

REPÚBLICA DEL ECUADOR
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
XXXIV CURSO SUPERIOR DE SEGURIDAD NACIONAL Y
DESARROLLO



“PROPUESTA DE INCORPORACION DEL ENFOQUE DE
COMPETENCIAS EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO DEL
MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS”

Tesis presentada como requisito para optar al Título de Máster en
Seguridad y Desarrollo con mención en Gestión Pública y Gerencia
Empresarial

Autor: George Oswaldo Batallas Rodríguez
Asesor: Eco. Wilson Enrique Araque Jaramillo

Quito, 15 de octubre del 2007

REPÚBLICA DEL ECUADOR

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

**XXXIV CURSO SUPERIOR DE SEGURIDAD NACIONAL Y
DESARROLLO**



**“PROPUESTA DE INCORPORACION DEL ENFOQUE DE
COMPETENCIAS EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO DEL
MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS”**

*Tesis presentada como requisito para optar al Título
de Máster en Seguridad y Desarrollo*

Autor: George Oswaldo Batallas Rodríguez

Quito, octubre del 2007

INDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO I	10
RESUMEN DEL PLAN DE TESIS	10
1. Objetivos:	10
1.1. General	10
1.2. Específicos	10
1.3. Justificación	10
1.4. Metodología	11
CAPITULO II	13
QUE ES EL MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS?	13
2. El Ministerio de Economía y Finanzas	13
2.1. Reseña Histórica del MEF.	13
2.2. Políticas	14
2.3. Objetivos	15
2.4. Competencias	15
2.5. Misión	16
2.6. Visión	16
CAPITULO III	17
MARCO TEORÍCO	17
3.- Gestión del talento humano	17
3.1. ¿Qué es la gestión del talento humano?	17
3.2. Enfoques de competencias aplicadas a la gestión del talento humano	26
3.2.1. ¿Qué es el enfoque de competencias?	29
3.3. ¿Qué son las competencias?	36
3.5. ¿Puede utilizar el enfoque de competencias cualquier empresa?	49
3.6. ¿Qué son las Capacidades Organizacionales?	52
3.7. Descripción de cargos	54
3.8. Proceso de selección:	56
3.9. Ambiente y clima organizacional:	58
3.10. Desarrollo Humano:	58
3.11. Desarrollo Organizacional:	59
3.12. Promover proceso de comunicación y cultura participativa:	59
3.13. Evaluación del desempeño para el desarrollo humano, centrado en las competencias individuales	59
3.14. Valoración de cargos y remuneración	62
3.15. La Capacitación y desarrollo dentro de la estrategia organizacional.	64

CAPITULO IV	67
DIAGNÒSTICO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EL MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS	67
4. Organización y administración del Ministerio	67
4.1. Procesos Directivos	67
4.2. Procesos Sustantivos	68
4.3. Procesos de Apoyo y Asesoría	68
4.4. Los sistemas de gestión del talento humano en el Ministerio de Economía y Finanzas.	70
4.5. Gestión administrativa de la unidad de recursos humanos del MEF.	73
4.6. Características de los perfiles profesionales del talento humano del MEF	73
4.7. Funcionamiento de la unidad del talento humano	74
4.8. Marco normativo de la gestión de la unidad del talento humano del MEF.	77
4.9. Análisis FODA de la gestión del talento humano en el Ministerio de Economía y Finanzas	79
CAPITULO V	82
PROPUESTA DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS APLICABLE A LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	82
5.1. Visión	82
5.2. Misión	82
5.3. Estrategias	83
5.4. Estructura organizacional actual del Ministerio de Economía y Finanzas	83
5.5. Competencias Organizacionales	87
5.6. Responsabilidades actuales de la Unidad de Recursos Humanos del MEF.	88
5.7. Balance de fortalezas y debilidades de la Unidad de Recursos Humanos del MEF.	89
5.8. Competencias técnicas y de gestión de los diferentes puestos del MEF.	90
5.9. Competencias para la Unidad de Recursos Humanos del MEF	108
5.10. El rol de la unidad de recursos humanos en el enfoque de gestión por competencias	109
5.11. Relación entre el sistema de gestión del talento humano y el enfoque por competencias	110
5.12. Competencias que debe implementar y desarrollar la unidad de recursos humanos del MEF.	111
5.14. La unidad de recursos humanos y los medios de gestión organizacional: estructura organizacional, proceso de trabajo, uso de tecnologías procesos de formación y planes de desarrollo.	113

5.15.	Proceso de fortalecimiento de las competencias de gestión del equipo humano de la Unidad de Recursos Humanos del MEF.	114
5.18.	Descripción del esquema de gestión del talento humano por competencias	120
5.19.	Fundamento del sistema de gestión del talento humano y el enfoque por competencias para el MEF	129
5.20.	Modelo de Gestión	133
CAPITULO VI		135
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		135
6.	CONCLUSIONES:	135
7.	RECOMENDACIONES:	136
CAPITULO VII		138
BIBLIOGRAFIA		138
CAPITULO VIII		140
ANEXOS		140
8.	Diccionario de competencias	140
8.1.	Glosario de términos	147
8.2.	Acrónimos y Abreviaciones	150

LISTA DE GRAFICOS		
No.	Descripción	Página
1	La gestión del talento humano por competencias	20
2	Los subsistemas de recursos humanos	24
3	Procesos de gestión del talento humano	25
4	Principales procesos de gestión del talento humano	26
5	¿Cómo se adquieren las competencias?	29
6	La gestión del talento humano por competencias	37
7	Como se desarrollan las competencias	46
8	Desarrollo del talento humano basado en competencias	47
9	Modelo de desarrollo de competencias	48
10	¿Cómo evolucionan las competencias según los niveles jerárquicos?	50
11	Para alcanzar alto desempeño se requiere	52
12	Modelo del Iceberg	53
13	Contenido del cargo	55
14	Análisis de cargos	57
15	Proceso de selección	58
16	Proceso de evaluación del desempeño	62
17	Remuneraciones y beneficios	64
18	Principales determinantes de la compensación financiera	65
19	Proceso de planeación de desarrollo y formación de recursos humanos	67
20	Los entornos de influencia de la unidad de recursos humanos	78
21	Estructura organizacional del MEF	85
22	Procesos del MEF	86
23	Balance de fortalezas y debilidades	89
24	Esquema global de competencias	120
25	Modelo de gestión	133
26	Representación gráfica de los perfiles de escolaridad de la población del MEF	152
27	Personal del MEF con título Terminal de tercer nivel	153
28	Personal del MEF con título Terminal de cuarto nivel agrupado por área de servicio	153
29	Nivel de escolaridad del capital humano	154
30	Población empleada del MEF	155

“PROPUESTA DE INCORPORACIÓN DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS”

INTRODUCCIÓN

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que se producen en el entorno mundial influyen directamente en el desempeño empresarial; motivo por el cual, la empresa deberá evaluar los escenarios a fin de planificar sus estrategias de acción, con el de minimizar el impacto de estos ambientes, así como, aprovechar las oportunidades que se crean en el mismo.

Por lo indicado la empresa debe alinear y optimizar sus recursos disponibles, a fin de crear ventajas competitivas sostenibles, que le den diferenciación en relación con su competencia. La creación de valor y ventajas competitiva para la empresa dependerá de la capacidad y habilidad de la empresa para planificar el desarrollo de su capital humano en función de las características de su entorno y competencia.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en el conocimiento y la gente que en ella participa".

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del talento Humano, puesto que ayuda a elevar a un

grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer lo que permite obtener las ventajas competitivas sostenibles de la empresa.

La Gestión por Competencias es un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es el momento cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Hoy en día, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen los individuos que la componen. De este modo, el talento humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás intangibles.

En ese contexto, y en lo que sigue, esta investigación intentará contribuir a aclarar el potencial que representa una propuesta de enfoque de competencias en la gestión del talento humano para el Ministerio de Economía y Finanzas, para una eventual implantación y posterior aplicación en las políticas de recursos humanos desde una perspectiva estratégica: La incorporación de la gestión por competencias en el ordenamiento Institucional y en la práctica Administrativa, no es un tema casual ni responde a una “moda”, sino al claro convencimiento de que para transformar la gestión de personal es necesario transformar así mismo la manera tradicional de “valorar” al servidor en función de unos requisitos de educación y experiencia, que sin dejar de ser importantes no garantizan por si solos la eficiencia y eficacia en el desempeño de un rol y la prestación de los servicios esenciales a cargo del Ministerio; dicho tránsito, entre la gestión basada en la valoración de requisitos mínimos y el modelo de competencias, significa la renuncia al formalismo y al

paradigma de que los más aptos son los que más títulos y años de servicio tienen, para dar pasos a aquellos que, independientemente de su formación académica, saben, pueden y ante todo quieren desempeñar un rol y crear servicios eficientes al Estado y su comunidad, con base en objetivos y criterios técnicos de calidad.

En el marco del proceso de fortalecimiento organizacional del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y en particular, en el desarrollo del sistema de Recursos Humanos, se hace necesario contar con un Enfoque de Competencias en la Gestión del Talento Humano para los servidores del MEF; para tratar de profundizar la Alianza Estratégica Institución - servidores y poder generar mejores Recursos Humanos con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

La función de la Coordinación de Recursos Humanos, como parte fundamental en el MEF, no puede estar ajena a este proceso y es por ello que constantemente se busca idear nuevos métodos o técnicas que optimicen los procesos administrativos y permitan la consecución de los objetivos y metas institucionales.

¿Qué encontraremos en este Proyecto? El documento consta de ocho capítulos, en el primero se presenta un resumen del “Plan de Tesis”, en el segundo se presenta la situación actual del Ministerio de Economía y Finanzas, el tercero se refiere a lo que es el enfoque de competencias aplicado a la Gestión del Talento Humano, luego se presenta el diagnóstico actual sobre como se realiza la Gestión del Talento Humano en el quinto se sintetiza la propuesta del Enfoque de Competencias aplicada a la gestión del Talento Humano, en el sexto se determinan las Conclusiones y recomendaciones, luego la bibliografía y finalmente, los anexos.

CAPITULO I

RESUMEN DEL PLAN DE TESIS

1. Objetivos:

1.1. General

Elaborar un enfoque de competencias para la gestión del talento humano del Ministerio de Economía y Finanzas.

1.2. Específicos

- ✓ Diseñar el modelo de gestión por competencias del Ministerio de Economía y Finanzas.
- ✓ Identificar las distorsiones de las competencias de los servidores del Ministerio de Economía y Finanzas.
- ✓ Establecer la estructura ocupacional del Ministerio de Economía y Finanzas.

1.3. Justificación

El reto de esta investigación es la de demostrar a la luz de los resultados y análisis de la información recopilada, una propuesta que viabilice la gestión del talento humano de los servidores del Ministerio de Economía y Finanzas, este modelo contribuirá a la gestión de recursos humanos, con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que darán valor añadido al Ministerio, contribuyendo a garantizar la calidad de gestión de los recursos humanos, en beneficio de la institución.

Al no contar el Ministerio de Economía y Finanzas, con un modelo de gestión técnica de recursos humanos, considero oportuno la importancia

institucional que tendrá la aplicación de un modelo de gestión del talento, basado en competencias, en razón que el mismo permitirá identificar que necesidades de mejora continua en el desarrollo de competencias tiene el equipo humano del MEF.

La factibilidad de realizar este estudio se relaciona con algunos factores, tales como: Acceso a la información, apoyo institucional, recopilación encuestas, observación, entrevistas, entre otros.

1.4. Metodología

El proceso de investigación es de carácter exploratorio – descriptivo, puesto que la identificación de las competencias en el contexto institucional del Ministerio de Economía y Finanzas, aún no han sido suficientemente desarrolladas, motivo por el cual, no se ha podido determinar los tipos y niveles de competencias que requiere el entorno organizacional, desde las requeridas para su gestión así como aquellas necesarias para el desempeño de los puestos de trabajo. Desde esta perspectiva institucional, es importante encontrar y definir con exactitud los criterios necesarios para identificar las competencias institucionales que deriven las competencias técnicas o de gestión que se requieren para su desempeño organizacional.

a) Recopilación de la información: El ejercicio para recabar información de análisis sobre las competencias que deben primar en la vida organizacional, como un instrumento de apoyo y desarrollo institucional se identificarán en los siguientes campos:

- ✓ Análisis y documentación bibliográfica
- ✓ Investigación de multimedia (Internet)
- ✓ Documentación institucional
- ✓ Sistemas normativos que rigen el sector público. (Base legal).

✓ Entrevistas de percepción a funcionarios de la institución, relacionada con la calidad de gestión del área de talento humano del MEF.

b) Plan de procesamiento y análisis de la información recogida: El procesamiento y análisis de la información recogida se efectuará en cada momento de investigación y análisis de cada uno de los aspectos considerados en el desarrollo metodológico de este trabajo.

CAPITULO II

QUE ES EL MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS?

2. El Ministerio de Economía y Finanzas

2.1. Reseña Histórica del MEF.

El Ministerio de Economía y Finanzas de la República del Ecuador, tiene sus orígenes en la Constitución Ecuatoriana de 1830 que había determinado en su Art. 38, que “El Ministerio de Estado sea administrado por un Ministro Secretario y que su despacho se dividiría en dos secciones: La de Gobierno Exterior e Interior y la de Hacienda”.¹

Para fines de 1831, la aglomeración de servicios en una sola entidad económica, hizo que el gobierno de ese entonces divida las funciones.

El 8 de noviembre de 1831, quedan determinadas las obligaciones y responsabilidades del Ministerio de Hacienda ubicándole en la categoría de los Ministerios del Estado en el Gobierno de Juan José Flores.

El 26 de septiembre de 1944, el Ministerio cambia su denominación por Ministerio del Tesoro, que se encargará de controlar todo lo relativo al Crédito Público obligaciones y reclamos de acreedores del Fisco, así como la administración de rentas públicas.

Más tarde el 29 de noviembre de 1963, durante la Junta Militar de Gobierno, pasa a llamarse Ministerio de Finanzas.

¹ Texto Unificado de la principal Legislación Secundaria del Ministerio de Economía y Finanzas (Decreto Ejecutivo 3410 de

El 10 de Agosto de 1988, se agrega la denominación de Ministerio de Finanzas el nombre de Crédito Público.

En ese mismo año, la Dirección General de Rentas del Ministerio de Finanzas y Crédito Público, es separada de esta Institución y pasa a convertirse en el actual Servicio de Rentas Internas.

La denominación de Ministerio de Finanzas y Crédito Público, tuvo una duración de 12 años, hasta que el 10 de mayo del 2000 adopta el nombre de Ministerio de Economía Y Finanzas.

Todas las actividades desarrolladas en lo concerniente a impuestos de todo orden y origen, a gravámenes, cargas, tasas, tributos, más tarde el manejo de la deuda externa, Presupuesto General del Estado, inflación, administración financiera, entre otras, se han constituido en actividades que han sido manejadas por esta Institución a lo largo de su historia.²

2.2. Políticas

El Ministerio de Economía y Finanzas, direcciona sus políticas en un ámbito de gestión orientado a la a lograr la distribución equitativa de los recursos en función de los niveles de desarrollo y generación de recursos que alcanza cada una de las agentes económicos públicos y privados que accionan la economía del país.

Dentro de este contexto de desarrollo y productividad, la equidad administrativa financiera, que promociona el Ministerio de Economía y Finanzas, tiene por propósito dinamizar la economía local y nacional del

² Texto Unificado de la principal Legislación Secundaria del Ministerio de Economía y Finanzas (Decreto Ejecutivo 3410 publicado en el Registro Oficial No. 5 de 22 enero 2003

país, con el único objetivo de mejorar la calidad de vida de cada una de sus regiones.

2.3. Objetivos

- ✓ Optimizar y dinamizar la actividad económica y financiera del Estado.
- ✓ Diseñar la política macroeconómica del país.
- ✓ Lograr un crecimiento sostenido de la economía del país, en el largo plazo.

2.4. Competencias

- ✓ Diseñar programas macroeconómicos que impulsen el desarrollo sostenidos de la economía del país en el largo plazo.
- ✓ Optimizar la gestión de los recursos económicos del país, con el fin de alcanzar una distribución equitativa de los mismos.
- ✓ Diseñar y gestionar la política tributaria y arancelaria, que permita al Estado, disponer de sistemas técnicos de recaudación que posibiliten mayores ingresos a la economía del país.
- ✓ Diseñar la programación y asignación presupuestaria en función de los niveles de productividad de las diferentes regiones del país.
- ✓ Promover una política social efectiva que mejora la calidad de vida del país.
- ✓ Planificar políticas de gestión de endeudamiento e inversión, que promuevan el desarrollo socioeconómico del país.
- ✓ Implementar sistemas de auditoría y control financiero eficientes, que permitan, evaluar la gestión presupuestaria de los diferentes organismos del Estado.

2.5. Misión

Alcanzar la estabilidad general de la economía nacional, la misma que permita crear condiciones para el desarrollo económico y social del país, mediante la formulación de programas macroeconómicos, debidamente sustentados en políticas integradas y consistentes en el equilibrio y sostenibilidad de las finanzas públicas. Articular la planificación a la disponibilidad de los recursos públicos, sobre la base de asignaciones equitativas, descentralizadas y transferencias oportunas. Fortalecer el sistema de información para rendir cuentas a la ciudadanía y de esta forma transparentar la gestión pública³.

2.6. Visión

Ser ente rector de la economía nacional, con liderazgo, transparencia y credibilidad, que genere políticas tendientes a lograr los equilibrios macroeconómicos para el desarrollo económico - social; que asigne los recursos fiscales en forma eficiente, equitativa y descentralizada, sobre la base de una planificación nacional e institucional participativa, con el apoyo de personal calificado, comprometido y con una tecnología de punta⁴.

³ Texto Unificado de la principal Legislación Secundaria del Ministerio de Economía y Finanzas (Decreto Ejecutivo No. 3410 publicado en registro Oficial No. 5 de 22 de enero de 2003)

⁴ Texto Unificado de la principal Legislación Secundaria del Ministerio de Economía y Finanzas (Decreto Ejecutivo No. 3410 publicado en registro Oficial No. 5 de 22 de enero de 2003)

CAPITULO III

MARCO TEORÍCO

3.- Gestión del talento humano

3.1. ¿Qué es la gestión del talento humano?

La gestión del talento humano en las organizaciones, es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos, o cualquier denominación utilizada), que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación. La gestión de dicho activo será más efectiva mientras más alto sea el nivel de compromiso y de motivación que tenga el trabajador, lo que constituye tarea primordial para lograr el éxito organizacional, individual y el logro de un alto nivel de competitividad⁵.

La gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

La gestión del talento humano, es la función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento y evaluación, remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento⁶.

⁵ Chiavenato Idalberto; Gestión del Talento Humano, Editorial, Mc Graw Hill, Colombia, 2004

⁶ Chiavenato Idalberto; Gestión del Talento Humano, Editorial, Mc Graw Hill, Colombia, 2004

La gestión de talento humano, es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones del empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones⁷.

La Gestión del Talento Humano por competencias es una metodología con frecuencia utilizada en la actualidad. Las empresas que se han comprometido con esta filosofía y la han llevado a la práctica, encuentran beneficios evidentes, como procesos de selección más exitosos y grandes progresos en el desempeño. Esta metodología consiste en una evaluación que analiza competencias propias de un cargo, como conocimientos y destrezas, al igual que comportamientos y respuestas a diferentes situaciones, las cuales se relacionan con las conductas y habilidades demostradas por el trabajador.

Los resultados que arrojan este tipo de pruebas permiten determinar las fortalezas y debilidades de los empleados, a fin de encontrar una estrategia adecuada que le permita desempeñarse mejor. La organización por su parte establece pautas y condiciones de trabajo que faciliten la consecución de este objetivo.

De las definiciones antes indicadas, se percibe que las organizaciones deben articular criterios administrativos como directrices que les permita integrar los talentos del capital humano con el fin de potenciarlos y dimensionarlos hacia el logro de altos objetivos institucionales, para lo cual, deberán fomentar una cultura de mejora continua de los talentos y habilidades humanos, que permitan desarrollar competencias que generan valor y ventajas competitivas a la organización.

⁷ Chiavenato Idalberto; Gestión del Talento Humano, Editorial, Mc Graw Hill, Colombia, 2004

Promover estrategia de cultura de desarrollo de talentos, implica fortalecer los sistemas organizacionales, a fin de que estos en su proceso de ejecución faciliten transferir optimadamente, competencias que desarrollen servicios de calidad y con calidad.

Desde este contexto, se puede percibir que en las instituciones públicas y en particular en el Ministerio de Economía, no se puede implementar criterios de gestión del talento humano, en razón, que su equipo directivo de base, no dispone de las competencias básicas para identificar los reales niveles de aporte y desarrollo que tiene las personas a través de los procesos de transferencia de conocimientos en la ejecución y desarrollo de mismos. A esto, se suman políticas institucionales que no implementan procesos integrales de planificación de largo plazo, que consideren el desarrollo y mejoramiento continuo de las competencias de sus empleados.

Este proceso de revisión se adapta a la empresa intervenida, tomando como base la visión, misión y objetivos de la institución. De esta manera, el centro de trabajo será compatible con las expectativas de la organización. Una vez desarrollado el proceso, los colaboradores contarán con un lenguaje común y con un entendimiento mayor de lo que se espera de ellos.

La gestión del talento humano por competencias

Gráfico No.1



Fuente: Desarrollo del Talento Humano, basado en competencias
Autor: Alles Martha

3.1.1. Objetivos de la gestión del talento humano

- ✓ Los objetivos de la Gestión del Talento Humano se derivan de los objetivos generales de la empresa y se relacionan con ellos en la forma de medios a fines.
- ✓ El objetivo primordial y genérico de la Gestión del Talento Humano es facilitar el rendimiento organizacional.
- ✓ Concretamente el objetivo de la Gestión del Talento Humano viene definido por la mejora de la contribución a la productividad que obtienen los recursos humanos, en orden a

una mayor eficiencia de la organización (capacidad de lograr objetivos) y eficacia (con economía de medios).

- ✓ Los objetivos genéricos se traducen en específicos, que son los siguientes:
- ✓ Crear, mantener y desarrollar un contingente de capital humano capaz y dispuesto a alcanzar los objetivos de la empresa.
- ✓ Generar unas condiciones organizacionales adecuadas a la aplicación, desarrollo y satisfacción plena de los recursos humanos y al logro de sus objetivos individuales.
- ✓ Alcanzar eficiencia y eficacia con el capital humano disponible.

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté atenta a los empleados⁵.

Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La gestión del talento humano debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función del talento humano es un componente fundamental de la

organización actual. Antes se hacía énfasis en la realización correcta de las tareas aplicando los métodos y reglas impuestos a los empelados, y en consecuencia se obtenía eficiencia⁸.

Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función del talento humano es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empelados⁷. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: dar reconocimiento a las personas y no sólo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben⁹.

Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: antes se hacía énfasis en las necesidades de la organización; ahora, a pesar de los computadores y los balances contables, los empleados precisan ser felices. Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa¹⁰.

Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: La calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad, y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas¹¹.

⁸ 8, 9, 10, 11; Chiavenato Idalberto; Gestión del Talento Humano, Editorial, Mc Graw Hill, Colombia, 2004

Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones¹².

Establecer políticas éticas y desarrollar políticas socialmente responsables: Toda actividad de administración del talento humano debe ser abierta, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades de la administración del talento humano.

3.1.2. Los subsistemas de recursos humanos

La administración del talento humano está relacionada con las funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, a saber:

La Gestión del Talento Humano está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, a saber.

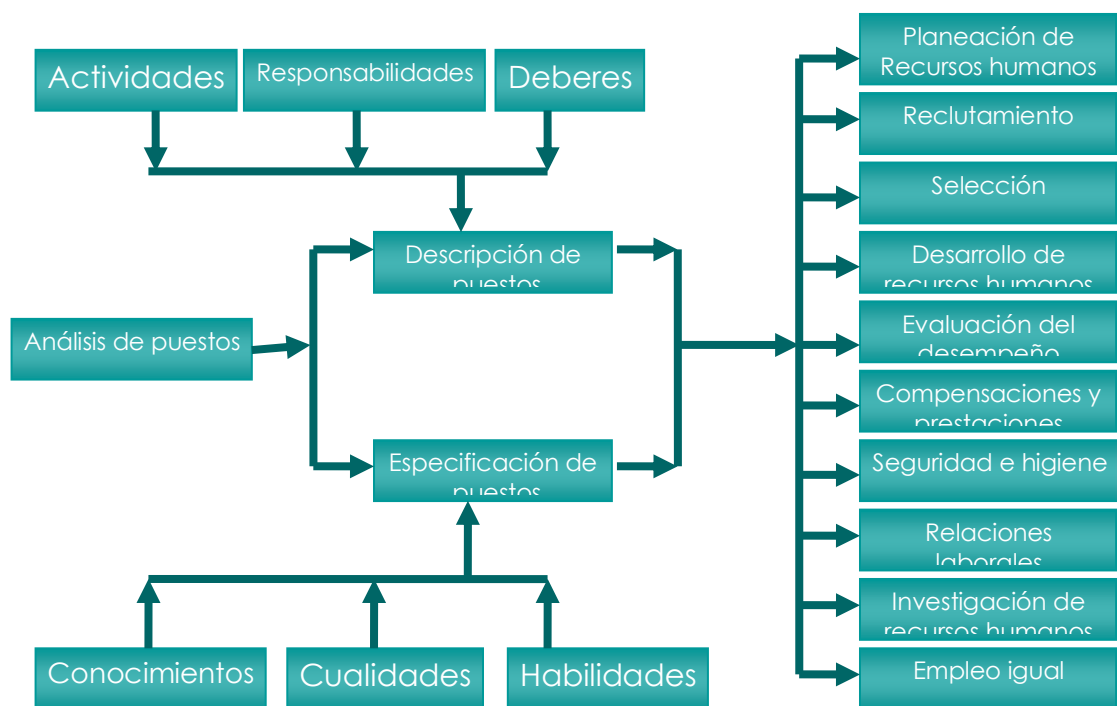
- ▶ Análisis y descripción de cargos
- ▶ Diseño de cargos.
- ▶ Reclutamiento y selección de personal.
- ▶ Contratación de candidatos seleccionados.
- ▶ Orientación e integración de nuevos funcionarios (inducción).
- ▶ Administración de cargos y salarios.
- ▶ Incentivos salariales y beneficios sociales.
- ▶ evaluación del desempeño de los empleados.

¹² Chiavenato Idalberto; Gestión del Talento Humano, Editorial, Mc Graw Hill, Colombia, 2004

- ▶ Comunicación con los empleados.
- ▶ Capacitación y desarrollo personal
- ▶ Desarrollo organizacional
- ▶ Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
- ▶ Relaciones con empleados y relaciones públicas.

Los Subsistemas de Recursos Humanos

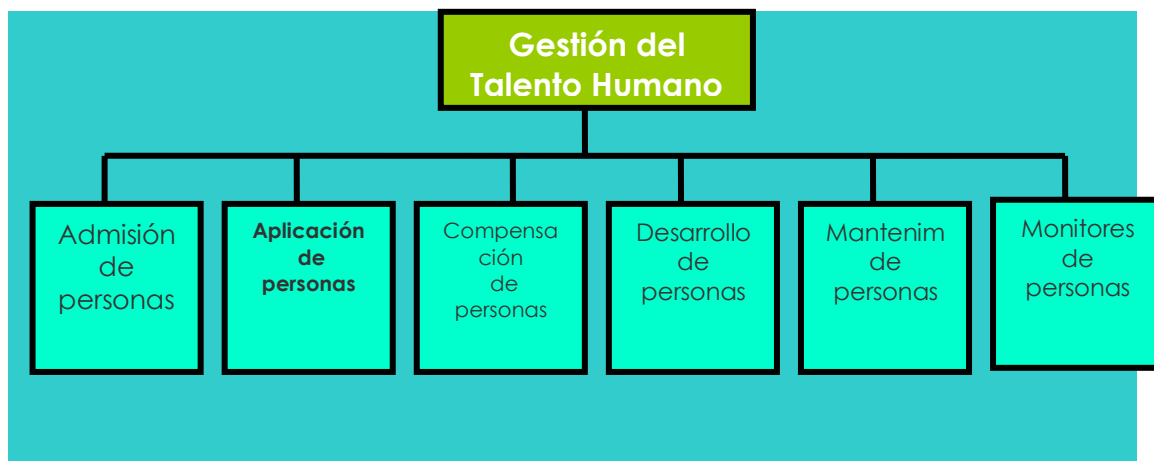
Gráfico No. 2



Fuente: gestión del Talento Humano
 Autor: Chiavenato Idalberto

Procesos de gestión del talento humano

Gráfico No. 3

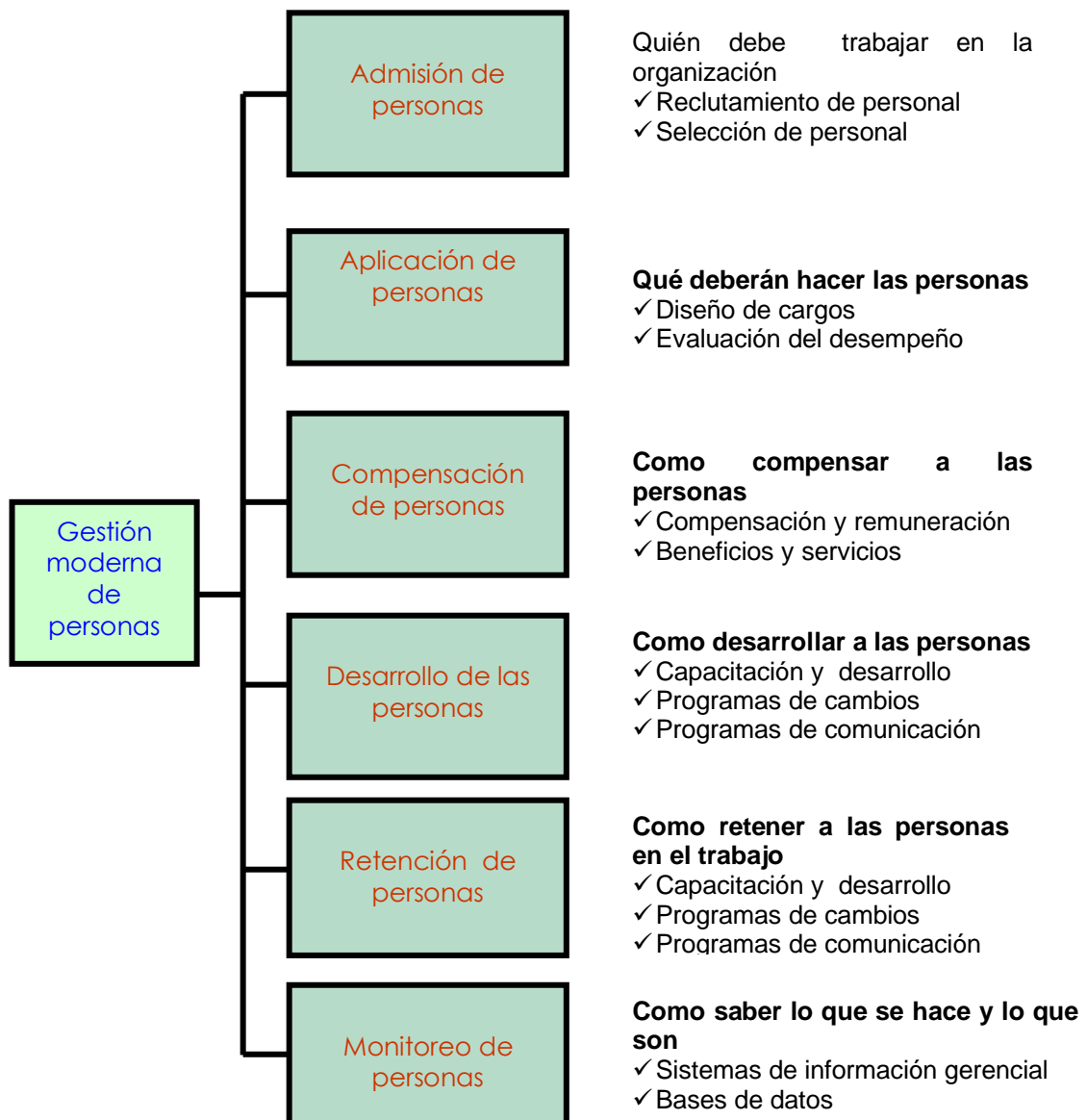


- ✓ Reclutamiento
- ✓ Selección
- ✓ Diseño de cargos
- ✓ Evaluación del Desempeño
- ✓ Remuneraciones
- ✓ Beneficios y Servicios
- ✓ Entrenamiento
- ✓ Programas de cambio
- ✓ Comunicación
- ✓ Disciplina
- ✓ Higiene
- ✓ Seguridad y calidad
- ✓ Relaciones con los sindicatos
- ✓ Bases de datos
- ✓ Sistemas de información gerencial

Fuente: gestión del Talento Humano
Autor: Chiavenato Idalberto

Principales procesos de gestión del talento humano

Grafico No. 4



Fuente: Gestión del Talento Humano
Autor: Chaivenato Idalberto

3.1.3. Gestión estratégica de recursos humanos por competencias

Los recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás. Es un tipo de recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo.

Estos deben ser valorados como el eje fundamental para las transformaciones ínter e intraempresa.

Aplicar las competencias en la Gestión del talento Humano, se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente. Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar sino por la forma en que las diferentes funciones que trabajan con la gente de la empresa, pueden coadyuvar a lograr tales resultados.

Al efecto, los modelos de competencia se han fijado no solo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos sino que también han incluido la consideración de competencias más “suaves” asociadas con el comportamiento y las conductas. Desarrollar un estilo de Gestión del Talento Humano que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una Gestión del Talento Humano por competencias.

Las experiencias exitosas de gestión del talento humano por competencias suelen residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y

objetivos estratégicos. Este marco se convierte en el referente para las diferentes acciones en el ciclo de trabajo de la Gestión del Talento Humano¹³.

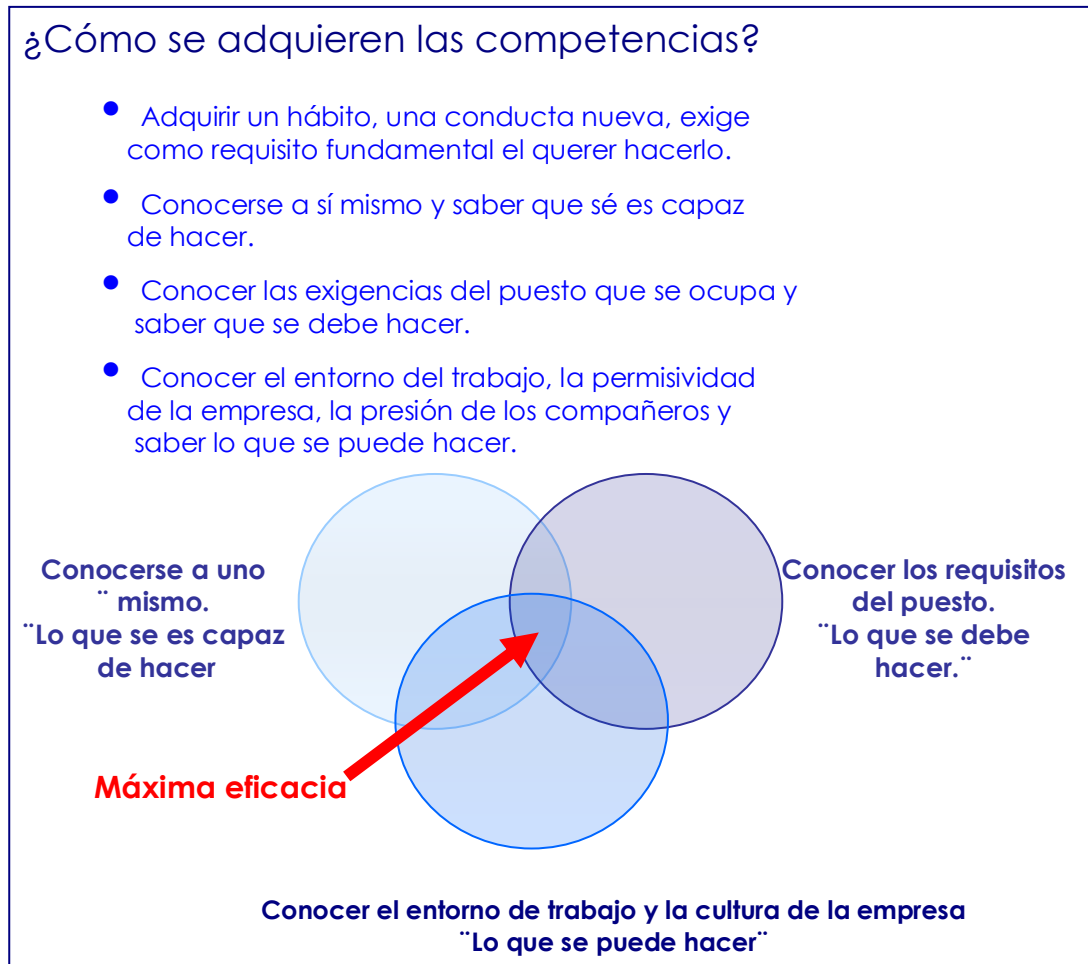
No existe un modelo único de Gestión del Talento Humano, existen diferentes aproximaciones y modelos que a su vez nacen de las expectativas, objetivos y motivaciones particulares de las empresas. Además no todas las empresas usan los modelos de Gestión del Talento Humano en la misma manera.

La metodología de la gestión del talento humano por competencias, busca que cada persona que ocupa una posición sea adecuada y apta. El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción.

¹³ Esparragoza, Alberto J. (2004) . Administración de recursos humanos (talento humano), disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.ht>

¿Cómo se adquieren las competencias?

Grafico No. 5



Fuente: Desarrollo del Talento Humano, basado en competencias
Autor: Alles Martha

3.2. Enfoques de competencias aplicadas a la gestión del talento humano

3.2.1. ¿Qué es el enfoque de competencias?

La metodología de la gestión por competencias tiene por enfoque buscar que cada persona que ocupa una posición sea adecuada y apta para la misma.

El disponer de una conducta competente en diferentes comportamientos que se relacionan, a su vez, con diferentes competencias, no sólo se podrá determinar de una a manera objetiva si alguien es competente o no, si tiene talento o no, sino que también permitirá a las organizaciones planificar y desarrollar un recurso tan importante como es el capital humano.

El enfoque de competencias estudia los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de los mismos.

Al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización.

En consecuencia, es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos.

Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables.

Permite también emplear pruebas de evaluación diversas (por ejemplo, basadas en la observación conductual), más objetivas, relacionadas con las actividades del trabajo y con un mayor poder predictivo del éxito en el mismo.

Lo que se pretende mediante este enfoque de competencias es lograr que la gestión de la organización se ajuste al activo humano, utilizando las características clave que tiene cada persona y aquellas que hacen que un determinado puesto de trabajo se desarrolle lo mas eficazmente posible.

La consecuencia de todo esto es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de una manera efectiva.

Para que todo esto se pueda llevar a cabo, es necesario desarrollar el perfil de los puestos de trabajo desde la perspectiva de las

3.2.2. Objetivos del enfoque por competencias

- ▶ Implantar un nuevo estilo de dirección eficaz del talento humano en la organización, que esté alineado con la misión y estrategia institucional.
- ▶ La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos
- ▶ La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- ▶ La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- ▶ La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno en constante cambio.
- ▶ La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

3.2.3. Propósito del enfoque de competencias

La necesidad de relacionar de una manera más efectiva la administración óptima del talento humano del MEF con las necesidades del usuario conduce a las diferentes áreas a promover la implementación de las opciones basadas en los denominados modelos por competencias.

El propósito de la administración basada en normas de competencia es promover el uso eficiente del capital humano a través de un proceso permanente de formación y desarrollo.

Sin embargo, este modelo cuestiona la suficiencia de los títulos universitarios y plantea como más importante poseer competencias para la solución de problemas específicos que tener una preparación en lo abstracto sin la posibilidad de contar con expectativas para solucionarlos

Las organizaciones que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiaran de una ventaja competitiva, pues el éxito de una empresa se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano.

Cuanto mejor esté integrado el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus trabajadores, más fuerte será la organización. El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias está creciendo en el mundo organizacional a una velocidad vertiginosa; su aplicación ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que prima es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización.

Para que la implantación de la Gestión por Competencias sea posible, es necesario una dirección global que tenga una visión completa de la organización, que sea capaz de integrar de forma adecuada los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades que nos ofrece el entorno.

Con el fin de promover la implementación de modelos de gestión por competencias es importante identificar las características propias de las organizaciones, desde sus estructuras jerárquicas, con el propósito de

identificar los tipos de competencias que deben corresponde a cada nivel jerárquico e igualmente comprende como en función de cada nivel cambia su responsabilidad.

Desde esta perspectiva se considera la importancia de la estructura organizacional, para definir los niveles de responsabilidad jerárquica del desarrollo de competencias, conforme se muestra en el subsiguiente gráfico.

3.2.4. Otras aportaciones del enfoque de competencias son:

- ▶ Está orientado a los resultados: se buscan rendimientos excelentes, aunque también hay quien plantea la posibilidad de que el desempeño pueda ser simplemente satisfactorio.
- ▶ Se consideran un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones: comportamientos competentes que se han dado en situaciones similares en el pasado, es muy probable que vuelvan a producirse. En cualquier caso, si eso no ha ocurrido, se deja abierta la posibilidad de que quien no ha actuado de una manera excelente en el pasado pueda hacerlo con posterioridad; en congruencia con el enfoque, se admite (y fomenta) la posibilidad de aprendizaje de los individuos.
- ▶ Es más comprensible para todos los implicados y muestra claramente qué se espera de cada uno: qué competencias y qué resultados.

3.2.5. ¿Cómo funciona?

El enfoque de competencias funciona en el contexto de la persona o individuo y se caracteriza por su elevado potencial de mejora personal y profesional del mismo.

Al analizar, no obstante, el modo en que se viene poniendo en práctica, se observa una serie de problemas que impiden precisamente extraer todo lo que de sí pueda dar. Estos problemas son de carácter tanto teórico o conceptual, como práctico o metodológico. Entre los más frecuentes destacan:

Confusión terminológica: a un mismo componente se le denomina de distintas formas o, peor, a distintos componentes se les asigna una misma etiqueta. Por ejemplo, "actitudes", "habilidades", "rasgos", etc., son habitualmente empleados como etiquetas intercambiables cuando, en realidad, se están refiriendo a aspectos distintos de las personas. Y este problema no se ciñe sólo al terreno de lo teórico; cada uno de esos elementos se manifiesta, se evalúa, se entrena de forma diferente.

Disparidad de criterios: derivada en buena medida del problema anterior, así como de la diversidad de contextos en los que se aplica.

Empleo inadecuado de los métodos, técnicas o herramientas disponibles: no siempre se conocen las posibilidades, características o limitaciones de los diferentes métodos y técnicas, ni siempre se aplican en las condiciones idóneas. Por ejemplo, empleo de pruebas de evaluación situacionales sin registros adecuados de conducta, empleo abusivo de tests, entrenamiento de habilidades en condiciones adversas, etc.

Empleo de métodos, técnicas o herramientas inadecuadas: también se detecta cierta proliferación de técnicas "creadas para la ocasión" pero con importantes déficits de fiabilidad y validez (por no seguir un procedimiento riguroso en su elaboración), empleo de técnicas con fines distintos a aquellos para los que fueron creadas (por ejemplo, abuso del cuestionario para evaluar conductas) o, en definitiva, empleo de métodos y técnicas poco contrastados.

En general, se observa una escasa incorporación e integración de los principios básicos y los conocimientos más actuales sobre el comportamiento humano que aporta la Psicología moderna.

Todo ello hace pensar que, en ocasiones, se está produciendo un fenómeno "moda" en el más superficial de los sentidos: se adopta la nueva terminología pero no se asumen o no se aplican los principios básicos en profundidad.

Por detallar uno solo de los problemas anteriores, aunque sin pretensiones de exhaustividad, cabe decir que el concepto de competencia se ha convertido, en algunos casos, en un "cajón de sastre" en el que todo tiene cabida: conductas, cogniciones, rasgos personales, actitudes, motivaciones, conocimientos, ..., elementos todos ellos que, aun teniendo un significado e implicaciones precisos en el marco de la Psicología (aunque no tanto en el lenguaje cotidiano), pasan a ser redefinidos sin más como competencias.

En consecuencia, se desarrollan "perfiles de competencias" que engloban elementos diversos que operan a diferentes niveles, que se evalúan y mejoran con técnicas distintas y que, en contra de la esencia misma del concepto de competencia, reciben denominaciones escasamente operativas: "espíritu" analítico, "sensibilidad" interpersonal, "capacidad" conceptual, "capacidades" interpersonales, etc. Más bien parece producirse, en este caso, un "lavado de cara" de conceptos tradicionales, pero sin llegar hasta las últimas consecuencias en la adopción del nuevo enfoque; dicho de otro modo, en el fondo siguen utilizándose planteamientos basados en el enfoque de rasgos, a pesar de que el enfoque de competencias se desarrollara precisamente como alternativa al mismo.

3.3. ¿Qué son las competencias?

El concepto de competencias se empezó a utilizar en el contexto empresarial a partir de McClelland (1973), para mostrar que el éxito profesional no se puede predecir únicamente con test de inteligencia. Posteriormente, Boyatzis (1982) hizo un estudio de las competencias directiva, en el que preguntaba a un colectivo de directivos cuáles eran los comportamientos específicos que les habían ayudado a ser eficaces en su puesto.

A lo largo de los años se ha ido delimitando el significado de los que son las competencias, hasta llegar a observar únicamente lo que son los comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto. (Woodruffe, 1993).

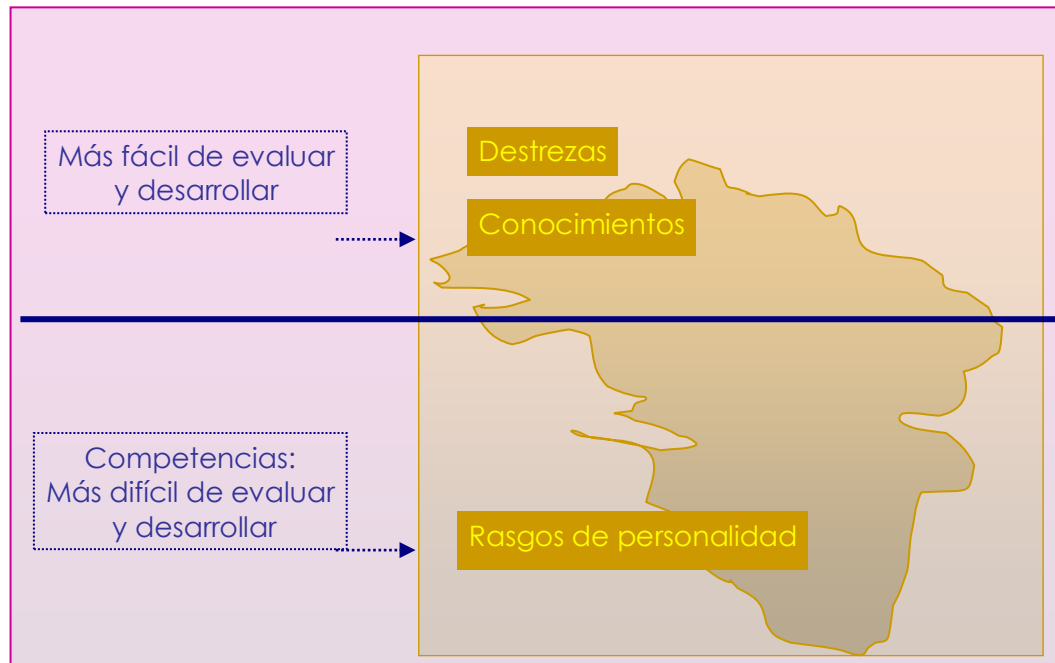
3.3.1. ¿De que se compone una competencia?

Una competencia se compone tanto de conocimientos y habilidades como de actitudes, valores, rasgos de carácter y motivos. Por ejemplo “saber formar” no es una competencia (es solo una habilidad); “desarrollo de personas” si es competencia. Todos los componentes de una competencia se pueden medir. Los conocimientos y habilidades son los aspectos mas visibles, más claramente identificables y también los más fáciles de modificar. Sin embargo no suelen marcar la diferencia. Las actitudes o valores (el concepto de uno mismo, los rasgos y sobre todo los motivos) son la esencia de nuestra conducta y por tanto nuestro rendimiento.¹⁴

¹⁴ Alles Martha; Diccionario de preguntas Gestión por competencias; ediciones Granica 2003; Argentina

La gestión del talento humano por competencias

Gráfico No. 6



Fuente: Desarrollo del Talento Humano
Autor: Alles Martha

Siguiendo esta definición, conviene distinguir entre dos tipos de comportamientos: esporádicos y habituales. Los comportamientos esporádicos como tener una idea creativa podrían contribuir al éxito de una tarea o misión. Sin embargo, preferimos referirnos a competencias solo para designar comportamientos habituales, debido a que son los hábitos los que dan a las competencias su carácter predictivo.¹⁵

Por tanto, definimos a las competencias como aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en una actividad o función.

¹⁵ Cardona Pablo Chinchilla M^º Nuria, Nota técnica, "EVALUACION Y DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS" IESE Universidad de Navarra, Barcelona – Madrid.

Las competencias son objetivas en cuanto que son obsérvaes, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador.

3.3.2. Tipos de competencias

Hay dos tipos fundamentales de competencias: Las competencias técnicas, o de puesto, y las competencias directivas o genéricas.

Las competencias técnicas se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado.

Las competencias técnicas suelen incluir conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta.

Las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son más genéricas y aunque cada empresa puede destacar mas unas u otras.¹⁶

La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empelados y uniéndoles con la misión de la empresa.¹⁷

Una estrategia que consiguiera valor económico empobreciendo las capacidades de su empelados o restando su unidad con la empresa no sería una estrategia válida, por tanto, la función directiva incluye, a demás de una dimensión estratégica, otra dimensión llamada dimensión intratégica.

¹⁶Cardona Pablo Chinchilla M^a Nuria, Nota técnica, "EVALUACION Y DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS" IESE Universidad de Navarra, Barcelona – Madrid.

¹⁷ Cardona Pablo Chinchilla M^a Nuria, Nota técnica, "EVALUACION Y DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS" IESE Universidad de Navarra, Barcelona – Madrid.

La intrategia se dirige al desarrollo de los empleados y al incremento de su grado de compromiso con la misión de la empresa. Mientras que la estrategia se mide por la eficacia de sus resultados económicos, la intrategia se mide por la unidad, esto es, el grado de compromiso y confianza de los empleados con la empresa.

De este análisis de la función directivo se deducen dos tipos de competencia directivas: las competencias estratégicas, que son aquellas competencias necesarias para obtener buenos resultados económicos, y las competencias intratéticas, que son aquellas competencias necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa. A estos dos tipos de competencias directivas propiamente empresariales, hay que añadir unas competencias llamadas de eficacia personal.

Las competencias de eficacia personal son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. Estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal como el mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante al entorno. Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de autodirección, capacidad imprescindible par dirigir a otras personas. Por ello, estas competencias potencian la eficacia de las competencias estratégica e intratéticas y deben considerarse también como competencias directivas.¹⁸

3.3.2.1. Competencias estratégicas

Son el grupo de competencias directivas que se refieren a las capacidades estratégicas de un directivo y a su relación con el entorno externo de la empresa. Para este grupo consideramos las siguientes competencias básicas:

¹⁸ Cardona Pablo Chinchilla M^º Nuria, Nota técnica, "EVALUACION Y DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS" IESE Universidad de Navarra, Barcelona – Madrid.

■ **Visión de negocio**

Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.

■ **Orientación interfuncional**

Mira más allá de los límites de su función, comprende el impacto de sus actuaciones en otras unidades y desarrolla la cooperación interfuncional.

■ **Gestión de recursos**

Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.

■ **Orientación al cliente**

Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.

■ **Red de relaciones efectivas**

Desarrolla, mantiene y utiliza una amplia red de relaciones con personas claves dentro de la empresa y del sector.¹⁹

■ **Negociación**

Consigue llegar a acuerdos que satisfacen los intereses de ambas partes

3.3.2.2. Competencias intratécnicas

Son el grupo de competencias directivas que se refieren a la capacidad intratécnica de un directivo (su capacidad ejecutiva y de liderazgo) y a su

¹⁹ Cardona Pablo Chinchilla M^º Nuria, Nota técnica, "EVALUACION Y DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS" IESE Universidad de Navarra, Barcelona – Madrid.

relación con el entorno interno de la empresa. Para este grupo proponemos las siguientes básicas:

■ **Comunicación**

Escucha y transmite ideas de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.

■ **Dirección de personas**

Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, y planifica su seguimiento.

■ **Delegación**

Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograra sus objetivos.

■ **Coaching**

Ayuda a sus colaboradores s descubrir a sus áreas de mejora, así como a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales²⁰.

■ **Trabajo en equipo**

Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, y los estimula hacia el logro de los objetivos²¹.

■ **Liderazgo**

Da sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando, y motivándoles a conseguir lo que le propone.

²⁰ Alles Martha; Diccionario de preguntas Gestión por competencias; ediciones Granica 2003; Argentina

²¹ Alles Martha; Diccionario de preguntas Gestión por competencias; ediciones Granica 2003; Argentina

3.3.2.3. Competencias de eficacia personal

Son el grupo de competencias directivas que se refieren a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno. Estas competencias potencian la eficacia de los otros dos grupos de competencias directivas: las estratégicas y las intratéticas. Proponemos una lista de seis competencias básicas de eficacia personal, cada una de las cuales se divide en tres subcompetencias:²²

■ Proactividad

✓ Iniciativa

Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad y autonomía personal.

✓ Creatividad

Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.

✓ Optimismo

Mira las situaciones y los problemas desde su aspecto más favorable.

■ Resolución de problemas

✓ Intuición

Sabe identificar con rapidez las causas de los problemas y los puntos clave de una situación.

✓ Capacidad de análisis

Distingue y separa los factores relevantes de una situación y sabe cuantificar su importancia.

✓ Toma de decisiones

²² Cardona Pablo Chinchilla M^º Nuria, Nota técnica, "EVALUACION Y DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS" IESE Universidad de Navarra, Barcelona – Madrid.

Tiene capacidad de síntesis a la hora d tomar decisiones.

■ Autogobierno

✓ **Disciplina**

Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.

✓ **Tenacidad**

Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.²³

✓ **Autocontrol**

Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.

■ Gestión personal

✓ **Gestión del tiempo**

Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.

✓ **Gestión del estrés**

Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.

✓ **Gestión de la incertidumbre**

Afronta con valentía la toma en situaciones de gran responsabilidad y alto riesgo.

■ integridad

✓ **Credibilidad**

²³ Cardona Pablo Chinchilla M^º Nuria, Nota técnica, "EVALUACION Y DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS" IESE Universidad de Navarra, Barcelona – Madrid.

Muestra un comportamiento transparente cumple sus promesas.

✓ **Equidad**

Da y exige lo que corresponde a cada uno sin discriminar a las personas.

✓ **Honestidad**

Se comporta de manera recta y honrada ante cualquier situación.

■ **Desarrollo personal**

✓ **Autocrítica**

Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunde.

✓ **Autoconocimiento**

Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.

✓ **Aprendizaje personal**

Muestra flexibilidad para cambiar sus comportamientos, a fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.

3.4. ¿Cómo se desarrollan las competencias directivas.

Las competencias, por ser comportamientos habituales, son el resultado de las características innatas, conocimientos, actitudes y habilidades de la persona. Las características innatas son aquellos aspectos genéticos que afectan al comportamiento y son difíciles de cambiar. Por tanto, al hablar de desarrollo de competencias nos vamos a concentrar en el desarrollo de conocimientos, actitudes y habilidades. Las vías para conseguir cada uno de estos desarrollos son, respectivamente, la información, la formación y el entrenamiento (Gómez – Llera y Pin, 1994).²⁴

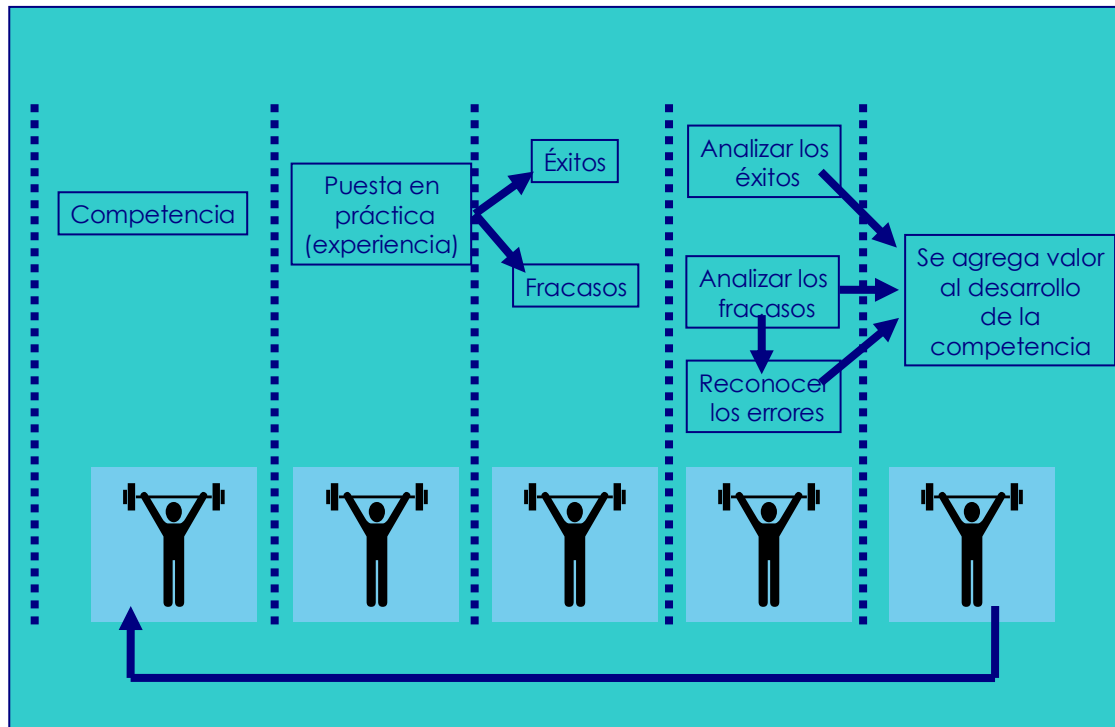
²⁴ Alles Martha; Desempeño por competencias; ediciones Granica 2002 - 2004; Argentina

Los conocimientos se obtienen a través de la adquisición de nuevos datos: información cuantitativa y cualitativa sobre la realidad. Esto se consigue habitualmente a través de la asistencia a cursos o de la lectura de libros especializados. Así pues, para desarrollar cualquier tipo de competencia –por ejemplo, negociación, trabajo en equipo o gestión del tiempo -, es conveniente empezar por adquirir conocimientos teóricos sobre el tema. Sin embargo, la transmisión de conocimientos no es un proceso automático. Para incorporar efectivamente la nueva información al repertorio de conocimientos ya existente, se requiere claridad de exposición por parte del emisor, un medio de transmisión adecuado y un cierto grado de apertura mental y esfuerzo intelectual por parte del receptor.

Las actitudes son aquellas motivaciones que una persona tiene frente a la acción. El desarrollo de actitudes adecuadas requiere un proceso de formación que capacite a la persona para anticipar las consecuencias de sus acciones y omisiones. De este modo, su capacidad de evaluar la realidad adquiere mayor profundidad. Como consecuencia de ello, la persona puede tener nuevos motivos para la acción. Por ejemplo, una persona que tiene los conocimientos teóricos de cómo trabajar en equipo en algún caso concreto. Una formación adecuada puede ayudarle a descubrir las consecuencias positivas que el trabajo en equipo tiene tanto para ella como para los demás. Sólo si quiere trabajar en equipo va a poder desarrollar esa competencia. Lo mismo se puede decir para cualquier competencia.

Cómo se desarrollan las competencias

Grafico No. 7



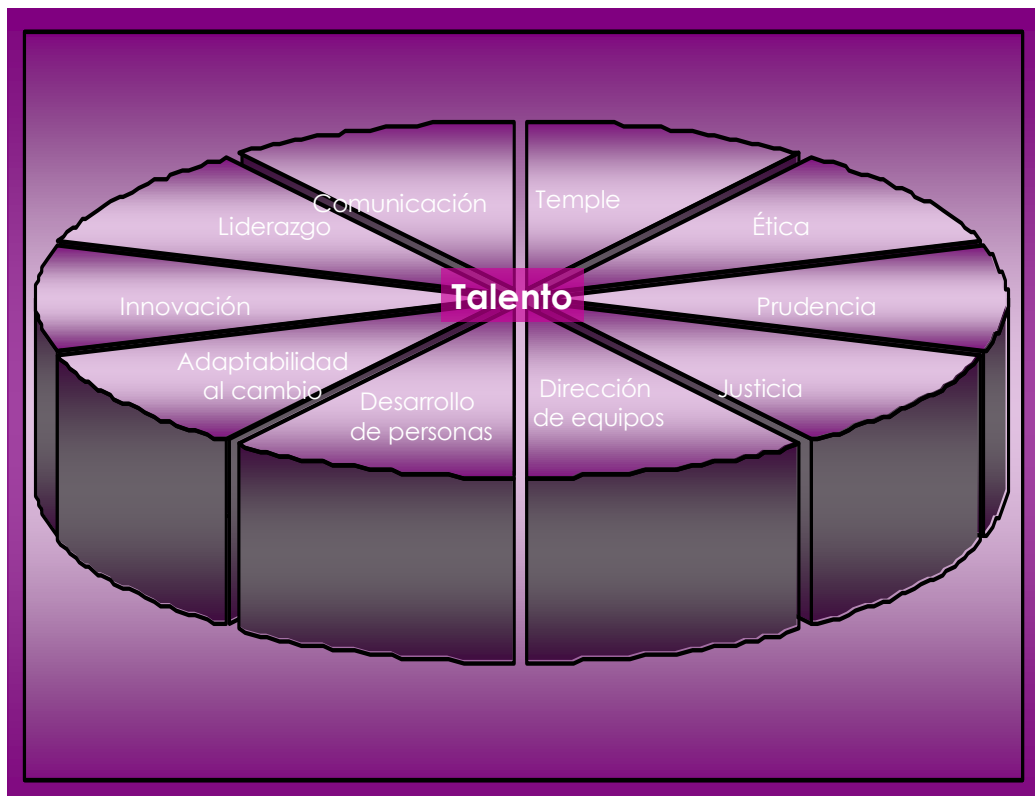
Fuente: Desarrollo del talento Humano
Autora: Martha Alles

Desarrollo del talento humano basado en competencias

Gráfico No. 8

Con el fin de ir acabando con la idea de que el talento es un don que se tiene o no se tiene, es importante trabajar a partir de las competencias.

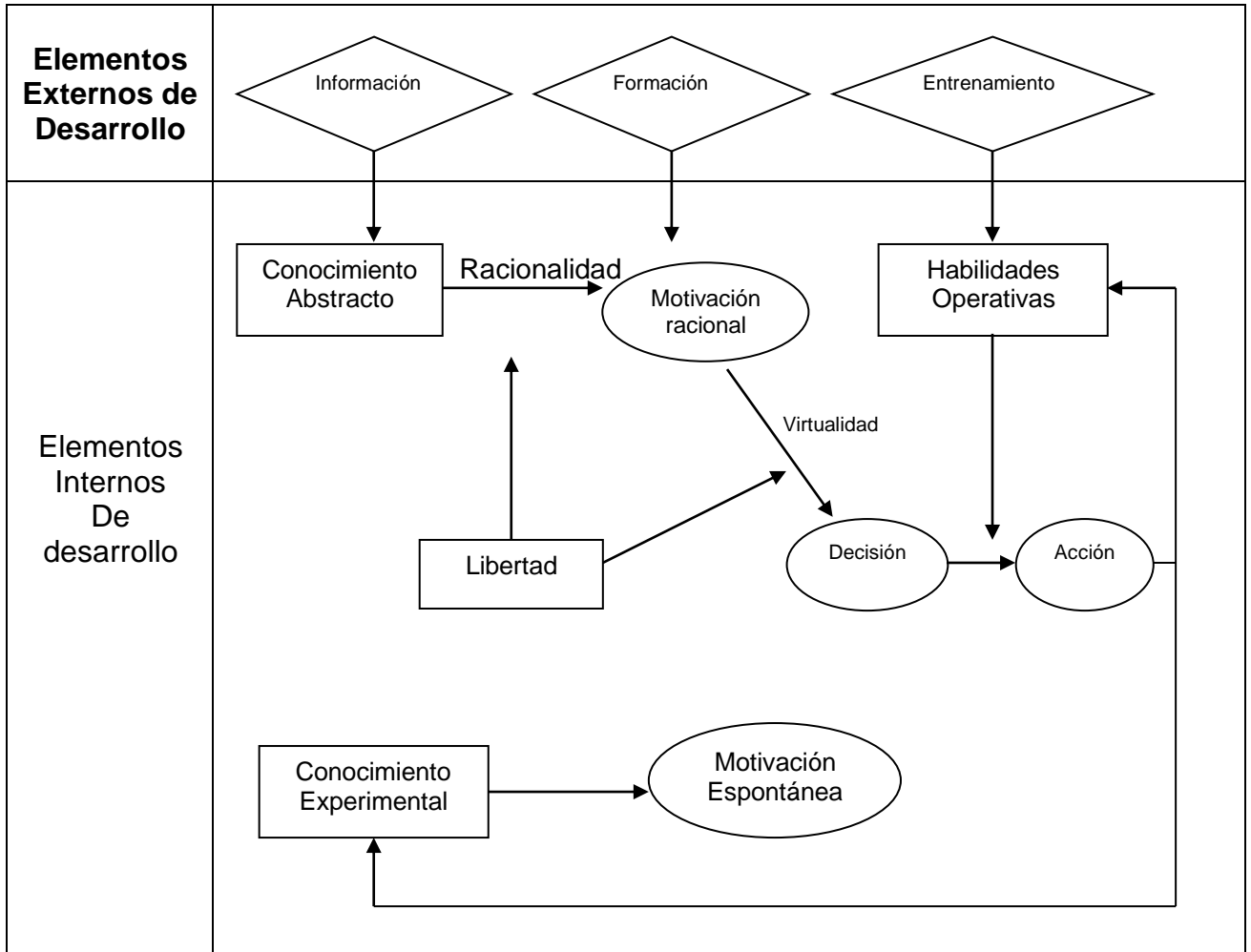
Este proceso no incluye a todas las competencias, sino únicamente, de aquellas que un puesto de trabajo requiere para alcanzar un desempeño



Fuente: Desarrollo del Talento Humano
Autor: Martha Alles

Modelo de desarrollo de competencias

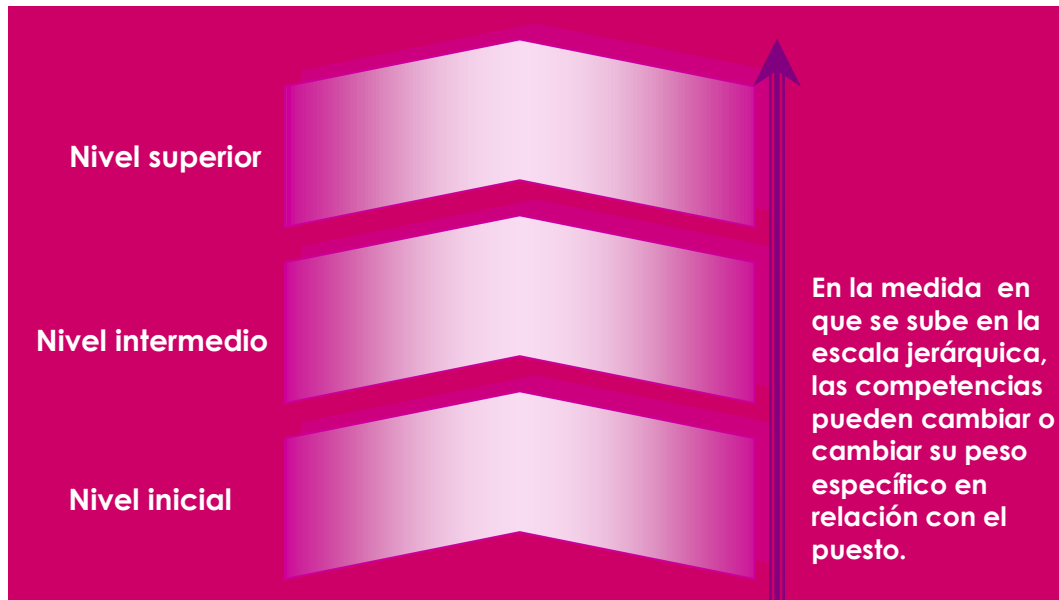
Grafico No. 9



Fuente: Nota técnica IESE
Autor: Pablo cardona y María Nuria chinchilla

¿Cómo evolucionan las competencias según los niveles jerárquicos?

Grafico No. 10



Fuente: Desarrollo del Talento Humano
Autor: Alles Martha

3.5. ¿Puede utilizar el enfoque de competencias cualquier empresa?

En principio sí. Sin embargo diferenciar las características de los que sobresalen supone centrar los esfuerzos de la organización con aquellas pautas.

La gestión por competencias es básicamente incompatible con lo rutinario y con incentivar solo la antigüedad de los individuos en la empresa.

Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. El concepto de

competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos: facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

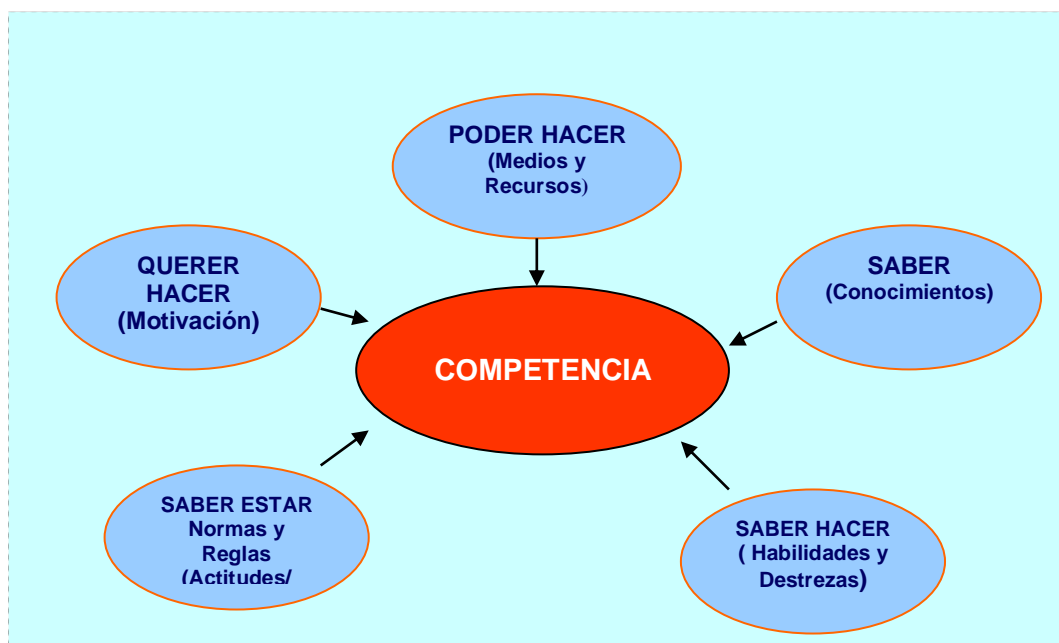
Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias se hace necesaria la unión de **cinco elementos fundamentales**:

1. **Saber**: conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos la experiencia juega un papel esencial.
2. **Saber hacer**: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general las mismas deben interactuar entre sí.
3. **Saber estar**: conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.
4. **Querer hacer**: conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se tratan de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que estas se esfuerce o no por mostrar una competencia.
5. **Poder hacer**: conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista se refiere a la capacidad personal, es decir, las

aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional que comprende el grado de “favorabilidad” del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grado de dificultad para mostrar un comportamiento dado.²⁵

Para alcanzar alto desempeño se requiere

Gráfico No. 11



Una característica observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

Debido a la velocidad de cambio de los nuevos tiempos la sociedad está demandando **hacer las cosas de otra manera** y esto requiere de un nuevo perfil personal y profesional para lidiar con el cambio permanente y las constantes innovaciones. La innovación y el cambio tecnológico son

²⁵ Chiavenato Idalberto; Gestión del Talento Humano, Editorial, Mc Graw Hill, Colombia, 2004

ley de estos tiempos. No debemos perder de vista que cada vez es más corto el tiempo que va del descubrimiento científico al uso de la innovación, que cada vez es más alta la obsolescencia tecnológica.

“Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.”²⁶

Modelo del iceberg

Grafico No. 12



Fuente: Material Académico Universidad Del Pacífico

3.6. ¿Qué son las Capacidades Organizacionales?

Las capacidades organizacionales son las habilidades y atributos que debe poseer la empresa para llevar a cabo la estrategia.

²⁶ Chiavenato Idalberto; Gestión del Talento Humano, Editorial, Mc Graw Hill, Colombia, 2004

Esas capacidades deben ser colectivas, institucionalizadas, de largo plazo, orientadas a los resultados y no una lista de atributos deseables. Proveen la ventaja competitiva pues son la mezcla apropiada de los recursos correctos: activos, capital y personas.

“si nosotros podemos hacer estas cosas muy bien, no puede suceder otra cosa que ser exitosos”²⁷

3.6.1. Proceso para establecer las competencias organizacionales:

✓ **Estrategia organizacional**

Estrategia.- Una compañía detallista compite con base en un excelente servicio al cliente.

✓ **Capacidad organizacional**

Las capacidades organizacionales son las habilidades y atributos que debe poseer la empresa para llevar a cabo la estrategia.

Capacidad.- La relación con el cliente es una capacidad organizacional clave.

✓ **Competencia organizacional**

Competencias

- Capacidad de Escucha
- Solución de Conflictos

²⁷ PS. Mansilla Gustavo; Seminario sobre gestión de competencias; Centro de gestión empresarial

- Trabajo en Equipo
- Conocimiento del Producto

3.7. Descripción de cargos

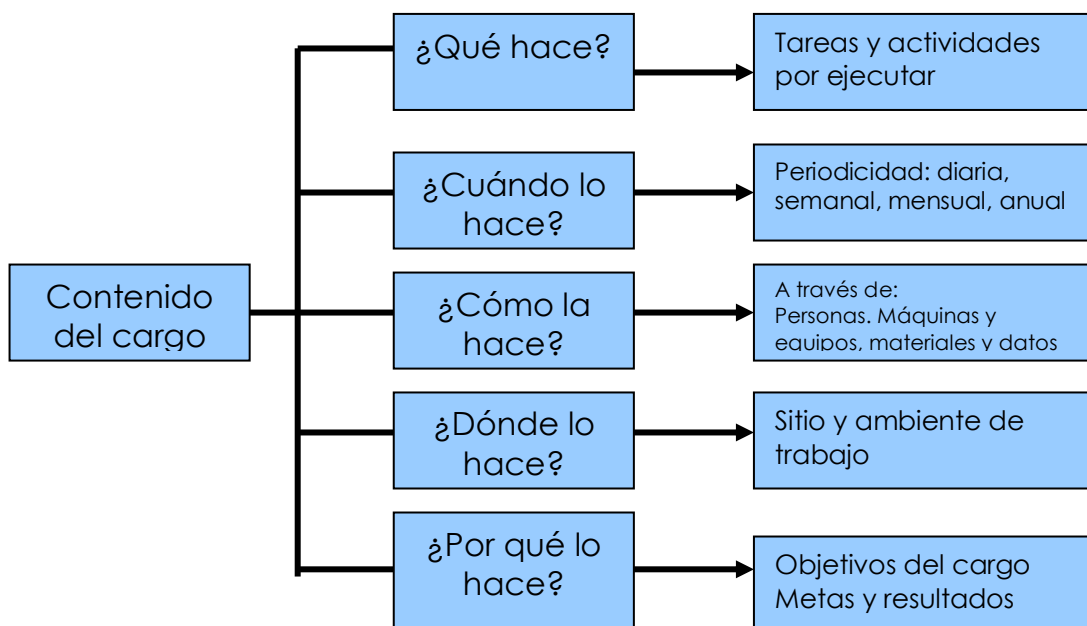
Describir un puesto es alinearlo con el proceso o procesos en los que interviene y actúa, con los objetivos y finalidad de la organización.

La eficacia muestra lo correcto que debe hacer el cargo: la orientación al cliente y el valor agregado que aporta la actividad del cargo al producto o servicio que va al cliente final.

La eficiencia muestra cómo lo debe hacer correctamente, es decir, haciendo uso óptimo de los recursos de que dispone para cumplir su finalidad.

Contenido del cargo

Grafico No. 13



a) Crear la nueva visión del cargo

La visión señala lo que es o *debe ser* el puesto. La visión debe ser suficientemente amplia que cubra todo el puesto y suficientemente detallada que sirva de guía para su realización, alineada con la visión del Subsistema y de la Organización.

b) Establecer la nueva misión

La misión indica lo que el puesto *debe hacer* para lograr la visión. Debe indicar cuál es la razón de ser del cargo y cuál es su finalidad. Que es lo que el puesto, en términos de contribución, debe garantizar a los procesos a los que pertenece y aporta, también alineada con la misión del Subsistema y de la Organización.²⁸

c) Definir los productos y servicios

Son los resultados cuantificados, medidos, palpables de las actividades realizadas que el puesto aporta al proceso. Deben tener las características que satisfagan los requisitos y especificaciones del cliente al que van dirigidos (siguiente paso en el proceso, alineado con el producto final para el cliente final). Deben llenar los requisitos de eficacia.

d) Indicar las actividades que desarrolla para producir sus productos o servicios

Es la descripción del mapa de procesos con todas las actividades requeridas por el producto o servicio que el puesto de trabajo desarrolla. Debe responder a los principios de eficiencia (cero errores, cero defectos, cero desperdicios)

²⁸ PS. Mansilla Gustavo; Seminario sobre gestión de competencias; Centro de gestión empresarial

e) Determinar los niveles de responsabilidad

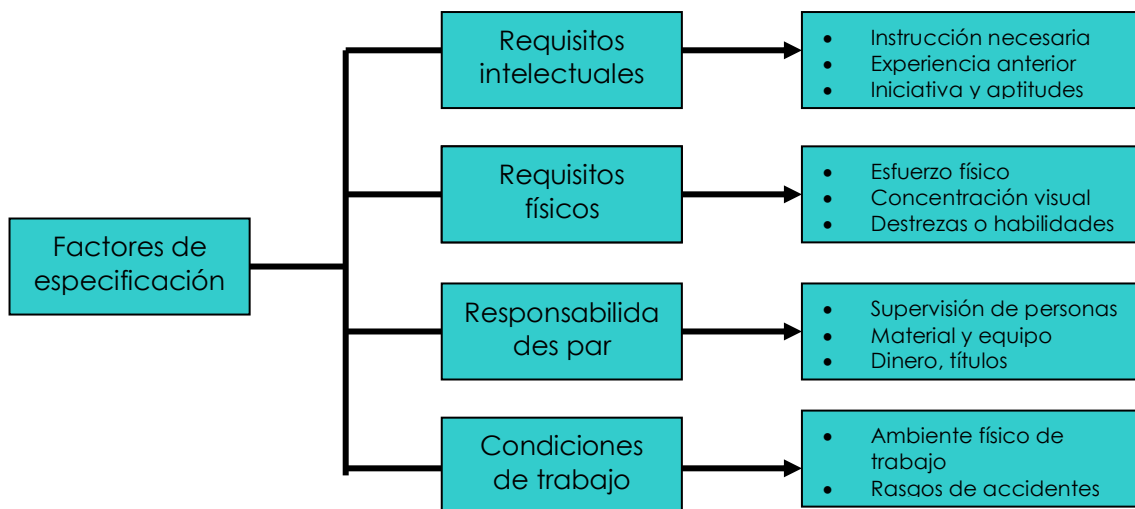
Autoridad que integra la eficacia, la eficiencia y la autoridad que le dan al puesto la característica de empoderado

3.7.1. Análisis de cargos

Es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada.

Análisis de cargos

Grafico No. 14



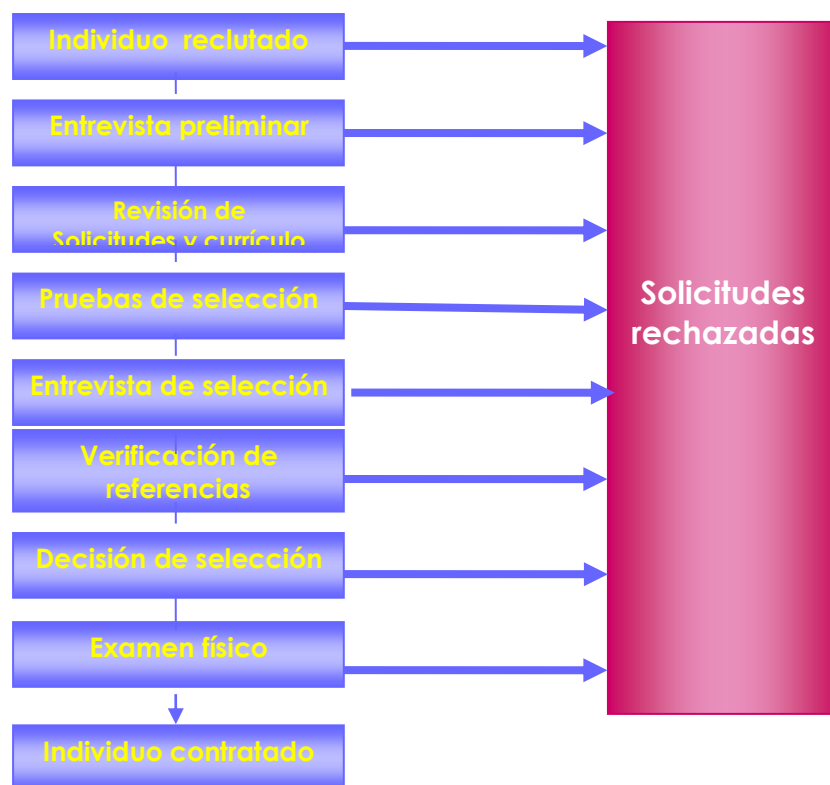
Fuente: Gestión del Talento Humano
Autor: Chiavenato Idalberto

3.8. Proceso de selección:

La selección de talento humano tiene como objetivo fundamental escoger la persona adecuada para el cargo-rol adecuado, es decir a través del análisis de las competencias y características de los candidatos

comparado con los requerimientos de la empresa y del cargo-rol, se busca encontrar la más óptima correspondencia entre estos para que exista satisfacción de las personas y satisfactoriedad de la organización.

Proceso de selección
Grafico No. 15



Fuente: Administración de Recursos Humanos; PRENTICE HALL; México 1.999
Autor: Mondy R. Wayne, Noe Robert M.

Los procesos de selección en la empresa pública y en particular en el Ministerio de Economía y Finanzas, no responden a proceso de planificación de necesidades de capital humano, que determine que cantidad y con qué competencias se requiere para la institución.

Esta falta de planificación en el MEF, ha ocasionado en primer lugar una sobre población de servidores, que no acreditan las competencias mínimas necesarias para el desempeño de un puesto y más aún para el rol institucional. En consecuencia, la capacidad y calidad de gestión institucional, tienen brechas muy grandes en relación con el desempeño y la calidad de servicios que se producen.

3.9. Ambiente y clima organizacional:

La creación de ambientes de trabajo con diseño ergonómicos, la disponibilidad de tecnologías, redes de trabajo, relaciones interpersonales, vinculadas con un estilo de liderazgo que se ajuste a una realidad, favorecen a la mejora del clima laboral en la organización. Disponer de un clima laboral adecuado y positivo, potencia las buenas relaciones personales y profesionales, las cuales ayudan a desarrollar empatías que refuerzan el verdadero compañerismo de amistad afectos de todos sus miembros.²⁹

3.10. Desarrollo Humano:

Existe un contacto directo en el que los líderes conocen cuáles son las expectativas y necesidades de desarrollo personal, profesional y laboral de su colegas de trabajo, con el fin de promover actitudes y comportamientos deseados que creen expectativas laborales y organizacionales que sean sostenibles y de largo plazo, como un medio de desarrollo y bienestar, que permita alcanzar niveles óptimos de desempeño.

²⁹ PS. Mansilla Gustavo; Seminario sobre gestión de competencias; Centro de gestión empresarial

3.11. Desarrollo Organizacional:

El desarrollo organizacional como sistema de gestión, dinamiza los sistemas y procesos de trabajo en una organización a través de la implementación de herramientas que faciliten la misma y que se visualizan en el liderazgo, trabajo en equipo y equipos de trabajo, círculos de calidad, aspectos de negociación, toma de decisiones, cultura corporativa, manejo de conflictos, como medios de ayuda, correctamente gestionadas y retroalimentados basados en procesos de fortalecimiento y mejora continua que conduzcan el desarrollo institucional y humano.

3.12. Promover proceso de comunicación y cultura participativa:

La cultura como el patrón de valores que guía la gestión ética de una institución, debe reflejar una sólida imagen institucional, mediante el ejercicio de valores de compromiso, lealtad, credibilidad, participación, respeto, y servicio que tengan un impacto favorable en las actitudes de sus trabajadores y de esta manera desarrollar conductas éticas que reflejen identidad institucional.³⁰

3.13. Evaluación del desempeño para el desarrollo humano, centrado en las competencias individuales

Parte del nuevo pensamiento con relación a las personas en la organización, es reconocer que existen elementos fundamentales del servicio al cliente interno: el Desarrollo del Talento Humano, la medición de sus resultados, el impacto de estos en la productividad de la empresa y su mejoramiento continuo.

³⁰ PS. Mansilla Gustavo; Seminario sobre gestión de competencias; Centro de gestión empresarial

La evaluación como herramienta busca identificar deficiencias de comportamientos laborales y personales de los individuos en las organizaciones, e igualmente proceso de ayuda para impulsar y mejorar la calidad del desempeño, motivación, compromiso, mejora salarial, retos de trabajo, calidad de servicios, compromiso de valores, que fortalezcan la imagen institucional y el mejoramiento continuo del capital humano.

En la empresa pública, la evaluación del desempeño al igual que la selección, no responde a criterios de planificación y parámetros técnicos que desarrollen y faciliten una óptima gestión organizacional, potencien la actitud personal y profesional de los empleados.

3.13.1. Proceso de evaluación del desempeño

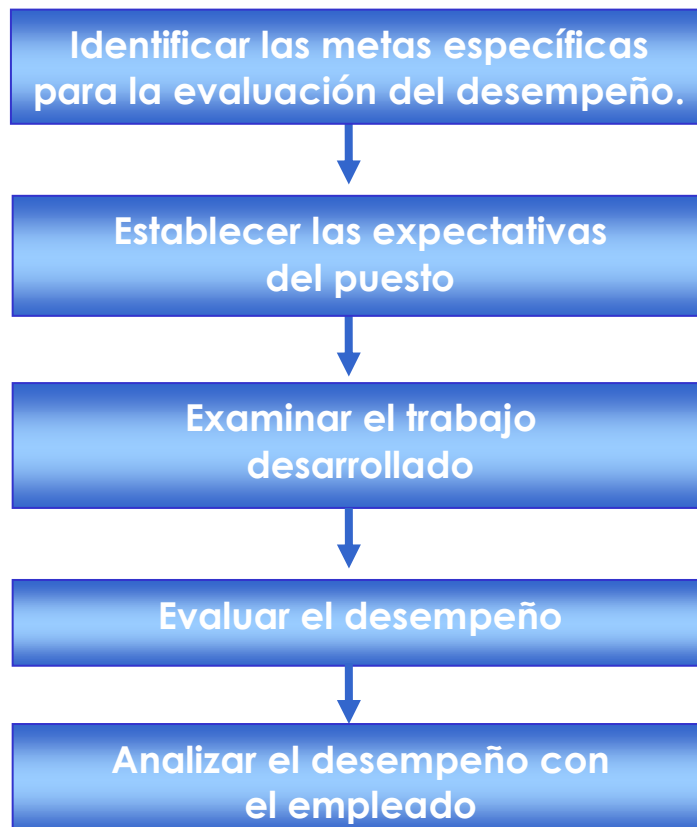
La evaluación del desempeño, tiene un aporte positivo en la gestión organizacional, en razón que aporta criterios de medición que identifican reales competencias y debilidades desde la organización hasta sus empleados, aspecto que genera desaliento en los empleados cuando van a ser evaluados por que generalmente se encuentran internamente condicionados a factores subjetivos de los evaluadores. Por este motivo, hoy en día la evaluación integra a un equipo de actores que están vinculados con el desempeño individual y organizacional, estos medios de evaluación constituyen la evaluación de 360^o.

Además para que realmente la evaluación tenga impacto positivo debe realizarse una entrevista de retroalimentación, partiendo del concepto de diálogo entre colaboradores y líderes, de manera que exista la proximidad necesaria para que conjuntamente el concepto que se tiene, las carencias, lo que se espera de cada uno específicamente, y el plan de acción a seguir para el desarrollo.

Este sistema de Evaluación, contribuye activamente a la generación de un aprendizaje continuo en las organizaciones, puesto que al realizarlo es factible encontrar aspectos que generen cada vez mayor desarrollo humano y organizacional y originen nuevas actitudes tanto de líderes como de colaboradores, tendientes a mejores.³¹

Proceso de Evaluación del Desempeño

Grafico No. 16



Fuente: Administración de Recursos Humanos; PRENTICE HALL; México 1.999
Autor: Mondy R. Wayne, Noe Robert M.

³¹ PS. Mansilla Gustavo; Seminario sobre gestión de competencias; Centro de gestión empresarial

3.14. Valoración de cargos y remuneración

La realidad es que no es más valioso quien posea el mayor número de competencias, sino quien posea las competencias que necesita la empresa, para responder a los retos planteados por el entorno.

Entonces los criterios de valoración de los cargos, estarán ligados a la realidad de cada empresa, de sus necesidades, sus prioridades y en general de los que la lleve a alcanzar su misión.

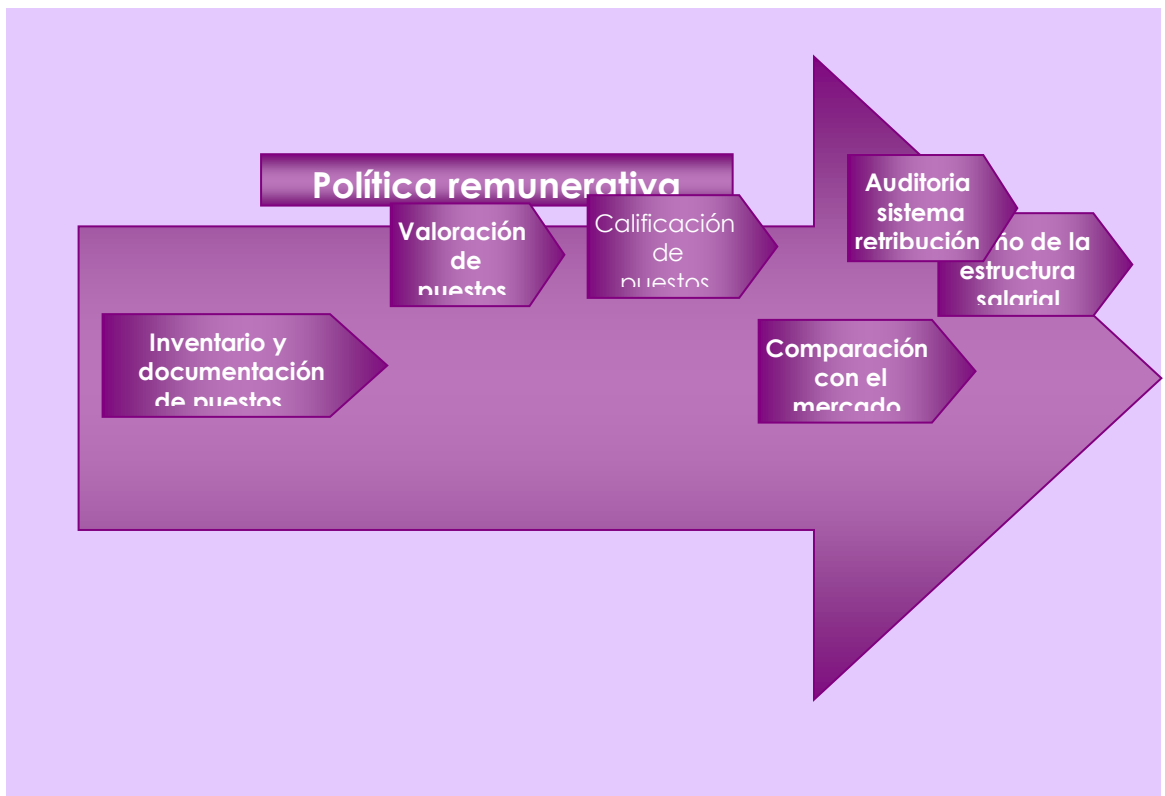
Dado el carácter limitado de los recursos económicos, frente al carácter ilimitado de la constante evolución del entorno, las empresas deben maximizar y optimizar el uso e inversión de los recursos económicos. Si tomamos un punto de vista objetivo, buscando el máximo beneficio para la empresa, podría considerarse como justo, el hecho de que la empresa pague mejor a aquellos individuos que ofrecen unas competencias, difícilmente adquiribles y/o desarrollables, especialmente valorados dadas unas circunstancias especiales, o especialmente críticos para el buen funcionamiento y efectividad de la empresa.

A la hora de establecer sistemas de remuneraciones y compensaciones en la organización, tendremos que valorar en primera instancia los roles misiones del puesto de trabajo, y adicionalmente identifica los tipos de competencia que requiere para el desempeño de ese puesto, para finalmente buscar al individuo que acredite un nivel de competencias que responda a esas expectativas que tiene el puesto de trabajo. Las competencias básicas no deben tener reflejo en el aspecto remunerativo, ya que no se puede premiar algo que tienen todos. Por otra parte, aquellas competencias, conocimientos y habilidades que solo tengan unos pocos, serán las más valoradas y tendrán reflejo en la remuneración, puesto que la empresa estará dispuesta a pagar un plus por el valor adicional que suponen esas competencias no convencionales

que agregan valor y crean ventajas competitivas al desempeño de la empresa.

Remuneraciones y beneficios

Gráfico No. 17



Fuente: Material Académico Universidad Del Pacífico
Autor: Carlos Lema

Principales determinantes de la compensación financiera

Grafico No. 18



Fuente: Material Académico Universidad Del Pacífico
Autor: Carlos Lema

3.15. La Capacitación y desarrollo dentro de la estrategia organizacional.

La capacitación como fuente del desarrollo y potenciación del capital humano, constituye uno de los pilares fundamentales de la planeación y estrategia del talento humano dentro de empresa. La organización moderna considera la capacitación como una herramienta para desarrollar las competencias necesarias y por lo tanto, el desarrollo como un proceso continuo.

El diseño de un proceso de diagnóstico de la capacitación empresarial, responde a las estrategias organizacionales de mejora continua y la

expectativa de calidad de los bienes y servicios que espera producir la empresa.

Para establecer los programas de capacitación y desarrollo se debe:

- Identificar las competencias requeridas para lograr un desempeño superior en el puesto actual o en puestos futuros.
- Comparar la necesidad con la realidad (brecha de competencia).
- Identifique el costo efectivo del desarrollo de las competencias.
- Identifique opciones de desarrollo:
- Control de desarrollo
- Entrenamiento formal basado en competencias
- Instructores – monitores
- Asignación de puestos (rotación de puestos)
- Planes de carrera
- Recursos para auto – desarrollo: Lecturas, recursos externos, actividades de trabajo fuera de oficina.

Proceso de planeación de desarrollo y formación de recursos humanos

Grafico No. 19



Fuente: Fuente: Material Académico Universidad Del Pacífico
Autor: Carlos Lema

CAPITULO IV

DIAGNÒSTICO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EL MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS

4. Organización y administración del Ministerio

El Ministerio de Economía y Finanzas, como un todo orgánico constituye un megaproceto, orientado a planificar y administrar la política económica con sentido social y a administrar las finanzas públicas del país.

Para que el Ministerio de Economía y Finanzas cumpla con su misión institucional se basa en tres procesos fundamentales que son:

- **Procesos Directivos**
- **Procesos Sustantivos y**
- **Procesos de Apoyo y Asesoría**

4.1. Procesos Directivos

Se encarga de promulgar directrices, políticas, planes estratégicos, etc., que son necesarios para administrar la organización y es el **Despacho Ministerial**, responsable de dirigir la política económica y de gestionar las finanzas públicas, así como de liderar y administrar la institución; y la **Subsecretaría General de Coordinación**, orientada a colaborar en la gestión administrativa del Ministro y responsable de coordinar los servicios de asesoría institucional.

4.2. Procesos Sustantivos

Tiene como misión fundamental elaborar, ejecutar, realizar el seguimiento y evaluar el Programa Macroeconómico del Gobierno Nacional así como de orientar y administrar los recursos de la hacienda pública de manera que se asegure su equilibrio y sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo, y la asignación eficiente, transparente y equitativa de los recursos fiscales.

El Proceso Sustantivo se divide en dos grandes macroprocesos y que son la razón de ser del Ministerio, el de Economía (Subsecretaría General de Economía) y el de Finanzas (Subsecretaría General de Finanzas)

4.3. Procesos de Apoyo y Asesoría

Este Proceso está conformado por las Subsecretaría General Jurídica, la Subsecretaría Administrativa y la Unidad de Auditoría Interna del MEF y tienen como responsabilidad asegurar la provisión de servicios de apoyo logístico y de asesoría para el normal funcionamiento de los procesos directivos, sustantivos y para sí mismos; su misión es Asesorar en materia de derecho económico, financiero, precontractual, contractual, laboral, administrativo, procesal y otros orientados a obtener seguridad jurídica y emitir dictámenes internos sobre la legalidad de los actos, políticas, contratos, reglamentos y manuales que se generen en la institución, Administrar y proporcionar eficientemente recursos humanos, materiales y servicios de seguridad, servicios informáticos y financieros institucionales, a fin de que el Ministerio de Economía y Finanzas cumpla con efectividad sus responsabilidades y Asesorar a las autoridades del Ministerio, con sujeción a las leyes y normas de auditoría de general, evaluando el control interno y verificando que las actividades y operaciones se ajusten a la normatividad técnica y legal.

Los macroprocesos serán desarrollados por áreas organizacionales que tendrán el nivel de Subsecretarías Generales y los procesos institucionales serán desarrollados por áreas organizacionales que tendrán el nivel de Subsecretarías y dentro de la institución son las siguientes:

PROCESOS DEL MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS

PROCESOS DIRECTIVOS	PROCESOS SUSTANTIVOS	PROCESOS DE APOYO Y ASESORIA
Subsecretaría General de Coordinación	Subsecretaría General de Economía	Subsecretaría General Jurídica
	✓ Subsecretaría de Política Económica	
	✓ Subsecretaría Programación de la Inversión Pública	
	✓ Subsecretaría de Economía Social y Solidaria	Subsecretaría Administrativa
	Subsecretaría General de Finanzas	
	✓ Subsecretaría de Presupuestos	Auditoria Interna
Subsecretaría del Litoral	✓ Subsecretaría de Tesorería de la Nación	
	✓ Subsecretaría de Crédito Público	
	✓ Subsecretaría de Contabilidad Gubernamental	

En este contexto los procesos deben estar alineados a la visión y misión Institucionales como el eje fundamental que guíe los procedimientos del Ministerio. Desde este punto de vista es claro entender que la gestión

humana, constituye el medio para ayudar a la organización a cumplir con sus propósitos a través de sus diferentes procesos.

4.4. Los sistemas de gestión del talento humano en el Ministerio de Economía y Finanzas.

La gestión de los sistemas del talento Humano en el Ministerio de Economía y Finanzas, históricamente no ha sido técnicamente administrados, en consideración de varios aspectos de orden político externo en razón que, los procesos de designación de autoridades no son el resultado de un análisis técnico y sumado al interés de estos equipos directivos, que no se interesen por implementar procesos de gestión institucional integrados en donde se evidencia una planificación estratégica que responda a las características institucionales y que permita en corto plazo corregir estas limitaciones que impiden la mejora y desarrollo institucional, personal y profesional, de sus empleados.

En consideración de lo expuesto, se evidencia que existe criterios de discrecionalidad administrativa relacionada con los procesos de calificación y selección de equipos directivos institucionales, los mismos que se encuentran en la toma de decisiones de los niveles superiores jerárquicos del ministerio, en los cuales, no se realizan análisis técnicos de evaluación, calificación y selección por competencias de funcionarios de este nivel, y en donde además no se toma en cuenta la participación de la unidad de gestión del talento humano, como centro especializado y asesor de la aplicación y desarrollo de estas competencias organizacionales.

Por estas razones, es evidente que no existen procesos que faciliten la implementación de sistemas de gestión de talento humano. Es importante indicar que el sector público en general dispone de normativas que rigen las políticas de los sistemas de administración del talento humano, sin

embargo, como ya hemos indicado, estos criterios no son coherentes con las realidades institucionales de cada una de las empresas públicas, en virtud de que estas directrices genéricas no consideran las misiones y competencias de cada una de las instituciones que integran el sector público ecuatoriano.

Adicionalmente, es clave indicar que los criterios de planificación de entidades como la SENRES Y LA SENPLADES, son incompatibles e incoherentes en cuanto a las políticas de planificación y estructuración de los sistemas organizacionales que operan los procesos administrativos del sector público.

En estas circunstancias, realmente es muy complejo definir un esquema de cómo se operan los sistemas de recurso humanos, porque simplemente no existen o no se realizan de forma integrada en la organización. La selección, si se lo hace, únicamente se orienta a evaluar hojas de vida personal que tienen relación con los grados académicos, experiencia y formación adicional, que acreditan los candidatos. Este esquema de selección no respalda un ejercicio eficiente de desarrollo personal, profesional, laboral e institucional de capital humano que ingresa a la institución.

Del igual modo podemos decir de manera general que los sistemas de evaluación, remuneraciones, desarrollo de carrera formación y desarrollo personal, no existen y si se los hace, son practicas aisladas de gestión de capital humano, que no responden a estrategias de desarrollo y mejora institucional, que se vinculen con el mejoramiento continuo que permita evitar la obsolescencia de las competencias de su capital humano.

En consecuencia de lo indicado, en el caso de los sistemas remunerativos, históricamente estos, no responden a criterios técnicos de

planificación en función del entorno macro económico de la realidad social del país, en cuanto a comportamientos de indicadores y agregados macroeconómicos, pues la política remunerativa, ha sido el resultado de voluntades o acciones coyunturales de las diferentes autoridades de turno, que mediante instrumentos normativos como son los acuerdos ministeriales han creado sistemas remunerativos incoherentes con las realidades antes indicadas. Este estilo de gestión ha promovido procesos de desnaturalización de las estructuras y sistemas de jerarquías y responsabilidades técnicas y administrativas que han conducido a un sistema de convivencia organizacional de ineficiencia en virtud, que se paga en función de lo que es o el puesto que ocupa un funcionario y no de acuerdo a un nivel de competencias y productividad.

Igualmente en el MEF, desde hace diez años no se han realizado procesos de evaluación, sin motivos ni justificaciones que indiquen el porque de esta omisión. El no implementar procesos de evaluación se vuelve difícil para la organización, identificar necesidades de mejora y desarrollo personal, profesional y laboral de los empleados, así como implementar mejoras a los otros sistemas de recurso humanos que están vinculados con este proceso.

Es el mismo caso con el sistema de capacitación, que no responde a criterios de evaluación para identificar y determinar las necesidades de formación y desarrollo de los empleados, y al no existir criterios validos para desarrollar competencias es imposible mejorar los niveles de eficiencia institucional. Es importante decir, que al no tener procesos de formación planificados, no se puede saber qué y cómo capacitar, en consecuencia la capacitación no crea oportunidades de mejora de los empleados, razón por la que se debe promover equipos expertos de planificación de este sistema, a fin de que diseñe políticas de formación y desarrollo acordes con la misión y objetivos institucionales.

4.5. Gestión administrativa de la unidad de recursos humanos del MEF.

La Unidad de recursos humanos del MEF, al igual que todas las otras similares de las instituciones públicas, están vinculadas con políticas que son impartidas por organismos de control (SENRES), relacionados con esta área, los cuales, no conocen la realidad institucional de cada una de estas organizaciones, porque no están alineadas a los planes de desarrollo y competencias organizacionales de estas dependencias.

Por este motivo, en el caso de la unidad de recursos humanos del MEF, su gestión es incompatible con la realidad institucional y no responde a las características y competencias del ministerio. A estos criterios se suman factores internos relacionados con el capital humano que integra esta unidad, el cual, no tiene las competencias y el entrenamiento adecuado para planificar y desarrollar políticas de gestión institucional relacionadas con un modelo de competencias de largo plazo y de mejora continua de su capital humano.

4.6. Características de los perfiles profesionales del talento humano del MEF

El Ministerio de Economía y Finanzas, es una entidad técnica en el campo de la planificación, administración y gestión de la macroeconomía del país. Este es el organismo rector de la política arancelaria, tributaria, presupuestaria, de la política de inversiones, de endeudamiento público, el control de gestión de las cuentas públicas, procesos todos que constituyen la misión principal de la institución, que son los procesos generadores de valor, los cuales, para su normal desempeño requieren del soporte logístico institucional, actividades que son los procesos de

apoyo o habilitantes y que integran todo el sistemas administrativo y logístico institucional.

Dentro de este perfil institucional, el MEF para cumplir de manera eficaz sus roles y responsabilidades, requiere de un equipo humano que tenga la formación y las competencias que estén vinculadas y sean compatibles con los campos y responsabilidades antes indicadas. Por tanto, su equipo humano debe acreditar competencias relacionadas con los campos económicos, financieros, contables, presupuestarios, tributarios, aduaneros y otros que estén vinculados con la administración en general.

Además de estas competencias técnicas, deberán poseer la experiencia técnica mínima requerida es estos campos específicos antes mencionados.

Por lo expuesto, de modo general el MEF, actualmente, cuenta con un capital humano que posee estos requisitos y competencias; si embargo, es evidente que los conocimientos de los funcionarios progresivamente han ido perdiendo validez, en razón de que su falta de actualización han provocado la obsolescencia de los mismos. Esta pérdida de la calidad de los conocimientos de los funcionarios, obedece a la falta de planificación de políticas institucionales, vinculadas con la gestión del talento humano y específicamente con la planificación y administración técnica de los sistemas de recursos humanos.

4.7. Funcionamiento de la unidad del talento humano

La unidad del talento humano del MEF, es el área administrativa responsable de la planificación y gestión del capital humano, en relación con la misión y estrategia institucional. En el contexto general, esta política se sustenta en los sistemas generales de administración del

talento humano (SENRES), los cuales, deben estar alineados con las políticas de mejora y desarrollo institucional, establecidos en los objetivos y estrategias organizacionales que funciona integrado por los micro procesos de Administración Técnica de Recursos Humanos; Desarrollo Institucional; Control de Gestión de Recursos Humanos; Capacitación y Calidad de Vida y Protección Laboral.

La administración Técnica de Recursos Humanos, es un sistema integrado que se sustenta en políticas, normas y procedimientos sobre el manejo del capital humano del ministerio y está conformado por los subsistemas de planificación de Recursos Humanos; Clasificación de puestos; Reclutamiento y Selección de Personal; Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño.

El Desarrollo Institucional, es el sistema que genera el portafolio de productos y servicios institucionales, y tiene bajo su responsabilidad el desarrollo, estructuración y reestructuración de los procesos del Ministerio.

En cuanto Control de Gestión de Recursos Humanos, es un proceso que sirve para guiar la gestión Institucional hacia los objetivos del Ministerio y se encarga de procesar toda la tramitología, actos administrativos, movimientos, etc., concerniente al capital humano Institucional, observando normas y procedimientos para el efecto.

El microproceso de Capacitación, En un proceso metodológico de actividades encaminadas a la mejora, incremento y desarrollo de la calidad de los conocimientos, habilidades y actitudes del capital humano, con la finalidad de elevar su desempeño profesional y se encarga de la planeación, desarrollo y capacitación de los servidores del ministerio.

Calidad de Vida y Protección Laboral, es el proceso que se encarga de crear un ambiente que sea excelente para los empleados además de que contribuye a la salud económica Institucional y se encarga básicamente de velar por la salud laboral de los funcionarios.

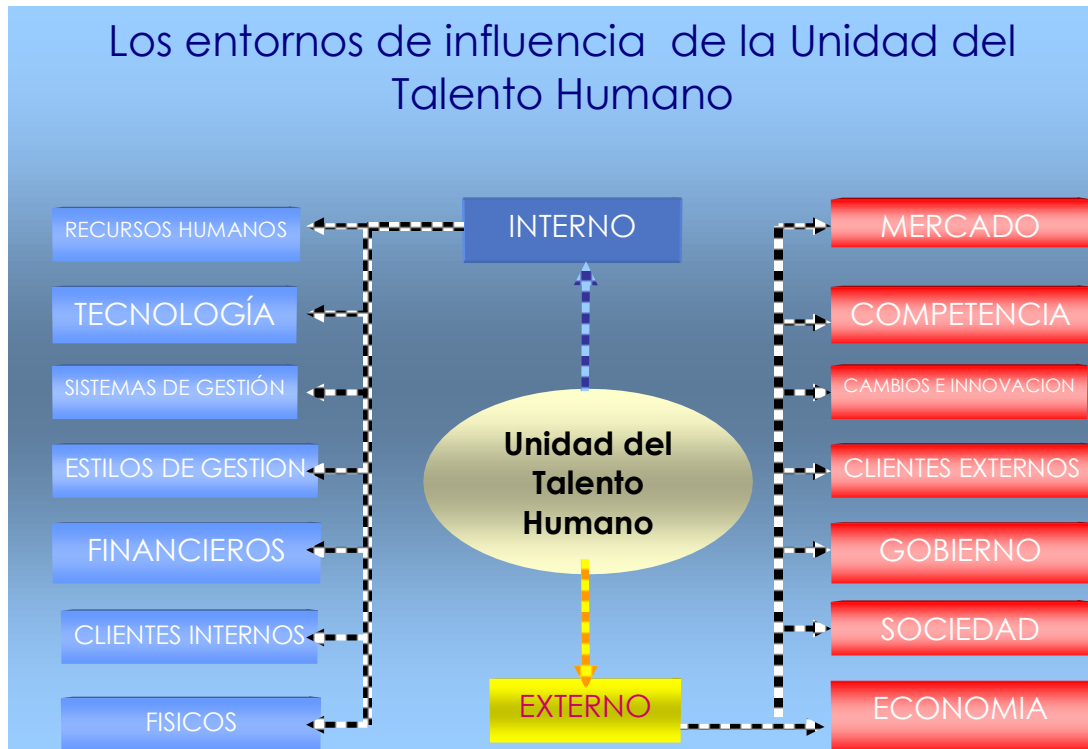
En base a estos criterios, adicionalmente la unidad del talento humano, deberá considerar aspectos externos e internos que influyen en la planificación del capital humano, los cuales, se reflejan en la calidad de capital humano, estilos de liderazgo, sistemas de gestión (procesos), tecnologías, infraestructura, clientes, pares (públicos y privados), economía, sistema legal, factores políticos, calidad, servicios, calidad de servicios entre otros elementos que tienen vinculación con el desempeño institucional, conforme lo indica el gráfico No. 20.

Estos entornos, serán los referentes para diseñar políticas de planificación, que respondan a criterios más reales del funcionamiento técnico de la unidad del talento humano del MEF. En función de estos criterios, esta unidad, debe funcionar como un organismo técnico y asesor que garantice al equipo ejecutivo de la institución, seguridad de que los sistemas que administra respondan a la misión, objetivos y estrategias institucionales, y que en función de los mismos, vaya dotando capital humano, altamente competente que impacte en la calidad de los servicios que brinda el ministerio.

Desde esta perspectiva, como se indicó en líneas arriba, la unidad del talento humano, tiene un funcionamiento estrictamente operativo cumpliendo actividades ejecutoras que no agregan valor e igualmente no garantizan una adecuada gestión del talento humano, motivo por el cual, su gestión no tiene credibilidad y confianza en sus usuarios.

Los entornos de influencia de la Unidad del Talento Humano

Gráfico No. 20



Fuente: Fuente: Material Académico Universidad Del Pacífico
Autor: Carlos Lema

4.8. Marco normativo de la gestión de la unidad del talento humano del MEF.

El marco legal que rige la gestión del talento humano de la unidad de recursos humanos del MEF, constituye toda la normativa vigente establecida en la Constitución Política de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y de las normas y políticas generales de gestión, que emite la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de los Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector

Público (SENRES), como organismo responsable del diseño de las políticas de gestión del talento humano del sector público ecuatoriano.

La Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA), se publicó en Suplemento de Registro Oficial No. 184 de 6 de octubre del 2003. Esta Ley dentro de sus considerandos señala aspectos importantes, que merecen ser resaltados, ya que son los lineamientos que otorgan al ejecutivo. Las directrices para la gestión del talento humano, relacionadas con el aspecto salarial señaladas en el artículo 124 de la Constitución Política de la Republica, cuyo inciso tercero, regula de manera obligatoria las remuneraciones que perciban los servidores públicos serán proporcionales a sus funciones, eficiencia y responsabilidades. Del mismo modo el ejercicio de dignidades y funciones públicas constituye un servicio a la comunidad, que exige capacidad, honestidad y eficiencia; por lo que no hay dignatario autoridad, funcionario ni servidor exento de responsabilidades que tengan componentes de calida y compromiso en el desempeño de su cargo, puesto o función.

También es importante analizar el objetivo, los principios y el ámbito de la LOSCCA, para tener un panorama claro de lo que se puede alcanzar con esta Ley.

El principal objetivo de la Ley Orgánica es propender al desarrollo profesional y personal de los servidores públicos, a fin de mejorar la eficiencia, eficacia y productividad del Estado, con la implementación de un sistema técnico de administración de recursos humanos, que signifique y represente garantías, beneficios y obligaciones a los servidores.

Este cuerpo legal, se sustenta en los principios de unidad, transparencia, igualdad, equidad, lealtad, racionalidad, descentralización y

desconcentración, productividad, eficiencia, competitividad y responsabilidad.

Dentro del ámbito, las disposiciones de la presente Ley, son de aplicación obligatoria en todas las instituciones, entidades y organismos del Estado. Además son aplicables a las corporaciones, fundaciones, empresas compañías y en general sociedades en las cuales las instituciones del Estado, tengan mayoría de acciones o un aporte total o parcial de capital o bienes de su propiedad al menos en un cincuenta por ciento.

Otro de los instrumentos jurídicos a considerar en la gestión del talento humano, es el Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva, que regula su funcionamiento administrativo de los organismos que constituyen la Administración Pública Central e Institucional del Estado.

La legislación secundaria del MEF, que regula sus responsabilidades técnico administrativas de cada unas de sus áreas organizacionales.

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE), es otra herramienta jurídica a considerar en la administración del capital humano del MEF, ya que le compete examinar, verificar y evaluar las gestiones, administrativas, financieras y operativas del sector público.

4.9. Análisis FODA de la gestión del talento humano en el Ministerio de Economía y Finanzas

De acuerdo al análisis realizado se concluye lo siguiente:

4.9.1. Fortalezas (interno)

- Expectativa de cambio

- Hay capacidad en el talento humano Institucional
- Capacidad financiera
- Sistema remunerativo financiero
- Sistema remunerativo no financiero

4.9.2 Oportunidades (externo)

- Procesos de formulación institucional
- Capital Humano mejor calificado en el mercado.
- Procesos de innovación tecnológica
- Expectativa jurídica en relación con proyecto de nueva constitución.

4.9.3. Debilidades (interno)

- Insuficiente nivel de institucionalización de la gestión de recursos humanos.
- desaprovechamiento de las competencias del talento humano,
- Planificación institucional, porque no reconsidera a los equipos directivos de nivel medio para su diseño.
- Planificación del capital humano, porque no responde a los criterios y políticas de planificación institucional.
- La gestión del talento humano está orientada a actividades de control y no promueve una cultura de mejora continua de actitudes y comportamiento.
- Importante porcentaje de servidores no están comprometidos con la misión de la Institución, creando un clima laboral negativo.
- Planificación y desarrollo de programas de formación, porque no se entrena en función de la misión institucional, se lo hace de manera aleatoria y operativa sin identificar las competencias organizacionales.

- Incompatibilidad de puestos con competencia y formación profesional
- Puestos desactualizados, porque no responden a nuevas realidades institucionales y no generan retos, no son motivantes.
- Roles y responsabilidades sin visión técnica y operativa
- Manuales operativos desfasados con la nueva misión institucional y estatal
- Subutilización de tecnologías duras y blandas
- Estructuras y procesos organizacionales no alineados a los roles institucionales.
- Resistencia al cambio, lo que dificulta la introducción de nuevos procesos y nuevas herramientas de gestión.
- Infraestructura física inadecuada y que no garantiza seguridad.
- Inexistencia de un desarrollo profesional, lo que causa desmotivación y limita la gestión del capital humano del Institucional
- Corrupción

4.9.4. Amenazas (externo)

- Debilidad Institucional de la SENRES para formular políticas que sean adaptadas efectivamente en las Instituciones públicas.
- Marco jurídico, porque existe contraposición de las normas jurídicas vinculadas con la gestión del talento humano
- Aspecto político, por que incide en las decisiones de contratación.
- Asamblea Constituyente (desconcierto)
- Percepción Social de insatisfacción

CAPITULO V

PROPUESTA DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS APLICABLE A LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

Para el desarrollo de un Modelo de Gestión por competencias en el Ministerio de Economía y Finanzas, es necesario conceptualizarlo desde una perspectiva estratégica, en razón que, permite diseñar criterios de planificación de capital humano, con base en las necesidades institucionales y las competencias requeridas para cumplir con sus roles y responsabilidades establecidas en su misión.

5.1. Visión

“Promover competencias calificadas y eficientes de largo plazo, que otorguen a sus usuarios seguridad y confianza por la calidad de los servicios que brinda, con el fin de garantizar su reconocimiento y prestigio organizacional e institucional”

El sentido de visión de la unidad de recursos humanos, debe proyectarse dentro de escenarios de alta competencia y desarrollo, con el propósito de fortalecer la calidad de los servicios que genera, para lo cual, fomentará una cultura de compromiso que transfiera talentos y habilidades intelectuales y emocionales, como mecanismos generadores de valor y ventajas competitivas.

5.2. Misión

Fomentar en los servidores del Ministerio de Economía y Finanzas, actitudes positivas que creen un sentido de pertenencia e identidad, para

promover competencias calificadas que generen valor a la gestión institucional, para que sean de beneficio permanente a sus usuarios.

5.3. Estrategias

Promover un sistema integrado de cultura enfocada en valores de compromiso, identidad, lealtad y mejora continua de los funcionarios, a fin de que puedan capitalizar y desarrollar sus competencias en torno a su desempeño personal, posicional e institucional.

Este proceso de crear valores individuales e institucionales permitirá vincular compromisos de mejora personal como mecanismos de generación de valor y ventajas competitivas institucionales, que permitan igualmente, crear una cultura basada en la competitividad y productividad, calificada por niveles de desempeño fundamentados en la ética profesional y personal que motiven la mejora continua personal.

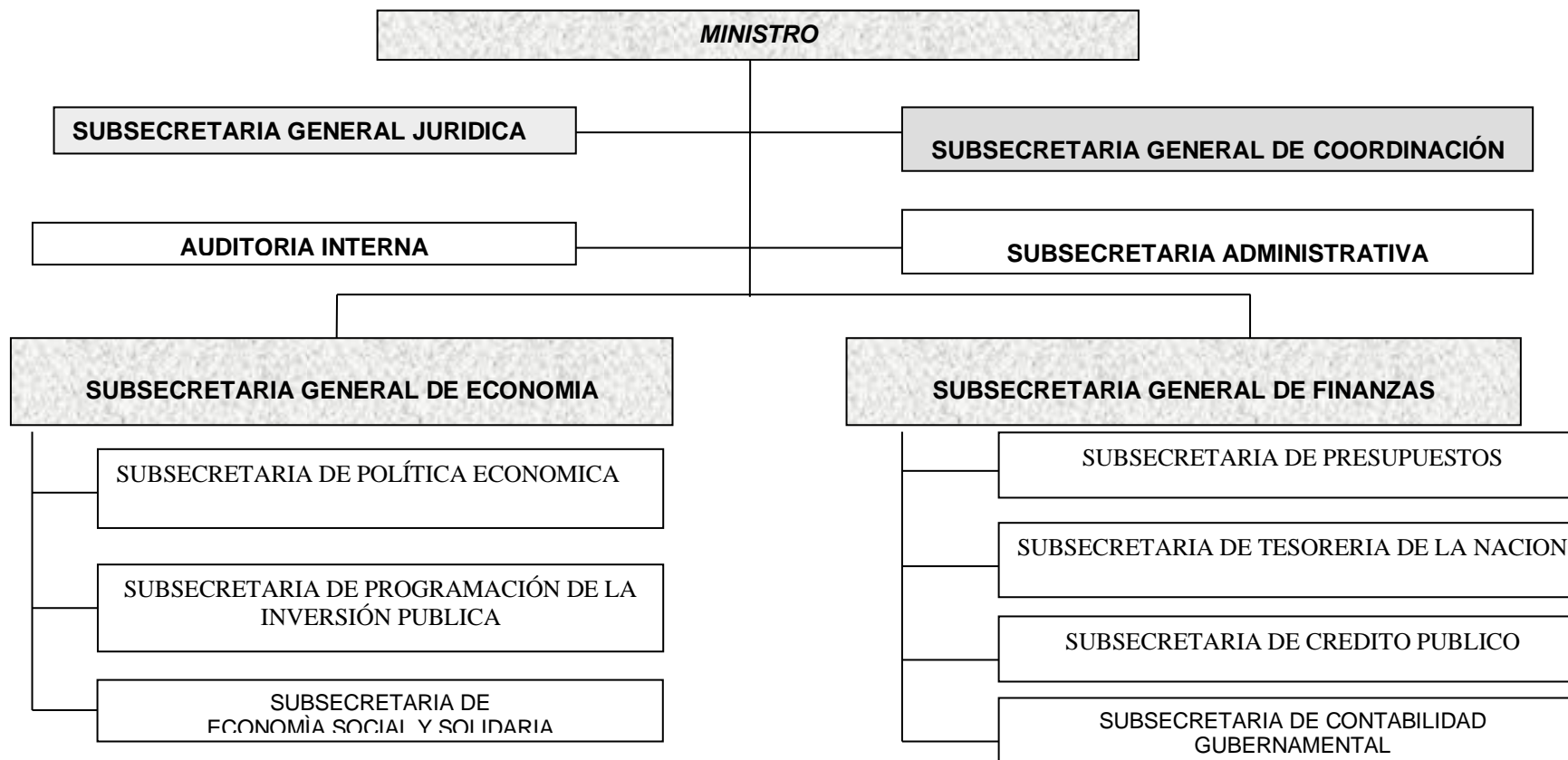
El planteamiento estratégico de Recursos Humanos como proceso gerencial de gestión integral de personal, es analizar las necesidades Institucionales, mediante el desarrollo de objetivos y acciones estratégicas a corto mediano y largo plazo; evaluando de manera crítica las variables internas y externas del MEF. Acciones que se lograrán incorporando roles de mejora continua, en concordancia con el desarrollo permanente como fuente creadora de valor, mediante la mejora de sus competencias y de la calidad de vida de su capital humano.

5.4. Estructura organizacional actual del Ministerio de Economía y Finanzas

La estructura del MEF, actualmente responden a un modelo funcional el cual evidencia un esquema vertical muy alto, que no permite

conceptualizar un modelo de desarrollo directo que facilite procesos interactivos más eficientes y dinámicos que respondan a los nuevos roles y características del entorno sobre el cual la institución interactúa. Por tanto, este esquema por sus características, no permite diseñar e implementar procesos de planificación integrados de administración y gestión de recurso humanos, que faciliten en las personas la mejora y desarrollo de sus competencias personales, profesionales y laborales.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS³²
Grafico No. 21



³² Estructura organizacional del Ministerio de Economía y Finanzas (SEGÚN LO ESTABLECE EL DECRETO EJECUTIVO 3410)

PROCESOS DEL MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS³³

Gráfico No. 22

USUARIOS					
DIRECTIVOS		SUSTANTIVOS		APOYO Y ASESORÍA	
DESPACHO MINISTERIAL	<ul style="list-style-type: none"> Dirigir la política económica y las finanzas públicas 	SUBSECRETARÍA GENERAL DE ECONOMÍA	<ul style="list-style-type: none"> Programa Económico del Gobierno Nacional 	SUBSECRETARÍA GENERAL JURÍDICA	<ul style="list-style-type: none"> Servicios de asesoría legal y patrocinio
SUBSECRETARÍA GENERAL DE COORDINACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a la gestión administrativa del Ministro Coordinación de los servicios de asesoría institucional 	SUBSECRETARÍA GENERAL DE FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> Recursos financieros públicos equilibrados y sostenibles en el tiempo, asignados y administrados con eficiencia y equidad. 	SUBSECRETARÍA ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos, Materiales y de Seguridad, Tecnológicos y Financieros Institucionales Planificación de seguridad para desarrollo nacional, Capacitación
				AUDITORÍA INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Políticas y normas para el control de la gestión interna del Ministerio
PROVEEDORES					

³³ Estructura por Procesos y Servicios del Ministerio de Economía y Finanzas (SEGÚN LO ESTABLECE EL DECRETO EJECUTIVO 3410)

5.5. Competencias Organizacionales

Las competencias organizacionales constituyen los medios y atributos que conducen al éxito de una organización. Estas competencias van a depender de las características tipo de cada organización y del entorno en que estas se desempeñan. Las competencias organizacionales clave que generalmente debe desarrollar una organización son las siguientes:

Talento estratégico.- es la capacidad de desarrollar e implementar estrategias que conduzcan al logro de resultados.

- **Talento ejecutivo.-** es la capacidad para desarrollar equipos de trabajo, adaptando a cada momento las tareas a las aptitudes y habilidades de cada uno.
- **Talento de liderazgo personal.-** capacidad de crear confianza e identificación de los colaboradores con la misión organizacional

5.5.1. Características de las Competencias Organizacionales

- Permiten a un acceso potencial a una gran variedad de usuarios
- Representan una contribución positiva para el cliente.
- Son difíciles de imitar, porque representan una armonización
- compleja de tecnologías individuales y capacidades de producción.
- Las competencias de la empresa están constituidas por la integración y coordinación de las competencias individuales de los trabajadores.

Las competencias organizacionales, que permiten potenciar el desarrollo de la unidad y crear actitudes de cambio positivas en la calidad de trabajo,

en la mejora de los servicios y en el desarrollo profesional y laboral de las personas que la integran. Este tipo de competencias ejercen influencias técnicas y de gestión administrativa vinculada con la mejora institucional.

5.6. Responsabilidades actuales de la Unidad de Recursos Humanos del MEF.

- Efectuar el reclutamiento, selección, clasificación, descripción y valoración de puestos
- Proponer la escala salarial Institucional, en base a informes sobre equidad interna y competitividad externa de sus remuneraciones
- Efectuar informe de evaluación del desempeño conjuntamente con la Coordinación de Fortalecimiento Institucional responsables del Sistema de Gestión Institucional
- Administrar los programas de capacitación de la Institución
- Administrar la base de datos de RR.HH., procurando su automatización en una arquitectura cliente – servidor para que la información registrada sea transparente para los titulares de las áreas de la Institución, y les sirva de soporte para la toma de decisiones.
- Administrar los servicios de bienestar social y calidad de vida; y. Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

5.7. Balance de fortalezas y debilidades de la Unidad de Recursos Humanos del MEF.

Este medio permite visualizar las características sobre las cuales, la unidad el recursos humanos se desempeña, y muestran exactamente sus niveles y calidad de gestión, en cuanto al desempeño de sus roles y responsabilidades.

Igualmente explica las características conductuales relacionadas con la actitud hacia el trabajo, que tienen sus empleados y el impacto de estas en los niveles de productividad.

Balance de fortalezas y debilidades de la unidad de recursos humanos

Gráfico No. 23

BALANCE DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	
PUNTOS FUERTES <ul style="list-style-type: none">• Trabajar bien con las personas.• Recibir directrices de una tarea y hacerla de manera eficaz.• Ser buen administrador de gente.• Trabajar arduamente.• Dirigir con el ejemplo.• Tener mucha energía.• Funcionar bien en un ambiente activo.• Tener mente relativamente abierta.• Sentirse cómodo al tratar con personas de la alta dirección.	PUNTOS DEBILES <ul style="list-style-type: none">• Poco acercamiento a los empleados.• Supervisión control constante.• Vincular la gestión con el marco normativo.• Exceso de dependencia de la autoridad.• Ambiente laboral disperso.• Desinterés por el desarrollo profesional e institucional.• Falta de compromiso personal y profesional hacia la organización.• Grupos de trabajo con poca actitud hacia las relaciones humanas.• Cultura de gestión inducida en la tramitología.

5.8. Competencias técnicas y de gestión de los diferentes puestos del MEF.

Tomando como base la estructura organizacional del MEF., las competencias de los funcionarios de los distintos niveles serian

Ministro de Economía y Finanzas

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Planificación y desarrollo económica
- Macroeconomía
- Finanzas y políticas públicas
- Inversión
- Deuda pública
- Desarrollo social
- Política tributaria y arancelaria
- Política económica

Competencias de gestión

✓ *Habilidades relacionadas con:*

- Trabajo en equipo
- Orientación al logro
- Orientación al éxito
- Habilidades de liderazgo
- Habilidades de comunicación y negociación

Subsecretario General de Coordinación

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Planificación y desarrollo
- Asesoramiento y coordinación
- Procesos de reforma y fortalecimiento institucional

- Comunicación y variables de programación de desarrollo
- prospectiva
- ✓ *Son habilidades relacionadas con:*
 - Trabajo en equipo
 - Orientación al logro
 - Orientación al éxito
 - Habilidades de liderazgo
 - Habilidades de comunicación y negociación

Coordinador de Fortalecimiento Institucional

Competencias técnicas

- ✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*
 - Planificación estratégica y operacional
 - Asesoramiento organizacional
 - Gestión institucional.

Competencias de gestión

- ✓ *Son habilidades relacionadas con:*
 - Trabajo en equipo
 - Orientación al logro
 - Habilidades de comunicación y negociación
 - Habilidades de liderazgo

Subsecretario del Litoral

Competencias técnicas

- ✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*
 - Diseño en planificación y Asesoramiento
 - Descentralización, coordinación y ejecución

Competencias de gestión

- ✓ *Son habilidades relacionadas con:*
 - Trabajo en equipo
 - Orientación al logro
 - Habilidades de comunicación y negociación

- Habilidades de liderazgo

Secretario General
Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Coordinación, comunicación y apoyo
- Sistemas documentales

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Habilidades de comunicación y negociación
- Habilidades de liderazgo
- Trabajo en equipo

Coordinador de Comunicación Social
Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Planificación estratégica de comunicación
- Asesoramiento en difusión e imagen

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Habilidades de comunicación e información
- Trabajo en equipo
- Habilidades de liderazgo

Diplasede
Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Planeación de seguridad Nacional

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Habilidades de comunicación e información
- Trabajo en equipo
- Habilidades de liderazgo

Subsecretario General de Economía

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Diseño y planificación de política económica
- Análisis macroeconómico
- Variables y agregados macroeconómicos
- Políticas públicas
- Políticas de endeudamiento público

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Trabajo en equipo
- Orientación al logro
- Orientación al éxito
- Habilidades de liderazgo
- Habilidades de comunicación y negociación

Subsecretario de Política Económica

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Planificación y programación macroeconómica
- Elaboración de escenarios y coyunturas socioeconómicas
- Desarrollo de variables estadísticas económicos y sociales
- Gestión y análisis de cuentas nacionales

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Trabajo en equipo
- Orientación al logro
- Orientación al éxito
- Habilidades de liderazgo
- Habilidades de comunicación y negociación

Coordinación análisis de coyuntura

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Formulación de políticas y estrategias de coyuntura
- Análisis de variables de articulación

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Evaluación de fenómenos cíclicos
- Trabajo en equipo

Coordinación Estadísticas e Indicadores Económico Fiscales

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Estudios estadísticos
- Indicadores económicos y sociales

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Administración de información estadística económica y fiscal
- Trabajo en equipo

Coordinación Estudios y Programación Macroeconómica

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Programación macroeconómica
- Estudios económicos fiscales
- Políticas económicas fiscales.

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Habilidades de diseño, ejecución y evaluación macroeconómica
- Trabajo en equipo

Coordinación Cuentas Nacionales

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Contabilidad gubernamental
- Proyecciones económicas

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Habilidades de diseño y evaluación de agregados
- Trabajo en equipo

Subsecretario de Programación de la Inversión Pública

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Políticas de inversión
- Programación de proyectos de inversión
- Diseño y gestión proyectos de inversión
- Evaluación a la ejecución de proyectos

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Trabajo en equipo
- Orientación al logro
- Orientación al éxito
- Habilidades de liderazgo
- Habilidades de comunicación y negociación

Coordinador Validación Económica-Social de Proyectos

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Diseño de planes de inversión
- Análisis de factibilidad económica

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Habilidades para generar metodologías y normativa técnica
- Trabajo en equipo

Coordinador de Administración Banco de Proyectos
Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Gerenciar proyectos de inversión

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Habilidades para generar y administrar la base de datos de proyectos
- Trabajo en equipo

Coordinador de Evaluación a la Ejecución de Proyectos
Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Indicadores de gestión económico
- Evaluación de indicadores socioeconómicos

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Habilidades para monitorear el avance y ejecución de proyectos
- Trabajo en equipo

Subsecretario de Economía Social y Solidaria

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Panificación de economía social y solidaria
- Desarrollo de proyectos sociales
- Ejecución de políticas de integración social y solidaria

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Trabajo en equipo
- Orientación al logro
- Orientación al éxito

- Habilidades de liderazgo
- Habilidades de comunicación y negociación

Coordinador de política económica e intersectorial para la economía social y solidaria.

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Planificación de estrategias de economía social y solidaria
- Diseño de políticas de economía social y solidaria

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Orientación al logro
- Trabajo en equipo

Coordinador de apoyo a unidades y procesos de economía social y solidaria

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Políticas de inclusión social
- Planificación de gestión productiva y de servicios
- Microfinanzas

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Orientación al logro
- Habilidades de liderazgo
- Habilidades de comunicación y negociación
- Trabajo en equipo

Coordinador de crédito y finanzas solidarias

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Microfinanzas
- Mecanismos de reconversión

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Orientación al logro
- Trabajo en equipo
- Habilidades de comunicación y negociación

Coordinador de políticas para la igualdad económica de género
Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Diseño y evaluación de políticas de igualdad de género
- Desarrollo de y aplicación de metodología de presupuestos nacionales y locales
- Planificación de economía equitativa

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Orientación al logro
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Habilidades de comunicación

Subsecretario General de Finanzas

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Diseño y gestión de sistemas financieros públicos
- Administración de presupuestos
- Identificación y captación de recursos
- Políticas de asignación y distribución presupuestaria
- Gestión de crédito público

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Trabajo en equipo
- Orientación al logro
- Orientación al éxito
- Habilidades de liderazgo

- Habilidades de comunicación y negociación

Coordinador de Gestión Financiera Pública

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Planificación del sistema financiero de gestión pública
- Asistencia técnica de gestión financiera

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Orientación al logro
- Trabajo en equipo
- Habilidades de comunicación

Subsecretario de Presupuestos

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Administración y gestión de presupuestos
- Sistematización y calificación de información presupuestaria
- Evaluación y seguimiento de gestión presupuestaria

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Trabajo en equipo
- Orientación al logro
- Orientación al éxito
- Habilidades de liderazgo
- Habilidades de comunicación y negociación

Coordinador Administración Ciclo Presupuestario

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Formulación y gestión de presupuestos
- Programación de presupuestos
- Proforma presupuestaria

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Trabajo en equipo
- Orientación al logro
- Habilidades de comunicación
- Habilidades de análisis

Coordinador de Directrices y Políticas Presupuestarias **Competencias técnicas**

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Formulación de políticas presupuestarias
- Diseño de gestión de indicadores presupuestarios

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Trabajo en equipo
- Habilidades de comunicación

Subsecretario de Tesorería de la Nación

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Programación presupuestaria de tesorería
- Generación de estados financieros del tesoro nacional
- Compensación de adeudos de cuentas por cobrar y pagar
- Operaciones de tesorería

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Trabajo en equipo
- Orientación al logro
- Orientación al éxito
- Habilidades de liderazgo
- Habilidades de comunicación y negociación

Coordinador de Formulación de Presupuesto del Tesoro de la Nación
Competencias técnicas

- ✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*
- Presupuesto del Tesoro de la Nación
 - Programa de ejecución de pagos

Competencias de gestión

- ✓ *Son habilidades relacionadas con:*
- Trabajo en equipo
 - Orientación al logro
 - Habilidades de comunicación y negociación

Coordinador Transferencias de Recursos Financieros
Competencias técnicas

- ✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*
- Traslado de recursos de la cuenta única del tesoro
 - Estadísticas de ingresos y gastos del presupuesto del tesoro

Competencias de gestión

- ✓ *Son habilidades relacionadas con:*
- Trabajo en equipo
 - Orientación al logro
 - Habilidades de comunicación

Coordinador Generación Estados Financieros del Tesoro Nacional
Competencias técnicas

- ✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*
- Estados financieros del tesoro nacional

Competencias de gestión

- ✓ *Son habilidades relacionadas con:*
- Trabajo en equipo

Coordinador de Operaciones de Tesorería
Competencias técnicas

- ✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*
- Flujos de caja proyectados
 - Certificados de compensación de adeudos

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Trabajo en equipo
- Gestión al logro

Subsecretario de Crédito Público

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Gestión de deuda pública
- Administración de presupuestos de deuda pública
- Gestión de operaciones de crédito
- Negociación de deuda pública

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Trabajo en equipo
- Orientación al logro
- Orientación al éxito
- Habilidades de liderazgo
- Habilidades de comunicación y negociación

Coordinador de Gestión de Deuda Pública

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Presupuesto de deuda pública
- Programación deuda publica

Competencias de gestión

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Gestión al logro
- Trabajo en equipo
- Habilidades de Comunicación y negociación

Coordinador de Operaciones Financieras

Competencias técnicas

- ✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*
 - Operaciones de Crédito Público
 - Estrategias de endeudamiento
 - Valores de deuda pública

Competencias de gestión

- ✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*
 - Gestión al logro
 - Trabajo en equipo
 - Habilidades de negociación

Coordinador de Evaluación de Operaciones de Crédito

Competencias de técnicas

- ✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*
 - Evaluación de operaciones de crédito
 - Programación de necesidades

Competencias de gestión

- ✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*
 - Estrategias de gestión al logro
 - Trabajo en equipo

Subsecretario de Contabilidad Gubernamental

Competencias técnicas

- ✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*
 - Administrar el sistema de contabilidad gubernamental
 - Formulación de directrices y normativa contable
 - Generar, revisar y evaluar los estados financieros del sector público

Competencias de gestión

- ✓ *Son habilidades relacionadas con:*
 - Trabajo en equipo

- Orientación al logro
- Orientación al éxito
- Habilidades de liderazgo
- Habilidades de comunicación y negociación

Coordinador de Consolidación y Evaluación de Estados Financieros del Sector Público

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Generar estados financieros consolidados
- Consistencia de la información del sector público no financiero

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Trabajo en equipo
- Orientación al logro
- Habilidades de liderazgo

Coordinación de Directrices y Normativa Contable

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Formulación de normativa contable sector publico no financiero
- Administrar el plan único de cuentas de la contabilidad

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Trabajo en equipo
- Orientación al logro
- Habilidades de liderazgo

Subsecretario Administrativo

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Administrar los recursos institucionales
- Formular políticas y normas institucionales

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Trabajo en equipo
- Orientación al logro
- Orientación al éxito
- Habilidades de liderazgo
- Habilidades de comunicación y negociación

Coordinador de Recursos Humanos

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Administrar eficientemente el sistema de los recursos humanos institucionales
- Asesorar sobre la gestión del capital humano

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Trabajo en equipo
- Orientación al logro
- Orientación al éxito
- Habilidades de comunicación y negociación

Coordinador de Recursos Materiales y Servicios de Seguridad

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Dotación de bienes y servicios
- Control de bienes
- Administrar los recursos materiales institucionales y seguridad

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Trabajo en equipo

- Habilidades de comunicación
- Orientación al servicio

Coordinador Financiero Institucional **Competencias técnicas**

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Administrar eficientemente los recursos financieros Institucionales
- Transacciones financieras
- Manejo presupuesto institucional

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Trabajo en equipo
- Orientación al servicio
- Programación y evaluación contable

Coordinador Tecnología Informática **Competencias técnicas**

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Administrar eficientemente los recursos Informáticos Institucionales y sistemas operativos
- Administración de redes y comunicaciones
- Implantar Infraestructura tecnológica actualizada
- Desarrollo informático

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Trabajo en equipo
- Orientación al servicio
- Habilidades en software
- Soporte técnico

Auditor Interno **Competencias técnicas**

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Asesorar control interno
- Elaborar programas de Auditoría
- Aplicación de procedimientos de Auditoría

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Trabajo en equipo
- Habilidades de evaluar el riesgo general y específico

Subsecretario General Jurídico

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Asesorar en Derecho
- Formular políticas jurídicas
- Patrocinio institucional
- Procesar información jurídica

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Orientación al logro
- Trabajo en equipo
- Habilidades en contratación pública y laboral
- Habilidades de liderazgo y negociación

Coordinador Jurídico Económico y Deuda Pública

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Asesorar en Derecho económico y deuda pública

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Trabajo en equipo
- Habilidades de liderazgo y negociación

Coordinador Jurídico Financiero

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Asesorar en procesos presupuestarios, tesorería y contabilidad gubernamental

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Trabajo en equipo
- Orientación al logro

Coordinación Contratación Pública, Administrativa y Laboral

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Asesorar en procesos de contratación pública, derecho administrativo y laboral

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Trabajo en equipo
- Orientación al logro

Coordinación de Patrocinio

Competencias técnicas

✓ *Conocimientos técnicos relacionados con:*

- Asesorar en procesos de reclamaciones y demandas
- Patrocinar en peticiones

Competencias de gestión

✓ *Son habilidades relacionadas con:*

- Trabajo en equipo
- Habilidades de liderazgo y negociación

5.9. Competencias para la Unidad de Recursos Humanos del MEF

Las competencias que debe desarrollar y promover continuamente la unidad de recursos humanos, deben estar orientadas en el cliente interno

a fin de otorgar servicios eficientes y de calidad que exigen los servidores de la institución.

La misión de eficiencia y calidad que debe tener esta unidad, es el resultado de un proceso de alineación con la planificación y políticas institucionales de mejoramiento continuo de las competencias que están vinculadas con el desarrollo personal y profesional de su empleados, a fin de fomentar actitudes positivas hacia un estilo de trabajo competitivo que alcance óptimos niveles de productividad.

5.10. El rol de la unidad de recursos humanos en el enfoque de gestión por competencias

La unidad de recursos humanos, como responsable de la administración y gestión del talento humano de la institución, deberá asumir un rol clave en la institucionalización y promoción del sistema, para lo cual, deberá estar integrado por un equipo de expertos en diseño, implementación y desarrollo de competencias. Para el diseño de este esquema deberá considerar los procesos de planificación, cultura, estructuras y estrategias sobre las cuales, se basará la gestión y desempeño organizacional.

Cuando la unidad de recursos humanos, tenga comprendido de forma clara y objetiva su rol en el diseño y desarrollo de este modelo, estará en capacidad de cumplir roles claves como los que se detalla a continuación:

- Disponer de las competencias y habilidades claves para administrar el sistema.
- Fomentar una cultura de mejora continua y compromiso institucional.
- Definir las políticas de gestión del sistema.
- Estar integrada por equipos competentes y calificados que faciliten la aplicación y desarrollo del sistema.

- Cumplir un rol asesor para los equipos directivos a nivel institucional.
- Asumir roles claves para actualizar permanentemente el esquema, con el fin de que éste, no se desconecte de las políticas de planificación institucional.

-

Finalmente, pragmatizar el modelo a fin de que este sea de fácil comprensión por parte de todos los beneficiarios del mismo.

5.11. Relación entre el sistema de gestión del talento humano y el enfoque por competencias

La unidad del talento humano, en calidad de responsable de la gestión institucional del capital humano, deberá comprender objetivamente la estrategia y cultura organizacional, con el fin de vincular las competencias organizacionales con las competencias individuales, de manera que pueda asignar competencias técnicas y de gestión a cada una de las diferentes áreas de la organización.

Este rol de responsabilidad que asume la unidad del talento humano, la vincula directamente con el sistema, como el área clave de éxito del mismo, en razón que, desde su análisis y evaluación institucional, podrá identificar exactamente que competencias corresponden a cada departamento y persona para luego en función de los mismos, estas puedan cumplir con los roles y responsabilidades asignadas, para que se desempeñen de manera eficaz, y en el desarrollo de este proceso de aplicación se convierten en creadores de valor y ventajas competitivas para la institución.

5.12. Competencias que debe implementar y desarrollar la unidad de recursos humanos del MEF.

- I. Orientación al cliente
- II. Actitud de servicio
- III. Calidad de servicio
- IV. Servicio de calidad
- V. Competencias técnicas
- VI. Habilidades de relación y sociabilización
- VII. Cultura flexible y participativa
- VIII. Valores organizacionales de ética y eficiencia
- IX. Competencias organizacionales
- X. Competencias interpersonales
 - a. Comunicación
 - b. Dirección de personas
 - c. Empatía
 - d. Delegación
 - e. Trabajo en equipo
- XI. Competencias personales externas
 - a. Proactividad
 - b. Iniciativa
 - c. Tesón
 - d. autoestima
- XII. Competencias personales internas
 - a. Mejora personal
 - b. Autocrítica
 - c. Autoconocimiento
 - d. Aprendizaje

5.13. Competencias claves para alcanzar el éxito:

- Orientación del cliente
- Orientación al trabajo.
- Desarrollo de competencias diferenciadoras.
- Trabajo en equipo.
- Mejorar en relación a su competencia.
- Orientación a resultados.
- Ser proactivo.
- Ser autónomo.
- Ser creativo.
- Orientación al éxito.
- Ser visionario.
- Identificar y evaluar entornos cambiantes.
- Desarrollar valores de respeto a las personas
- Saber escuchar.
- Habilidades de negociación.
- Habilidades de comunicación
- Actuar por valores

La garantía laboral responderá a factores claves de éxito indicados en las competencias antes mencionadas, y adicionalmente a la mejora continua de los habilidades, destrezas y actitudes, que están vinculadas con el trabajo, de las personas, con el fin de otorgar méritos laborales que trascienda en las actitudes al trabajo, comunicación eficaz y el compromiso e identidad institucional.

Finalmente, lograr una fuerte orientación al cliente, permitirá el reconocimiento de la capacidad institucional para desarrollar una cultura de servicios vinculada con la calidad.

Esta propuesta de competencias para la unidad de recursos humanos, obedece a criterios de evaluación relacionados con el nivel de gestión que debe prestar esta unidad en calidad de asesora y ejecutora de las políticas institucionales relacionadas con la gestión del talento humano.

Estas competencias serán la característica diferenciadora que tendrá continuamente la unidad de recursos humanos; sin embargo, es importante indicar que para alcanzar estos niveles de liderazgo, se requiere que los responsables y actores que la integran, fomenten una cultura de servicio orientada en el cliente y que sea de calidad.

5.14. La unidad de recursos humanos y los medios de gestión organizacional: estructura organizacional, proceso de trabajo, uso de tecnologías procesos de formación y planes de desarrollo.

La unidad de recursos humanos con el propósito de implementar estrategias que vinculen exitosamente sus competencias con la misión y planificación institucional deberá instrumentarse de un grupo de medios que le faciliten ejercitar todas aquellas competencias que se vinculen con el desarrollo técnico y la mejora de la gestión de cada uno de los procesos de trabajo de los cuales es responsable. Este grupo de medios deberá igualmente responder o ser el resultado de la planificación institucional y que sea reflejado en el proceso de gestión de la unidad en cada uno de sus colaboradores, quienes además deberá adaptarse de forma continua y permanente a este nuevo esquema de trabajo, para lo cual, tendrán que convivir con patrón d cultura que fomente la eficiencia y eficacia personal, profesional y organizacional de la unidad.

Finalmente, estos medios de trabajo serán los factores clave de mejora y se representan en los siguientes aspectos:

Estructura organizacional: que refleje un modelo horizontal que facilite un sistema de comunicación eficaz y que tenga capacidad inmediata de respuesta a las expectativas organizacionales.

Procesos de trabajo: que evidencien sistemas técnicos de gestión y que en la práctica fomenten una cultura de aprendizaje relacionada con la eficiencia y la calidad de servicios.

Uso de tecnologías: la disponibilidad de tecnologías deberán ser el resultado de necesidades y adaptación a las competencias tanto individuales como organizacionales de la unidad de sus empelados. Esto implica que se debe importar un sistema de redes que creen procesos de comunicación efectivos y que respondan a un conjunto integrado de responsabilidades técnicas y administrativas de la unidad.

Procesos de formación: estos sistemas de mejora deberán impulsar continuamente la calidad y cantidad de las competencias requeridas por cada uno de sus funcionarios a fin de que pueden alcanzar niveles de desempeño óptimos que se orienten con la búsqueda de nuevos retos que estén vinculados con la misión y visión institucional.

Planes de desarrollo: estos sistemas fomentarán continuamente una actitud positiva de cambio, en consideración que al implementar planes de carrera se proyecta una mejora continua de competencias relacionadas con el conocimiento técnico y las habilidades de relación y acción, que interesen al desarrollo de los funcionarios de la institución.

5.15. Proceso de fortalecimiento de las competencias de gestión del equipo humano de la Unidad de Recursos Humanos del MEF.

Los roles y responsabilidades de la Unidad de Recursos Humanos del MEF, deben responder a los criterios que fomenten acciones estratégicas que permitan promover una cultura de valores que se evidencia en la

calidad del trabajo y los servicios que presta a los empleados de la institución.

La competencia por definición son todos aquellos conocimientos que requiere una persona para realizar una actividad específica vinculada con un rol o responsabilidad laboral o personal.

Las competencias son el resultado de la estrategia y cultura institucional, en razón que son estos criterios los que direccionan, cuáles son los medios que busca una organización para lograr los niveles de eficiencia y productividad que de ella se espera.

Partiendo de este principio la propuesta de este trabajo, está en recomendar a la alta dirección del Ministerio de Economía y Finanzas, que una gestión de desarrollo y fortalecimiento de la calidad del trabajo, vinculada con la calidad de los servicios que otorgan sus diferentes unidades administrativas, deben estar alineadas en un modelo de gestión y desarrollo por competencias que reflejen los niveles de conocimientos, valores, actitudes y habilidades para alcanzar, el desempeño personal, profesional, laboral e institucional, como fuentes creadoras de valor y generadoras de ventajas competitivas.

La propuesta metodológica que se debe desarrollar y que requerirá ajustes, se oriente a integrar los valores de evaluación de la brecha con la capacitación, formación y desarrollo a través de las siguientes fases:

Fase 1: alineación institucional.- en donde la formulación de los planes institucionales de gestión de los sistemas de recursos humanos, se articulen con los objetivos y misiones institucionales de manera tal, que el sistema integral evaluar – capacitar – formar y desarrollar competencias sea un proceso continuo de mediano y largo plazo.

Fase 2: Capacitación formación y desarrollo.- a través del diseño e implementación de planes de aprendizaje, que orienten al desarrollo de las competencias mediante la obtención de conocimientos y la exploración de habilidades y actitudes del servidor del MEF, todo ello aprobado en un programa de coaching y liderazgo que se consideran fundamentales para lograr el minimizar y ajustar al máximo las brechas de competencias deseadas en relación con las actuales..

En esta fase se hace especial hincapié en suprimir aquellos eventos formativos como cursos y actividades aisladas y repetitivas, resaltando la importancia de las modalidades de capacitación en el sitio de trabajo, el diseño urgente de programas para desarrollar habilidades de coaching en los Líderes y Coordinadores y Subsecretarios y la fase de evaluación del impacto de los procesos formativos.

Fase 3: Medición del desarrollo por competencias.- Tiene como propósito medir y valorar el impacto de los nuevos planes institucionales de formación y desarrollo y evaluación de competencias, en los cuales, es clave la inclusión de un sistema de indicadores que facilite la medición para cada una de las fases descritas.

Paralelamente a lo anterior, será necesario establecer el modelo de Acreditación de Competencias, piedra angular del Sistema de Competencias, mediante el cual se definirán los órganos responsables de certificar y evaluar las mismas.

En síntesis, se puede señalar que la inclusión del Modelo de Competencias es un salto cualitativo en la gestión del talento humano del MEF, el cual se prevé como un proyecto que debe ser sostenido en el mediano y largo plazo de la institución, con el propósito de que esté alineada con la era de la alta competencia y calidad organizacional.

En relación con estos aspectos indicados, esta propuesta tiene por principio establecer una serie de políticas institucionales relacionadas con la gestión del talento humano, en la cuales, se apliquen sistemas de méritos que estén vinculados con los roles y responsabilidades de la misión institucional y la nueva visión de proyectos como medios de desarrollo de las competencias personales de los futuros y actuales empleados de la organización.

5.16. Estrategias de implementación y desarrollo

Con el fin de alcanzar estos propósitos, se deben implementar políticas de coordinación a nivel de todas las áreas institucionales del MEF, a fin de efectuar un inventario de competencias que permita identificar el valor u obsolescencia de las mismas, y su impacto en el desarrollo de la gestión personal, administrativa, técnica e institucional.

A fin de poder identificar las características del estado de las competencias laborales y organizacionales, es importante establecer un mecanismo de medición y evaluación que permita evaluar la razón del por qué, las competencias se encuentran en un proceso de desvalorización, considerando aspectos relacionados con los tipos de tecnología disponible, sistemas organizacionales, estilos reactivos de gestión directivas, estructuras organizacionales que no obedecen a sistemas modernos de gestión, puestos de trabajo diseñados bajo criterios y parámetros que no se ajustan a la realidad de los nuevos estilos de trabajo.

Lograr desarrollar medios e instrumentos de gestión de recurso humanos que se orienten en esquemas modernos de eficiencia y eficacia administrativa que impulsen y motiven el desarrollo personal en base a retos que establecen los nuevos roles y responsabilidades de los puestos

de trabajo, que están diseñados bajo criterios estratégicos de alta competencia y calidad de productos y servicios.

El promover la alta competencia, facilitará implementar programas de promoción ascenso y sucesión institucional, creando mecanismos de motivación que conduzcan acciones preactivas de mejora personal y profesional de todos los empelados del MEF.

Que el MEF, disponga de un modelo de competencias de gestión de talento humano, permitirá establecer los medios para diseñar e implementar un plan de carrera y desarrollo profesional, que impulse la mejor personal, profesional y laboral. Este plan de carrera deberá estar vinculado con procesos de desarrollo laboral de largo plazo, en el que se evidencie una línea ascendente de carera que promueva una cultura organizacional de valoración al mérito y logro personal en el campo que se desempeñe cada funcionario de la institución.

Este sistema de carrera será una consideración conjunta de las innovaciones tecnológicas, los nuevos conceptos de trabajo, la orientación en el cliente, la motivación al trabajo, el deseo de alcanzar niveles de liderazgo, el desarrollo y aplicación de nuevos talentos, requieren un continuo desarrollo personal, así como flexibilidad y adaptabilidad en el modo de generar ideas.

Hoy el paradigma sustenta el perfil de un individuo que debe poseer flexibilidad, capacidad de negociación, voluntad de trabajar en equipo y la posibilidad de delegar toma de decisiones.

Para llevar a cabo este objetivo, se hace imprescindible reemplazar el “cumplimiento” por el “compromiso”, haciéndose responsable por los resultados, lo que requiere tener una visión más amplia, más allá del comportamiento inmediato. Cada vez más la tendencia se orienta a que

las empresas funcionen como equipos autodirigidos, empleados con poder y con visión periférica de la organización.

Los conceptos claves serán entonces: líder, coach, participación, compromiso e interdependencia, los que conformarán el capital invisible e indispensable para adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado laboral.

5.17. Competencias futuras de la unidad de recursos humanos

Las competencias futuras de la unidad de recursos humanos serán entonces el resultado de las nuevas competencias organizacionales que se innoven en sus procesos de cambio institucional. Estas competencias futuras serán directrices de mejora y desarrollo de las competencias individuales de cada uno de los integrantes de la unidad de recursos humanos.

Los procesos de mejora institucional deberán estar alineados a los cambios e innovaciones que tenga la institución en el trayecto de su desarrollo organizacional como un sistema de prestación de servicios. Estos procesos de desarrollo serán el esquema de dirección sobre los cuales las competencias futuras de la organización, se diseñarán de acuerdo a las condiciones del entorno en que se desempeña la organización.

Esquema global de competencias

Gráfico No. 24



Fuente: Material Académico Universidad Del Pacífico

5.18. Descripción del esquema de gestión del talento humano por competencias

5.18.1. Reclutamiento y selección

Reclutamiento

Elaboración de un perfil por competencias

Definir claramente las competencias, para buscar las características personales de excelencia.

Realizar entrevistas sobre incidentes críticos, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.

Realizar preguntas para detectar competencias.

Tener acceso a una base de competencias, con información sobre otra organización y puestos similares.

Un perfil de competencias es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito del puesto

.

El perfil del puesto por competencias

Las competencias estarán estrechamente relacionadas con:

- La estructura
- La estrategia
- La cultura
- También implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto.

Selección

Aplicación de competencias en el proceso de selección

El especialista de recursos humanos deberá tener en claro las competencias de esa área en particular (RRHH).

Detectar las competencias clave:

La visión y la misión de la Institución

Los objetivos Organizacionales y el plan de acción

La visión de la alta dirección

La cultura de la empresa y su estilo

La competencia requerida

Detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo.

Detectar las competencias clave:

Nuevo formato de entrevista

Manual de competencias

Dinámica grupal

Hacer seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección.

Las competencias y el proceso de selección

Al plantear la selección por competencias, debemos definir, además de las competencias necesarias, aquellas otras que puedan ser guías o referencias para adquirir nuevas competencias.

- Analizar los perfiles en función de las competencias.
- Elaborar los informes de candidatos finalistas en relación con las competencias definidas.
- Definir competencias necesarias para adquirir nuevas competencias.
- Hacer un diagnóstico de aquellas competencias que se pueden desarrollar.
- Eliminar parámetros inútiles en la prisa para tomar una decisión.
- Describir los perfiles de la forma más confiable y realista para informar a los candidatos.
- Planificar la movilidad teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación.

El proceso de selección por competencias

- Utilizar una estrategia estructurada de exploración (y no una secuencia de preguntas) que logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve.
- Obtiene comportamientos concretos (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado.
- Va más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace.
Logra averiguar lo que de verdad hace.
- Se centra en aquello que el entrevistado hace, en relación lo que asegura el éxito del puesto.

5.18.2. Capacitación conocimientos necesarios

El propósito de la capacitación con base en las competencias es el desarrollo de una fuerza de trabajo competente.

Una fuerza de trabajo competente es aquella que se compone de personas, que de manera consistente, realizan actividades de trabajo de acuerdo con las normas requeridas en el empleo con base en una amplia variedad de contextos o condiciones.

La competencia refleja las expectativas del empleo, y se enfoca en las funciones del trabajo en vez de hacerlo en los puestos.

Las competencias se definen no como las tareas del puesto, sino lo que permite a las personas realizar las tareas.

La competencia es una característica fundamental de una persona, cuyo resultado es un desempeño eficaz y / o superior en un puesto.

La capacitación con base en competencias

La capacitación con base en las competencias tiene objetivos, estructura y contenidos definidos.

En la capacitación con base en las competencias las normas explícitas con base en los resultados se utilizan siempre como base para la planeación.

En un sistema basado en las competencias, las bases deben ser normas explícitas y mensurables de desempeño que se basan en el resultado y reflejan las expectativas reales del desempeño, en una función del trabajo.

Modelo de diseño de capacitación basado en las competencias

- Establecer normas de desempeño
- Identificar las necesidades de capacitación al nivel
- Establecer el marco para la capacitación sobre una base modular
- Establecer la estructura y contenido de los módulos
- Asegurar que se incluye la declaración del rango
- Enlazar los métodos de presentación con las necesidades operacionales e individuales
- Integrar la evaluación de la aplicación de nuevas habilidades y conocimientos
- Presentar módulos orientados a las necesidades de la persona y de la organización

5.18.3. Entrenamiento en competencias necesarias

Es la detección de necesidades de entrenamiento porque permite obtener información referente a los individuos que deben ser entrenados. En qué se les debe entrenar, cuándo se requiere que sean entrenados y además cuáles necesidades organizacionales e individuales serán satisfechas. Dicha información permitirá programar el entrenamiento de manera útil y eficaz tanto para el individuo como para el MEF.

El entrenamiento con base en competencias

Para el entrenamiento con base en competencias, se considerará los siguientes análisis:

Análisis Organizacional.- Abarca el estudio de la Institución como un todo; su misión, objetivos, sus recursos, la distribución de esos recursos para la consecución de objetivos, el análisis de su entorno, el cual incluye el ambiente socioeconómico y tecnológico donde funciona la organización.

Análisis de Recursos Humanos.- este nivel de análisis propenderá a verificar si los recursos humanos son suficientes tanto cuantitativamente como cualitativamente para las actividades actuales y futuras del Ministerio.

Análisis de las Operaciones y Tareas.- Constituye el proceso que comprende la descomposición de la ocupación en sus partes constituyentes, lo cual nos permitiría determinar las habilidades, conocimientos y cualidades personales, o responsabilidades que se requieren de un funcionario para que realice las funciones eficientemente. Aquí el enfoque es sobre la tarea y no sobre la personal que la realiza.

5.18.4. Evaluación de desempeño por competencias

La evaluación con base en competencias permite al proceso de evaluación sea más efectivo, por cuanto mide los comportamientos

laborales desde la aplicación de conocimientos hasta las actitudes laborales del individuo en relación con su nivel de competitividad.

La evaluación por competencias ayuda a medir los resultados logrados por el individuo en función de los objetivos organizacionales.

La evaluación por competencias finalmente permite de forma objetiva determinar las necesidades de capacitación específicas que requieren los individuos para mejorar su desempeños así como rentabilizar sus remuneraciones.

La evaluación con base en competencias

- Identificación de componentes
- Examen de relaciones
- Mejora de trabajo o función
- Aprendizaje del trabajo o función

Análisis funcional de la evaluación por competencias

- Permite identificar las funciones componentes que contribuyen a que se logre un propósito fundamental.
- Las funciones están separadas de las personas que realizan el trabajo y del departamento o división de la empresa en que operan esas funciones.
- Se considera el enfoque de análisis funcional como que desempeña todo lo que la organización ha de alcanzar a fin de lograr sus propósitos.

Planeación y análisis funcional de la evaluación por competencias

- Realizar cierta investigación organizacional
- Identificar informes relevantes, planes, programas y descripciones del puesto.
- Misión, Visión y objetivos de la organización.
- Cambio planeado.
- Organigrama y diagramas organizacionales
- Estrategia de recursos humanos
- Sistema actual de evaluación
- Estructura actual de desarrollo profesional
- Sistema actual de la planeación de la sucesión.

5.18.5. Políticas de remuneraciones

La remuneración por competencias establece que:

La organización remunera en función de donde se determina realmente el rendimiento.

Un empleado recibirá un salario mayor en tanto que esté capacitado para desempeñar un mayor número de puestos de trabajo.

La compensación basada en competencias

La política de remuneraciones se traducirá en:

- Dificultad económica: el mercado de trabajo
- Dificultad de gestión interna: la evaluación de los puestos
- Objetivo: Atraer, retener, motivar a los servidores que necesita el MEF.

Las remuneraciones se basarán en el contexto de los siguientes pasos:

- I. Análisis y descripción del puesto
- II. Evaluación del puesto
- III. Clasificación de puestos
- IV. Valores y escalas de salarios
- V. Rango para cada puesto

Factores a considerar al evaluar remuneraciones

- La habilidad requerida para la posición
- La experiencia requerida para la posición
- Escasez o abundancia de candidatos apropiados
- Remuneraciones para posiciones similares dentro de la compañía
- Condiciones laborales especiales
- Otros conceptos que integran la remuneración, incentivos y/o variabilidad
- Beneficios no monetarios.

5.18.6. Desarrollo y planes de sucesión

Los planes de carrera mantendrán estrecha relación con la capacitación y la ruta profesional o los mapas de carrera.

Los programa de ruta profesional o desarrollo de carrera basados en competencias se apoyarán en las brechas existentes entre las competencias de los empleados y los requisitos de competencias de los puestos que ocupan o se prevé que ocuparán.

Para implementar un programa exitoso de de planes de carrera se deberá tener en cuenta los conocimientos requeridos por la posición futura.

La evaluación del desempeño se realiza sobre el puesto que ocupa la persona en ese momento, pero si esa misma persona se encuentra dentro de un plan de sucesiones, la evaluación deberá ser comparada y efectuarse con el perfil de competencias del puesto futuro.

La existencia de un plan de carrera promoción o sucesión, no constituye un elemento decisivo para que un empleado decida quedarse o irse de la organización.

Dentro de los planes de carrera, se desarrollarán profesionalmente en donde el servidor tendrá posibilidades de desarrollo personal profesional y laboral.

Los programas de desarrollo o sucesiones que se implementarán en el MEF, responderán a sistemas integrados de planificación en procesos de formación y desarrollo y evaluación a fin de poder determinar de forma objetiva las características sobre las cuales estos planes deberán implementarse, tomando en cuenta los roles y responsabilidades futuros de los puestos a desempeñar en un determinado momento y las condiciones organizacionales sobre las cuales se desempeña la institución.

5.19. Fundamento del sistema de gestión del talento humano y el enfoque por competencias para el MEF

- ✓ Definir misión y visión de la Institución, es el punto de partida que permitirá dar objetividad al modelo.
- ✓ La definición de las competencias por la máxima dirección de la institución, garantizará la política y los requerimientos técnicos que se busca para el logro de sus objetivos.

- ✓ La calidad, referida en el contexto de los talentos, habilidades y actitudes de las personas que desempeñarán roles y responsabilidades de acuerdo a cada área de gestión, será la clave para garantizar el nivel de los servicios que genera la organización.
- ✓ La satisfacción al cliente, tendrá niveles óptimos como medio de desarrollo y mejora continua en los compromisos institucionales y de cada uno de los funcionarios.
- ✓ La productividad, será el indicador de valor que permita visualizar la calidad de las competencias organizacionales e individuales, como reflejo de los niveles de calidad de servicios que genera el MEF.
- ✓ La rentabilidad, será el indicador de medida para identificar el nivel y grado de aplicabilidad del modelo de competencias recomendado.
- ✓ Realización de pruebas de las competencias en un grupo de directivos de la Institución.
- ✓ La validación de las competencias
- ✓ El diseño de procesos de recursos humanos por competencias

El enfoque de la gestión por competencias se traduce en un esquema que fomente comportamientos, actitudes y valores que evidencien procesos de mejora individual en el desempeño de una actividad o situación personal y laboral.

Este enfoque de gestión por competencias explica los medios y mecanismos de gestión del talento humano, desde la perspectiva de mejora continua, enfocando un proceso integrado de gestión que está alineado con los objetivos y estrategias institucionales, lo que facilita tener

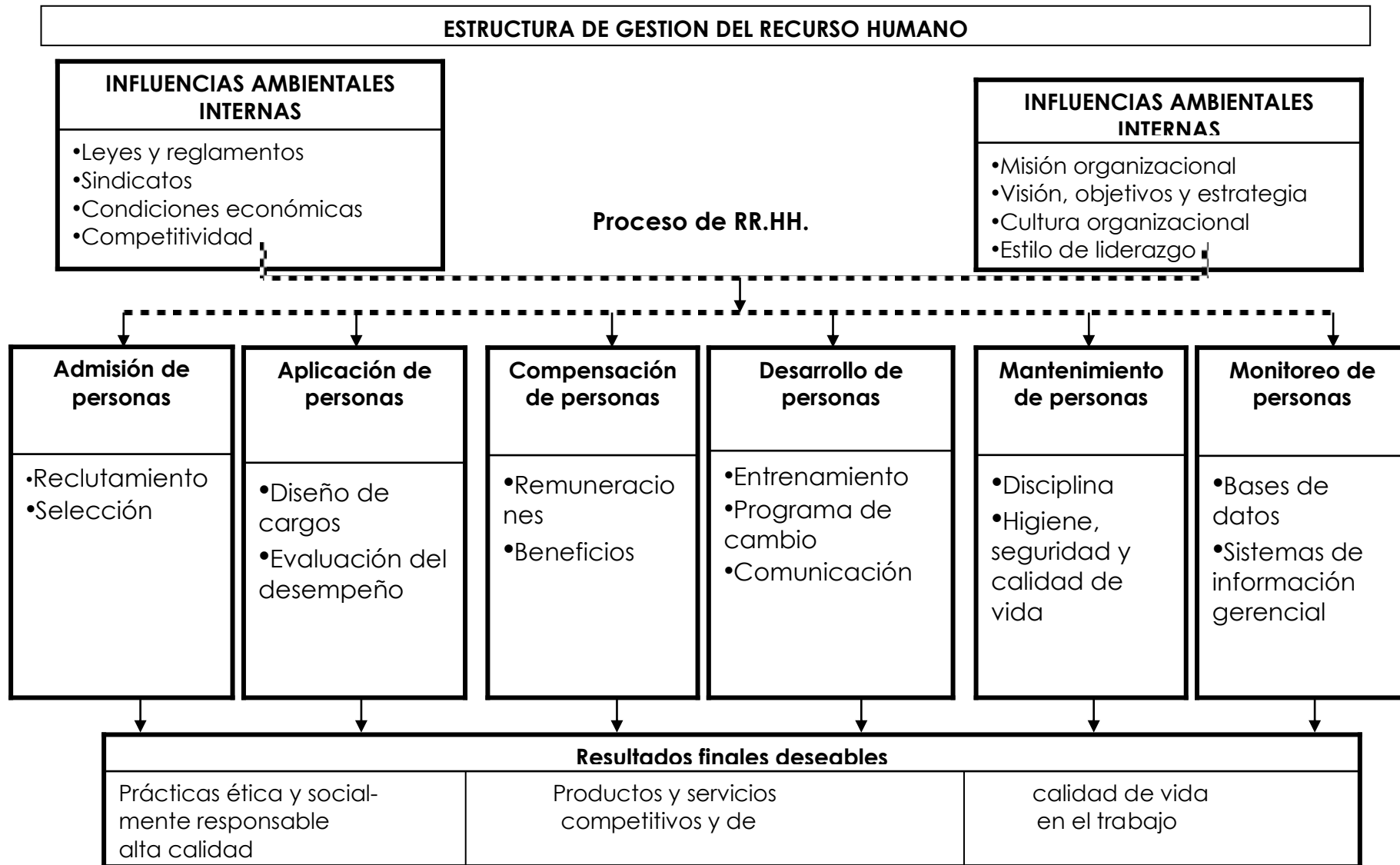
en claro sistemas administrativos de base para crear un modelo de gestión que facilite el desarrollo de cada uno de los sistemas que lo integran, y que promueva los niveles de competitividad y eficiencia que se quiere para cada una de las áreas del Ministerio de Economía y Finanzas.

Este modelo de enfoque de competencias busca integrar el desarrollo y fortalecimiento de competencias organizacionales e individuales con el fin de vincularlas a la misión y objetivos institucionales. Este proceso de integrar competencias permitirá planificar las mismas, en función de la naturaleza de los roles y responsabilidades institucionales, la definición objetiva de su misión y micro misiones, la prestación de servicios efectivos y de calidad, la adopción y mejora de sistemas y procesos de trabajo, la calificación de competencias requeridas para cumplir con la misión y fortalecimiento de las competencias institucionales, la planificación técnica de las necesidades de capital humano, identificando qué competencias y en que cantidad la organización, requiere del concurso de personas para el logro de sus objetivos, planificar y desarrollar programas de mejora continua que permitan actualizar permanentemente las competencias individuales, a fin de que estas tengan vigencia y no caigan en la obsolescencia y puedan estar alineadas a procesos de mejora y desarrollo institucional de forma permanente en función de los cambios de los ambientes externos y organizacionales, promover sistemas remunerativos que estén orientados en fomentar proceso de actualización de competencias técnicas y de gestión, actitudes de trabajo positivas y motivadas en el logro y el desarrollo personal, profesional y laboral, reconocimiento de sistemas de incentivos salariales monetarios y no monetarios en función de los niveles de competitividad y productividad individual y de equipo y trabajo en equipo, y, que los procesos de evaluación sean el resultado de un proceso de participación de los diferentes actores internos y externos, que participen en todo el sistema de producción de los servicios institucionales, finalmente este esquema

muestra la expectativa que se cumplan programas de desarrollo de carrera a través de la implementación de planes de sucesión que respondan a políticas institucionales de reconocimiento al mérito de la eficiencia y calidad de las competencias personales, laborales y profesionales durante la estadía del funcionario en la organización.

El aporte que se busca en la implementación de este esquema, esta en la expectativa de crear una cultura de mejora continua institucional, y que este proceso de cambio permanente sea el resultado de la suma de una serie de vivencias organizacionales que vayan desde los procesos de sociabilización como punto clave de adaptación y compromiso institucional hasta la capacidad directiva de ir identificando los cambios del entorno externo, para en función de los mismos planificadamente ir adecuando o alineando la organización a las características y exigencias de esos entornos con el único propósito de optimizar la capacidad sistémica, tecnológica, procesal y humana en beneficio de todos los usuarios de sus sistemas y servicios institucionales.

**5.20. Modelo de Gestión
Gráfico No. 25**



CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. CONCLUSIONES:

1. El Ministerio de Economía y Finanzas, no dispone de planes estratégicos de planificación y desarrollo institucional, personal, profesional y laboral.
2. El motivo por los cuales el MEF, no dispone de este medio de gestión, obedece a que los equipos directivos de nivel medio, no tienen las competencias técnicas para realizar de manera técnica y competente estos procesos.
3. Se ha identificado que la influencia política e inestabilidad de las máximas autoridades tiene un impacto negativo en la gestión institucional y de recursos humanos.
4. Las máximas autoridades del MEF, no se interesan por mejorar el desarrollo institucional y laboral.
5. Se identifica que en el MEF, existe una sobrepoblación empleada que no dispone de las competencias técnicas claves para el desempeño de una responsabilidad específica.
6. La alta dirección del MEF, no promueve el desarrollo profesional de las competencias de sus empleados.
7. Los sistemas organizacionales y tecnologías no responden a las necesidades puntuales de trabajo que requieren las personas de acuerdo al puesto de trabajo que desempeñan.
8. El desarrollo y crecimiento dentro de la Institución depende de factores coyunturales que muchas veces se escapan del campo de acción del colaborador, ya que no existen políticas ni un plan de desarrollo formal para todas las áreas.

9. Que el equipo directivo de mandos medios, no posee las competencias de dirección y liderazgo, para promover planes de desarrollo institucional, personal y profesional.
10. Se ha identificado altos índices de incompetencia profesional, consecuencia de la obsolescencia de las mismas, en la gran mayoría de los empleados, es decir, que no han actualizado sus conocimientos y habilidades.
11. El MEF, dispone de un sistema salarial y de compensaciones motivante, sin embargo, sus empleados no han valorado esta fortaleza.
12. En el Ministerio de Economía y Finanzas, se ha observado, cambios que siendo aislados, han permitido de modo general ciertas mejoras institucionales y profesionales.
13. Los programas de formación y desarrollo no responden a ningún tipo de estrategias, que promuevan la actualización y el desarrollo de las estructuras de creación de valor institucional.
14. El rol que desempeña la Secretaria Nacional de Desarrollo de los Recursos Humanos del Sector Público (SENRES) es incompatible con las misiones y roles institucionales de las diferentes instituciones públicas.

7. RECOMENDACIONES:

1. Promover ante las autoridades del MEF, la creación de una cultura institucional que vincule el compromiso con el talento y la calidad de sus empleados, en la generación y prestación de servicios eficientes.
2. Recomendar que la propuesta de este trabajo de investigación sea considerado como un instrumento de aplicación a fin de determinar los beneficios que este puede alcanzar para la

organización y la mejora de las competencias de sus empleados y la calidad de los servicios.

3. Proponer a la alta dirección la implementación de programas de formación y desarrollo emergentes, vinculados con las competencias a fin de que sus empleados tengan un nivel de mejora en su desempeño personal, laboral y profesional, y que, asuman actitudes positivas al trabajo independientemente de los beneficios salariales.
4. Cada Institución pública debe asumir independientemente cada uno de sus roles a fin que puedan determinar objetiva y técnicamente sus propios sistemas y procesos de trabajo.

CAPITULO VII

BIBLIOGRAFIA

7. Referencias

1. Cuesta, Armando. (2005): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.. Editorial Academia. Cuba.
2. Alles Martha; Gestión por competencias; el diccionario ediciones Granica 2004 Argentina.
3. Alles Martha; Desempeño por competencias Evaluación de 360 grados ediciones Granica 2004 Argentina.
4. Alles Martha; Desarrollo del Talento Humano basado en competencias; editorial Granica 2005; Argentina.
5. Alles Martha; Diccionario de preguntas Gestión por competencias; ediciones Granica 2003; Argentina
6. Dirube Mañueco José Luís; Un modelo de Gestión por competencias; ediciones gestión 2000, SA 2004 España
7. Boterf Guy Le; Ingeniería de las competencias; ediciones gestión 2000, SA 2004 España
8. Chiavenato Idalberto; Gestión del Talento Humano; editorial Mac Graw Hill 2004 Colombia
9. Barranco Sainz Francisco Javier; marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos; ediciones pirámide (grupo Anaya) S.A. 2000 España.
10. Tobòn Tobòn Sergio; Formación Basada en Competencias; Ecoe Ediciones, 2004 Colombia.
11. Pin José Ramón; Nota "Técnica LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE LA EMPRESA Y LOS CICLOS DE VIDA", IESE Universidad de Navarra, Barcelona – Madrid.

12. Cardona Pablo y García Pilar; Nota técnica, "LIDERAZGO BASADO EN COMPETENCIAS", IESE, Universidad de Navarra, Barcelona – Madrid.
13. Cardona Pablo Chinchilla M^a Nuria, Nota técnica, "EVALUACION Y DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS" IESE Universidad de Navarra, Barcelona – Madrid.

CAPITULO VIII

ANEXOS

8. Diccionario de competencias

1. **Altos estándares de profesionalismo (AEP)**

Altas Estándares De Profesionalismo se refiere a los estándares expresados en el comportamiento como profesional y ejecutivo. Aquellos con esta competencia se preocupan por darle un toque profesional a todo lo que hacen.

2. **Autenticidad (AU)**

Autenticidad se refiere al grado en que una persona actúa en concordancia con sus valores expresados "actúo de acuerdo a lo que digo". Implica una actuación extremadamente honesta en todas las circunstancias. Expresa verbalmente su adhesión a un valor o su posición en relación a un asunto y lo respalda con su actuación.

3. **Autoconfianza (AF)**

Autoconfianza es el convencimiento de que uno es capaz de realizar un buen trabajo, cumplir con la misión encomendada y de escoger el enfoque adecuado para superar problemas. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

4. **Autocontrol (AC)**

Autocontrol es la capacidad de mantener el control y la calma ante situaciones difíciles para lograr objetivos personales u

organizacionales. Asimismo, implica el resistir con vitalidad en condiciones constantes de estrés.

5. Búsqueda de información (BI)

Búsqueda de Información es la inquietud y la curiosidad de saber más sobre cosas, temas o personas. Implica el ir más allá de realizar las preguntas de rutina o requeridas normalmente en el trabajo. Igualmente implica profundizar o presionar para conseguir la información más exacta, resolver discrepancias a través de preguntas, acudir al entorno en búsqueda de oportunidades o información que pueda ser útil en el futuro.

6. Comportamiento ante errores (CAE)

Comportamiento Ante Errores refleja la actitud que las personas toman para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.

7. Conciencia organizacional (CO)

Conciencia Organizacional es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones. Implica la capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores ; asimismo, es capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a la gente y grupos dentro de la organización.

8. Conocimientos técnicos (CT)

Conocimientos Técnicos incluye el afán de poner en práctica, ampliar o aplicar los conocimientos técnicos, así como transferir a otros aquellos conocimientos relacionados con el trabajo.

9. Desarrollo de relaciones (DR)

Desarrollo de Relaciones consiste en construir o mantener relaciones cordiales o redes de contacto con la gente.

10. Desarrollo de personas (DES)

Desarrollo de Personas implica un esfuerzo genuino por fomentar la formación y desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y tomando en cuenta el contexto organizacional. No se refiere al simple hecho de enviar a la gente a cursos o programas de formación por rutina, sino a un esfuerzo sincero por desarrollar a los demás de acuerdo con esas necesidades.

11. Dirección de otros (DIR)

Dirección de Otros Significa utilizar el poder que la posición confiere de forma apropiada y efectiva. Logra comprometer a los demás para que hagan lo que considera que es adecuado y que beneficia a la organización a largo plazo. Implica "decir a los demás lo que tienen que hacer". Es decir, confrontarlos y hacerlos responsables de su desempeño en la organización. El tono varía según lo requiera la circunstancia o persona, desde firme y directivo hasta exigente o incluso amenazante. Persuadir o convencer a los demás es Impacto e Influencia, no Dirección de Otros.

12. Escuchar y responder (ER)

Escuchar y Responder es el interés de entender lo que las personas dicen. Se refiere a cómo los gerentes son sensibles a la conducta verbal o no verbal de los otros.

13. Esfuerzo adicional (EA)

Esfuerzo Adicional Es hacer más de lo que se requiere o se espera en el cargo o rol, realiza actividades que nadie le ha pedido para mejorar o incrementar los resultados, evitar problemas o encontrar nuevas oportunidades.

14. Flexibilidad (FLX)

Flexibilidad es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vistas encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

15. Identificación con la organización (IO)

Identificación con la Organización es la disposición de actuar en función de los objetivos de la organización. Implica alinear los valores e intereses personales con las necesidades y prioridades de la empresa. Antepone los objetivos de la organización a los propios, a sus preferencias o prioridades.

16. Impacto e influencia (IMP)

Impacto e influencia implica la intención de persuadir, convencer o influir en los demás para tener a la gente de su lado o conseguir que le apoyen sus planes. Implica el deseo de producir un determinado impacto en las personas que pueden afectar sus planes, crear en ellos una impresión concreta o conseguir que hagan las cosas de la manera que él quiere.

17. Iniciativa (I)

Iniciativa es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas. (Esta competencia no se refiere al proceso de planificación estratégica formal).

18. Innovación (INV)

Innovación es esforzarse en realizar cosas nuevas que mejoran el desempeño, generando ideas nuevas y valiosas o aplica ideas existentes con originalidad. Aplica creatividad a la resolución de problemas o al desarrollo de productos, procesos o servicios nuevos o mejorados.

19. Liderazgo (LID)

Liderazgo de equipo significa asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Esta competencia suele manifestarse, aunque no siempre, en cargos con autoridad jerárquica.

20. Orientación hacia el cliente (OHC)

Orientación Hacia el Cliente es el deseo de ayudar o servir a los demás en satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse para conocer y resolver los problemas del cliente (cliente puede incluir también sus compañeros o cualquier personas que intente ayudar).

21. Orientación hacia el logro (OHL)

Orientación Hacia el Logro es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los

estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (superación), unos objetivos medibles establecidos (orientación a resultados), el desempeño de los demás (competitividad), metas retadoras que uno mismo se ha marcado (mejoramiento continuo), o bien lograr aquello que nadie antes ha conseguido (innovación).

22. Pensamiento analítico (PA)

Pensamiento Analítico es la capacidad de llegar a entender una situación desglosándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye ver y organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizando continuamente comparaciones entre sus diferentes aspectos y detalles y estableciendo racionalmente prioridades. Igualmente, identifica las relaciones causa-efecto de los eventos.

23. Pensamiento conceptual (PC)

Pensamiento Conceptual es la capacidad para identificar relaciones entre situaciones que no están interrelacionadas y construir modelos; así mismo, identifica los puntos claves en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

24. Pensamiento creativo (PCR)

Pensamiento Creativo implica usar un enfoque innovador para manejar los problemas, teniendo una visión amplia que le permite apreciar alternativas diferentes. Esta dispuesto a experimentar con alternativas diferentes, teniendo clara noción de los riesgos que es razonable asumir.

25. Perspectiva ética (PE)

Perspectiva Ética es la capacidad de entender las implicaciones morales y éticas de una situación. Involucra manejar valores conflictivos y decidir en función de una perspectiva ética.

26. Preocupación por el orden y la calidad (POC)

Preocupación por el Orden y la Calidad es actuar para reducir al máximo la incertidumbre en su entorno. Se refleja en continua comprobación y control del trabajo, información, o la insistencia para que los roles y las funciones asignadas estén claras. Establece y mantiene sistemas de información.

27. Sensibilidad interpersonal (SI)

Sensibilidad Interpersonal es la capacidad de interpretar y entender los pensamientos, la conducta, los sentimientos y las preocupaciones de las personas (se expresen verbalmente o no). Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los compañeros, subalternos y superiores y puede también incluir la sensibilidad intercultural.³⁴

28. Trabajo en equipo y cooperación (TE)

Trabajo en Equipo y Cooperación implica trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo en forma individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, debe existir un interés genuino. Esta competencia se considera siempre que el individuo forme parte de un grupo de gente que funciona como equipo.

³⁴ Alles Martha; Diccionario de preguntas Gestión por competencias; ediciones Granica 2003; Argentina

29. Visión de negocios (VN)

Visión de Negocios vincula la visión y la estrategia del negocio con el trabajo de día a día, visualiza el impacto de los eventos sobre el negocio y como afecta las posibilidades de éxito.

8.1. Glosario de términos

1. **Capital:** cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad.
Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.
2. **Humano:** relativo al hombre o propio de él.
3. **Gestión:** efectuar acciones para el logro de objetivos
4. **Competencia:** aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.
5. **Capital humano:** Es el aumento en la calidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es

realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la inversión en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

6. **Gestión por competencias:** Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial. De las personas, “ de lo que saben hacer o podrían hacer.
7. **Actitud:** Disposición para reaccionar favorablemente o no a una situación (persona, cosa, hecho, etc.).
8. **Aptitud:** capacidad potencial para realizar una tarea o acción determinada.
9. **Coaching:** Método de formación que consiste en que un profesional observa el comportamiento del sujeto y le asesora de forma que pueda mejorar sus competencias de liderazgo, trabajo en equipo y de relaciones interpersonales.
10. **Descripción del puesto:** Expresión documental de las informaciones recogidas mediante el análisis de puestos.
11. **Efectividad:** Concepto que engloba la eficacia y la eficiencia en el trabajo.

12. **Eficacia:** Grado de consecución de los objetivos fijados.
13. **Eficiencia:** proceso seguido y medios empleados en la consecución de los objetivos fijados.
14. **Enfoque de personal:** Planteamiento que parte del principio de que las personas son un coste para la empresa, que es preciso minimizar.
15. **Entrevista:** proceso de comunicación interpersonal que tiene como finalidad obtener información para alcanzar un objetivo previamente establecido.
16. **Incidente crítico:** Comportamiento que permite a un trabajador obtener resultados excelentes en su trabajo.
17. **Perfil de competencias:** Conjunto de competencias que posee una persona.
18. **Personalidad:** Conjunto de variables psicológicas que individualizan el comportamiento. No son directamente observables.
19. **Proceso:** Conjunto de actividades, tareas y decisiones que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga completamente los requerimientos del cliente al cual va dirigido.
20. **Puesto de trabajo:** Conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que deberá llevar a cabo y asumir la persona ocupante del mismo.

- 21. Rasgo:** Característica relativamente constante, cualidad del carácter, propiedad de una persona.
- 22. Rol:** Agrupación de funciones o actividades necesarias para llevar a cabo el negocio y que requieren un nivel de competencias o conocimientos necesarios. También se entiende como el papel que desempeña una persona en un grupo o equipo determina.
- 23. Trabajador competente:** trabajador experto, polivalente y multivalente.

8.2. Acrónimos y Abreviaciones

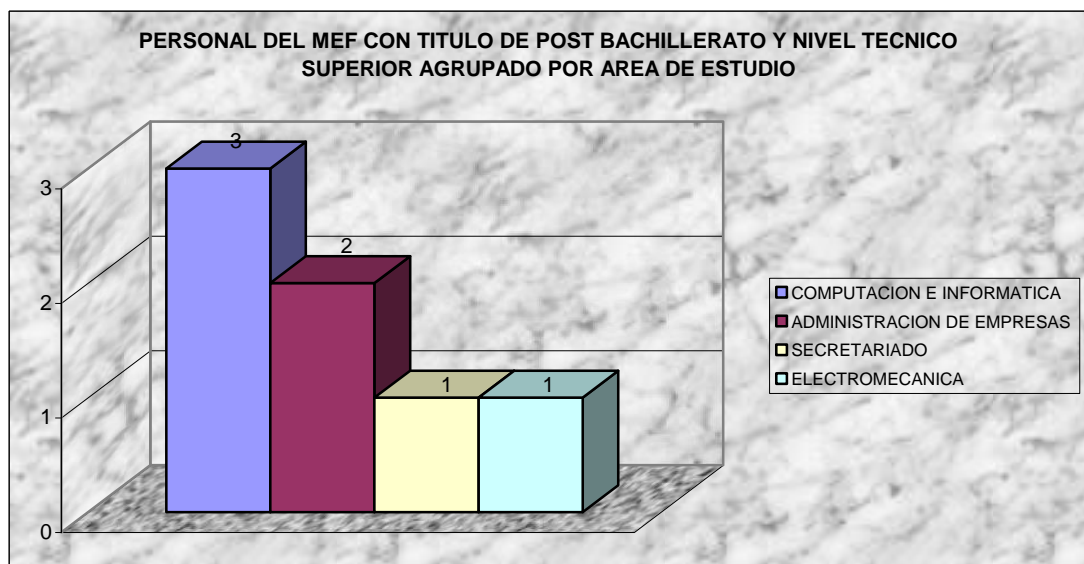
BCE:	Banco Central del Ecuador
CAE:	Corporación Aduanera Ecuatoriana
GC:	Gobierno Central
LOGGE:	Ley Orgánica de la Contraloría general del Estado
LOSCCA:	Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las remuneraciones del Sector Público.
MEF:	Ministerio de Economía y Finanzas
PGE:	Presupuesto General del Estado
SGE:	Subsecretaría General de Economía
SGF:	Subsecretaría General de Finanzas
SGC:	Subsecretaría General de Coordinación
SGJ:	Subsecretaría General Jurídica
SA:	Subsecretaría Administrativa
SPE:	Subsecretaría de Política Económica
SPIP:	Subsecretaría de Programación de la Inversión Pública

SESS:	Subsecretaría de Economía Social y Solidaria
SCP:	Subsecretaría de Crédito Público
SP:	Subsecretaría de Presupuestos
SCG:	Subsecretaría de Contabilidad Gubernamental
STN:	Subsecretaría de Tesorería de la Nación
SENPLADES:	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
SENRES:	Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de los Recursos Humanos del Sector Público.
SIGEF:	Sistema Integrado de Gestión Financiera; los componentes de la aplicación SIGEF son: SIGEF Institucional, SIGEF Global, SIGEF Tesoro y SIGEF Integrador
SRI:	Servicio de Rentas Internas
SIPREM:	Sistema Presupuestario de Remuneraciones del Sector Público
SPF:	Sistema Público Financiero
SPNF:	Sector Público No Financiero
SRI:	Servicio de Rentas Internas

Representación gráfica del inventario de los perfiles de escolaridad de la población empleada del MEF.

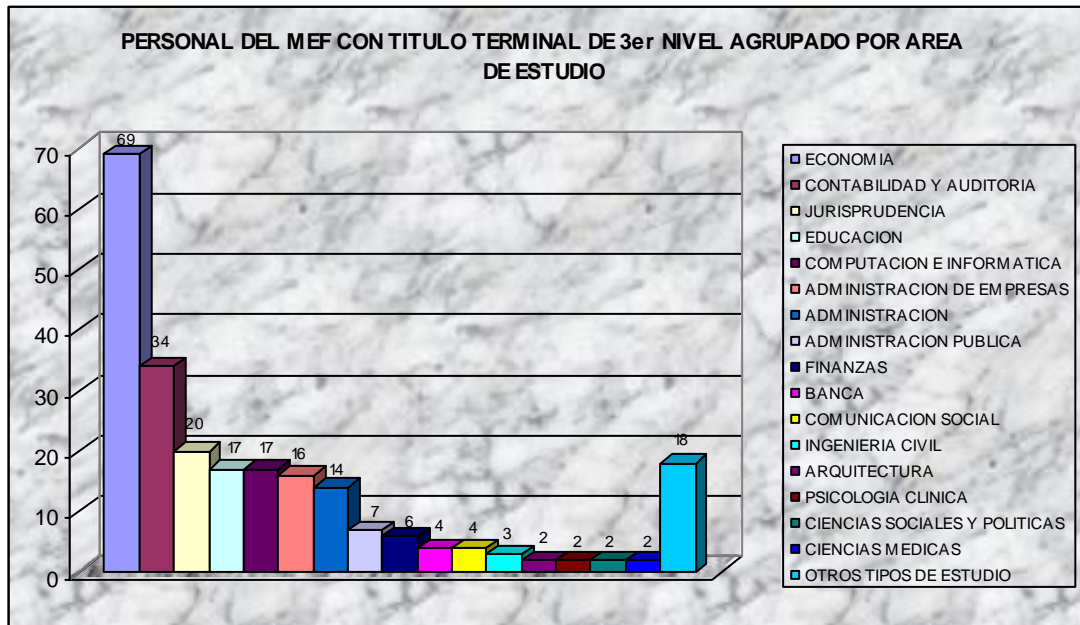
Los siguientes gráficos muestran los niveles de escolaridad que actualmente acreditan los servidores del Ministerio de Economía y Finanzas. El interés que tiene estos gráficos es demostrar, el bajo nivel de escolaridad que existe en la población empleada del MEF, y que además, a través de los mismos, se puede deducir que la gestión del área del talento humano, no está cumpliendo un rol clave, en el proceso de mejora y desarrollo personal y profesional de sus empleados.

Gráfico No. 26



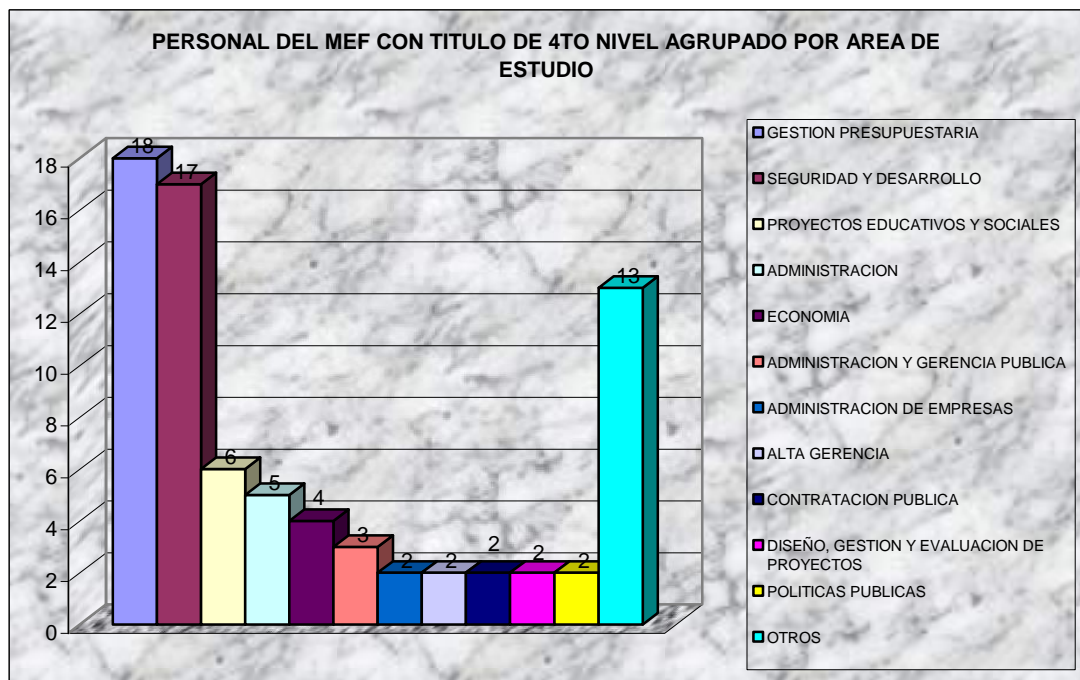
Personal del MEF con Título Terminal de tercer nivel agrupado por área de estudio

Grafico No.27



Personal del MEF con Título de cuarto nivel agrupado por área de estudio

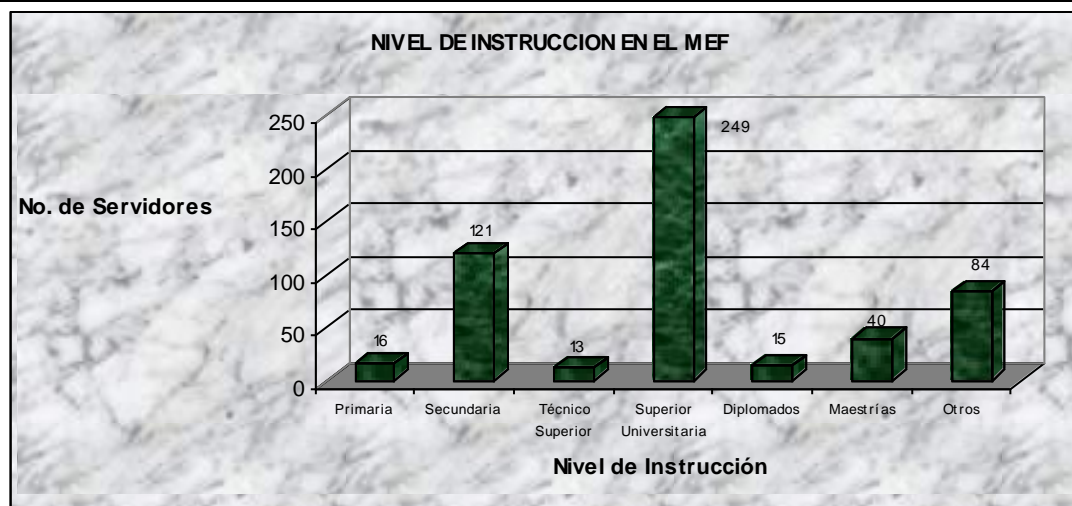
Grafico No. 28



Nivel de escolaridad del capital humano del MEF

Grafico No. 29

Primaria	Secundaria	Técnico Superior	Superior Universitaria	Diplomados	Maestrías	Otros
16	121	13	249	15	40	84



Políticas de planificación de formación y desarrollo

Del inventario de recursos humanos del MEF, se identifica que: 432 servidores tienen al menos un curso de capacitación específica para el puesto que desempeña, lo que demuestra que en esta institución no existen estrategias que permitan diseñar programas continuos de capacitación, razón por la que se generan procesos de desvalorización y obsolescencia de las competencias de los funcionarios

Población empleada de MEF

PUESTO	TOTAL
PROFESIONAL 6	153
PROFESIONAL 5	73
PROFESIONAL 4	44
PROFESIONAL 3	30
PROFESIONAL 2	38
PROFESIONAL 1	26
PREPROFESIONAL	14
OFICINISTA B	36
TECNICO A	7
TECNICO B	3

Gráfico No. 30

