



REPUBLICA DEL ECUADOR

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

FACULTAD DE GERENCIA EMPRESARIAL

DEFINICIÓN DE UN MODELO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES PARA EL INNFA

Tesis presentada como requisito para optar al título de Máster en
Gerencia Empresarial

Autora: Carmen Elena Zambrano J.
Asesora: Mónica Urigüen, Ph.D.

Quito, 10 de noviembre de 2005

DEDICATORIA

Siempre pensé y aún lo creo que todo en la vida es posible si se tiene personas alrededor que no sólo motivan, sino que además inspiran... entonces, quisiera dedicar este trabajo con infinita gratitud a quienes lograron inspirarme e iluminar el camino a recorrer:

A los niños, niñas y jóvenes ecuatorianos que merecen ejercer sus derechos con dignidad, seguridad y libertad;

A los amigos y amigas comprometidos que sueñan y se empeñan en trabajar por un mundo más solidario, honesto y equitativo;

Y particularmente, con profundo amor...

A mi querida familia, por creer en mí, por su cariño y lealtad incondicional en todo momento.

A ti "Mami Chelita" que con tu preocupación y oraciones me transmites la suficiente fuerza para continuar, gracias por estar siempre allí!!

A ti "Papi Betito" que aunque físicamente no estás; me acompañas con tu energía, tu entusiasmo y tu alegría, eres sin duda, mi referente de vida!!!

AGRADECIMIENTO

A mi familia

A mis amigas y amigos

A la Dra. Mónica Urigüen Directora de Tesis, por su calidad humana y profesionalismo.

A mis compañeras y compañeros del Instituto Nacional de la Niñez y la Familia por compartir generosamente sus competencias para la elaboración de este trabajo.

INDICE GENERAL

CONTENIDO	PAGINA
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
INSTITUTO NACIONAL DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA	4
1. PROPÓSITO	4
2. ANTECEDENTES	5
2.1. Misión y visión	7
3. EJES ESTRATÉGICOS Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES	7
3.1 Ejes estratégicos	7
3.2. Políticas Institucionales	8
4. MODELO MIXTO DE GESTIÓN TERRITORIAL	9
5. AREAS DE INTERVENCIÓN	11
5.1 Diagnóstico general de la situación de la niñez en el Ecuador	11
5.2. Area de Desarrollo Infantil	13
5.3 Area de Protección Especial	15
5.4 Area de Atención Emergente	20
6. COBERTURA	23
7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	23
8. SISTEMA INTEGRADO DE RECURSOS HUMANOS	24
8.1. Subsistema de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos.	25
8.2. Subsistema de Régimen Salarial	25
8.3. Otros Subsistemas	26

CAPITULO II		
GESTION DEL TALENTO HUMANO BASADO		28
EN COMPETENCIAS		
1. OBJETIVO		28
2. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	28	
2.1 Nuevo rol del Area de Gestión del Talento Humano (antes Departamento de Recursos Humanos)		29
2.2 Liderazgo en la Gestión del Talento Humano		31
2.3 Tendencias en la Gestión del Talento Humano	33	
2.4 Sistema de Gestión del Talento Humano		34
3. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS		36
3.1 Definición de Competencias		38
3.2 Tipos de Competencias		42
3.3 Identificación y Definición de Competencias		43
3.4 Aplicación de las Competencias en los sistemas de Gestión del Talento Humano		46
3.5 Normalización, Formación y Certificación de Competencias		48
4. PROTECCION INTEGRAL	50	
4.1. Código de la Niñez y Adolescencia		50
4.2. Sistema Nacional Descentralizado de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia		53
CAPÍTULO III		
METODOLOGIA		55

1.	PROPOSITO	55
2.	INVESTIGACION CUALITATIVA	55
2.1	Método Investigación-Acción	57
2.2	Técnicas utilizadas	59
3.	CRITERIOS PARA SISTEMATIZAR LA INFORMACION	67

CAPITULO IV

	HALLAZGOS DE LA INVESTIGACION	69
1.	FINALIDAD	69
2.	<i>CATEGORÍAS ENCONTRADAS</i>	69
2.1	Selección de competencias por Procesos	69
2.2	Evidencias de competencias	77
2.3	Definiciones de las Competencias	80
2.4	Incorporación nuevas Competencias	82
2.5	Competencias Mínimas	82
2.6	Proceso de Validación	83
2.7	Validación Procesos de Asesorías y Desarrollo Institucional	92

CAPITULO V

MODELO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

	PARA EL INNFA	96
1.	OBJETIVO	96
2.	MODELO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	96
3.	COMPETENCIAS POR PROCESOS	98
3.1	Proceso de Protección Integral	98
3.2	Proceso de Desarrollo Institucional	98
3.3	Proceso de Asesorías: Asesoría Jurídica,	

	Auditoría Interna y Comunicación Social.	99
3.4	Proceso de Apoyo Organizacional	99
4.	COMPETENCIAS GERENCIALES	100
4.1.	Puesto: Director/a Ejecutivo/a	100
4.2.	Puesto: Director/a de Unidad Territorial Desconcentrada	100
4.3.	Puesto: Coordinador/a Local	101
5.	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	101
 CAPITULO VI		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		106
1.	CONCLUSIONES	106
1.1.	Aplicación del enfoque de Competencias en la Gestión del Talento Humano en el INNFA	106
1.2	Habilidades y destrezas para optimizar el aporte del Talento Humano en el INNFA	108
1.3	Competencias Institucionales	110
1.4	Implementación del Sistema Integral de Gestión del Talento Humano por competencias en el INNFA.	111
2.	RECOMENDACIONES	112
 ANEXOS		116
 BIBLIOGRAFIA		126

INTRODUCCION

Sin duda alguna las organizaciones de alto desempeño ubican como su principal eje estratégico para alcanzar competitividad y enfrentar los retos que exige la globalización, el aporte, compromiso y conocimiento de las personas que las conforman, en definitiva de su talento, que hoy por hoy demanda de sistemas y estilos de gestión que privilegien y desarrollen sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes en plena concordancia con los objetivos empresariales.

Es dentro de este contexto y bajo un enfoque principalmente cualitativo que se desarrolla la presente investigación, cuyo objetivo central es proponer un perfil de competencias institucionales para que el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia pueda implementar un sistema integral de gestión del talento humano bajo este enfoque.

Gestionar por competencias precisa un cambio de paradigmas en el modo actual de la administración de los recursos humanos, es tener claridad de que las personas son quienes posibilitan el cumplimiento de la misión y estrategia de una organización y que del estilo en que se las dirija dependerán también los resultados que se consigan; de ahí que muchas empresas ya no hablan más del recurso humano, se acentúa cada vez con más fuerza el concepto que involucra el desarrollo del capital o talento humano y en función de ello planean sus estrategias y acciones.

La aplicación del modelo de competencias en la gestión del talento humano permitirá, partiendo de la definición de un perfil de competencias, desarrollar equipos flexibles, reforzar conductas que sostengan la estrategia de la organización, seleccionar y retener personas competentes, en definitiva

gestionar el mejor aprovechamiento del potencial de la gente.

Bajo este nuevo concepto, el desarrollo de esta tesis ha permitido identificar las competencias generales: comportamientos, habilidades, conocimientos; que el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia requiere para el cumplimiento efectivo de su misión institucional, cuya estructura se señala a continuación:

En el capítulo primero se presenta información del Instituto Nacional de la Niñez y la Familia para ubicar el entorno y objetivo de este estudio. El segundo capítulo aborda, analiza y recoge los principales aportes científicos que se han desarrollado sobre la nueva visión en la gestión del talento humano, el enfoque de competencias y algunas consideraciones importantes sobre protección integral, como marco legal que cobija el accionar institucional.

En el tercer capítulo se describe la metodología, métodos y técnicas utilizadas para la recopilación y análisis de la información.

El capítulo cuarto da cuenta de los hallazgos encontrados en este proceso investigativo, que contó con el aporte de varios trabajadores del Instituto que apoyan con su talento en los ámbitos: nacional, territorial y local y que han compartido con la investigadora sus experiencias, conocimientos y expectativas para enriquecer este trabajo.

El capítulo quinto presenta la propuesta propiamente dicha, que contiene el perfil de competencias con el significado de cada una de ellas para el Instituto.

En el capítulo sexto se exponen las conclusiones resultado del desarrollo de la tesis, así como algunas recomendaciones que a juicio de la investigadora deben ser analizadas para potenciar el aporte de las personas en la consecución de los objetivos de las empresas en general y del Instituto Nacional de la Niñez y Adolescencia en particular; y, para vislumbrar oportunidades de mejoramiento en las entidades del estado que trabajan en y para la formación profesional.

Finalmente, espero que esta investigación constituya un pequeño aporte que contribuya o motive para que el Estado y las organizaciones vuelquen sus miradas hacia las personas, hacia sus talentos y asuman que su desarrollo en gran medida depende de su comprometido y calificado aporte.

CAPÍTULO I

INSTITUTO NACIONAL DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA

En el presente capítulo se expone la información relacionada con el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia: su visión, misión, políticas, objetivos estratégicos, estructura organizacional, programas, proyectos y servicios...; todo aquello constituye el contexto en el cual se desarrolla la presente investigación que pretende dotar un instrumento técnico que apoye en la gestión del talento humano del Instituto.

1. PROPÓSITO

El propósito de esta investigación es identificar las competencias genéricas que se requieren en el Instituto para conseguir mayor competitividad y productividad en la gestión. Las siguientes son las interrogantes que permitirán al finalizar esta tesis, conseguir el propósito planteado:

- ❖ ¿Responderá el enfoque de competencias en la gestión de Talento Humano a las necesidades del Instituto para su desarrollar exitosamente su capital humano?
- ❖ ¿Qué habilidades, destrezas y comportamientos permitirán al INNFA optimizar el aporte de su capital humano para, aportar significativa y positivamente en la protección integral de los niños, niñas y adolescentes de nuestro país?
- ❖ ¿A qué nivel se identificarán las competencias en esta investigación?
- ❖ ¿Las competencias establecidas a través de esta investigación aportarán para la implementación de un sistema integral de talento humano bajo este enfoque en el Instituto?

Dentro de este contexto, en este capítulo, se incorpora información que recoge la realidad institucional creando el marco apropiado para acoplar la propuesta objeto de esta tesis -que constituye un aporte para la construcción de una herramienta técnica administrativa- que coadyuve al desarrollo del talento humano en el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia –INNFA-y que pueda ser interiorizada y aceptada tanto a nivel gerencial como de sus trabajadores, de tal forma que su aplicación se pueda mantener en el tiempo, beneficiando no solamente al personal sino a nuestros niños, niñas, adolescentes y familias, beneficiarios directos del quehacer de la organización.

2. ANTECEDENTES

El Instituto Nacional de la Niñez y la Familia es una persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, con finalidad social y pública, unitario y desconcentrado con un modelo mixto de gestión, ejecutor y proveedor de servicios y recursos, que se rige por las disposiciones del título XXIX, libro primero del Código Civil, el presente Estatuto, los reglamentos que se expidieren y demás disposiciones legales pertinentes¹

Según los estatutos vigentes la finalidad del Instituto se fundamenta además de los postulados y principios de la Constitución Política del Estado, en la Convención sobre los Derechos del Niño, la Convención Sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujeres y todas las demás Leyes, Tratados, Convenios e instrumentos Nacionales, sobre niños, niñas, adolescentes y familia.

Creado en 1960 como Patronato Nacional del Niño del Ecuador, para

brindar atención a necesidades tanto morales como materiales de los niños ecuatorianos, fue presidido por la Presidenta la Sra. Corina Parral de Velasco Ibarra (1960-1962), con una perspectiva más bien de voluntariado y asistencialista.

A partir de 1979, se constituye el Instituto Nacional del Niño y la Familia (INNFA) mediante acuerdo ministerial No. 21 de 17 de enero de 1983; se proyecta una nueva visión del trabajo, perfilándose como un organismo de desarrollo.

En la década del 1990, se incorpora al accionar institucional el Enfoque de Derecho que promueve la participación civil, amplía coberturas de atención, efectúa una evaluación de impacto de los programas y se los reorienta. A partir del año 1997 el Instituto empieza a trabajar con una visión enfocada en los Derechos de los Niños y participa en la formulación de la Constitución, del Código de la Niñez y la Adolescencia y el Sistema de Protección respectivo.

En el año 2000, se inicia con el proceso de construcción de un nuevo modelo de gestión desconcentrado, con enfoque territorial, creando once Unidades Territoriales Desconcentradas (UTD) ubicadas en las provincias de Azuay, Chimborazo, El Oro, Esmeraldas, Guayas, Imbabura, Loja, Los Ríos, Manabí, Pichincha y Tungurahua, a través de las que se pueda ampliar la cobertura de manera eficiente, eficaz y oportuna. Para consolidar este modelo se acompaña con la reforma y actualización de las normas institucionales entre las que se encuentra el Estatuto aprobado en el 25 de noviembre de 2002, mediante el cual se consolida el nuevo modelo de

¹ INNFA 2002, Pg. 3

gestión y entre otros aspectos se modifica la denominación a INSTITUTO NACIONAL DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA.

2.1 Visión y Misión

De acuerdo al Plan Estratégico 2003-2007, la visión del Instituto al 2007 es: “Desarrolla y promueve servicios de calidad, con enfoque de Integralidad y universalidad de los derechos para los niños, niñas, adolescentes y sus familias, articulado a procesos participativos de desarrollo local con incidencia en la formulación de políticas públicas”. (INNFA 2004, pg. 16)

La misión es: “Contribuir a la protección integral de niños, niñas, adolescentes, en especial de los grupos vulnerables y excluidos de derechos, con la participación y corresponsabilidad del Estado, la sociedad y la familia” (INNFA 2004, pg. 16)

3. EJES ESTRATÉGICOS Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES

3.1. Ejes estratégicos

Los ejes estratégicos que se reconocen en el Plan Estratégico 2003-2007² son:

1. Potenciar el capital humano del INNFA
2. Aplicar la Estructura Organizacional
3. Trabajar de manera armónica con nuestros aliados institucionales

² INNFA 2004, Pg. 24

4. Trabajar con métodos participativos con el tercer sector, organizaciones comunitarias y las familias
5. Desarrollar nuevas estrategias comunicacionales acordes con el modelo de gestión territorial
6. Trabajar con transparencia, equidad, enfoque de género, rindiendo y exigiendo cuentas y promoviendo la responsabilidad ciudadana.

3.2. Políticas Institucionales

En el marco del Plan Estratégico Institucional 2003-2007³ se incorporan tres políticas institucionales, con sus respectivos objetivos, los mismos que se detallan a continuación:

1. *Política.-* Fortalecer la capacidad interna y los procesos de descentralización y desconcentración Institucional
Objetivo.- Consolidar y operar el modelo de gestión institucional (ejecutor directo/prestador-proveedor/facilitador) con base en la desconcentración y en la intervención territorial para potenciar la capacidad de gestión de la Dirección Ejecutiva y las UTD con sus Coordinaciones Locales.
2. *Política.-* Promover la creación de redes locales, de ejecución de políticas. De atención y protección para la niñez y adolescencia del país.
Objetivo.- Mejorar la calidad de atención y protección integral a niños, niñas y adolescentes con enfoque de derechos y procurar el involucramiento activo del tercer sector para fortalecer la corresponsabilidad social y la exigibilidad de derechos, en función del Código de la Niñez y Adolescencia, la visión, misión y políticas institucionales
3. *Política.-* Contribuir a la construcción del Sistema Descentralizado de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia con la participación de las entidades del sector y de los gobiernos locales.
Objetivo.- Proponer, promover y auspiciar políticas públicas, leyes y mecanismos de carácter nacional y local que posibiliten la construcción de sistemas de protección integral.

³ INNFA 2004, Pgs. 26-27

4. MODELO MIXTO DE GESTIÓN TERRITORIAL

Hasta el año 2000, el Instituto funcionaba con una oficina matriz y varias oficinas regionales que dirigían y atendían las coberturas de varias provincias, convirtiéndose en una organización centralista y de corte vertical, estilo que probablemente respondía a la coyuntura en esas épocas, pero que en la actualidad le imposibilitaba responder de una manera adecuada la demanda de la población.

La Constitución del Estado, que demanda una administración descentralizada y la transferencia de competencias con la asignación de recursos necesarios para eficientar la gestión pública, por una parte; y por otra la exigencia de los postulados del Código de la Niñez y la Adolescencia, que se encontraba en debate en el Congreso Nacional, de crear un sistema nacional descentralizado de protección integral; junto con la creciente demanda de los programas y servicios hacia al Instituto, obligaron a que busque nuevas alternativas de organización para brindar servicios de calidad, apuntalando y fortaleciendo la capacidad de gestión, negociación y liderazgo local que permita articular la visión nacional con la realidad local.

En atención a esta nueva realidad, el Instituto se propone un nuevo modelo de gestión con base en la desconcentración, cuyos principales enunciados son:

- ❖ Revalorización de lo local, aplicando esfuerzos en programas e inversiones, en convenio con municipios y demás actores locales.
- ❖ Fortalecimiento de la capacidad operativa del Instituto en las provincias y

de los equipos locales para la operación de programas y proyectos

- ❖ Establecimiento de alianzas estratégicas locales con actores gubernamentales, no gubernamentales, populares, comunitarios, y otros aliados estratégicos

Para garantizar la sostenibilidad de este proceso de desconcentración se requiere entre otras consideraciones, contar con políticas comunes que orienten el trabajo de toda la organización y con una nueva estructura orgánica funcional que responda a esta nueva realidad. Este modelo debe garantizar atención integral de calidad en cada una de sus jurisdicciones, permitir la participación en la construcción de los sistemas locales de protección integral, entre otros.

Vista esta perspectiva, el Instituto reconoce la necesidad de cumplir un rol mixto en su gestión:

- ❖ **Ejecutor Directo-Prestador:** es decir, mantiene y aumenta sus servicios de atención integral a la niñez y adolescencia, mejorando la calidad para aportar al desarrollo y cumplimiento de los derechos de los niños, niñas, adolescentes y familias.
- ❖ **Proveedor-Facilitador** generando en la sociedad una cultura de corresponsabilidad para la protección integral y el cumplimiento de los derechos de la niñez; aquello significa apoyar técnica, económica y metodológicamente a organizaciones similares a fin de ampliar la cobertura de atención.

Este modelo de gestión tiene dos objetivos:⁴

- I. Desarrollar una atención de calidad en el marco de modelos de atención integral de carácter territorial y que responda a la demanda.
- II. El funcionamiento de los sistemas locales de protección integral de la niñez y adolescencia, a través de los cuales se posibilita la aplicación del modelo de atención integral a nivel cantonal.

5. AREAS DE INTERVENCIÓN

5.1. Diagnóstico general de la situación de la niñez en el Ecuador

A continuación se exponen algunos datos de la situación de la niñez en el país⁵, con el fin de matizar con la gestión del Instituto dentro de su ámbito de acción.

El gobierno y la sociedad están tomando medidas conjuntas que están mostrando algunos resultados positivos a la hora de abordar la desigualdad y la pobreza. La inversión pública en el sector social (cobertura de la salud, educación, vivienda, trabajo y bienestar) se duplicó entre 1989 y 2003, lo que, a su vez, aumentó la cobertura de inmunización infantil (desde un 70% en 1999 hasta casi 95% en 2002), las becas escolares, la alimentación en la escuela y los programas de nutrición para los niños de corta edad.

Una mayor participación ha servido para aumentar la intervención cívica, especialmente de los movimientos indígenas, en la formulación de políticas públicas sobre el sector social y la creación de consejos de

⁴ INNFA 2004, Pg. 25

⁵ INNFA 2005, Pg.1

ciudadanos prominentes ("observatorios") para supervisar los derechos de la infancia y las políticas fiscales.

Persisten importantes problemas. Casi un 70% de los 4,8 millones de niños y niñas de Ecuador viven en la pobreza. Aproximadamente 430.000 niños y niñas con edades entre los 5 a los 17 años de edad trabajan, la desnutrición afecta a un 15% de los niños y niñas menores de cinco años y los programas de desarrollo de la primera infancia que reciben apoyo del gobierno abarcan solamente a un 8,4% de los niños y niñas que cumplen con los requisitos.

Desde 1990 hasta 2001, la tasa neta de matriculación en la escuela primaria se estancó en alrededor de un 90%. Los niños y las niñas tienen acceso igualitario a la educación, pero no es éste el caso de los niños y niñas indígenas y afro ecuatorianos: un 90% de estos niños y niñas viven en la pobreza y solamente un 39% ha terminado escuela primaria (en comparación con el 76% de los niños y niñas de otros grupos). Alrededor de un 50% de las muertes infantiles que se producen en la actualidad se pueden evitar y hay una tasa más elevada de mortalidad para los niños y las niñas indígenas y afro ecuatorianos.

La mortalidad derivada de la maternidad sigue siendo elevada en las zonas indígenas, donde solamente un 20% de los nacimientos se llevan a cabo en centros de salud pública. Siete de cada 10 menores de un año de edad y un 60% de las mujeres embarazadas padecen anemia. Aunque el consumo de sal yodada sigue siendo elevado (un 98%), en algunas comunidades indígenas ha vuelto a aumentar el consumo de sal no yodada. El VIH/SIDA no ha alcanzado niveles de pandemia, pero la incidencia de VIH se ha multiplicado por siete desde 1990.

5.2. Área de Desarrollo Infantil

La infancia temprana constituye una etapa fundamental en el proceso de desarrollo y formación de la personalidad; esta afirmación es generalmente aceptada y compartida por psicólogos y pedagogos, independientemente de las tendencias, teorías y escuelas a las que se adscriban.

Los primeros años de vida de los infantes, desde su concepción hasta los seis años de edad, ponen los cimientos para su desarrollo saludable y armonioso. Se trata de un periodo marcado por un rápido crecimiento y por cambios que se ven influenciados por su entorno; estas influencias pueden ser positivas o negativas, determinando en gran medida cómo será el futuro adulto, las futuras generaciones y la sociedad.

En consecuencia y tomando como premisa lo anteriormente señalado, la institución en el marco de la Convención y el Código de la Niñez y adolescencia ha diseñado varios programas y proyectos, que de acuerdo a las necesidades y realidades locales potencia el rol de la familia y la comunidad en el desarrollo integral de las niñas y niños en estas primeras edades.

Es así que el Área de Desarrollo Infantil abarca los ámbitos referidos a "...la salud y el medio ambiente, la alimentación y nutrición, la educación inicial, la participación y la protección...",⁶ a través de dos modalidades principales:

⁶ INNFA 2004, Pg. 12

❖ **Centros de Desarrollo Infantil**

Brinda atención directa a través de los Centros de Desarrollo Infantil (niños/as menores de seis años) y de Centros de Apoyo Escolar (para niños de 6 a 12 años) con servicios de:

- Promoción y prevención de la salud.
- Asistencia alimentaria y nutricional.
- Seguridad alimentaria.
- Educación inicial.
- Educación pre-escolar.
- Cuidado diario para niños de 0 a 6 años.
- Cuidado diario y refuerzo escolar
- Cooperación y asistencia técnica

Ejecuta proyectos complementarios que permiten sostener esta modalidad e impulsar la participación de la familia en el desarrollo de los niños/niñas. Estos proyectos son: Rinconcitos de Tecnología (uso de tecnología informática para refuerzo escolar), Huertos Hidropónicos (para mejorar la calidad del consumo de hortalizas de los niños/as y promover la creación de microempresas para las familias y la comunidad), Minga del arte por la vida (proyecto de comunicación para dar a conocer los derechos de los niños e impulsar su aplicación); Complemento nutricional NUTRINNFA .

❖ **Creciendo con Nuestros Hijos**

Esta modalidad considera a la familia como la base fundamental para su trabajo; la familia tiene grandes potencialidades para convertirse en un medio educativo y estimulante del desarrollo del niño y la niña, junto con la

comunidad.

Los miembros de la comunidad se constituyen en generadores y responsables de la implementación del Programa. Las organizaciones sociales cogestionan la planificación, ejecución y evaluación de diversas acciones para efectivizar los derechos de los niños y las niñas; por lo que la estrategia de cogestión comunitaria es una vía exitosa para lograr la óptima participación de las comunidades.

Entre los principios pedagógicos, establecen al juego como elemento dinamizador del accionar educativo, propicia el desarrollo de formaciones internas como: pensamiento, sentimientos, imaginación, valores, etc. Además el juego contribuye para que el niño se relacione con su entorno. La dirección del proceso educativo asume un enfoque integral del ser humano, por lo que la educadora debe comprender y respetar la integralidad con la que el niño aprende, sin separar por áreas sus nuevas experiencias y conocimientos. La educadora debe basarse en los objetivos del currículo y a partir de ellos planificar, orientar y evaluar integrando las diferentes áreas del desarrollo.

5.3. Área de Protección Especial

Esta área se encamina a la prevención frente a las amenazas de violación de derechos de los niños, niñas y adolescentes y la restitución de éstos cuando han sido violentados.

El Área de Protección Especial trabaja para la prevención y restitución en las siguientes problemáticas: maltrato, abuso y explotación sexual, trabajo infantil, drogodependencia, niños, niñas y adolescentes (NNA) privados de su

medio familiar, NNA con discapacidad, y NNA perdidos.

Para cumplir con su cometido, ejecuta varios programas o modalidades, entre ellas: Programa del Niño Trabajador, Acción Ciudadana por la Ternura, Programa Acción Médica Solidaria y Discapacidades.

❖ **Programa del Niño Trabajador**

El Programa Niño Trabajador (PNT), desarrolla su intervención con base en la metodología activa-participativa, en el marco de una atención integral al niño, niña, adolescente y su familia; orientando su accionar hacia un proceso permanente de sensibilización y concientización a las familias, los maestros y la comunidad.

Trabaja en relación con las familias, la red amiga del Ministerio de Educación, con líderes barriales y organizaciones comunitarias, convirtiendo de este modo, en una responsabilidad compartida para garantizar los derechos a la educación, recreación, vida en familia, participación y la salud preventiva de los niños, niñas y adolescentes trabajadores.

El PNT, participa con Unidades de Trabajo, mismas que están integradas por el Educador de Programa, el Promotor Comunitario, el Maestro Voluntario y 6 Facilitadores Pedagógicos, cada uno de los cuales realiza un rol específico, de manera coordinada y planificada en los 3 ámbitos: familia, escuela y comunidad, cuyos actores se involucran en la acción-reflexión-acción que se orienta a lograr la re-inserción, permanencia en la escuela y separación progresiva de los niños, niñas y adolescentes trabajadores de las actividades laborales peligrosas o nocivas.

El PNT, en el proyecto de apoyo a la escolarización de niños y niñas trabajadores, entrega una beca escolar a la familia para que cubra los gastos de matrícula, útiles escolares, uniformes, de esta manera la familia cuenta con el primer impulso para insertar a su hijo/a en la escuela formal.

Así mismo, se realiza un proceso sostenido de sensibilización y seguimiento a las familias, para que se responsabilicen y apoyen a sus hijos para que asistan regularmente y permanezcan en la escuela en condiciones óptimas, al igual que respeten el tiempo destinado al juego, la recreación y la elaboración de las tareas escolares.

Con el objetivo de mejorar la calidad educativa, el Programa capacita de forma permanente a los maestros/as donde están reinsertados los niños, niñas, mediante la transferencia de la metodología de Refuerzo Pedagógico, cuya base de formulación son los principios de la Reforma Curricular vigente en el país, y que promueve el desarrollo de habilidades y destrezas que permita un proceso autónomo de aprendizaje de los niños y niñas, a través del cual está logrando un mejoramiento de la autoestima y el ejercicio de los derechos de los niños, niñas y adolescentes .

El Programa ejecuta además los siguientes proyectos:

- Erradicación del Trabajo Infantil Peligroso;
- Avanzar; (Modalidad Currículo Flexible) y
- Aventura de la Vida

❖ **Acción Ciudadana por la Ternura**

Esta modalidad ejecuta sus acciones conjuntamente con organizaciones privadas y públicas que trabajan en forma comprometida con

niños, niñas y adolescentes del país, fundamentándose en la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño, mediante varios proyectos:

- Proyecto de participación local para el fomento del buen trato.- Cuyo objetivo es mejorar las relaciones entre adultos y niños en los espacios de la vida cotidiana, para incidir en la calidad y calidez de sus relaciones.
- Violencia (maltrato y abuso sexual).- Pretende disminuir la violencia mediante la atención especializada integral a niños que sufren maltrato y abuso sexual, fortaleciendo su contexto familiar y comunitario. Trabajo coordinado con organizaciones, instituciones y profesionales de la localidad para conseguir la recuperación efectiva del niño/a o adolescente, la familia y el maltratante
- Acogida familiar.- Consiste en brindar atención a familias en crisis para prevenir el abandono y protección a niños privados de su medio familiar para la preservación y fortalecimiento del vínculo con su familia. A través de este proyecto se ofrece un espacio familiar y comunitario al niño niña y adolescente que por diversas circunstancias no pueden vivir con su familia biológica (por el tiempo que sea necesario) proporcionándole respeto a su identidad y favoreciendo la reinserción familiar armoniosa.
- Niños perdidos y desaparecidos.- Proporciona atención especializada y efectiva a niños, niñas, adolescentes que se encuentran fuera de su medio familiar (voluntaria o involuntariamente) propiciando su reencuentro y reinserción familiar que asegure la permanencia del niño en su hogar.
- Explotación Sexual.- En este proyecto se trabaja en el fortalecimiento de las organizaciones que forma parte de la Mesa de Concertación Permanente contra la Explotación Sexual.

- Proyecto de derechos y salud sexual y reproductiva de adolescentes.- Su objetivo principal es desarrollar sinergias institucionales para apoyar la educación en sexualidad y el mejoramiento de la calidad de atención en salud de los adolescentes. Este proyecto está en proceso de consolidación, las propuestas están en estudio en organismos internacionales que puedan comprometer su apoyo financiero para implementarlo.
- Drogodependencia.- Brinda atención especializada a adolescentes usuarios y abusadores de sustancias psico - activas, implementa procesos de prevención y apoyo a las familias con la finalidad de ayudar a resolver los problemas causados por el consumo de drogas; funciona en asocio con otras organizaciones

❖ **Programa Acción Médica Solidaria y Discapacidades**

Esta modalidad basa su gestión en acciones solidarias a favor de la salud de niños, niñas, adolescentes y familias vulnerables, en situación de riesgo, excluidos o situación de extrema pobreza, aplicando técnicas terapéuticas de atención a través de servicios especializados.

Además ejecuta tres proyectos:

- Prevención, Detección y Derivación de las Discapacidades (capacitación)
- Becas Solidarias (a través de organismos no gubernamentales, gobiernos seccionales, entre otros)
- Gobiernos Locales y Cogestión (incidir en la definición de Políticas de Estado a favor de los niños con discapacidad)

En lo referente a atención especializada es menester hacer una breve descripción de las principales áreas de atención:

- Centros de Rehabilitación Médica que ofrecen atención médica en rehabilitación: física, sensorial y/o mental
- Centros Auditivos Orales.- Brindan atención integral en las áreas de prevención, diagnóstico, evaluación, estimulación temprana, adaptación protésica y rehabilitación a personas con discapacidad auditiva
- El Centro de Formación y Capacitación Laboral para Ciegos (CEFOCLAC).- Ofrece rehabilitación básica funcional, integración familiar, capacitación e inserción laboral a personas ciegas mayores de 13 años. Comprende: tratamiento psicológico, orientación y movilidad, actividades de la vida diaria, talleres de costura, talleres de tejido, lecto-escritura Braille, ábaco, informática desplazamiento y movilidad; proceso que concluye con la integración de la persona ciega al entorno social y según las capacidades desarrolladas y demostradas se gestiona la inserción laboral en la empresa privada o pública.
- Hogar del Adulto Mayor.- Brindan atención integral a ancianos provenientes de diferentes partes del país, que en su mayoría no tienen familia o son abandonados, tiene como propósito mejorar las condiciones de vida, priorizando la utilización de su tiempo libre en las actividades terapéuticas y recreación que permitan el fortalecimiento y mantenimiento de su condición física y espiritual.

5.4. Area de Atención Emergente

Tiene dos grandes ámbitos de acción: el Programa Acción Social y el Servicio Médico Social.

❖ Programa Acción Social

El Programa Acción Social fundamenta su trabajo en redes, se concibe como un grupo de unidades de gestión que unifica a todos los actores locales (voluntarios/as, organizaciones públicas y privadas) con el único objetivo común de apoyar y buscar alternativas de solución a los problemas de la comunidad local en base a principios de igualdad y complementariedad.

Pretende fortalecer la participación ciudadana, con la presencia de todos los actores locales que se organizan como grupos voluntarios locales.

Ejecuta los siguientes proyectos:

- Proyecto de Ayudas Emergentes.- Constituye un apoyo puntual directo a la población en crisis social, por emergencias referidas en tres áreas: salud, transporte emergente y calamidad doméstica. Apoya también en situación de desastres; a través de la Red de Voluntariado, dentro del Sistema de Defensa Civil y con estrategias de superación de crisis en la población afectada
- Proyectos Fortalecimiento Comunitario.- Fortalecimiento de la participación de la población en proyectos sociales con visión autogestionaria a través de apoyos a Organismos Gubernamentales (OGs), Organismos No Gubernamentales (ONGs) y Organizaciones Comunitarias de Base (OCBs).
- Proyecto Comunitario de apoyo a la Salud a través de la ejecución de campañas de desparasitación a niños entre 2 a 6 años y a sus familias, en coordinación con instituciones gubernamentales..

- Proyecto Apoyo a Programas-Modalidades INNFA.- Remisión de voluntariado local y extranjero para apoyo a actividades puntuales de los demás programas o modalidades del Instituto.

❖ **Servicio Medico Social**

Su objetivo primordial es brindar ayudas médicas a las personas portadoras de enfermedades complejas y que se encuentran en situación de riesgo. La complejidad entendida como aquellas patologías que ponen en riesgo la vida del paciente y requieren de una pronta atención para recuperar su salud, sea con el subsidio parcial para adquirir medicinas, insumos, realización de exámenes médicos de alto costo, cirugías, etc, que no pueden ser asumidos por entidades estatales de salud.

Finalmente, es necesario mencionar que dentro de sus buenas prácticas, el Instituto de permanentemente busca el fortalecimiento de sus metodologías, programas, proyectos existentes, bajo la doctrina de la protección integral consolidando sus acciones, con la participación y corresponsabilidad del estado, la familia y la sociedad civil, bajo tres premisas de actuación:

- ❖ **Prevención**, que involucra aquellas acciones que contribuyen a generar las condiciones oportunas y óptimas para el adecuado desarrollo de niños, niñas y adolescentes.
- ❖ **Atención**, concebida como las acciones de prestación de servicios universales y específicos a los que los niños, niñas y adolescentes tienen derecho en su etapa de desarrollo y vista su condición individual.
- ❖ **Restitución**, asumida como las acciones que posibilitan el ejercicio de los derechos cuando han sido violentados.

Por otro lado, como parte de su responsabilidad y por mandato del Código de la Niñez y Adolescencia, el Instituto participa, promueve y facilita espacios de discusión tanto para la elaboración de propuestas de políticas públicas, como para la construcción del Sistema Nacional Descentralizado de Protección Integral.

6. COBERTURA

La aplicación de las distintas metodologías o programas y sus resultados a nivel nacional, se presentan en el Anexo No. 1

7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Debido a que la estructura anterior no respondía al modelo mixto de gestión, y con el fin de ir sentando las bases para su consolidación, a partir del año 2003 se elabora una propuesta de estructura organizacional que es aprobada por el Directorio Nacional en el mes de abril del año 2004, la misma que vislumbra los procesos del Instituto de tal forma que puedan ser ejecutados en forma más ágil. El organigrama estructural del Instituto se muestra en el Anexo 2 .

De la estructura organizacional es necesario hacer algunas precisiones:

El proceso de desconcentración requirió la definición de tres niveles de gestión institucional: nacional, territorial y local; cada uno de ellos con misiones propias.

En el ámbito nacional, instancia gobernadora y rectora de la gestión

institucional, le corresponde la generación de políticas nacionales, su regulación y evaluación; está liderado por el Directorio, la Presidencia y el Director Ejecutivo.

En el ámbito territorial, estructuras de carácter provincial o regional, bajo el liderazgo del(a) Director(a), le corresponde la promoción, apoyo y aseguramiento de la atención integral de calidad a NNA y familias, así como su participación para la construcción y consolidación de los sistemas locales de protección integral en corresponsabilidad con los gobiernos locales, sociedad civil y comunidad, dentro del marco de las políticas del Instituto.

El ámbito local inmerso en una jurisdicción territorial es responsable por la aplicación de los planes, programas y proyectos de atención integral, procurando el involucramiento activo del tercer sector, para fortalecer la corresponsabilidad social y la exigibilidad de derechos, de acuerdo a las políticas internas y a las normas legales.

En la estructura organizacional vigente, se describen las misiones y funciones principales de los siguientes procesos institucionales, de acuerdo a los roles que corresponden a cada uno de los niveles:

- ❖ Protección Integral
- ❖ Desarrollo Institucional
- ❖ Apoyo Organizacional, y
- ❖ Asesorías.

8. SISTEMA INTEGRADO DE RECURSOS HUMANOS

Las exigencias del entorno, el Código de la Niñez y la Adolescencia, el nuevo modelo de gestión, exigieron al Instituto reorientar sus metodologías

y programas, aquello trajo consigo la obligatoriedad de adecuar sus estructuras y sistemas administrativos que faciliten una gestión eficiente, a fin de responder de manera efectiva a este nuevo reto organizacional y en consecuencia al cumplimiento de la misión y visión institucionales.

Vista esta necesidad y considerando lo establecido en el Plan Estratégico 2003-2007, en su política relacionada con el fortalecimiento de la capacidad interna y los procesos de descentralización y desconcentración Institucional, se emprende en el diseño de varias herramientas técnicas para promover la implementación de un sistema integrado de recursos humanos (SIRH) que fomenten el desarrollo del talento humano en el INNFA.

8.1. Subsistema de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos.

Este subsistema del SIRH, cuyo producto final es la Estructura de Puestos permitirá que el Instituto cuente con un instrumento técnico para la distribución de funciones y responsabilidades de sus trabajadores, como documento de trabajo en caso de nuevas incorporaciones, insumo básico para la evaluación del desempeño, la determinación de un régimen salarial acorde a las responsabilidades definidas, etc.

La nueva estructura del INNFA aprobada en el año 2004, está conformada por seis grupos ocupacionales que contienen 38 puestos (Anexo No.4)

8.2. Subsistema de Régimen Salarial

Con la nueva estructura de puestos, se hizo necesario diseñar un

instrumento que contenga normas, políticas y procedimientos para la asignación y administración técnica de las remuneraciones en el Instituto, que privilegien la equidad interna y puedan ser competentes con el mercado laboral externo comparado con organizaciones de similar naturaleza, cuyo manual está debidamente aprobado por las instancias autorizadas en el Instituto.

La metodología utilizada para el establecimiento del régimen salarial fue el diseño de bandas salariales que están asociadas con la estructura de puestos y los grupos ocupacionales establecidos.

8.3. Otros Subsistemas

Se prevé para los años 2005 y 2006, diseñar e implementar, según sea el caso, los subsistemas de evaluación del desempeño, capacitación, reclutamiento y selección; que permitirán crear y mantener un clima laboral que favorezca el pleno desarrollo del talento humano con miras al cumplimiento de los objetivos del Instituto, la satisfacción individual y el aporte al desarrollo integral de los niños, niñas, adolescentes y familias ecuatorianas.

Como se puede evidenciar en esta descripción, el Instituto se caracteriza por ser una organización eminentemente técnica que a través de sus programas y servicios busca consolidar la vigencia y restitución de los derechos de los niños, niñas y adolescentes del país, posicionando la responsabilidad de las familias en la crianza y desarrollo de sus hijos y la corresponsabilidad del estado y la sociedad civil.

En el siguiente capítulo se hace una breve revisión de la literatura

existente respecto de los nuevos estilos de gestión del talento humano y sobre todo de la incorporación de las competencias en el desarrollo del capital humano en las empresas.

CAPITULO II

GESTION DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS

1. OBJETIVO

En el presente capítulo se hace una revisión de la literatura existente sobre administración del talento humano, las nuevas perspectivas de gerenciarlo bajo el enfoque de competencias y sobre la visión de la protección integral contenida en la Convención sobre los Derechos del Niño y la Legislación Ecuatoriana; elementos que servirán como soporte técnico-teórico para el diseño de la propuesta para definir un modelo de competencias para el INNFA.

2. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Quiero iniciar el análisis de este tema, haciendo referencia a varios aspectos que en la actualidad se presentan como premisas vitales que obligan a las empresas a revisar sus estructuras y sistemas para optimizar los procesos organizacionales y conseguir la satisfacción y fidelización de sus clientes como fin último.

La globalización de los mercados, la competitividad, la velocidad en el desarrollo tecnológico, de la información, de las comunicaciones, de la innovación y del conocimiento humano, exigen el cambio de paradigmas (modelos mentales a través de los cuales percibimos el entorno), tanto a nivel individual como de las organizaciones, si se quiere alcanzar y asegurar el éxito.

Lo expuesto exige una revisión constante de la forma como se están gestionando sus recursos financieros, tecnológicos y sobre todo como gerenciar el talento humano, base fundamental para el desarrollo de las empresas visionarias, ya que sin el elemento humano dispuesto a entregar sus capacidades, experiencias y compromiso la empresa no puede avanzar satisfactoriamente y por que no decirlo conseguir el bienestar de sus trabajadores.

Administrar los recursos materiales parecería una tarea relativamente fácil, ya que los sistemas y tecnología están al alcance de todos; lo que diferencia a una empresa de otra y requiere mayor esfuerzo, es el desarrollo del potencial de la gente. Con esta nueva lógica, "... las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos socios de la organización"¹.

Gerenciar el talento humano con esta nueva visión, permitirá contar con personas sólidamente formadas, motivadas, comprometidas y entregando todo su potencial para el logro de los objetivos corporativos.

2.1. Nuevo rol del Area de Gestión del Talento Humano (antes Departamento de Recursos Humanos)

Un enfoque moderno para gestionar el talento humano, se concibe como un sistema integral sustentado en el uso de herramientas e instrumentos técnicos, que propicien, bajo un proceso lógico de dirección, el

¹ Chiavenato 2004, Pg. 35

mejoramiento de la productividad humana y por ende de la organización. Ello depende no solamente de contar con buenos procesos de selección, programas de capacitación o el fomento de un adecuado clima laboral, sino también de la capacidad de integrar las competencias de las personas, los procesos, los productos y servicios en forma sistémica.

Lo mencionado, requiere por lo tanto, visualizar el rol estratégico del Área de Talento Humano (ATH); partir de los objetivos y estrategias corporativas y definir los objetivos y estrategias del Área, por lo tanto, la planificación estratégica del ATH debe formar parte de la planeación estratégica de la organización, buscando siempre la integración entre la función de ésta con los objetivos de la empresa.

Chiavenato (2004) establece cuatro funciones principales para esta área:

1. Administración de estrategias de recursos humanos: cómo puede ayudar RH a impulsar la estrategia organizacional.
2. Administración de la infraestructura de la empresa: cómo puede ofrecer RH una base de servicios a la organización para que se eficiente y eficaz.
3. Administración de la contribución de los empleados: cómo puede ayudar RH en el involucramiento y compromiso de los empleados, transformándolos en agentes emprendedores, socios y proveedores de la organización.
4. Administración de la transformación y del cambio: cómo puede ayudar RH en la construcción de una organización creativa, renovadora e innovadora. (Pg. 43)

En este nuevo estilo de gestión, se deberán poner en práctica algunos principios fundamentales que lo diferencian de una administración tradicional,

mencionaré algunos de ellos:

- ❖ Inteligencia y talento
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Participación y compromiso
- ❖ Motivación
- ❖ Visión de futuro
- ❖ Atención y satisfacción del cliente
- ❖ Preocupación por los resultados
- ❖ Mejoramiento continuo
- ❖ Comunicación
- ❖ Capacitación

2.2. Liderazgo en la Gestión del Talento Humano

El nuevo enfoque en la gestión del talento humano exige también la presencia de líderes innovadores que posibiliten este desarrollo.

Se habla mucho de liderazgo, se dice que un líder es una persona con la habilidad para descubrir y liberar el talento presente en cada uno de sus seguidores, se habla de seres capaces de entrar en el alma de las personas e influir en sus decisiones.

Se dice que un líder debe saber organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar a un grupo a determinadas acciones o inacciones de acuerdo a las necesidades; otros opinan que no se debe hablar de líderes sino de un proceso de liderazgo.

Para el caso de este estudio, se requiere de un líder con la capacidad

de descubrir en sus colaboradores aquello que los motiva y no intenta moldearlos para encajarlos a sus necesidades; de una persona que ha cambiado el paradigma de –tratar a los demás como uno quisiera ser tratado- por aquel que desafía a tratar a los demás como ellos desean ser tratados.

Este líder tiene entonces, la enorme responsabilidad de influir en las personas para conseguir un buen desempeño para el logro de los objetivos estratégicos y de reconocer y desarrollar sus capacidades, destrezas y conocimientos.

Debe ser un buen negociador, tener empatía y compromiso con la organización y sus trabajadores, pensamiento positivo y visión de futuro, debe ser generador de equipos de trabajo cohesionados; lo que implica el conocimiento profundo de la cultura organizacional (concibiéndose ésta como la identidad de una empresa, su línea de conducta, su forma de pensar y hacer las cosas, las actitudes y convicciones de su entorno laboral).

Cuando el hombre demuestra que conoce la realidad, y el por qué de ella, y sabe interpretar muy bien lo que sucede, cuando se interesa por las soluciones y actúa más de obra que de palabra; entonces las demás personas comienzan a tenerle confianza y colaborarle; así nacen y se hacen los líderes, con realizaciones aunque no gigantescas; éstos llevan las ideas a las acciones de manera organizada y motivada, obtienen realizaciones en algo concreto y beneficioso para la organización²

²Martínez, C & Herrera, K. *El liderazgo como sustento de la gestión cultural en el desarrollo de la identidad*. Recuperado el 20 de mayo de 2005 de www.euram.com.ni

2.3. Tendencias en la Gestión del Talento Humano

Lo revisado da cuenta de la necesidad de cambiar la tendencia **tradicional** del Area de Gestión del Talento Humano (especialistas en el área reunidos en un departamento, incentiva la especialización, permite la integración entre departamentos, el área funcional está claramente delimitada, están perfectamente identificadas sus responsabilidades, funciona bien en organizaciones pequeñas), por una **gestión estratégica**, que considera que los gerentes funcionales deben participar directamente en la toma de decisiones con respecto al desarrollo de su equipo de trabajo; para lo cual no necesitan ser especialistas en el tema, siendo importante sí que desarrollen competencias adecuadas que faciliten el cumplimiento de este encargo.

Según Chiavenato (2004) las responsabilidades para los gerentes de línea, son las siguientes:

1. Ubicar a la persona apropiada en el lugar apropiado, es decir, reclutar y seleccionar.
2. Integrar y orientar a los nuevos empleados en la Organización.
3. Capacitar a los empleados para el trabajo.
4. Evaluar y mejorar el desempeño de cada persona en el cargo ocupado.
5. Obtener cooperación creativa y desarrollar relaciones agradables de trabajo.
6. Interpretar las políticas y los procedimientos de la organización.
7. Controlar los costos laborales.
8. Desarrollar las capacidades y habilidades de cada persona.
9. Crear y mantener elevada la moral del equipo
10. Proteger la salud y proporcionar condiciones adecuadas de trabajo.

(Pg. 23)

Visto así, la función primordial del Área de Gestión del Talento Humano se convierte en asesora y presta servicio por demanda a las demás áreas de la organización, aquello requiere la consolidación de su función asesora. En este sentido, le corresponderá entonces: diseñar estrategias de gestión general del talento humano, estructurar y apoyar la formación de competencias de todos los integrantes de la organización dentro de un proceso planificado, brindar consultoría interna de gestión del Talento Humano y evaluar los resultados del proceso con el fin de retroalimentarlo y aportar en el mejoramiento continuo.

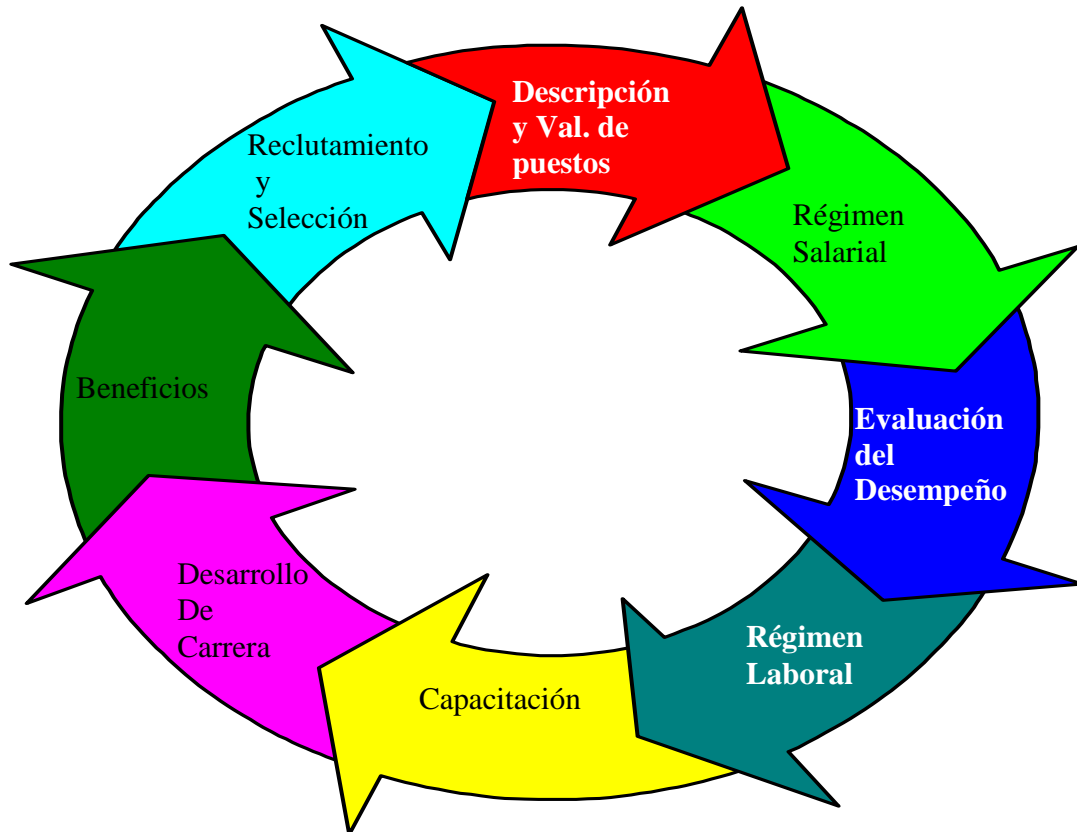
Aunque este enfoque de gestión descentralizado tiene algunas desventajas (el área como tal pierde sus fronteras y límites, el equipo de trabajo se dispersa, se hace necesaria la presencia de intermediarios para los procesos del día a día) la tendencia va por esta línea; sin embargo, la opción del modelo adecuado dependerá de la naturaleza de la organización, de sus necesidades, su cultura y su entorno.

2.4 Sistema de Gestión del Talento Humano

El establecimiento de un sistema integral de gestión del talento humano como herramienta gerencial estratégica permitirá a la organización alcanzar sus objetivos, proporcionar competitividad, contar con empleados bien entrenados, motivados, autorrealizados y satisfechos, administrar el cambio y; establecer políticas y comportamientos socialmente responsables.

Este sistema está conformado por varios subsistemas que son interdependientes e interrelacionados que guían el quehacer de la gestión del talento humano (figura 3)

Figura No. 3
SISTEMA INTEGRADO DE TALENTO HUMANO



Fuente: Taller Método Hay. INNFA 2003

Elaboración: Patricio Ponce

Chiavenato (1996) describe los siguientes subsistemas:

Subsistema de alimentación.- Que se relaciona con actividades relativa a la planeación del talento humano, reclutamiento y selección. Responde a la interrogante: quién debe trabajar en la empresa?.

Subsistema de aplicación.- Incluye el análisis y la descripción

de los cargos que se requieren en la organización, los procesos de inducción o integración, evaluación del desempeño, movimientos de personal; es decir lo que deberán hacer las personas.

Subsistema de mantenimiento.- Se lo conoce también como compensación y comprende acciones relacionadas con la administración de remuneraciones, compensaciones, servicios y planes de beneficios sociales, higiene y seguridad laboral, relaciones laborales y controles.

Subsistema de desarrollo.- Incluye la capacitación y planes de desarrollo, vale decir las estrategias, políticas y procedimientos para conseguir el desarrollo de las personas.

Subsistema de control.- Identificado como el uso de los sistemas de información gerencial (estándares e indicadores) y la base de datos del personal. Pg.115

3. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS

Como se describió anteriormente, una moderna gestión del talento humano incorpora algunos elementos que le permitirán fortalecer su rol estratégico; en esta perspectiva las organizaciones han optado por integrar una nueva visión, es la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa que privilegia el capital humano y sus posibilidades de aporte y crecimiento que redundan en el éxito de la organización.

En tal sentido, se ha interiorizado y valorado en las empresas, que son las personas quienes con sus capacidades, habilidades y conocimientos hacen posible el cumplimiento de los objetivos organizacionales; y que el estilo en que se los dirija tiene incidencia directa en los resultados que se puedan conseguir.

Según Ordóñez 1996, pg. 359 las competencias son "... la base sobre

la que construir toda la gestión de las personas, abarcando su utilidad a todos los procesos de gestión de personas desde el reclutamiento hasta la desvinculación”

Iniciaré con algunas citas que dan cuenta del origen de este nuevo modelo basado en competencias:

De acuerdo a lo que señala Isell Valle en su documento publicado en el portal Web “Sobre competencias laborales”³:

A inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque este autor se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

Este Psicólogo sostenía también que las pruebas tradicionales en las que se miden las aptitudes y conocimientos académicos no eran suficientes para predecir la actuación en el trabajo o si una persona va a ser un trabajador de alto desempeño, y que los resultados obtenidos tenían cierto sesgo por la subjetividad de la información suministrada.

Estos resultados lo condujeron a realizar investigaciones de otras

³ Valle, Isell. *Sobre Competencias Laborales*. Recuperado el 27 de febrero de 2005 de www.gestiopolis.com

variables que sirvieran para conocer la actuación futura en el cargo. Compararon grupos de personas que habían triunfado a nivel personal y profesional con otros que no lo habían hecho, con el objetivo de ubicar características que se asociaban al éxito, a las que denominó competencias.

3.1 Definición de Competencias

Dentro de este marco, es menester conocer algunas definiciones de lo que es una competencia:

Según Marelli (2000):

Una competencia es una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. El análisis de competencias tiene como objeto identificar los conocimientos (knowledge), las destrezas (skills), las habilidades (abilities) y los comportamientos estimulantes (enabling behaviors) que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Para tener una competencia puede ser necesario, tal vez, sólo un tipo de conocimientos, o destreza, habilidad o comportamiento determinados, o bien puede requerir una combinación de todos ellos. (extraída de la página web Las 40 preguntas sobre competencia laboral de www.cinterfor.org.uy)

“Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada” (Lévy- Leboyer, 2002, Pg. 54).

Boyatzis (1982)⁴ recoge la definición del psicólogo David McClelland quien la define como: “las características subyacentes en una persona que

⁴ Valle, Isell. *Sobre Competencias Laborales*. Recuperado el 27 de febrero de 2005 de www.gestiopolis.com

están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”. Estas características resultan de la suma de:

- ❖ Capacidades cognoscitivas (aptitudes)
- ❖ Rasgos de personalidad
- ❖ Tendencias de conducta (actitudes)
- ❖ Conocimientos adquiridos.

Se dice que las aptitudes son “...características que existen en el individuo en estado latente y potencial, sin aprendizaje”⁵, se relacionan con sus capacidades intelectuales.

La personalidad es un conjunto de características o cualidades originales que identifican y diferencian a las personas.

A la actitud se la conoce como una disposición de ánimo manifestada de algún modo. El conjunto de valores que posee un individuo determina en gran medida su actitud.

El conocimiento está constituido por teorías, conceptos y hechos adquiridos por formación o por experiencia.

Vargas (2005) en su artículo publicado en el portal web⁶, comparte la definición del experto Kochanski “las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral”

⁵ Schvartzman, V. *Las competencias*. Recuperado el 22 de febrero de 2005 de www.co-operar.com

⁶ Vargas, Fernando. (2005). *Conceptos básicos sobre competencia laboral*. Recuperado el 15 de mayo de 2005 de www.cinterfor.org.uy

Vistas estas definiciones es necesario incorporar un tema que tiene relación directa con el desarrollo de las competencias, es la inteligencia emocional⁷, que según varios tratadistas, constituye la materia prima para algunas de las competencias que tienen que ver con la interacción con personas.

La gestión por competencias se aplica tanto a la formación profesional, de la que hay avanzadas experiencias en algunos países, y una corriente muy fuerte de aplicación en la gestión del talento humano.

La gestión por competencias constituye entonces un modelo de administración que permite evaluar los conocimientos, aptitudes y actitudes que se requieren para desarrollar un trabajo y una vez identificados, desarrollarlos para el crecimiento de la organización y el auto-desarrollo personal. Ello requiere establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos, es decir sus competencias, que le permitan conseguir resultados excelentes.

De acuerdo a la OIT-CINTERFOR⁸ 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, mismas que se convierten en el

⁷ La inteligencia emocional constituye una destreza que permite a las personas conocer y manejar sus propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirse satisfechas y ser eficaces en la vida, a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan la propia productividad.

⁸ CINTERFOR es el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, es un servicio técnico de la OIT (Organización Internacional del Trabajo). Actúa como núcleo de un sistema constituido por las instituciones y organismos de formación profesional de los estados miembros de la OIT en América y España (recuperado el 30 de junio de 2005 de www.ciddec.net)

referente para la implementación de los subprocesos que permiten el desarrollo del capital humano.

La implementación de un sistema de gestión del talento humano por competencias exige la decisión de la alta gerencia y el compromiso de todo el personal, habida cuenta que las competencias de las personas constituyen el elemento clave de creación de valor de la empresa.

Para dicha implementación, algunos autores sugieren los siguientes pasos:

1. Considerar la estrategia de la empresa
2. Analizar la capacidad de la organización y de sus recursos
3. Estudiar la viabilidad económica financiera del modelo
4. Concebir y adoptar los principios y la estructura de la Gestión del Talento Humano.
5. Elaborar un modelo de competencias
6. Aplicar los perfiles de competencias en las diferentes etapas de la Gestión del Talento Humano.

Mora en su artículo “La importancia de la gerencia por competencias” publicado en el portal web www.gestipolis.com, plantea que la implementación de un sistema de gestión del talento humano por competencias puede ofrecer las siguientes ventajas:

- ❖ Contar con perfiles profesionales para conseguir mayor productividad.
- ❖ Desarrollar equipos que posean competencias tanto para su área específica de trabajo como para la organización en general
- ❖ Identificar a través de la medición de competencias, los puntos débiles y gestionar acciones de mejora para garantizar resultados favorables

- ❖ Aumentar la productividad y maximizar la rentabilidad.
- ❖ Concienciar a los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su propio desarrollo a partir de sus competencias.
- ❖ La Gerencia por Competencias basa su gestión fijando objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa

3.2 Tipos de Competencias

Existen tantos tipos de competencias, cuantos enfoques y aplicaciones planteen los estudiosos y seguidores de este modelo, a continuación algunos de éstos:

Según Valle⁹ las competencias “pueden clasificarse en genéricas y específicas, las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas”.

Cardona y Chinchilla (1999) refieren dos tipos de competencia: las técnicas o de puesto (características distintivas que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado) y las directivas (aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en una función directiva).

Según Leonard Mertens¹⁰, los tipos de competencias se pueden dividir en:

- ❖ Competencias genéricas: se refieren a los comportamientos y a las prácticas laborales propias de diferentes ámbitos de la empresa, como la

⁹ Valle, Isell. *Sobre Competencias Laborales*. Recuperado el 27 de febrero de 2005 de www.gestiopolis.com

¹⁰ Quezada, H. *Competencias Laborales*. Recuperado el 20 de mayo de 2005 de www.sht.com.ar

capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, monitoreo y control, etc.

- ❖ Competencias básicas: son las desarrolladas por los sistemas educativos, son las que le permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, escucha activa, cálculos matemáticos, entre otras.
- ❖ Competencias específicas: tienen que ver con los aspectos técnicos directamente relacionados con la posición, que no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, tales como: operar una maquinaria especializada, crear nuevos sistemas tecnológicos, formular proyectos de infraestructur.

Hablando de listas de competencias que toda empresa debe elaborar, Lévy-Leboyer (2002) menciona que deben contener cuatro categorías de información: aptitudes y rasgos de personalidad, las competencias genéricas, competencias específicas y competencias técnicas.

En general, se observan dos grandes grupos de competencias: genéricas y específicas, aunque los nombres varíen entre los autores; sin embargo, para su definición serán las empresas de acuerdo a su estrategia, estructura organizativa y cultura quienes definan aquellas que faciliten la implantación de este modelo.

3.3 Identificación y Definición de Competencias

La fase de identificación de competencias es el "...proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se

movilizan con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente”¹¹.

Uno de los aspectos más importantes para la identificación de competencias, es el enfoque y la selección de la metodología que se utilice.

Existen varias posibilidades, aquellas competencias que se toman de los catálogos existentes a disposición de las empresas, en las que pueden seleccionar de acuerdo a su estrategia y prioridad, como aquellas que pueden ser levantadas con la participación de los trabajadores e inclusive aquellas elaboradas por la alta dirección.

CINTERFOR¹² considera que un sistema de esta naturaleza pasa por la definición de las competencias clave para la organización, su puesta a punto con la participación de trabajadores seleccionados; y su aplicación en la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal.

Esta misma fuente señala como uno de los métodos para definir competencias, aquel conocido como “enfoque conductista” según el cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores, que se convierten en referente del mejor desempeño; es decir que se fundamenta en el estudio de los “más exitosos”.

Otro enfoque que se puede utilizar para definir las competencias, es el denominado “enfoque funcionalista” que se fundamenta en las funciones y

¹¹ Vargas, F. *Conceptos Básicos sobre competencia laboral*. Recuperado el 15 de mayo de 2005 de www.cinterfor.org.uy

¹² CINTERFOR. 40 preguntas sobre competencia laboral, recuperado el 22 de febrero de 2005 de www.cinterfor.org.uy

resultados laborales propios de la ocupación.

Lévy-Leboyer 2002, Pg. 68-71 menciona a la observación (observar a las personas mientras realizan las actividades de su puesto) las entrevistas (solicitar información al ocupante del puesto, sobre las funciones que realiza), los incidentes críticos (recabar de “expertos” que conocen la posición, aquellos sucesos importantes que inciden en la ejecución de las tareas y actividades de un cargo) y la cuadrícula de Kelly¹³ como métodos que permiten hacer el análisis de las competencias requeridas para los puestos.

Otros autores señalan que para definir competencias también se pueden utilizar cuestionarios; así como la técnica conocida como Panel de Expertos, mediante la cual se trabaja con un grupo de individuos que conocen las funciones y actividades, no solo del puesto sino de la empresa, su visión, misión y estrategia, quienes determinan las competencias que permiten a los individuos tener un desempeño superior.

En nuestro país, la firma Alfredo Paredes y Asociados (2001) ha desarrollado un método para elaborar los perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas y otras unidades organizativas, conocido como MPC (Modelo Perfiles Competencias) que parte de la identificación de las tareas esenciales del puesto en función de las que se levanta el perfil de competencias del puesto, desglosado a nivel de conocimientos, destrezas y

¹³ Este método parte de la idea de que cada persona percibe el mundo exterior utilizando un conjunto de conceptos que le es personal y que determina tanto su comportamiento como la manera de percibir y explicar el comportamiento de los demás. La cuadrícula de Nelly permite obtener una lista de estos conceptos personales y definir su significado.

otras competencias.

Bajo cualquier método, la empresa debe decidir el nivel de detalle que requiere para su implantación, puede desagregar en niveles o indicadores de conducta.

3.4 Aplicación de las Competencias en los sistemas de Gestión del Talento Humano

- ❖ **Subsistema de Alimentación.- Selección por competencias.-** Este proceso se apoya en las competencias definidas por la organización las que otorgan un marco de acción para evaluar al candidato.

La diferencia con el proceso tradicional es que se requiere un rango más amplio de capacidades que involucran no solo conocimientos y habilidades sino "...también la comprensión de lo que están haciendo, la inclinación a hacerlo, que se sitúen en el entorno competitivo de hoy, más las condiciones que tiene el hombre de potencializarlas en su desempeño a futuro (competencias)¹⁴

Lo que se busca, entonces, es una persona que tenga un acervo de competencias que le sirvan para enfrentar diferentes situaciones laborales en toda la organización y no tan solo en el puesto que ocupará.

- ❖ **Subsistema de Aplicación.- Evaluación del desempeño.-** La evaluación del desempeño basada en competencias es la "...evaluación del nivel

¹⁴ Pérez, L. *Sistema de Gestión Integral de Gestión Humana*. Recuperado el 15 de mayo de 2005 de www.sht.com.ar.

actual de desempeño en las actividades esenciales del cargo y análisis de las causas (competencias) que determinan el nivel de desempeño” (Alfredo Paredes & Asociados, 2001 Pg. 11). Exige una distinción entre el desempeño en la tarea y el desempeño en el contexto.

Los criterios de evaluación se derivan del análisis de las competencias establecidas, incluyen: los conocimientos, las actitudes y el desempeño o resultado, que son la principal fuente de evidencia. Hay autores que incorporan a este concepto, la medición en función de los indicadores que provienen del tablero de comando, herramienta de planificación, evaluación y control que hoy por hoy está ingresando con fuerza en las organizaciones.

- ❖ **Subsistema de Mantenimiento.-** *Compensaciones.-* Involucra el establecimiento de políticas para la retribución e incentivos, a los trabajadores en función de los resultados de las competencias demostradas, lo que requiere incorporar la administración de un sistema de remuneración variable.

- ❖ **Subsistema de Desarrollo.-** *Capacitación y Planes de Desarrollo.-* La capacitación y el entrenamiento se plasman en programas que incluyen aquellas necesidades evidenciadas en la evaluación, así como las competencias reconocidas en el trabajador y que requieren ser desarrolladas tanto para el cargo actual como para su proyección en otros sectores o actividades de la empresa de acuerdo con los objetivos y estrategias corporativas.

3.5. Normalización, Formación y Certificación de Competencias

En párrafos anteriores se mencionó que el enfoque de competencias es aplicable a la formación profesional y a la gestión del talento humano, posteriormente se describe el proceso de identificación y a partir de allí su proceso de aplicación en la gestión del talento humano.

Hablar de normalización de competencias nos acerca nuevamente al tema de la formación profesional; por ello, muy brevemente mencionaré algunos aspectos relativos a esta materia.

Como lo precisan Gómez y González 2004, Pg. 39, la normalización “tiene como propósito formular normas de competencia que deben ser consensuadas entre empresarios, trabajadores y otros actores vinculados a un determinado sector productivo. Las normas deben ser continuamente actualizadas ya que son la referencia básica de los sistemas de competencia”.

Vargas (2005) plantea que la descripción de las competencias puede resultar de mucha utilidad para aclarar los requerimientos de empleadores, trabajadores y entidades de educación. Alude que usualmente cuando existen sistemas normalizados, se definen procedimientos para su estandarización, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empresarios. Asimismo, menciona que estos procedimientos formalmente instituidos, normalizan las competencias y las convierte en un estándar.

Países como: Argentina, Brasil, México, Chile, Cuba y Colombia por

citar algunos en América Latina, han avanzado en este tema y cuentan con organismo oficiales de normalización y certificación de competencias laborales.

En este proceso, una vez que se cuentan con las normas técnicas laborales, corresponde la elaboración de currículos de formación para el trabajo; ello denota que la formación orientada a generar competencias basada en normas institucionalizadas tendrá mucho más impacto que aquella desvinculada de las necesidades de las organizaciones.

En este sentido, Vargas (2005) considera que es necesario no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias sobre la base de las normas sino que aquello obliga a re-crear metodologías visto este objetivo.

Gómez y González (2004) plantean que la formación profesional por competencias con objetivos y estructura propia también interactúa en diferentes momentos con la normalización y la certificación. El tema de formación profesional está relacionado directamente con universidades, centros de capacitación, etc.

Finalmente, hablar de la evaluación de las competencias, es referirse a la necesidad de la creación de centros evaluadores oficiales o autónomos que reconocen formalmente la competencia demostrada por un individuo para realizar una actividad laboral bajo una norma técnica aprobada; si es factible hacer una comparación la certificación de la competencia en un individuo, es como una certificación de la Internacional Standardization

Organization (ISO)¹⁵ a un proceso o a la empresa en su totalidad; sin embargo debe quedar claro que aún hay mucho trabajo por hacer en esta materia en algunos países que aún no asumen o concluyen la implantación de este modelo.

4. PROTECCION INTEGRAL

Como parte de la revisión de la literatura que servirá para el desarrollo del trabajo de investigación y en atención a la misión del Instituto, creo necesario incluir en este capítulo algunas notas relacionadas con el marco legal que cubre al quehacer de la niñez y la adolescencia en el país.

4.1. Código de la Niñez y Adolescencia

Este Código expedido en el año 2003, en su artículo primero

“dispone sobre la protección integral que el Estado, la sociedad y la familia deben garantizar a todos los niños, niñas y adolescentes que viven en el Ecuador, con el fin de lograr su desarrollo integral y el disfrute pleno de sus derechos, en un marco de libertad, dignidad y equidad”. (Pg, 15)

Resalta el principio del interés superior del Niño y la doctrina de la protección integral, premisas en base de las cuales se debe regular el ejercicio pleno de los derechos, deberes y responsabilidades de los niños,

¹⁵ Es una entidad internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo, tiene su sede en Ginebra, es una federación de organismos nacionales, éstos a su vez, son oficinas de normalización que actúan como delegadas de cada país, con comités técnico que llevan a término las normas. Creado para dar más eficacia a las normas nacionales (fórmulas que tienen valor de regla y tiene por finalidad definir las características que debe poseer un objeto y los productos que han de tener una compatibilidad para ser usados a nivel internacional)

niñas y adolescentes y los medios que se requieren para garantizar su efectivo cumplimiento.

El interés superior del niño (art. 11) está orientado a satisfacer el ejercicio efectivo de todos sus derechos e impone a las instituciones públicas y privadas el deber de ajustar sus decisiones y acciones en función de ello.

Acorde a este nuevo precepto, los niños, niñas y adolescentes son sujetos derechos y garantías, y como tales gozan además de todos los que las leyes contemplan a favor de las personas, los específicos para su edad.

El artículo 6 habla del principio fundamental de la igualdad y no discriminación, enfatizando que todos los niños, niñas y adolescentes son iguales ante la ley y por lo tanto no deben ser discriminados por ninguna causa.

En el Código de la Niñez y la Adolescencia, se señala sobre la corresponsabilidad que deben asumir el estado, la sociedad y la familia, cada uno en sus ámbitos de acción, a fin de adoptar medidas políticas, administrativas, económicas, legislativas, sociales y jurídicas necesarias para aportar a la vigencia, ejercicio efectivo, garantía, protección y exigibilidad de la totalidad de los derechos de niños, niñas y adolescentes.

Enfatiza la necesidad de formular y aplicar políticas públicas, sociales y económicas y destinar los recursos económicos suficientes que garanticen la sostenibilidad de sus proyectos, en los cuales se debe ubicar como una prioridad absoluta a la niñez y adolescencia.

Se debe garantizar asimismo, el acceso preferente a los servicios

públicos y a cualquier clase de atención que éstos requieran.

Amparado en la Convención sobre los derechos del Niño, el Código establece, entre otros, los siguientes derechos:

- ❖ A la vida
- ❖ A conocer a los progenitores y mantener relaciones con ellos
- ❖ A tener una familia y a la convivencia familiar
- ❖ A la lactancia materna
- ❖ A una vida digna
- ❖ A la salud
- ❖ A la seguridad social
- ❖ A un medio ambiente sano
- ❖ A la identidad
- ❖ A la identificación
- ❖ A la educación
- ❖ A la vida cultural
- ❖ A la información
- ❖ A la recreación y al descanso
- ❖ A la integridad personal
- ❖ A la privacidad y a la inviolabilidad del hogar y las formas de comunicación
- ❖ A protección especial en casos de desastre y conflictos
- ❖ A la libertad de expresión
- ❖ A ser consultados
- ❖ A la libertad de pensamiento, conciencia y religión
- ❖ A la libertad de reunión
- ❖ A libre asociación

4.2. Sistema Nacional Descentralizado de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia

Según el artículo 190 del Código de la Niñez y la Adolescencia, el Sistema:

Es un conjunto articulado y coordinado de organismos, entidades y servicios, públicos y privados, que definen, ejecutan, controlan y evalúan las políticas, planes, programas y acciones, con el propósito de garantizar la protección integral de la niñez y adolescencia; define medidas, procedimientos, sanciones y recursos, en todos los ámbitos, para asegurar la vigencia, ejercicio y exigibilidad y restitución de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. (Pg. 67)

El artículo 193 refiere los cinco tipos de políticas de protección integral que el Sistema Nacional Descentralizado de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia contempla, a saber:

1. Las políticas sociales básicas y fundamentales, que se refieren a las condiciones y los servicios universales a que tienen derechos todos los niños, niñas y adolescentes, de manera equitativa y sin excepción, como la protección a la familia, la educación, la salud, la nutrición, la vivienda, el empleo de los progenitores y la seguridad social, entre otras;
2. Las políticas de atención emergente, que aluden a servicios destinados a la niñez y adolescencia en situación de pobreza extrema, crisis económico-social severa o afectada por desastres naturales o conflictos armados;
3. Las políticas de protección especial, encaminadas a preservar y restituir los derechos de los niños, niñas y adolescentes que se encuentran en situaciones de amenaza o violación de sus derechos, tales como: maltrato, abuso y explotación sexual, explotación laboral y económica, tráfico de niños, niños privados de su medio familiar, niños hijos de emigrantes, niños perdidos, niños hijos de madres y padres privados de libertad, adolescentes, infractores, niños

desplazados, refugiados o con discapacidades; adolescentes embarazadas, etc.:

4. Las políticas de defensa, protección y exigibilidad de derechos, encaminadas a asegurar los derechos de los niños, niñas y adolescentes; y,

5. Las políticas de participación, orientadas a la construcción de la ciudadanía de niños, niñas y adolescentes.

(Pg. 68)

Concluyendo esta revisión teórica, se puede comentar que un modelo de gestión del talento humano debe responder a la naturaleza de cada una de las empresas, al igual que la definición de sus competencias, lo que queda claro también es que la contribución de las personas hace la diferencia y que de su entrega y compromiso depende el cumplimiento de los objetivos y estrategias organizacionales, de ahí la importancia de establecer sistemas técnicos administrativos que faciliten esta misión, potenciando el talento de las personas.

En el siguiente capítulo se describe la metodología utilizada para la recolección y análisis de información útil para el desarrollo del modelo de competencias generales para el Instituto.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

1. PROPOSITO

El presente capítulo tiene como finalidad describir la metodología y técnicas que se utilizaron para el desarrollo de esta investigación, tanto para la obtención de la información como para su análisis, herramientas que facilitaron el cumplimiento del objetivo propuesto para esta tesis.

2. INVESTIGACION CUALITATIVA

Debido a que lo que se busca a través del presente trabajo es una descripción de aquellas conductas exitosas de los individuos, que impactan positivamente en la consecución de los objetivos de una organización, esta investigación tiene un corte mixto; pero en vista de que se requiere información detallada, he dado una orientación más profunda hacia la investigación cualitativa; pues su enfoque holístico enriquece el análisis, no se sujeta solamente a un cruce de variables cuantitativas sino que es visto como un todo y cada uno de los aportes, escenarios y pronunciamientos de los investigados son valiosos y por ende considerados para la propuesta definitiva.

Una investigación con enfoque cualitativo consigue “obtener respuestas sobre el significado de los comportamientos, de los discursos, de las motivaciones, intenta meterse “en el interior” de la realidad”¹

¹ *Técnicas cualitativas en investigación*. Recuperado el 22 de marzo de 2005 de www.investigalia.com

Según Silva A.² con esta metodología de corte cualitativo y el uso de sus técnicas, se obtienen respuestas de fondo a cerca de lo que las personas piensan y de cuáles son sus sentimientos.

Se exponen a continuación, las características fundamentales de la investigación cualitativa, tomando como referencia a Noa (2000)³:

La investigación cualitativa usa las condiciones naturales como la fuente de datos, entonces el investigador actúa como un “instrumento humano” de colección de datos.

Predomina el uso del análisis inductivo de los datos; sus reportes son descriptivos, incorporan un lenguaje expresivo, resultado de la exploración efectuada del fenómeno de estudio.

El interés clave es comprender el fenómeno de interés desde la perspectiva de los participantes.

Incluye trabajo de campo, pues una de sus técnicas, la observación participante, requiere que el investigador se inserte en el contexto de estudio para observar los comportamientos tal y como se presentan, de forma natural, sin ninguna manipulación.

Los hallazgos de la investigación cualitativa se dan en forma de temas, categorías, tipologías, conceptos, hipótesis tentativas, inclusive

² Silva, A. *Investigación cualitativa: Una reflexión*. Recuperado el 20 de marzo de 2005 de www.segmento.tam.mx

³ Noa, L.(2000). *Interactividad y comunicación multimedia*. Recuperado el 3 de abril de 2005 de www.fedvirtual2.fed.uh.cu

teorías las que han sido derivadas inductivamente de los datos.

Estas características se han reflejado en el proceso investigativo para describir las competencias institucionales del INNFA, ya que se construyó en función de una propuesta teórica inicial, que constituyó el punto de partida para la elaboración de la propuesta técnica, descrita en forma de conceptos ó categorías planteadas como resultado del análisis de la información obtenida a través de la investigación.

2.1. Método Investigación-Acción

Una vez analizados los métodos existentes de la investigación cualitativa, se consideró que el Método Investigación-Acción es el más adecuado para este estudio, de ahí la necesidad de citar una de sus definiciones:

“Se trata de una investigación que intenta promover que un colectivo social identifique problemas y busque las vías de solucionarlos, mediante procedimientos de acción sistemática y reflexión sostenida”⁴

Este método considera que las propuestas de solución que son retroalimentadas y/o desarrolladas en un grupo suelen dar mejores resultados que aquellas que son diseñadas por personas ajenas, porque son los miembros del grupo quienes conocen mejor su situación y las soluciones alternativas. Cuando, además, el investigador, apoya con fundamentos teóricos existentes sobre el fenómeno que se estudia, permite que el grupo

⁴ Valdez, Julio. *Hacia una posible definición de métodos cualitativos*. Recuperado el 3 de abril de 2005. de www.monografias.com

se inserte en un círculo de inter-aprendizaje que beneficiará y apoyará la selección de las mejores opciones para reconocer y tratar sus problemas o situaciones que requieren un cambio.

La solución encontrada por el grupo será más sentida y agradable que aquellas respuestas halladas por alguien de afuera; por ende, el grupo estará más dispuesto a trabajar por algo propio y a comprometerse con ello. La gente hoy busca la autonomía del grupo en el trabajo y en otros ámbitos, y el derecho a tratar los problemas por sí mismos.

Iñiguez (2004)⁵ comenta que los supuestos básicos del Método Investigación Acción se fundamentan en que las personas construyen la realidad en la que viven; la relación entre investigador e investigados es horizontal y con una base muy sostenida en el diálogo.

Dentro de este marco conceptual, la definición de las competencias institucionales nace -a partir de un marco teórico-, de un grupo de personas que conocen la organización, su misión, estrategia y cultura, que representan y conocen las exigencias de cada uno de los procesos y de los puestos de la organización; lo que a la postre facilitará la apropiación, y el compromiso para su implementación en el desarrollo del talento humano en el INNFA. Según los estudiosos de la investigación cualitativa, este método ha sido aplicado a varios tipos de grupos en contextos laborales, y es considerado particularmente útil en organizaciones con estilos de organización tradicional que fallan a la hora de cumplir con los requerimientos de un entorno en constante cambio. Aquello se relaciona con el Instituto que a partir de la

⁵ Iñiguez, Lupicinio. *Curso de Investigación cualitativa: fundamentos, técnicas y métodos*. Recuperado el 3 de abril de 2005, de <http://www.antalya.uab.es/liniguez>

vigencia del Código de la Niñez y la Adolescencia y el incremento de la demanda social tuvo que actualizar y mejorar sus sistemas organizacionales, por lo que en la presente investigación este método fue de mucha utilidad.

“Con ayuda de la investigación-acción, es posible convertir una "organización de rutina" burocrática en una "organización de aprendizaje" flexible que puede cambiar con los nuevos problemas”⁶.

2.2. Técnicas utilizadas

Antes de exponer las técnicas adoptadas en esta investigación, considero importante conceptualizar aquellas consideradas principales, dentro de la investigación cualitativa:

❖ **Grupos de discusión.-** Esta técnica conocida también como grupo focal requiere de la organización de un grupo de personas para discutir un tema en común, el investigador facilita este espacio permitiendo que se expongan sus posiciones, para obtener datos que le permitan el análisis y descripción posterior.

Consiste en permitir discusiones abiertas guiadas con grupos pequeños y homogéneos. El investigador debe asegurarse que todos los integrantes del grupo sean capaces de responder a una agenda pre-establecida buscando que la conversación permita la emisión de información.

Una de las herramientas que suele ser utilizada por los investigadores es

⁶ Arteología (2004). Recuperado el 3 de abril de 2005 de <http://www.usuarios.lycos.es>

un cuestionario de reflexión distribuido a los participantes antes de la reunión. El investigador ha formulado preguntas abiertas que harán a los interrogados especificar y conceptualizar la situación y los problemas.

Dentro de las técnicas para manejo de grupos se mencionan las siguientes:

- Lluvia de ideas
- Mesa Redonda
- Grupo Delphi
- Philips 66
- Grupo Nominal

Por su uso en la presente investigación, me referiré a la técnica Delphi como aquella que permite conocer de forma ordenada las opiniones y puntos de vista de un grupo (virtual) de personas que conocen el tema que se investiga y que principalmente por cuestiones geográficas no pueden ser entrevistados. Mediante esta técnica el investigador formula preguntas idénticas al grupo, posteriormente hace una sistematización de las respuestas recibidas y reenvía a sus investigados para que ordenen de acuerdo a sus preferencias; este proceso se puede repetir hasta que no existan observaciones por parte de los encuestados. La calidad de los resultados con el uso de esta técnica depende del contenido del cuestionario por una parte y por otra, de la selección de las personas que responderán al cuestionario; con respecto a esta última, algunos autores consideran como mínimo necesario la participación de siete personas hasta un máximo de treinta.

Respecto de la facilidad de acceder al uso de medios electrónicos para uso en el campo de la investigación, Astigarraga señala que “las herramientas en red dan soporte tecnológico para la resolución de los problemas: tiempo, dinamismo, información y participación”⁷

- ❖ **Entrevistas.-** Consisten en la conversación directa y abierta, entre iguales, sin el uso de un cuestionario, lo que sí deben tener, es una estructura básica. Puede variar desde entrevistas informales casuales con individuos no seleccionados, hasta la selección de informantes clave.

De acuerdo a lo expuesto en el artículo “Técnicas cualitativas en investigación” publicado en el sitio Web: investigalia.com; con la técnica de la entrevista, el investigador consigue información sobre puntos de vista y experiencias de personas o grupos que comparten sus criterios sobre algún tema de interés común, más aún cuando lo que se requiere es su apreciación personal y no el consenso.

No importa el número de entrevistas sino la calidad de las mismas. El entrevistado construye su discurso personal y lo transmite de forma confiada y cómoda, de ahí que es importante el entorno que el entrevistador prepare para que ésta se dé con fluidez y naturalidad.

- ❖ **Observación Participante.-** Es una de las técnicas más utilizadas por la metodología cualitativa, consiste la observación directa que el investigador realiza para examinar los hechos tal y como ocurren.

⁷ Astigarraga, Eneko. *El Método Delphi*. Recuperado el 5 de agosto de 2005 de http://www.codesyntax.com/prospectiva/Metodo_delphi.pdf

Según Navarro & Recart⁸:

Este tipo de investigación involucra la interacción social entre el investigador y los informantes, durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo. El diseño de investigación en la observación participante es flexible, antes y durante el proceso, sus rasgos evolucionan a medida que operan, no predefinen la naturaleza de los "casos" - escenarios o informantes- que habrá de estudiar

El escenario ideal de investigación bajo esta técnica, es cuando el investigador obtiene fácil acceso, establece una buena relación inmediata con los informantes y recoge datos directamente relacionados con los intereses de la investigación; lo que no ocurre con frecuencia.

No obstante de lo anotado con respecto a las técnicas cualitativas de investigación, algunos tratadistas coinciden en señalar que para obtener mejores resultados es aconsejable hacer uso combinado de las técnicas cualitativa y cuantitativa; o dicho de otro modo, la investigación mixta como se ha puntualizado al inicio de este capítulo. En tal virtud, mencionaré una de las técnicas utilizadas en la investigación cuantitativa que ha reforzado este trabajo investigativo, me refiero a los cuestionarios, que son instrumentos que sirven para recuperar información acerca del fenómeno investigado. Es una forma de acercarse a lo que la gente hace o piensa sobre una situación y que sólo podrá ser revelada cuando se la averigüe.

Se recomienda que el cuestionario tenga al menos una pregunta abierta para buscar información de sus percepciones, a fin de buscar respuestas más profundas sobre ciertos puntos.

⁸ Navarro, G & Recart, I. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Recuperado el 4 de abril de 2005, de www.socioloco.tripot.com

Con esta base metodológica, a continuación se describe la aplicación de técnicas señaladas, en este proceso investigativo.

❖ **Aplicación**

Grupo focal de discusión

A través del uso de un cuestionario (Anexo 5) y la selección de un grupo de trabajadores del Instituto -que pertenezcan a todos los procesos constantes en la estructura organizacional y que a su vez se encuentren entre los grupos ocupacionales: Profesional y Profesional 2 de la estructura de puestos aprobada, escogidos fundamentalmente por su conocimiento de la organización, sus experticias, las redes con las que trabaja, la población objetivo y la visión estratégica del Instituto; se recabó la información sobre sus percepciones respecto de las competencias generales que se requieren para el INNFA, en base a un modelo o perfil general elaborado por la investigadora (Anexo 6).

Por otra parte, se seleccionaron Unidades Territoriales Desconcentradas de reciente creación como: Loja, Los Ríos y Tungurahua; aquellas con estructuras grandes por haber sido oficinas regionales antes del proceso de desconcentración: Azuay, Manabí, Pichincha con ocupantes de puestos claves; aquellas con estructuras medianas, así identificadas por tener servicios con trayectoria de más de cinco años como Imbabura y Esmeraldas. En la determinación del grupo también se cuidó que pertenezcan a los diferentes ámbitos: nacional, territorial y local; es importante resaltar la participación de un buen número de trabajadores de la oficina matriz, de cuyo rol principal es la rectoría y emisión de políticas y en tal sentido se priorizó su participación.

En total se recibieron 45 cuestionarios completos. Lo esencial del uso del cuestionario antes que tener un número de respuestas fue la calidad de la información recibida, la misma que da un panorama general de cómo el tema ha sido percibido por los investigados.

Como se mencionó, fue necesario usar técnicas combinadas para la recolección de datos, de tal forma que se pueda conseguir la información necesaria para ajustar la propuesta a la necesidad del Instituto, por ello bajo la técnica Delphi con el apoyo de la tecnología, vía correo electrónico y con el uso del cuestionario se pudo recabar la primera retroalimentación de la propuesta.

El cuestionario está estructurado en tres partes, la primera tiene como objetivo identificar la ubicación del informante, vale decir, el ámbito: matriz, unidad territorial, coordinación local o servicio, así como al proceso al que pertenece, según la estructura organizacional vigente.

La segunda parte está encaminada a seleccionar las competencias que se requieren, identificadas en función tanto de los puestos clave y de las responsabilidades principales de estos puestos en la consecución de los objetivos de cada uno de los procesos; una vez identificadas las competencias se pretende determinar su nivel de impacto en el cumplimiento de dichas responsabilidades; finalmente, y con el fin de tener un acercamiento a la aplicación de este enfoque en el Instituto, se pide describir un evento específico en el que se pueda evidenciar la manifestación de tal o cual competencias en algún trabajador del Instituto.

La tercera parte del cuestionario quiere obtener retroalimentación a la

propuesta de diccionario de competencias institucionales, su vinculación con la misión del Instituto y la necesidad de incorporar nuevas competencias a dicha propuesta.

Asumiendo que el tema de “competencias laborales” puede no ser conocido por todo el grupo consultado y para facilitar el llenado del cuestionario se anexó un documento con información teórica básica relacionada con esta materia.

Con la información recibida sistematizada, consideré oportuno buscar otro espacio para validar las competencias seleccionadas, se trabajó entonces con un grupo focal formado por 16 técnicos de los diferentes procesos y Coordinaciones Locales que pertenecen a la Unidad Territorial Desconcentrada de Chimborazo cuya agenda de trabajo tuvo con principal objetivo “validar la propuesta de competencias institucionales y priorizar el nivel de importancia de éstas en cada uno de los procesos estructurales”; la investigadora que facilitó el taller, inició con una exposición sobre el marco teórico de las competencias laborales, la aplicación del modelo de competencias en la gestión del talento humano en las organizaciones, compartió la metodología utilizada para el levantamiento de la información y los hallazgos obtenidos en el primer ejercicio. Posteriormente, se organizaron subgrupos multidisciplinarios de trabajo para conseguir los siguientes productos:

1. Validación de las definiciones de las competencias institucionales propuestas; y,
2. Ubicación del nivel de importancia para cada proceso.

Finalmente, se organizó una plenaria en la que cada subgrupo expuso los criterios consensuados al interior sobre los productos requeridos, los que

fueron analizados y acordados por el grupo total.

Entrevistas

Más que entrevistas estructuradas, tuve la oportunidad de conversar con algunos trabajadores del Instituto y conocer varios criterios sobre la posible aplicación del enfoque de competencias en el INNFA.

Esta técnica sirvió también para el proceso de validación de las competencias de los procesos de: Asesorías y Desarrollo Institucional, efectuada con el Director Nacional de Asesoría Jurídica por los procesos de Asesoría, y con el Director Nacional de Relaciones Externas por el proceso de Desarrollo Institucional, seleccionados vista su experiencia profesional, su conocimiento del proceso y por su trayectoria en el Instituto.

Observación Participante

Para evidenciar algunas de las competencias definidas en los grupos de trabajo, participé en calidad de observadora, en la visita compartida con los Técnicos del Área de Desarrollo Infantil a uno de los Centros donde se brinda atención a niños/as menores de seis años.

Con el mismo objetivo, participé con los Técnicos del Área de Protección Especial en el cumplimiento de una de sus actividades con las familias de niños trabajadores y como observadora en la atención a personas discapacitadas en un Centro de Rehabilitación Médica.

3. CRITERIOS PARA SISTEMATIZAR LA INFORMACION

Respecto a los criterios para organizar la información y facilitar su análisis, es necesario comentar que para el caso de los datos suministrados a través del cuestionario, un primer criterio fue separar por procesos y a partir de ello identificar los puestos clave y las competencias seleccionadas, aquello facilitó ubicar que los cargos sean los que constan en la estructura de puestos aprobada y en algunos casos se hizo una homologación; es decir, validar los puestos descritos a esta nueva estructura, ya que en vista de la transición institucional que se vive, no se asume totalmente la nueva nomenclatura.

Se cuidó que los puestos correspondan de preferencia a los grupos ocupacionales comprendidos entre Profesional y Profesional 2, toda vez que según la bibliografía revisada es en este tipo de puestos donde más se requiere la presencia de ciertas competencias, en tanto que los puestos de los grupos Auxiliar y Asistente tienen un marco de acción limitado a los procedimientos establecidos sin mayor impacto en los resultados finales de la organización; ello no significa que competencias básicas deban estar ausentes en estos cargos.

La selección de las competencias por procesos permitió hacer una primera aproximación del requerimiento de éstas, bajo el supuesto de que la repetición significa prioridad en dicho requerimiento.

Se agruparon, igualmente, las competencias que el grupo consideró deben poseer quienes ocupen los cargos directivos en el Instituto, es decir: Director/a Ejecutivo/a, Director/a de Unidad Territorial Desconcentrada y Coordinador/a Local.

Fue fundamental, el análisis de las observaciones a las definiciones presentadas, las propuestas para mejorarlas, así como la sugerencia de nuevas incorporaciones, algunas de ellas con definiciones.

Otro criterio importante para el análisis, fue considerar los pronunciamientos de los encuestados respecto de la forma como se logra evidenciar en los trabajadores del Instituto, (desde su punto de vista) la presencia de las competencias escogidas por ellos para cada proceso.

En el proceso de validación se utilizaron los mismos criterios, vale decir, organización de competencias por procesos, ordenados de acuerdo a la importancia o prioridad asignada por los participantes del grupo focal y de los entrevistados para el caso de los procesos de Asesorías y Desarrollo Institucional.

Como producto final de la investigación, se presenta una descripción de las competencias genéricas identificadas para el INNFA, como resultado del análisis de la información obtenida de los diferentes eventos, una vez sistematizados los aportes de los participantes y entrevistados y de la percepción de la investigadora.

CAPITULO IV

HALLAZGOS DE LA INVESTIGACION

1. FINALIDAD

Este capítulo describe los hallazgos producto del proceso investigativo, cuyo objetivo general es proponer un perfil de competencias a fin de que el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia pueda implementar un sistema integral de gestión del talento humano bajo este enfoque.

2. CATEGORÍAS ENCONTRADAS

2.1 Selección de Competencias por Procesos

Una vez sistematizada la información recibida, se obtuvo un primer perfil de las competencias que se describe a continuación:

❖ Proceso de Protección Integral

Para el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia, el proceso de Protección Integral es su razón de ser, es a través de éste, con sus programas, proyectos y servicios que se contribuye a la protección integral de niños, niñas, adolescentes de los grupos vulnerables, lógicamente debido a su capacidad institucional no lo puede asumir sólo, por ello apoya y participa en el fortalecimiento del tercer sector (gobiernos locales, ONG's, organizaciones comunitarias) para cumplir con este propósito, bajo lineamientos y políticas internas y en sujeción a la Convención de los

Derechos de los Niños y al Código de la Niñez y la Adolescencia.

Este proceso en sus diferentes ámbitos, cumple una misión en particular; así, a la oficina matriz le corresponde el rol de rectoría y evaluación; al nivel territorial, “canalizar alternativas de solución a las problemáticas de la niñez y adolescencia en su jurisdicción, basado en diagnósticos locales y la corresponsabilidad social”¹; y, el nivel local ejecuta las propuestas metodológicas dirigidas a la protección integral.

Dentro de este contexto, en el Cuadro No. 3, se detallan las competencias seleccionadas por los entrevistados y ordenadas bajo el supuesto que la repetición significa el grado de prioridad de esta competencia para el cumplimiento de los objetivos de este proceso.

De las 17 competencias presentadas por la investigadora, todas fueron seleccionadas por los investigados que pertenecen al Proceso de Protección Integral. Ellos consideran que la Competencia “Monitoreo y Control” es la más importante, la Competencia “Juicio y Toma de Decisiones” es segunda en importancia y en tercer lugar se encuentran: “Orientación al Servicio” y “Trabajo en Equipo”; de modo muy breve se podría concluir que principalmente estas competencias y otros requerimientos formales asegurarían el ejercicio exitoso de sus actividades y por ende una eficaz consecución de resultados; por otro lado, la competencia “Búsqueda de información” que está en último lugar, se puede considerar como una habilidad no tan importante, a criterio de los participantes en esta investigación.

¹ INNFA 2004, Pg. 18

Cuadro No. 3
COMPETENCIAS PROCESO DE PROTECCIÓN INTEGRAL
(en orden de importancia)

NO.	COMPETENCIA
1	Monitoreo y control
2	Juicio y toma de decisiones
3	Orientación al servicio
3	Trabajo en equipo
4	Percepción social-empatía
4	Liderazgo
5	Pensamiento analítico
5	Construcción de interrelaciones
6	Impacto e influencia
7	Planificación
8	Flexibilidad
8	Negociación
8	Pensamiento conceptual
8	Formular una visión
9	Identificación con la Institución
9	Orientación a resultados
10	Búsqueda de información

Fuente: Cuestionarios

Elaboración: Elena Zambrano J.

Adicionalmente, algunos de los investigados creen pertinente incorporar al diccionario las siguientes competencias:

- Innovación
- Escucha activa/comunicación
- Manejo del tiempo
- Aprendizaje activo
- Estrategias de aprendizaje
- Autocontrol

❖ Proceso de Desarrollo Institucional

La misión de Desarrollo Institucional, según la estructura organizacional vigente tiene que ver con la coordinación de: la formulación de políticas institucionales, el proceso de planificación, seguimiento y evaluación y de la captación de recursos extrapresupuestarios, según el ámbito que corresponda.

En el Cuadro No. 4, se especifican las competencias escogidas por los participantes en la investigación, quienes laboran en el Proceso de Desarrollo Institucional

Cuadro No. 4
COMPETENCIAS PROCESO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
(en orden de importancia)

NO.	COMPETENCIA
1	Liderazgo
2	Monitoreo y control
2	Construcción de interrelaciones
2	Pensamiento analítico
3	Orientación a resultados
3	Planificación
3	Búsqueda de información
3	Orientación al servicio
4	Impacto e influencia
4	Pensamiento conceptual
5	Negociación
5	Trabajo en equipo
5	Formular una visión
5	Identificación con la Institución

Fuente: Cuestionarios
Elaboración: Elena Zambrano J.

Con respecto a las competencias requeridas, los investigados sitúan en primer lugar a la Competencia “Liderazgo” en tanto que: Monitoreo y Control, “Construcción de Interrelaciones” y “Pensamiento Analítico” son competencias que se encuentran en segundo lugar, al igual que el comentario anterior, se podría asumir a priori que, estas competencias deberían ser desarrolladas por las personas en este proceso, para asegurar el cumplimiento efectivo de su misión. Se aprecia también que fueron escogidas 14 de las 17 competencias presentadas.

Se exponen a continuación las competencias que se sugieren sean incorporadas en el diccionario general:

- Innovación
- Manejo del tiempo
- Aprendizaje activo
- Estrategias de aprendizaje
- Escucha activa/Comunicación

❖ **Proceso de Apoyo Organizacional**

Este proceso tiene como objetivo fundamental brindar el soporte necesario en los ámbitos: de gestión del talento humano, financiero, administrativo, y de tecnología informática, con las particularidades según el ámbito al que pertenezcan, para que los otros procesos puedan cumplir con su misión. Los resultados de la selección se exponen en el Cuadro No. 5

Para este proceso, los investigados creen que las Competencias: “Orientación al Servicio”, “Trabajo en equipo”, “Flexibilidad” y “Orientación a resultados” son fundamentales para el cumplimiento eficiente de sus actividades. Han sido seleccionadas 15 de las 17 competencias expuestas

para el análisis.

A fin de que sean incluidas en el diccionario se sugieren las siguientes competencias:

- Innovación
- Aprendizaje activo
- Manejo del tiempo
- Escucha activa/comunicación

Cuadro No. 5
COMPETENCIAS PROCESO DE APOYO ORGANIZACIONAL
(en orden de importancia)

NO.	COMPETENCIA
1	Orientación al servicio
2	Trabajo en equipo
3	Flexibilidad
4	Orientación a resultados
5	Monitoreo y control
5	Pensamiento analítico
5	Juicio y toma de decisiones
6	Liderazgo
7	Construcción de interrelaciones
8	Negociación
8	Percepción social-empatía
8	Identificación con la Institución
9	Planificación
9	Formular una visión
9	Búsqueda de información

Fuente: Cuestionarios
 Elaboración: Elena Zambrano J.

❖ Procesos de Asesorías

En este proceso se encuentran: Asesoría Jurídica, Auditoría Interna y Comunicación Social, cuyo rol principal es asesorar a los niveles directivos en los campos de su especialidad para facilitar la toma de decisiones de la alta gerencia. Los investigados que pertenecen a este grupo, consideraron las siguientes competencias (cuadro No. 6) como fundamentales para que su trabajo pueda ser más eficiente y eficaz.

Cuadro No. 6
COMPETENCIAS PROCESO DE ASESORIAS
(en orden de importancia)

NO.	COMPETENCIA
1	Liderazgo
2	Trabajo en equipo
2	Identificación con la Institución
3	Impacto e influencia
4	Construcción de interrelaciones
4	Orientación a resultados
5	Monitoreo y control
5	Percepción social-empatía
5	Pensamiento conceptual
5	Planificación

Fuente: Cuestionarios

Elaboración: Elena Zambrano J.

Como se puede observar, para los procesos de asesoría jurídica, control financiero y de gestión y manejo de la imagen corporativa es importante que las personas que ocupen sus plazas cuenten por lo menos con las competencias de Liderazgo, Trabajo en equipo, Identificación con la Institución e, Impacto e influencia. El grupo de participantes de este proceso,

seleccionó solamente 10 de las 17 puestas a consideración; por otra parte sugieren la incorporación de las siguientes competencias al diccionario general:

- Innovación
- Manejo del tiempo
- Escucha activa/comunicación
- Autocontrol

❖ **Competencias Gerenciales**

Se identifican así a las competencias que el grupo de encuestados independientemente del proceso al que pertenezca, sugiere que deben tener aquellas personas que ocupan las plazas de Director/a Ejecutivo/a, Director/a de Unidad Territorial Desconcentrada y Coordinador/a Local. En el cuadro No. 7 se detalla este resultado.

LIMITACIONES.- Una vez seleccionadas las competencias por cada proceso, se pretendía establecer el nivel de impacto (alto, medio, bajo) de éstas en los puestos considerados clave para obtener un resultado excelente, definiendo como de alto nivel cuando la incidencia de la competencia es crítica para el desarrollo de una actividad; nivel medio cuando el impacto es mediano en la ejecución de una responsabilidad y bajo cuando hay poca necesidad de la competencia en el ejercicio de una función o proceso; sin embargo, los hallazgos encontrados no permitieron hacer tal distinción, debido a que, como es natural, las personas propendemos a sobrevalorar nuestro trabajo, entonces la mayoría de los encuestados determinó que el nivel de las competencias requeridas era alto, lo que constituye una limitación de esta investigación.

Cuadro No. 7
COMPETENCIAS GERENCIALES
(en orden de importancia)

No	COMPETENCIA
1	Planificación
2	Orientación a resultados
3	Monitoreo y control
4	Liderazgo
5	Construcción de interrelaciones
6	Formular una visión
7	Juicio y toma de decisiones
8	Trabajo en equipo
9	Impacto e influencia
10	Orientación al servicio
11	Negociación
12	Identificación con la Institución
13	Pensamiento conceptual
14	Pensamiento analítico
15	Flexibilidad

Fuente: Cuestionarios

Elaboración: Elena Zambrano J.

2.2. Evidencias de Competencias

Un aspecto importante para la investigadora fue conocer el nivel de comprensión del tema investigado, con este propósito se requirió identificar, una vez definidas las competencias, eventos específicos en los que se pueda evidenciar que las personas demuestran las competencias seleccionadas. En general, los planteamientos que realizan dan cuenta del cumplimiento de sus responsabilidades antes que de comportamientos diferenciados y que tengan impacto en los resultados, dicho de otro modo, como están descritos no constituyen una declaración que permita diferenciar actuaciones exitosas de

un comportamiento promedio; a juicio de la investigadora aquello obedece a la falta de profundidad en el conocimiento sobre el tema que se investiga, lo que obliga, a que el Instituto promueva un proceso de capacitación al personal como requisito previo a la implementación del sistema de competencias.

Sin embargo de lo dicho, se presenta a continuación la opinión de un encuestado que pertenece al proceso de Protección Integral:

Se evidencia que existen profesionales con alto nivel de estas competencias en el hecho de el INNFA tiene un reconocido e importante espacio en mesas de trabajo y foros de discusión y debate sobre temas de infancia en el País; siendo muchas veces quien marca las pautas para la concreción de planes, a pesar de los frecuentes cambios de administración, que de alguna manera han debilitado esta dinámica.

La apreciación de un integrante del Proceso de Desarrollo Institucional relaciona el evento y las competencias que han influido en el cumplimiento de las actividades: “Se concretaron varios proyectos que se encuentran en ejecución” (“Construcción de interrelaciones”, “Juicio y toma de decisiones y “Orientación al servicio)”

“Todos los inicios de semana se mantienen reuniones de trabajo con todos los integrantes del departamento, las mismas que sirven para solucionar los problemas e indicar las actividades cumplidas y también delegar nuevas actividades a cumplir en el transcurso de la semana”

es el criterio de un participante del Proceso de Apoyo Organizacional, que considera que: “Liderazgo”, “Trabajo en equipo”, “Juicio y toma de decisiones” entre las más importantes, son competencias que se manifiestan en la actividad descrita.

De acuerdo al criterio de un participante de Comunicación Social del proceso de Asesorías, “Se ha posicionado la imagen de la UTD en la provincia” debido a la presencia de las siguientes habilidades personales (competencias): “Formular una visión”, “Impacto e influencia”, “Trabajo en equipo”.

Según tratadistas de la gestión por competencias, se puede definir las competencias mediante la observación directa, para identificar habilidades, destrezas y conocimientos que se requieren en un puesto, proceso o en la organización; en virtud de ello, participé en varias actividades de campo, con el equipo técnico del Programa del Niño Trabajador de Protección Integral de la Unidad Territorial Desconcentrada de Pichincha y pude evidenciar la presencia de varias competencias, como: “Orientación al servicio”, “Percepción social-empatía” y “Negociación”, manifestado en el interés de apoyar para que los niños trabajadores se reinserten a la escuela y a sus familias para que asuman la responsabilidad de educar a sus hijos; la forma como lo hacen, asumen como suyas las situaciones particulares y buscan alternativas de solución

Otra experiencia importante que permitió evidenciar algunas habilidades que poseen los técnicos de Protección Integral: Centro de Rehabilitación Médica, donde se brindan servicios de rehabilitación de discapacidades, entre ellas, “Impacto e Influencia” como esa capacidad para persuadir a los pacientes a fin de que modifiquen sus costumbres y comportamientos con el fin de conseguir su recuperación, “Flexibilidad” y “Percepción social-empatía” para desde la realidad de los pacientes, buscar posibilidades de atención y recuperación.

En Desarrollo Infantil, cuyo accionar tiene un componente importante de participación comunitaria, es fundamental la Competencia: “Construcción de interrelaciones” junto con la de “Negociación”, ya que permiten y facilitan el cumplimiento del objetivo institucional de fortalecer la corresponsabilidad social para propiciar la protección integral para los niños, niñas, adolescentes y familias.

2.3. Definiciones de las Competencias

Objetivo primordial de esta investigación es proponer un perfil de competencias que se ajuste a la estrategia, misión y cultura del Instituto, al respecto el 77% del grupo investigado (pregunta 3.1) considera que las definiciones dadas a las 17 competencias propuestas se ajustan a la filosofía institucional, mientras que el 17% cree que no, un 3% no responde y 3% afirma y niega a la vez. A continuación se describen algunos de los comentarios emitidos por los participantes, sobre este particular.

Participante 1: “Engloban las competencias requeridas en todos los procesos institucionales e insertan aspectos fundamentales de la filosofía institucional como son el servicio, la interacción con diferentes grupos y la ejecución de un trabajo técnico”.

Participante 2: “Está acorde con los términos que en el INNFA se manejan, estos son: solidaridad, orientación al servicio social entre los más importantes”

Participante 3:

Creo que las definiciones son claras y reflejan la filosofía del Instituto, por cuanto permite por un lado, la mejor selección del

personal, y por otra, considera varios elementos adicionales al de la preparación académica, como es el caso de las competencias que permiten a una persona desarrollar otras aptitudes y habilidades necesarias para el desarrollo y cumplimiento del trabajo encomendado, lo que, consecuentemente contribuye a lograr los objetivos institucionales.

Participante 4: “Creo que las competencias descritas demuestran y recogen tanto la capacidad, preparación técnica y compromiso elementos indispensables para la acción por los derechos de niños, niñas y adolescentes”.

Participante 5: “Refleja la filosofía del INNFA y de cualquier organización, sin embargo, no necesariamente se encuentran todas con la definición propuesta”.

Participante 6: “Delimitar el ámbito de intervención, esto es el sector infancia”

Participante 7:

Todas las personas que trabajamos en el INNFA tenemos características específicas de nuestro comportamiento que se relacionan con el trabajo profesional que realizamos, y estas características (intelectuales, personalidad, conducta y valores, así como nuestra experiencia) se ven plasmadas hacia la visión y misión del INNFA

Participante 8:

Considero que la conceptualización de las competencias propuestas es concreta y puede aplicarse a cualquier institución; ahora las definiciones que se dan a las competencias si bien reflejan la misión institucional, en algunas

posiblemente sea necesario revisarlas, como monitoreo y control (que parece más una responsabilidad que una competencia) y en los otros determinar el ámbito, esto es la niñez y la familia.

La propuesta final del diccionario de competencias generales acoge las observaciones y recomendaciones emitidas por los investigados en los diferentes espacios de retroalimentación.

2.4 Incorporación nuevas Competencias

Una vez analizadas las propuestas de las nuevas competencias que se sugieren sean incorporadas en el diccionario general, las siguientes son recurrentes en todos los procesos y representan el 75% de las recomendaciones:

- ❖ Innovación
- ❖ Escucha activa/comunicación
- ❖ Manejo del tiempo

2.5 Competencias Mínimas

Es importante resaltar la percepción de los trabajadores que llenaron el cuestionario, pues ya inician la reflexión sobre la viabilidad de la aplicación de este modelo en el Instituto y, evidencian y priorizan algunas competencias como mínimas para el INNFA, según opinión de un Técnico de Protección Integral: “Creo que las competencias: “Percepción social-empatía”, “Trabajo en equipo”, “Orientación al servicio” e “Identificación con la institución”, son competencias que todo miembro del equipo técnico de la institución debe poseer”.

2.6 Proceso de Validación

Los hallazgos obtenidos a través del uso de los cuestionarios y sus resultados sistematizados, fueron sometidos a un proceso de validación tal como se expuso en el capítulo de la metodología (grupo focal); a continuación, se describen los productos obtenidos:

❖ Proceso de Protección Integral

El grupo de trabajo de las Competencias para el Proceso de Protección Integral, fundamentándose en el marco teórico analizado en la reunión de trabajo y en función de los nuevos conceptos acordados para las competencias institucionales, considera en orden de prioridad, las competencias para este proceso que se describen en el Cuadro No. 8. Para la revisión del grupo se incorporaron las competencias sugeridas en los cuestionarios.

Como se puede evidenciar, existe una gran diferencia entre la percepción individual de los trabajadores que llenaron el cuestionario (grupo virtual) y el consenso del grupo focal, para los primeros la Competencia: “Monitoreo y Control” tiene un importancia “1” para el ejercicio de las actividades del proceso, mientras que para los segundos, las competencias: “Identificación con la Institución”, “Orientación a resultados”, “Orientación al servicio” están con prioridad “1”, es decir que tienen igual importancia e impacto en el resultado de las acciones del Proceso de Protección Integral. La apreciación individual ubicó en los últimos lugares a las competencias: “Identificación con la Institución” y “Orientación a resultados”.

El grupo virtual ubicó en segundo lugar de importancia a la Competencia:

“Juicio y toma de decisiones”, esta competencia para el grupo focal tiene menor impacto y por eso se la ubica en el nivel seis.

Cuadro No. 8
COMPETENCIAS PROCESO DE PROTECCION INTEGRAL

COMPETENCIA	PRIORIDAD
Identificación con la Institución	1
Orientación a resultados	1
Orientación al servicio	1
Construcción de interrelaciones	2
Liderazgo	2
Percepción social-empatía	2
Innovación	3
Manejo del tiempo	3
Monitoreo y control	3
Planificación	3
Trabajo en equipo	4
Escucha activa/comunicación	5
Búsqueda de información	6
Flexibilidad	6
Juicio y toma de decisiones	6
Negociación	7
Impacto e influencia	8
Pensamiento analítico	9
Formular una visión	10
Pensamiento conceptual	10

Fuente: Grupo Focal
Elaboración: Elena Zambrano J.

En general, se puede concluir que las diferencias encontradas pueden obedecer a que el grupo pudo compartir mayor información sobre el tema, y existió la posibilidad de discusión y análisis conjunto.

❖ **Proceso de Apoyo Organizacional**

El resultado del análisis del grupo que revisó las competencias para el Proceso de Apoyo Organizacional es similar a los hallazgos encontrados en el grupo virtual, ello puede significar que al interior del Instituto cada vez se interioriza con mayor solvencia que el Proceso de Apoyo Organizacional debe dar el soporte financiero, logístico, tecnológico y sobretodo en la gestión del talento humano, superando lentamente el paradigma institucional de la “supremacía” de las áreas de apoyo frente a la técnica, que en los últimos años se ha venido evidenciando en los diagnósticos efectuados.

La información constante en el Cuadro No. 9, evidencia esta aseveración, pues los dos grupos ubican en igual importancia a las competencias “Orientación al servicio” y “Trabajo en equipo”, el grupo focal ubica en tercer lugar de importancia a la competencia “Comunicación” incorporada en la propuesta para el análisis en el taller de trabajo, en tanto que para el primer grupo solamente constituía una opción. El grupo de análisis incorporó en el estudio todas las competencias presentadas.

Otra coincidencia es la posición de las competencias “Planificación”, “Formular una visión” y “Búsqueda de Información” ubicadas al final de la tabla, aquello debe ser analizado al interior del Instituto, si decide implementar el modelo de competencias en su gestión, puesto que parecería ser que no se logra evidenciar la necesidad de incorporar prácticas sanas de planificación y búsqueda de información para la ejecución de las actividades de este proceso.

Cuadro No. 9
COMPETENCIAS PROCESO DE APOYO ORGANIZACIONAL

COMPETENCIA	PRIORIDAD
Orientación al servicio	1
Trabajo en equipo	2
Escucha activa/comunicación	3
Liderazgo	3
Manejo del tiempo	3
Pensamiento analítico	4
Innovación	5
Orientación a resultados	5
Flexibilidad	6
Monitoreo y control	7
Impacto e influencia	8
Juicio y toma de decisiones	8
Construcción de interrelaciones	9
Negociación	10
Pensamiento conceptual	10
Identificación con la Institución	11
Percepción social-empatía	11
Planificación	12
Formular una visión	13
Búsqueda de información	14

Fuente: Grupo Focal
Elaboración: Elena Zambrano J.

❖ **Competencias Gerenciales**

En el primer ejercicio se identificaron las competencias gerenciales, con el aporte de los trabajadores independientemente del proceso al que pertenezcan, en el grupo focal se conformó un subgrupo que contó con la participación de la Directora de la UTD y dos Coordinadores Locales, lo que fortaleció el análisis y en consenso con la investigadora este equipo trabajó

no a nivel de competencias gerenciales en general sino diferenciando a nivel de puestos, es decir, las competencias y el orden de prioridad de las mismas para el Director Ejecutivo Director/a de UTD y Coordinador/a Local.

Cuadro No. 10
COMPETENCIAS CARGO: DIRECTOR/A EJECUTIVO/A

COMPETENCIA	PRIORIDAD
Formular una visión	1
Negociación	1
Construcción de interrelaciones	2
Percepción social-empatía	2
Escucha activa/comunicación	3
Innovación	3
Juicio y toma de decisiones	3
Liderazgo	3
Planificación	4
Trabajo en equipo	5
Impacto e influencia	6
Búsqueda de información	7
Flexibilidad	7
Manejo del tiempo	7
Pensamiento analítico	7
Pensamiento conceptual	8
Identificación con la Institución	9
Orientación al servicio	10
Orientación a resultados	11
Monitoreo y control	12

Fuente: Grupo Focal
Elaboración: Elena Zambrano J.

Del cuadro anterior y haciendo una analogía al proceso de selección de un Director/a Ejecutivo/a para el INNFA se podría inferir que a más de los requerimientos formales de formación académica y experiencia, de acuerdo al criterio de los participantes del taller, el/a candidato/a debería tener por lo

menos las siguientes competencias:

- Formular una visión
- Negociación
- Construcción de interrelaciones
- Percepción Social
- Innovación
- Juicio y toma de decisiones
- Liderazgo

Las competencias para el cargo de Director/a de UTD (Cuadro No. 11) con relación a las requeridas para el/a Director/a Ejecutivo/a reflejan el rol específico que tiene que cumplir en las jurisdicciones, donde las competencias de “Negociación” y “Construcción de Interrelaciones” son más importantes o necesarias para el cumplimiento de la responsabilidad de la dotación de los servicios de atención integral a la niñez, en corresponsabilidad con las organizaciones públicas y privadas con quienes tiene que propiciar alianzas estratégicas con este objetivo.

Es evidente que las competencias cada vez más se acercan y se ajustan a las necesidades institucionales, en este caso las competencias seleccionadas por orden de prioridad para el cargo del Coordinador Local (Cuadro No. 12) dan cuenta de la necesidad de una persona que ejerza un liderazgo muy fuerte en su localidad y el ámbito del accionar institucional, así como fundamental aparece la competencia de “Orientación al Servicio” pues en las localidades es en donde se ejecutan los servicios y proyectos de protección integral y se evidencia también el trabajo directo con las familias, organizaciones comunitarias, donde es igualmente fuerte la necesidad de establecer, mantener y ampliar relaciones cordiales con las personas o grupos que trabajan a favor de la niñez y adolescencia.

Cuadro No. 11**COMPETENCIAS****CARGO: DIRECTOR/A UNIDAD TERRITORIAL DESCONCENTRADA**

COMPETENCIA	PRIORIDAD
Negociación	1
Construcción de interrelaciones	2
Formular una visión	2
Percepción social-empatía	2
Escucha activa/comunicación	3
Innovación	3
Juicio y toma de decisiones	3
Liderazgo	3
Planificación	4
Orientación al servicio	5
Trabajo en equipo	5
Identificación con la Institución	6
Impacto e influencia	6
Monitoreo y control	6
Orientación a resultados	6
Búsqueda de información	7
Flexibilidad	7
Manejo del tiempo	7
Pensamiento analítico	7
Pensamiento conceptual	8

Fuente: Grupo Focal
 Elaboración: Elena Zambrano J.

Cuadro No. 12**COMPETENCIAS****CARGO: COORDINADOR/A LOCAL COMPETENCIA**

COMPETENCIA	PRIORIDAD
Liderazgo	1
Orientación al servicio	1
Construcción de interrelaciones	2
Juicio y toma de decisiones	2
Monitoreo y control	2
Negociación	2
Percepción social-empatía	2
Trabajo en equipo	2
Identificación con la Institución	3
Impacto e influencia	3
Orientación a resultados	3
Búsqueda de información	4
Escucha activa/comunicación	4
Flexibilidad	4
Innovación	4
Planificación	4
Formular una visión	5
Manejo del tiempo	5
Pensamiento analítico	6
Pensamiento conceptual	6

Fuente: Grupo Focal
 Elaboración: Elena Zambrano J.

En este espacio también se pudo conocer los criterios de los participantes respecto de los resultados obtenidos fundamentalmente y además sobre la factibilidad de la aplicación de este modelo en el Instituto, a continuación se exponen algunos de ellos:

Participante 1: “En el proceso de cambio que vive el Instituto es bueno incorporar otras formas de gestión, sobre todo que tomen en cuenta y valoren al personal”

Participante 2: “Ha sido un proceso de aprendizaje interesante, una nueva forma de ver y un espacio de reflexión para todos”

Coordinador Local 1: “Ha sido importante conocer como ven a un Coordinador Local, cuales deben ser sus competencias, y hacer un análisis para saber como me encuentro frente a estos requerimientos y buscar mi fortalecimiento profesional”

Participante 4: “El proyecto es muy interesante y sería bueno que el INNFA tome esta propuesta y la aplique”

Directora de la UTD: “Haré una autoevaluación de las competencias que tengo, frente a las que se han incorporado en la propuesta, eso me ayudará a mejorar y a desarrollar las que hacen falta”

Participante 5: “Como técnico del INNFA, este ejercicio me ha servido para analizarme y me puedo sentir tranquilo porque considero que poseo alguna de estas competencias, y las que no tengo las asumo como un reto”

Participante 6: “Como Coordinador Local, este aprendizaje me servirá para poder trabajar con el personal comunitario que apoya en mi localidad y empezar un proceso de formación de capacidades”

Participante 7: “Este nuevo estilo de administración nos mueve el piso, y nos obliga a buscar mayor información para modificar nuestros paradigmas”

Desde el punto de vista de la investigadora, el grupo seleccionado fue muy homogéneo, participativo y sus aportes fueron muy significativos para la definición de la propuesta final del perfil de competencias institucionales.

2.7 Validación Procesos de Asesorías y Desarrollo Institucional

Debido a que en el grupo de análisis para validar las competencias no se pudo contar con la participación del personal que labora en las áreas que pertenecen a los procesos de las Asesorías y Desarrollo Institucional, y para completar el ejercicio, se estimó conveniente hacerlo con dos de los Directores Nacionales de una de las áreas pertenecientes a estos procesos, como se mencionó en el capítulo tercero.

❖ Proceso de Asesorías

El Cuadro No. 13 muestra el resultado de la validación de las competencias para el proceso de Asesorías, que como ya se indicó anteriormente, está conformado por las unidades de: Asesoría Jurídica, Auditoría Interna y Comunicación Social; en este caso se evidencian diferencias significativas entre el primer perfil propuesto por el grupo virtual y las competencias validadas por el participante de la oficina matriz, a juicio de la investigadora esta diferencia puede obedecer a que teniendo un denominador común que es el de brindar asesoría, cada una de ellas tiene su propio campo de acción que requiere de experticias particulares; sin embargo, las dos posiciones coinciden en ubicar a las competencias “Identificación con la institución”, “Orientación a resultados” y “Pensamiento conceptual” en los primeros lugares.

Otra de las diferencias sustanciales es la incorporación de la competencia “Orientación al servicio” en la validación, a juicio de la autora aquello podría revelar la necesidad de que la actitud para servir, en este caso, a través de la asesoría, sea vista como un comportamiento indispensable en su accionar.

La asignación como última prioridad de la competencia “Juicio y Toma de decisiones” marca también la razón de ser de estas unidades.

Cuadro No. 13
COMPETENCIAS PROCESO DE ASESORIAS

COMPETENCIA	PRIORIDAD
Identificación con la Institución	1
Orientación a resultados	2
Orientación al servicio	2
Pensamiento analítico	3
Pensamiento conceptual	3
Manejo del tiempo	4
Negociación	4
Búsqueda de información	5
Escucha activa/comunicación	5
Liderazgo	6
Construcción de interrelaciones	6
Impacto e influencia	7
Monitoreo y control	7
Percepción social-empatía	8
Trabajo en equipo	8
Flexibilidad	9
Formular una visión	9
Innovación	9
Planificación	9
Juicio y toma de decisiones	10

Fuente: Entrevista
Elaboración: Elena Zambrano J.

❖ **Proceso de Desarrollo Institucional**

Sobre los resultados de la validación que se muestra en el cuadro No. 14, caben algunas reflexiones: el grupo virtual ubicó a la competencia “Liderazgo” como de prioridad uno, seguida por “Monitoreo y control”, “Construcción de interrelaciones” y “Pensamiento analítico” en segundo lugar y las competencias: “Orientación a resultados”, “Planificación”, “Búsqueda de Información” y “Orientación al servicio” como tercera prioridad; en general esta ubicación no difiere mucho de la obtenida en la validación, sin embargo la competencia “Liderazgo” y “Orientación al servicio” a juicio del participante en la validación son habilidades que si bien son importantes no son trascendentales para el desarrollo de las actividades de este proceso. A criterio de este participante, las competencias relacionadas con la planificación son primordiales para aportar al desarrollo institucional.

Es importante resaltar la inclusión de la competencia “Percepción social” no considerada en el primer perfil, ésta a criterio de la investigadora, debe ser requisito indispensable en todos los procesos.

Tanto para el proceso de Asesorías como para Desarrollo Institucional fueron seleccionadas todas las competencias, asignando a cada una de ellas el nivel de importancia según el criterio de cada uno de los participantes en esta etapa de la investigación.

Cuadro No. 14
COMPETENCIAS PROCESO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

COMPETENCIA	PRIORIDAD
Planificación	1
Monitoreo y control	1
Negociación	1
Construcción de interrelaciones	2
Formular una visión	2
Percepción social-empatía	2
Orientación a resultados	3
Pensamiento analítico	3
Pensamiento conceptual	3
Búsqueda de información	4
Escucha activa/comunicación	4
Trabajo en equipo	4
Innovación	5
Manejo del tiempo	5
Identificación con la Institución	6
Impacto e influencia	6
Flexibilidad	7
Juicio y toma de decisiones	8
Liderazgo	9
Orientación al servicio	10

Fuente: Entrevista
 Elaboración: Elena Zambrano J.

CAPITULO V

MODELO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES PARA EL INNFA

1. OBJETIVO

Este capítulo presenta el modelo de competencias generales para el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia, como resultado del proceso de investigación, que puede ser utilizado por la Alta Gerencia del Instituto como una herramienta para la definición de la implementación de un sistema de gestión del talento humano bajo esta perspectiva, incorpora las competencias definidas y su correspondiente significado para el Instituto. Esta investigación permitió también la definición de un perfil de competencias por cada uno de los procesos según la estructura organizacional vigente en el Instituto.

2. MODELO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Desde una perspectiva gerencial, la construcción de un modelo de competencias obedece fundamentalmente a la necesidad de contar con un instrumento técnico que junto con otros, facilite a los empresarios el acercamiento y despliegue de la misión, visión y estrategias a toda la organización, en particular, a través de una gestión del talento humano, que potencie las capacidades de las personas, hoy por hoy consideradas como claves para el logro de los resultados en una organización de alto desempeño.

En este contexto y a través de un enfoque principalmente cualitativo, se propone un modelo de competencias generales (Cuadro No 15), que recoge la misión y se inserta en la cultura del INNFA visto el cumplimiento de los grandes objetivos estratégicos institucionales.

Cuadro No. 15
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

No.	COMPETENCIAS INSTITUCIONALES
1	Comunicación
2	Construcción de interrelaciones externas
3	Flexibilidad
4	Identificación con la Institución
5	Impacto e influencia
6	Innovación
7	Juicio y toma de decisiones
8	Liderazgo
9	Manejo del Tiempo
10	Monitoreo y control
11	Negociación
12	Orientación a resultados
13	Orientación al servicio
14	Pensamiento analítico
15	Pensamiento conceptual
16	Percepción Social
17	Planificación
18	Recolección y análisis de información
19	Trabajo en equipo
20	Visión de futuro

Fuente: Sistematización de la investigación

Elaboración: Elena Zambrano J.

Las competencias propuestas pueden ser utilizadas en el Instituto para aplicar de manera progresiva y holística, los subsistemas: Descripción y Valoración de Puestos, Selección e Inducción, Evaluación del Desempeño, Capacitación, Desarrollo y Régimen Salarial, del sistema integral de gestión del talento humano por competencias; con su respectiva metodología y requerimientos técnicos.

3. COMPETENCIAS POR PROCESOS

El desarrollo de esta investigación ha permitido obtener además del perfil general, un repertorio de competencias por procesos que se describen a continuación, incluye únicamente aquellas ubicadas en los primeros lugares:

3.1. Proceso de Protección Integral

COMPETENCIAS

- ❖ Identificación con la Institución
- ❖ Orientación a resultados
- ❖ Orientación al servicio
- ❖ Construcción de interrelaciones externas
- ❖ Liderazgo
- ❖ Percepción social
- ❖ Innovación
- ❖ Manejo del tiempo

3.2. Proceso de Desarrollo Institucional

COMPETENCIAS

- ❖ Planificación

- ❖ Monitoreo y control
- ❖ Negociación
- ❖ Construcción de interrelaciones externas
- ❖ Visión de futuro
- ❖ Percepción social
- ❖ Orientación a resultados
- ❖ Pensamiento analítico

3.3. Proceso de Asesorías: Asesoría Jurídica, Auditoría Interna y Comunicación Social.

COMPETENCIAS

- ❖ Identificación con la institución
- ❖ Orientación a resultados
- ❖ Orientación al servicio
- ❖ Pensamiento analítico
- ❖ Pensamiento conceptual
- ❖ Manejo del tiempo
- ❖ Negociación
- ❖ Recolección y análisis de información

3.4. Proceso de Apoyo Organizacional

COMPETENCIAS

- ❖ Orientación al servicio
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Comunicación
- ❖ Liderazgo
- ❖ Manejo del tiempo

- ❖ Pensamiento analítico
- ❖ Innovación
- ❖ Orientación a resultados

4. COMPETENCIAS GERENCIALES

De igual manera se logró determinar las competencias para los puestos gerenciales de la estructura organizacional del Instituto:

4.1. Puesto: Director/a Ejecutivo/a

COMPETENCIAS

- ❖ Visión de futuro
- ❖ Negociación
- ❖ Construcción de interrelaciones externas
- ❖ Percepción social
- ❖ Comunicación
- ❖ Innovación
- ❖ Juicio y toma de decisiones
- ❖ Liderazgo

4.2. Puesto: Director/a de Unidad Territorial Desconcentrada

COMPETENCIAS

- ❖ Negociación
- ❖ Construcción de interrelaciones externas
- ❖ Visión de futuro
- ❖ Percepción social
- ❖ Comunicación

- ❖ Innovación
- ❖ Juicio y Toma de decisiones
- ❖ Liderazgo

4.3. Puesto: Coordinador/a Local

COMPETENCIAS

- ❖ Liderazgo
- ❖ Orientación al servicio
- ❖ Construcción de interrelaciones externas
- ❖ Juicio y Toma de decisiones
- ❖ Monitoreo y Control
- ❖ Negociación
- ❖ Percepción social
- ❖ Trabajo en equipo

5. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

A continuación se describe el significado de las competencias institucionales para su aplicación en el INNFA.

❖ COMUNICACIÓN

Es la capacidad de propiciar espacios para la recepción y emisión de información de manera confiable, clara y oportuna, a través de mensajes verbales, escritos, simbólicos y mímicos despojándose de ideas preconcebidas.

❖ **CONSTRUCCION DE INTERRELACIONES EXTERNAS**

Es establecer, mantener y ampliar relaciones cordiales y recíprocas con personas o grupos para el logro de objetivos y metas comunes relacionadas con la problemática de la niñez y adolescencia.

❖ **FLEXIBILIDAD**

Es la capacidad de adaptarse y trabajar eficientemente, en distintas situaciones y con grupos diversos. Requiere entender y valorar diferentes puntos de vista o adaptar su enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera sin perder su identidad, aceptando y sumándose a los cambios que se van generando en la propia organización y en su propia cotidianidad.

❖ **IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION**

Es la voluntad y capacidad de orientar los intereses y comportamientos particulares hacia el cumplimiento de los objetivos y estrategias del Instituto, a favor de los niños, niñas, adolescentes y familias en situación de riesgo.

❖ **IMPACTO E INFLUENCIA**

Es la capacidad para persuadir, convencer e influir a otras personas o grupos para que contribuyan a alcanzar objetivos comunes, que tengan como fin último la vigencia y cumplimiento de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

❖ **INNOVACION**

Es la capacidad para proponer, renovar y/o ejecutar nuevas respuestas ante una realidad en constante cambio.

❖ **JUICIO Y TOMA DE DECISIONES**

Es la capacidad para valorar los probables costos, beneficios e impacto de una acción o intervención y concretarla en una oportuna decisión.

❖ **LIDERAZGO**

Es la habilidad para motivar y guiar a un grupo de personas, de manera positiva, hacia el logro de un objetivo común.

❖ **MANEJO DEL TIEMPO**

Es la capacidad para distribuir el trabajo en un determinado período de tiempo, es decir, armonizar tiempo disponible y metas por cumplir.

❖ **MONITOREO Y CONTROL**

Es la capacidad para asegurar que un plan, programa o proyecto se está ejecutando según lo esperado o para identificar debilidades y adoptar los correctivos necesarios.

❖ **NEGOCIACION**

Es la capacidad para lograr acuerdos o reconciliar diferencias con varias personas.

❖ **ORIENTACION A RESULTADOS**

Es la capacidad para realizar bien un trabajo superando las expectativas e indicadores establecidos. Implica: esfuerzo, autodesarrollo personal y orientación al logro.

❖ **ORIENTACION AL SERVICIO**

Es servir en forma pro-activa tanto a clientes internos como a niños, niñas y adolescentes en la atención de sus requerimientos.

❖ **PENSAMIENTO ANALITICO**

Es la capacidad para analizar y comprender una realidad, entender diferentes escenarios, detectar tendencias, modelos, relaciones, causas, efectos, etc. de situaciones variadas.

❖ **PENSAMIENTO CONCEPTUAL**

Es la habilidad para identificar puntos clave en situaciones y realidades complejas para crear nuevos conceptos de entre situaciones independientes.

❖ PERCEPCION SOCIAL

Es la capacidad para conocer, entender e interpretar correctamente los pensamientos, preocupaciones, conductas, reacciones de las personas con las que interactúa, sean; niños, niñas, adolescentes, familias, comunidad ó, compañeros, colaboradores y/o superiores.

❖ PLANIFICACION

Es la capacidad para desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea, plan, proyecto o programa.

❖ RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Es el interés, inquietud y necesidad permanente, por conocer información esencial más allá de la rutina, sobre casos, hechos o personas y que pueda ser de utilidad para la gestión institucional.

❖ TRABAJO EN EQUIPO

Es la predisposición para participar y colaborar con un grupo de personas en la consecución de objetivos comunes; implica tener interés para asumir como suyos los compromisos del grupo.

❖ VISION DE FUTURO

Capacidad para desarrollar una imagen ideal sobre una situación o realidad en particular o de la organización en general.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

El objetivo general de la investigación fue presentar un perfil de competencias institucionales para que el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia pueda implementar un sistema de talento humano por competencias, mismo que se ha cumplido con la participación activa de varios trabajadores del Instituto, el soporte técnico-teórico, y; la aplicación de métodos y técnicas de investigación cualitativa con apoyo de instrumentos de corte cuantitativo.

A continuación se plantean algunas consideraciones que dan cuenta de las respuestas encontradas a las interrogantes presentadas al inicio de la investigación.

1.1. Aplicación del enfoque de Competencias en la Gestión del Talento Humano en el INNFA

A través de la investigación se ha podido confirmar que la aplicación de un sistema integral de gestión por competencias se puede emplear en cualquier tipo de organización, mas aún, en organizaciones como el INNFA en que personas, vale decir talentos, impulsan y ejecutan proyectos, acciones, propósitos, en favor de otras personas, ciudadanos: niños, niñas y adolescentes cuyos derechos han sido y están siendo vulnerados; en los cuales, sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes son indispensables para el logro de los resultados al igual que su experiencia y formación

profesional.

Desde el punto de vista de los participantes en la investigación, es factible y a la vez prioritaria la necesidad de la implementación de un sistema que privilegie el aporte individual y colectivo, partiendo del hecho de que el personal del Instituto se caracteriza por su mística, compromiso y capacidad técnica al servicio de la niñez ecuatoriana.

La gestión del talento humano, entonces, requiere de un cambio en el paradigma de la gerencia de la organización, exige en primer lugar, modificar el rol del Área de Recursos Humanos, de una unidad operativa orientada a la tarea por un rol estratégico, que implica alinear la estrategia de la organización con la estrategia de Gestión del Talento Humano con el fin de conseguir equilibrio entre los objetivos institucionales y personales, lo que se puede lograr a través de un proceso planificado.

Este cambio de paradigma involucra, entre otras consideraciones, la necesidad de descentralizar la gestión de los procesos de administración del talento humano para que todas las áreas operativas puedan gerenciar directamente a sus colaboradores, es decir puedan ejecutar procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño, entre otros, de conformidad con los lineamientos y políticas que formule el Área de Gestión del Talento Humano y planteados desde una visión integral que busca el fortalecimiento de su capital humano para modificar sus destrezas y habilidades en función del cumplimiento de la misión y visión organizacionales.

Desde una perspectiva estratégica, la implementación de un sistema de gestión del talento humano bajo el enfoque de competencias precisa de la

decisión y compromiso de la alta gerencia, que implica tener la convicción que es a través de la gente que una organización puede ser competitiva; depende también de la capacidad de la organización y de la disponibilidad financiera para implementarlo y mantenerlo. Capacidad que tiene que ver con una cultura organizacional abierta a los cambios, estructura orgánica flexible, equipos de trabajo dispuestos y procesos orientados hacia la satisfacción del cliente y la creación de valor; y, finalmente con la asignación de recursos financieros suficientes administrados adecuadamente.

Requiere también de un liderazgo proactivo, innovador, aquel con la capacidad para descubrir en sus seguidores sus motivaciones, habilidades, capacidades y destrezas e influir en ellos para conseguir alto desempeño. Con la predisposición para implementar propuestas que logren mantener y mejorar constantemente un adecuado clima laboral que redunde en el logro de las metas y objetivos estratégicos y la satisfacción y autorrealización del personal; en definitiva que su máxima preocupación sean las personas.

Este cambio de paradigma requiere de un proceso sistemático de capacitación y comunicación integral, a fin de que se pueda ir incorporando a la cultura organizacional.

1.2 Habilidades y destrezas para optimizar el aporte del Talento Humano en el INNFA

Debido a la naturaleza del Instituto, los conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren giran alrededor de aquellos comportamientos que favorecen la solución de problemas, que permitan interactuar con otras personas, que faciliten la ejecución y control de los procesos institucionales y que aporten hacia la construcción de una organización cada vez más

comprometida con la prevención y restitución de los derechos de los niños, niña y adolescentes del país, comportamientos, conductas y habilidades que están incluidas en las competencias institucionales presentadas como resultado de la investigación

Son imprescindibles para el quehacer del Instituto y se podrían considerar como competencias mínimas, aquellas destrezas o comportamientos que todo trabajador del Instituto debe tener independientemente del proceso o puesto al que pertenezca:

- ❖ Orientación al servicio,
- ❖ Percepción Social,
- ❖ Identificación con la Institución,
- ❖ Comunicación
- ❖ Trabajo en equipo

La definición de las competencias para el proceso de Protección Integral, constituyó una oportunidad para que sus participantes puedan ubicar la importancia de ciertos comportamientos, habilidades y destrezas en el ejercicio de sus responsabilidades vista su contribución en la cadena de valor y la satisfacción de los clientes externos, principalmente.

También se evidenció la necesidad de incorporar a su quehacer cotidiano, capacitación sobre instrumentos y herramientas administrativas que faciliten el mejoramiento continuo de sus prácticas.

Las competencias seleccionadas por los participantes del proceso de Apoyo Organizacional, dan cuenta de que, las áreas que lo conforman cada vez van asumiendo de mejor manera su rol en el Instituto, el de brindar

soporte para que los otros procesos puedan cumplir con sus objetivos y la suma de éstos pueda confluir en la protección integral de los niños, niñas y adolescentes del Ecuador.

Del mismo modo, queda claro que quienes participaron por el proceso de Desarrollo Institucional conocen que sus principales requerimientos en lo que a competencias laborales se refieren, tienen que ver con aquellas aptitudes que faciliten el cumplimiento de su rol principal que es la formulación, seguimiento y control de los planes operativos y estratégicos del Instituto.

Las diferencias encontradas en la definición de las competencias para Asesoría pueden deberse básicamente a los estilos de gestionar sus procesos y a las especificidades de cada uno de éstos, rescatando el criterio de que si existen competencias coincidentes.

Con respecto a las competencias para el Director/a Ejecutivo/a, Director/a de Unidad Territorial Desconcentrada y Coordinador/a Local, considero que la ubicación y la prioridad asignada a cada una de ellas se relacionan directamente con el ámbito (nacional, provincial y local) y rol que les corresponde cumplir según la estructura organizacional vigente.

1.3 Competencias Institucionales

Las competencias definidas son genéricas, cubren a toda la organización y se identifican con la misión, estrategia y cultura institucional.

Una limitación en la investigación fue la dificultad de definir el nivel de requerimiento de las competencias para cada uno de los procesos, ya que se

observó la tendencia de los participantes a sobredimensionar el nivel de impacto de las competencias presentadas para el ejercicio de sus puestos, intentando agregar mayor peso que el requerido.

1.4 Implementación del Sistema Integral de Gestión del Talento Humano por competencias en el INNFA.

El perfil de competencias propuesto constituye un marco general para que la Institución pueda iniciar el proceso de implementación de un modelo de gestión del talento humano bajo el enfoque de competencias.

Para la aplicación en los subsistemas de gestión del talento humano, se requiere actualizar la estructura de puestos vigente en el Instituto, es decir, que cada posición contenga además de las responsabilidades y requisitos formales, las competencias correspondientes, considerando para ello el perfil ofrecido en este trabajo de investigación, estructura que constituye el pilar fundamental para el desarrollo de los subsistemas de: reclutamiento, selección e inducción, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo de carrera, etc.

Se precisa, igualmente, la definición de niveles para cada competencia, que constituirán estándares que posibilitarán dicha aplicación.

El desarrollo de esta investigación ha permitido a la investigadora vislumbrar otra consideración importante sobre este tema, que si bien por una parte son las organizaciones y las personas que la conforman las que se preocupan por el desarrollo de las competencias individuales que auguren éxito y resultados de excelencia, también el estado debe apoyar en este propósito a través de la formulación o revisión de sus sistemas educativos y

la incorporación de este enfoque en los planes de estudio, es decir que los estudiantes además de recibir una formación técnica profesional deban tener la oportunidad de formarse para desarrollar habilidades y destrezas que les permitan responder adecuadamente a las exigencias de las organizaciones.

Esto significa que empresas y universidades deben trabajar de manera coordinada para intercambiar información sobre los requerimientos de las empresas y las posibilidades de formación profesional que se ofrecen en las instituciones de educación superior.

2. RECOMENDACIONES

Además de visualizar los resultados de la investigación, es mi intención plantear algunas recomendaciones que pueden ser tomados como referencia para modificar algunos paradigmas en la gestión actual del talento humano y en el desarrollo de las competencias institucionales.

- 2.1.** Fortalecer en el plan estratégico del Instituto, el rol protagónico del talento humano para la consecución de los objetivos institucionales y a partir de ello desplegar los objetivos y estrategias a toda la institución y traducirlas en acciones concretas que den cuenta de esta nueva visión.
- 2.2.** Reformular el estilo de gestionar el capital humano del Instituto, habilitando para que las áreas operativas puedan gerenciar su personal directamente, y el proceso de administración del talento humano se enfoque hacia una gestión más estratégica, hacia la formulación de lineamientos y políticas que permitan el desarrollo de las personas de manera integral, es decir convertirse en el asesor

estratégico de la alta gerencia para obtener mayores niveles de competitividad organizacional, a través del fortalecimiento de su capital humano.

- 2.3.** A partir del reconocimiento de la importancia del aporte de las personas en la institución, implementar un modelo de administración del potencial humano por competencias, que privilegie y potencie sus experticias, habilidades y comportamientos; que desarrolle su capacidad de aprendizaje y que fomente la innovación constante a partir de estas premisas.
- 2.4.** Validar el perfil de competencias institucionales presentado en esta investigación, a fin de que se pueda iniciar el proceso de implementación del sistema integral del talento humano por competencias.
- 2.5.** Determinar las competencias para cada uno de los puestos en base al perfil validado por el Instituto.
- 2.6.** Actualizar la estructura de puestos con este nuevo componente.
- 2.7.** Definir los niveles para cada una de las competencias, es decir determinar los indicadores de las conductas requeridas en cada competencia, de tal forma que permita la medición en la aplicación de los subsistemas del sistema integral de gestión del talento humano.
- 2.8.** Capacitar al equipo técnico nacional del Proceso de Gestión del Talento Humano para la implementación y sostenibilidad de este modelo en el Instituto.

- 2.9.** Empezar en un proceso sostenido de información a todo el personal sobre los alcances y ventajas de la implementación de este nuevo enfoque, para conseguir su comprensión, aceptación e involucramiento.
- 2.10.** Difundir las competencias y capacitar al personal sobre las habilidades, destrezas y conductas que se esperan de cada puesto.
- 2.11.** Aplicar las competencias para seleccionar personal tomando en cuenta no solamente la formación académica y experiencia sino aquellas conductas que aseguren un rendimiento superior en el puesto que se quiere ocupar, en función de los requerimientos institucionales.
- 2.12.** Evaluar el desempeño de los trabajadores a través del diseño y aplicación de instrumentos técnicos que midan tanto los resultados obtenidos y las competencias que influyeron en la consecución de estos resultados.
- 2.13.** Diseñar y ejecutar planes de formación y capacitación para promover o mejorar las competencias esperadas por el Instituto que redunden en un trabajo efectivo.
- 2.14.** Monitorear los avances en el desarrollo de los comportamientos, destrezas y habilidades en el ejercicio de las responsabilidades cotidianas, visto el cumplimiento de los resultados esperados.
- 2.15.** Ejecutar programas de capacitación que permitan consolidar una

cultura institucional flexible a los cambios que contribuyan al cumplimiento de la misión del Instituto.

- 2.16.** Por otra parte, el Estado a través de las instancias correspondientes debe propiciar espacios de investigación que promuevan la actualización de las mallas curriculares con el fin de que las instituciones de educación superior puedan formar profesionales con competencias para responder de manera proactiva a las exigencias de las organizaciones.
- 2.17.** El Estado debe promover también acercamientos entre las universidades y empresarios para que a través de un proceso sistemático de retroalimentación puedan impulsar proyectos de mejoramiento en la calidad de la educación superior en un escenario en constante cambio.
- 2.18.** Finalmente, el Estado debe fortalecer los organismos encargados de la formación profesional, para que emprendan en un sistema de evaluación y certificación de competencias que permita por una parte, a los trabajadores lograr mayor empleabilidad sustentada en el dominio de sus competencias aunque no cuente con estudios académicos y por otra a los empleadores asegurar el óptimo aprovechamiento del talento humano y a partir de ello mejorar sus niveles de competitividad.

ANEXOS

ANEXO No. 1

CUADRO No. 1
INSTITUTO NACIONAL DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA
COBERTURA POR AREAS DE ATENCION
DICIEMBRE 2004

INSTITUTO NACIONAL DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA CONSOLIDADO NACIONAL - 2004 EJECUCION DIRECTA PERMANENTE												
Ambito	Pichincha Sucumbios Napó Drellana	Guayas Galápagos	Azuay Cañar Morona Santiago	Manabí	Esmeraldas	Imbabura Carchi	Loja Zamora Chinchipec	El Oro	Tungurahua Cotopaxi Bolívar Pastaza	Chimborazo	Los Ríos	Total:
DESARROLLO INFANTIL												
Modalidad Centros de Desarrollo Infantil	7,501	12,326	2,822	6,008	2,260	805	2,739	2,111	1,362	3,898	725	42,557
Modalidades Alternativas	2,064		1,571	2,923	569		2,738	210	126	1,116	5,550	16,867
Modalidad Creciendo con Nuestros Hijos	3,790	5,098	4,282	5,128	3,360	1,188	2,108	810	2,968	2,076	975	31,783
Otros proyectos		3,200			118	3,807		3,650		2,000		12,775
Proyectos Integrales						829						15,000
Proyecto 'Frontera Norte'						1,658						13,500
Subtotal:	13,355	20,624	8,675	14,059	6,307	8,287	7,585	6,781	4,456	9,090	7,250	132,482
PROTECCIÓN ESPECIAL												
Maltrato infantil	269	1,330		1,440	660		72					3,771
Trabajo Infantil	6,874	5,455	970	8,794	2,025	392	1,025	1,922	1,193	640	2,161	31,457
Discapacidades	835	19,338	1,193	10,986	249	11,130	329	498		25		44,583
NNA Privados de su medio familiar							4				67	71
NNA perdidos	86	240				30	2			78		436
Modalidad Centros de Atención Escolar	336	3,483	156	324	120	205	715	290	247	190	222	6,288
Otros proyectos	2,990	74	2,225		60	6,063	600	811		797	3,985	17,605
Subtotal:	11,390	29,920	4,544	21,544	3,114	17,820	2,747	3,521	1,446	1,797	6,368	104,211
INSTITUTO NACIONAL DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA CONSOLIDADO NACIONAL - 2004 EJECUCION DIRECTA OCASIONAL												
Ambitos	Pichincha Sucumbios Napó Drellana	Guayas Galápagos	Azuay Cañar Morona Santiago	Manabí	Esmeraldas	Imbabura Carchi	Loja Zamora Chinchipec	El Oro	Tungurahua Cotopaxi Bolívar Pastaza	Chimborazo	Los Ríos	Total:
ATENCIÓN EMERGENTE												
Agudas Médicas	5,018	12,722	1,945	1,874	20,384	500	4,198	4,438	8,401	552	20,335	80,367
Atención en Emergencias	28,234	4,193	1,481	1,575	26	12,416	40,307			150	20,000	108,382
Otros proyectos	184,034	162,625			17,904	89,409	48,299		21,301	28,372		551,944
TOTAL	217,286	179,540	3,426	3,449	38,314	102,325	92,804	4,438	29,702	29,074	40,335	740,693

Fuente: UTDs, datos a Diciembre del 2004

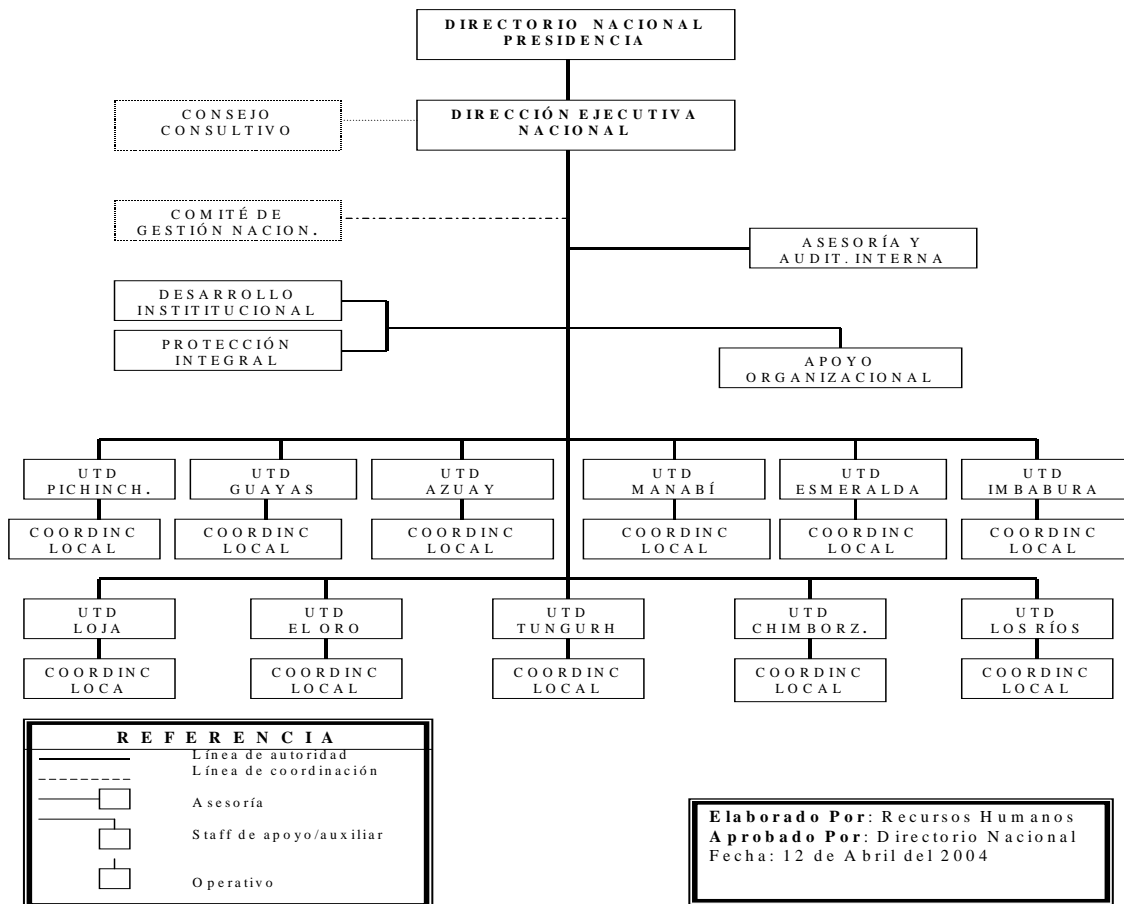
Elaboración: Dirección de Planificación INNFA

ANEXO 2

FIGURA No. 1
INSTITUTO NACIONAL DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

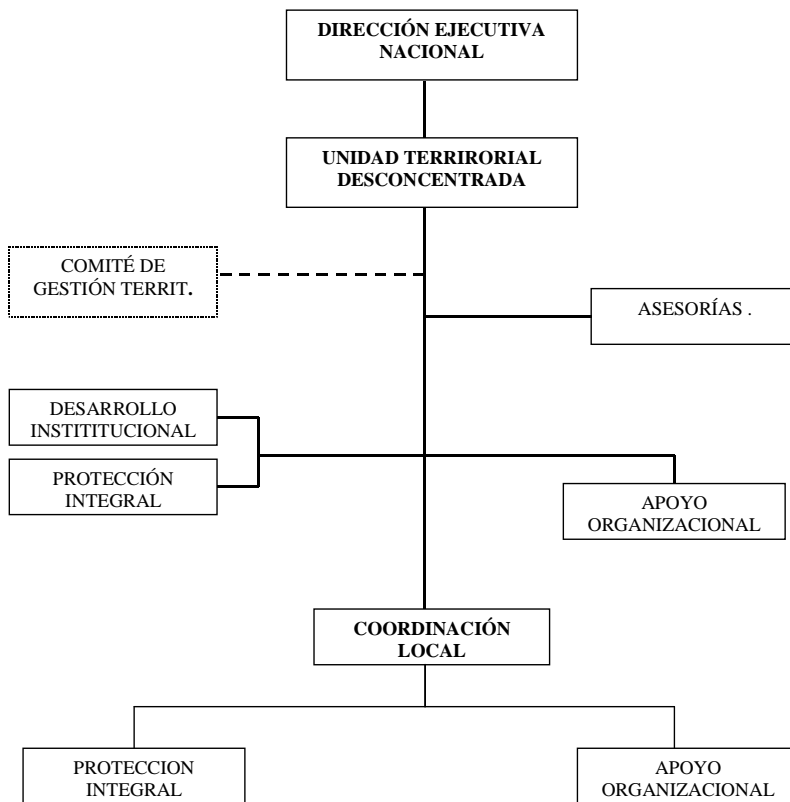


ANEXO 3

FIGURA No. 2
INSTITUTO NACIONAL DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
UNIDAD TERRITORIAL DESCONCENTRADA



ANEXO 4
Cuadro No. 2
ESTRUCTURA DE PUESTOS

No.	GRUPO OCUPACIONAL	PUESTOS
1	AUXILIAR	Auxiliar de Servicios Generales
2		Guardián
3		Auxiliar de Cocina
4		Auxiliar de Archivo
5		Auxiliar de Mantenimiento
6		Auxiliar de salud
7		Chofer
8	ASISTENTE	Asistente Administrativo
9		Asistente de Información
10		Asistente de Apoyo Organizacional
11		Bodeguero
12	PROFESIONAL	Tecnólogo Médico
13		Enfermera
14		Trabajadora Social
15		Administrador CDI
16		Educador
17	PROFESIONAL 1	Técnico Informático
18		Técnico de Apoyo Organizacional
19		Técnico Jurídico
20		Técnico de Comunicación Social
21		Auditor
22		Técnico Desarrollo Institucional
23		Contador General
24		Técnico de Protección Integral
25		Médico General
26		Odontólogo
27		Psicólogo
28	PROFESIONAL 2	Especialista Informático
29		Especialista en Comunicación Social
30		Médico Especialista
31		Especialista en Auditoría
32		Especialista Jurídico
33		Especialista de Apoyo Organizacional
34		Especialista de Desarrollo Institucional
35		Especialista de Protección Integral
36		Coordinador Local
37	PROFESIONAL 3	Director de UTD
38	FUERA DE LA ESTRUCTURA	Director Ejecutivo

Fuente: Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, INNFA, 2005.

Elaboración: Elena Zambrano J.

ANEXO 5 CUESTIONARIO

Form-01TMAG

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES FACULTAD DE GERENCIA EMPRESARIAL MAESTRIA EN ALTA GERENCIA

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LAS COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

OBJETIVO.- Este instrumento tiene como objetivo recabar su criterio sobre las competencias generales que pueden ser aplicadas en el Instituto.

Recomendación.- Antes de responder el cuestionario, revise el Instructivo General (Anexo 1) y la literatura que sobre el tema de competencias se acompaña a este documento (Anexo 2).

1.- INFORMACION GENERAL

OFICINA MATRIZ _____
UNIDAD TERRITORIAL DESCONCENTRADA: _____
OFICINA PROVINCIAL: _____
COORDINACION LOCAL: _____
SERVICIO: _____

1.1. Marque con una señal (x, visto) el proceso y área a la que usted pertenece

PROTECCION INTEGRAL: PI		<input type="checkbox"/>
DESARROLLO INFANTIL	_____	
PROTECCION ESPECIAL	_____	
ATENCION EMERGENTE	_____	
DESARROLLO INSTITUCIONAL: DI		
APOYO ORGANIZACIONAL: AO		<input type="checkbox"/>
ADMINISTRACION	_____	
FINANZAS	_____	
INFORMATICA	_____	
TALENTO HUMANO (rrhh)	_____	
ASESORIAS		<input type="checkbox"/>
AUDITORIA INTERNA	_____	
ASESORIA JURIDICA	_____	
COMUNICACIÓN SOCIAL	_____	

2.- IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

2.1. Liste por favor, 3 puestos que a su criterio sean claves para cumplir con la misión del proceso en el que usted labora. (Puede utilizar la nomenclatura actual o la aprobada)

PUESTO 1: _____
PUESTO 2: _____
PUESTO 3: _____

2.2. Describa 3 responsabilidades trascendentales de los puestos clave identificados en el punto anterior

PUESTO 1: _____

PUESTO 2: _____

PUESTO 3: _____

2.3. Del Diccionario de Competencias adjunto (Anexo 3), seleccione aquellas que considere se requieren para un efectivo cumplimiento de los puestos y responsabilidades anotados en el punto 2.2; se sugiere escoger no más de 3 para cada puesto.

PUESTO	COMPETENCIAS
_____	_____
_____	_____
_____	_____

2.4. Determine a que nivel (alto, medio, bajo) se requieren las competencias descritas en el numeral 2.3 para que se obtengan resultados excelentes en los puestos anotados.

- (ALTO.- incidencia crítica de la competencia en el desarrollo de una responsabilidad
- MEDIO.- Impacto medio en la ejecución de una actividad
- BAJO.- Poco impacto o necesidad de esta competencia para el ejercicio de la función)

PUESTO:	COMPETENCIA:	NIVEL
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

2.5. Existen personas en su proceso, que demuestren alguna de las competencias señaladas?

SI

NO

En caso afirmativo, describa muy brevemente un evento específico en el que se ha evidenciado esta competencia

3.- PERFIL DE COMPETENCIAS

3.1.- La definición de las competencias que se encuentran en el anexo 2, es clara y refleja la filosofía del INNFA?

SI

NO

PORQUE:

3.2. Tiene alguna recomendación para mejorar alguna de las definiciones del diccionario de competencias presentado?

SI

NO

3.3. En el anexo 2 consta un listado adicional de competencias, seleccione aquellas que a su juicio podrían incorporarse al diccionario y sugiera una definición.

ANEXO 6

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES FACULTAD DE GERENCIA EMPRESARIAL MAESTRIA DE ALTA GERENCIA

DEFINICION DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES DEL INNFA

INSTRUCTIVO GENERAL PARA USO Y LLENADO DE CUESTIONARIO

1. Este instrumento tiene como objetivo facilitar el uso y llenado del cuestionario para definir las competencias generales del Instituto Nacional de la Niñez y Familia, que forma parte del trabajo de investigación para la culminación del Postgrado en Alta Gerencia.
2. Antes de responder el cuestionario, se solicita revisar la literatura que se encuentra en el archivo "COMPETENCIAS LABORALES"; que permitirá contar con un marco teórico básico que intenta facilitar la comprensión del tema del estudio.
3. El cuestionario está dividido en 3 partes; la primera que tiene que ver con la información de la dependencia en la que trabaja la persona investigada; la segunda con la ubicación de los puestos, responsabilidades claves del proceso al que pertenece y las competencias requeridas, y; la tercera con la revisión del diccionario de competencias, su comprensión e identificación con la razón de ser del Instituto.
4. En la primera parte se ingresará únicamente la ubicación geográfica de la dependencia del investigado y el proceso del que forma parte (no se requiere identificación personal). Para la oficina matriz se marcará con una señal en el casillero correspondiente; en el caso de las UTD: la

identificación de la respectiva jurisdicción y con una señal la dependencia (Oficina provincial, coordinación local o servicio).

5. En el punto 2.1. se debe ubicar aquellos puestos que a su juicio tienen mayor trascendencia y/o generan valor para el logro de los objetivos del proceso; para ello puede utilizar las denominaciones actuales de la estructura vigente (65 puestos) o si le resulta más fácil, de la estructura de puestos aprobada con 37 puestos .
6. En el punto 2.2. no es necesario que redacte conforme están en los manuales sino como usted lo identifica de acuerdo con su realidad local.
7. Para el punto 2.3. debe revisar el diccionario de competencias que se encuentra en el Anexo 3, contiene el nombre de la competencia y la definición propuesta; se debe seleccionar aquella que según la definición se identifique como un requerimiento potencial para los puestos establecidos en el numeral anterior. Se recomienda seleccionar como máximo 3 competencias por cada puesto. Por ejemplo: la competencia: TRABAJO EN EQUIPO es importante para el puesto de Coordinador Local.
8. En el numeral 2.4 se debe identificar el nivel del requerimiento de las competencias determinadas para los puestos. Puede presentarse el caso de que una competencia sea común, sin embargo su nivel puede ser diferente, es decir puede tener mayor, medio o menor impacto en la consecución de los resultados, esta diferenciación debe ser marcada .
9. El punto 2.5 tiene como propósito hacer una aproximación de la identificación de las competencias de los puestos con las personas que los ejercen; aquello permitirá valorar el modelo y la factibilidad de su aplicación en el Instituto. Igualmente no se requiere la identificación de las personas.

Se puede hacer una breve descripción de un hecho o evento particular en el que la persona demuestra esa competencia, que la hace diferente de

otra y que la permite obtener mejores resultados. Por ejemplo: la competencia ORIENTACION AL SERVICIO.- en el puesto: Trabajadora Social, se evidencia en la actitud amable, cordial, proactiva del/la profesional para atender a los usuarios de los servicios.

10. En el numeral 3 se requiere conocer el nivel de aceptación y comprensión del concepto de la competencia, tanto de su relación con la misión institucional cuánto del ámbito de cada una de ellas, de creerlo necesario se puede hacer una recomendación para aclarar o modificar la definición en caso de no ser lo suficientemente claro.
11. Se presenta igualmente un listado adicional con otras competencias que no han sido seleccionadas en esta investigación, pero que de acuerdo a su juicio se podrían incorporar en el diccionario, usted podrá seleccionar aquellas que se puedan incluir y puede o no sugerir una definición.
12. Si se requiere mayor información tanto del marco teórico como del cuestionario, agradeceré a usted contactarse a través de las siguientes direcciones electrónicas: ezambrano@innfa.org ó ezambran@interactive.net.ec

Mil gracias

BIBLIOGRAFIA

Alfredo Paredes & Asociados (2001). *Programa de Certificación en Administración de Recursos Humanos por Competencias*. Quito, Ecuador

American Psychological Association. *Guía breve para la preparación de un trabajo de investigación según el manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association*. Recuperado el 1 de mayo de 2005 de <http://www.apastyle.org/elecsource>.

Arteología (2004). Recuperado el 3 de abril de 2005 de <http://www.usuarios.lycos.es>

Astigarraga, Eneko. *El Método Delphi*. Recuperado el 5 de agosto de 2005 de http://www.codesyntax.com/prospectiva/Metodo_delphi.pdf

Beltrán, Mauricio. *Recurso Humano. Es mejor cuando se habla de talento humano*. Recuperado el 15 de mayo 2005 de www.revista-com/rev39/art11.htm

Bolívar, C. *Más allá de la formación: El desarrollo de competencias*. Recuperado el 24 de enero de 2005 de www.areaRH.com

Castillo, E & Vásquez, M. *El rigor metodológico en la investigación cualitativa*.

Recuperado el 3 de abril de 2005 de <http://colombiamedica.univalle.edu.co/>

Chiavenato, Idalberto. (1996) *Administración de Recursos Humanos*. (2da. Edición), Editorial McGraw Hill, Bogotá, Colombia.

Chiavenato, Idalberto. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw Hill, Bogotá, Colombia.

CINTERFOR. *Las 40 preguntas sobre competencia laboral*. Recuperado el 22 de febrero 2005 de www.cinterfor.org.uy

Código de la Niñez y Adolescencia. (ley No. 100). (2002, diciembre 23). Registro Oficial de la República del Ecuador, 737, enero 3, 2003.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. (1998). *El enfoque del análisis funcional*. Recuperado el 26 de enero de 2005 de www.conocer.org.mx

Cortese, A. *La inteligencia emocional en la empresa*. Recuperado el 15 de mayo 2005 de www.uch.edu.ar

El informe de investigación. Recuperado el 5 de octubre 2005 de <http://www2.uiah.fi/projects/metodi>

Fernández, Pita. *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Recuperado el 3 de abril de 2005 de www.fisterra.com

Gómez, José. & González, Julio. (2004). *Curso: Evaluación y certificación de competencias*. Quito, Ecuador

Gramigna, María. *Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas*. Recuperado el 15 de mayo 2005-05-16 de <http://www.sht.com.ar>

Harris, O. (1989). *Administración de Recursos Humanos. Tomo I conceptos de conductora interpersonal y casos*. Ediciones Ciencia y técnica S.A. México.

Instituto Nacional de la Niñez y la Familia (2002). *Estatutos*. Quito, Ecuador

Instituto Nacional de la Niñez y la Familia (2002). *Estructura Organizacional*. Quito, Ecuador

Instituto Nacional de la Niñez y la Familia (2004). *Plan Estratégico 2003-2007*. Quito, Ecuador

Instituto Nacional de la Niñez y la Familia INNFA (2004). *Políticas de Desarrollo Infantil, Protección Especial y Atención Emergente*. Quito, Ecuador

Instituto Nacional de la Niñez y la Familia. Red de Información sobre Infancia Adolescencia y Familia (2005). *Boletín Documental N- 4*. Quito, Ecuador

Iñiguez, Lupicinio. *Curso de Investigación cualitativa: fundamentos, técnicas y métodos*. Recuperado el 3 de abril de 2005, de <http://www.antalaya.uab.es/liniguez>

Investigación – Acción. Recuperado el 3 de abril de 2005 de monografias.com

La Moderna Gestión del Talento Humano. (2004). Recuperado el 15 de mayo de 2005 de <http://www.infored.com.sv/boletin%20V7/boletin07.htm>

Lefcovich, Mauricio. *El cambio de paradigmas en la gestión de los recursos humanos*. Recuperado el 15 mayo 2005 de www.deGerencia.com

Lefcovich, Mauricio. *La nueva dimensión humana en la organización*. Recuperado el 15 mayo 2005 de www.deGerencia.com

Martínez, C & Herrera, K. *El liderazgo como sustento de la gestión cultural en el desarrollo de la identidad*. Recuperado el 20 de mayo de 2005 de www.euram.com.ni

Mella, Orlando. (1998). *Naturaleza y orientaciones teórico-metodológicas de la investigación cualitativa*. Recuperado el 14 de marzo de 2005 de www.reduc.cl

Méndez, J. *Reflexión Humana - El Rol del Gestor Humano*. Recuperado el 15 mayo 2005-05-16 de www.deGerencia.com

Meza, Luis. *Metodología de la investigación educativa: posibilidades de integración*. Recuperado el 3 de octubre 2005 de http://www.itcr.ac.cr/revistacomunicacion/Vol_12_num1/metodologia_d_e_la_investigacion.htm

Mora, Carlos. *La importancia de la gerencia por competencias*. Recuperado el 25 de febrero de 2005 de www.gestiopolis.com

Navarro, G & Recart, I. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Recuperado el 4 de abril de 2005, de www.socioloco.tripot.com

Noa, Luisa. (2000). *Interactividad y comunicación multimedia*. Recuperado el 3 de abril de 2005 de www.fedvirtual2.fed.uh.cu/libro

O*NET. *Búsqueda De las Habilidades*. Recuperado el 17 de agosto de 2005 de <http://online.onetcenter.org/>

O*NET. *Summary Report for: 21-1021.00 - Child, Family, and School Social Workers*. Recuperado el 17 de agosto de 2005 de <http://online.onetcenter.org/>

Ordóñez, Miguel. (1997) *Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España

Peluffo, M. & Catalán, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Recuperado el 15 de mayo 2005 de www.preval.org/documentos

Peretti, Jean. (1997). *Todos somos Directores de Recursos Humanos*. España: Ediciones Gestión 2.000, Barcelona España.

Pérez, Luis. *Sistema de Gestión Integral de Gestión Humana (SIGHA)*. Recuperado el 15 de mayo de 2005 de: www.sht.com.ar.

Ramírez, C. *Temas de Recursos Humanos. ¿Qué es una competencia?*. Recuperado el 16 de mayo de 2005 de www.sht.com.ar

Reynoso, A. *Recursos Humanos-in Recursos Humanos-out*. Recuperado el 25 de septiembre 2005 de www.tablero-decomando.com

Reynoso, A. *Veinte (20) prácticas de excelencia*. Recuperado el 31 de agosto de 2005 de www.tablero-decomando.com

Rojas, F. *Gestión Renovadora [1]*. Recuperado el 22 de mayo de 2005 de www.Degerencia.com

Quezada, Humberto. *Competencias Laborales*. Recuperado el 20 de mayo de 2005 de www.sht.com.ar.

Schvartzman, Victoria. *Las Competencias*. Recuperado el 22 de febrero de 2005 de www.co-operar.com

Silva, Ana. *Investigación cualitativa: Una reflexión*. Recuperado el 20 de marzo de 2005 de <http://www.segmento.tam.mx>

Socorro, Félix. *Los nuevos modelos de negocios y el recurso humano: Cuando el ángulo cambia la perspectiva*. Recuperado el 15 mayo 2005 de www.sht.com.ar

Técnicas cualitativas en investigación. Recuperado el 22 de marzo de 2005, de <http://www.investigalia.com/cualitativas>

Urigüen, M. (2005). *Attributes of quality programs in universities in developing countries: case studies or two private universities in Ecuador an Beyond*. Tesis de Doctorado, Universidad de Wisconsin, Madison, USA.

Valdez, Julio. *Hacia una posible definición de métodos cualitativos*. Recuperado el 3 de abril de 2005. de www.monografias.com

Valle, Isell. *Sobre Competencias Laborales*. Recuperado el 27 de febrero de 2005 de www.gestiopolis.com

Vargas, Fernando (2002). *Competencias en la formación y competencias en la gestión del Talento Humano*. Recuperado el 25 de febrero de 2005 de: www.cinterfor.org.uy

Vargas, Fernando. (2005). *Conceptos básicos sobre competencia laboral*. Recuperado el 15 de mayo de 2005 de www.cinterfor.org.uy.

VI Reunión sobre administración de Recursos Humanos de Banca Central.
(2004). *Promoviendo el desarrollo del capital humano a través de la
gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina.