

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR**

FACULTAD DE PISCOLOGÍA

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE
RECURSOS HUMANOS**

**“MODELO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO PARA LA SUPERINTENDENCIA DE
ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA”**

SANDY GEOVANNA FLORES ZAMBRANO

DIRECTOR: JAIME MORENO VILLEGAS

QUITO, 2015

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico a mi familia, a mi esposo por su apoyo incondicional en esta etapa de mi vida, a mi madre a mi hermana y mis sobrinos por estar junto a mí en cada paso, pero sobre todo a mi padre, quien aunque físicamente ya no está con nosotros, espiritualmente está siempre presente en mi mente y en mi corazón; ya que gracias a su gran esfuerzo, a pesar de sus graves problemas de salud, supo sobrellevarlos hasta el final, demostrando día a día tenacidad, perseverancia y ganas de vivir, siendo los mejores ejemplos que me pudo dejar para mi vida; pues significó que con estas bases y la retribución a su esfuerzo, pueda llegar hasta donde he logrado escalar tanto personalmente en la formación de mi familia, como profesionalmente al aportar técnicamente en varios retos laborales en diferentes instituciones del Estado, en cargos y retos significativos, que me han demandado mucha dedicación y esfuerzo continuo para salir adelante con todos los objetivos planteados, y por supuesto con la satisfacción del deber cumplido al haber alcanzado los resultados que las autoridades de turno se plantearon y confiaron en mí, especialmente el poder haber sido parte del cambio en la gestión pública y la imagen del servidor público, constituyéndose actualmente como un sector competitivo, de alta capacidad, competencias, calidad y eficiencia.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero a Dios, quien siempre ha cuidado y guiado cada paso de mi camino con sabiduría, humildad y respeto, nuevamente a mis padres y familia, y a las anteriores y actuales autoridades y jefes del Ministerio de Industrias y Productividad, Vicepresidencia de la República, Secretaria Nacional de Educación Superior, Secretaria de Inteligencia, y actualmente la Superintendencia de Economía Popular Solidaria, quienes me brindaron la oportunidad de asumir una serie de retos en mi vida profesional, lo que me ha llevado a escalar peldaños fuertes, desafíos difíciles pero que con su apoyo, mis concomimientos y perseverancia, los he sabido cumplir con la mayor responsabilidad y entrega.

A mis compañeros de trabajo que en varias ocasiones me brindaron la información necesaria para mi tesis, con el caso de los responsables de la unidad de talento humano y planificación, de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Y a mí Director de Tesis que confió desde el inicio en mí y el tema desarrollar este tema fundamental para la optimización y el posicionamiento del talento humano dentro de la administración pública.

RESUMEN ABSTRACT

La presente tesis está compuesta por cinco capítulos distribuidos de la siguiente manera:

El primer capítulo analiza la base legal de la administración pública relacionada con la gestión estratégica de talento humano. Este capítulo analizará básicamente la Ley Orgánica del Servicio Público, el Reglamento a la Ley y las Normas del sector público que son actualmente de aplicación obligatoria y permiten orientar a las unidades a la administración general de recursos humanos; sin embargo existen normas que aunque su contenido no es netamente estratégico, sí son necesarias para el normal desenvolvimiento de la institución.

El capítulo segundo realiza un análisis de la Normativa, especialmente de aquellas que tienen una relación directa con la gestión estratégica de recursos humanos;. Se resalta los temas que no consideran las actuales leyes o que están de cierta manera incompletos, con el objeto de otorgar de evidenciar que ninguna las normas técnicas en general no posicionan a recursos humanos en la estrategia organizacional. Este capítulo contiene un anexo completo de la Ley Orgánica del Servicio Público que menciona justamente aquellos artículos que deben considerar una modificación a fin de que la visión estratégica de talento humano sea integral.

Determina también los principales aspectos a considerarse en una planificación de talento humano, dentro del ámbito estratégico, es decir cómo

se debe alinear la planificación de recursos humanos en las decisiones de envergadura en la institución; de qué manera debe concebirse la planificación de talento humano para que la institución obtenga los resultados y mejore la productividad.

Se plantea los retos que debe enfrentar la administración pública actual de talento humano, para poder alinearla a la estrategia institucional; es decir, se detallan los retos y desafíos y la manera cómo deben concebirse para encaminar a la institución a conseguir los resultados. Es importante indicar que varios de estos aspectos ya los ha implementado la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, sin embargo aún no están correctamente alineados con los pilares estratégicos lo que no ha permitido aún posicionar la gestión de talento humano dentro de la misión y visión institucional.

El capítulo tercero explica los contenidos de un modelo de gestión estratégico aplicado para la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, una institución de reciente creación, lo que ha permitido ir planificando y organizándola de una manera ordenada, con un mapa estratégico consensuado y planteado a un horizonte a largo plazo, es decir al 2017. Ésta es una gran ventaja, por lo que ha permitido presentar una Propuesta de Modelo Estratégico de Gestión de Talento Humano, el cual contiene formatos y formularios que permiten esta alineación, así como factores relevantes que aportan al mejoramiento de la productividad, que, más allá de los recursos presupuestarios, físicos, tecnológicos, están directamente relacionados con "las personas", sus competencias, las capacidades y la contribución a la excelencia.

This thesis consists of five chapters distributed as follows:

The first chapter analyzes the legal basis for public administration regarding the strategic management of human resources. It describes the Organic Law of Public

Service, Regulations to the Law, and the Standards of the public sector that are now mandatory and allow the different units to direct the overall management of human resources. However, there are norms that although their content is not merely strategic, they are critical for the expected performance of the institution.

Also this chapter refers to each of the Laws and Regulations, and Standards that have a direct connection with the strategic management of human resources. It highlights issues that are not included in the existing laws or that are incomplete in some way in order to give clear evidence that technical standards in general are not placed in the organizational strategy. This chapter includes a complete annex on the Public Service Law that mentions those articles that should be considered for an amendment so that the overall strategic vision of human talent is comprehensive.

Describes which aspects need to be included in human resources planning within the strategic level; that is, how to align human resource planning with major decisions in the institution, how human resources planning should be conceived so that the institution can get the envisioned results and improve its productivity.

The third chapter outlines the challenges that the current public administration of human resources has to face in order to be in line with the corporate strategy. It describes the challenges the entity has, and the way they should be envisioned to direct the institution towards the achievement of the desired results. It is worth mentioning that some of these aspects have already been implemented by “Superintendencia de Economía Popular y Solidaria”; however, they are not properly aligned with the strategic pillars, this has not enabled the inclusion of human resources management in the institutional mission and vision yet.

This chapter explains the contents of a strategic management model applied to the “Superintendencia de Economía Popular y Solidaria”; which is a recently created institution. The fact that it is a new entity has given room to planning and organizing it in an orderly manner. Its strategic map is agreed upon and has a

long-term vision: the year 2017. This is a great advantage that has allowed us to present a sample proposal for Human Resources Management for the institution. It provides formats and forms that facilitate this alignment, as well as the relevant factors that contribute to the improvement of productivity, which, beyond the budget, physical, and technological resources, are directly related to “the people”, their skills, capabilities and contribution.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL	5
1.1 OBJETIVO GENERAL:	5
1.1.1 <i>Objetivos Específicos:</i>	5
1.1.2. <i>Objetivos del Proyecto</i>	5
1.1.3. <i>Resultados:</i>	6
1.1.4. <i>Supuestos:</i>	6
1.2.1. Constitución de la República:.....	8
1.2.2. Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS).....	8
1.2.3. Ley de la Función de Transparencia y Control Social:	9
1.3. NORMATIVA PRINCIPAL RELACIONADA CON LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO:	10
1.3.1. <i>Ley Orgánica del Servicio Público:</i>	12
1.3.2. <i>Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público:</i>	12
1.3.3. <i>Norma Técnica de Clasificación de Puestos:</i>	13
1.3.4. <i>Norma de Planificación de Recursos Humanos:</i>	15
1.3.5. <i>Norma de Evaluación del Desempeño:</i>	17
1.3.6. <i>Norma de Selección de Personal:</i>	18
1.3.7. <i>Norma de Diseño y Rediseño e Implementación de Estructura Organizacionales</i> 20	
1.3.8. <i>Norma de Capacitación y Desarrollo Profesional</i>	21
1.3.9. <i>Norma Técnica para el Uso el Sistema Informático Integrado de Talento Humano y Remuneraciones SITH:</i>	22
1.4. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA SEPS.-.....	22
1. Alinear las competencias a los Objetivos al Plan Nacional del Buen Vivir.....	23
1. MAPA ESTRATÉGICO	24
□ MISION:	24
2. ENFOQUE ESTRATÉGICO.....	27
1.4. CLIENTES Y USUARIOS.-	28
1.5. ESTRUCTURA DE LA SUPERINTENDENCIA:.....	30
1.5.1. Estructura Orgánica de la Superintendencia de Economía Popular Solidaria y Mapa de Procesos.	33
1.6. DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA SUPERINTENDENCIA:.....	36
1.6.1. <i>Régimen Laboral.</i>	36
1.6.2. <i>Distribución de personal por procesos:</i>	37

1.6.3.	<i>Distribución por Edad:</i>	38
1.6.4.	<i>Distribución por Género:</i>	39
1.6.5.	<i>Personas con Discapacidad:</i>	41
1.6.6.	<i>Formación Profesional:</i>	41
2.	CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	43
2.1	ANÁLISIS TÉCNICO SOBRE LA BASE LEGAL RELACIONADA CON LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:	43
2.1.1.	<i>Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento General:</i>	43
2.1.2.	<i>Norma de Clasificación de Puestos:</i>	45
2.2	EMISIÓN DE NUEVAS NORMATIVAS:	50
2.2.1	<i>Norma de Seguridad y Salud Ocupacional:</i>	50
2.2.2	<i>Norma de Responsabilidad Social Corporativa:</i>	54
2.3.1	<i>Elementos a considerar en la óptima planificación de talento humano en la Superintendencia</i>	57
3.	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	63
3.1	RETOS QUE DEBE ENFRENTAR LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA SEPS.	63
3.1.1	<i>Reestructuración de la Unidad de Administración de Talento Humano.-</i>	63
3.1.2	<i>Desconcentración de Funciones.-</i>	63
3.1.4	<i>Posicionar a la Unidad de Administración de Talento Humano.-</i>	64
3.1.4	<i>Justificación para Medir la Gestión de Talento Humano.-</i>	68
3.1.7	<i>Simplificar los procesos de Talento Humano en la SEPS.-</i>	70
3.1.9	<i>El Responsable de Talento Humano debe Involucrarse con la Función de Transparencia y Control Social.-</i>	71
3.1.10	<i>Reconocerla importancia de las Tecnologías de Información y comunicación con un factor estratégico para la gestión de los recursos humanos.-</i>	72
3.1.11	<i>Los especialistas de Talento Humano debe implementar acciones para la Retención de personal de la SEPS.-</i>	73
3.3.12	<i>Mejorar los canales de comunicación interna es una factor importante a la hora de crear un sentido de pertenencia del servidor hacia la institución.</i>	73
3.2	DESARROLLAR UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA	75
3.2.1.1	<i>Sostenibilidad:</i>	78
3.3.12	<i>Línea base para la etapa de transacción del modelo de gestión de talento humano.</i> ...	79
3.3	PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA SEPS.-	80
3.3.12	PARTE 1: ETAPA DE TRANSFORMACIÓN:	80
3.3.1.1	<i>Misión de la Dirección de Recursos Humanos:</i>	80
3.3.1.2	<i>Relacionar la Unidad de Talento Humano de SEPS con el “negocio”:</i>	82
3.3.1.2	<i>Definir dos componentes en el negocio.-</i>	85
□	<i>Contexto: Asimilar el entorno cambiante del negocio.</i>	85
3.3.1.4	<i>Objetivos o resultados de trabajo de Recursos Humanos.-</i>	86

3.3.1.6	<i>Formar líderes cuyo pensamiento y acciones plasman la visión de la SEPS.-</i>	88
a)	<i>Transacción:</i>	88
b)	<i>Transformación:</i>	89
c)	<i>Las prácticas de RRHH, alineadas, integradas e innovadas.-</i>	90
d)	<i>Roles de Los profesionales de Recursos Humanos.-</i>	93
	Debe contar con la experiencia para responder todas las demandas futuras de la institución. Dave Ulrich señala seis roles que de ben asumir los profesionales éxitos den RRHH, y que debe incluir el perfil de manual de puestos de la SEPS:	93
3.3.1.6	<i>La analítica de Recursos Humanos debe ser rastreada y monitoreada:</i>	96
3.3.1.7	<i>Visión de lo que se vienen en RRHH</i>	98
3.3.1.8	<i>Modelo de Gestión Estratégica de Talento Humano de la SEPS.-</i>	99
TABLE 7. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO DE LA SEPS		99
3.2.2.	PARTE 2: ESTAPA TRANSACCION	100
3.2.2.1.	<i>Modelo de Gestión de Transacción de Talento Humano.-</i>	100
3.2.2.2.	<i>Reforma Estructura Organizacional Integral.-</i>	101
3.2.2.3.	<i>Propuesta de reforma a la estructura orgánica de la SEPS.-</i>	102
3.2.2.4.	<i>Optimización de La Administración de Talento Humano.-</i>	102
3.2.2.5.	<i>Revisión al Manual de Puestos.-</i>	103
3.2.2.6.	<i>Selección de personal/concurso de méritos y oposición.-</i>	103
3.2.2.7.	<i>Lista de asignaciones conforme al proyecto de Estatuto Orgánico Institucional.-</i>	103
3.2.2.8.	<i>Elaboración de Planes del Talento Humano.-</i>	104
3.2.2.9.	<i>Plan de capacitación:</i>	104
3.2.2.10.	<i>Plan de vacaciones:</i>	106
3.2.2.11.	<i>Plan de evaluación del desempeño:</i>	107
3.2.2.12.	<i>Planificación del recurso humano:</i>	108
3.2.2.14.	<i>Plan de seguridad y salud ocupacional:</i>	110
3.2.2.15.	<i>Programa de inducción virtual:</i>	110
3.2.3.	<i>Elaboración de reglamentos e instructivos para alcanzar eficiencia en la gestión institucional y del talento humano.-</i>	111
3.2.4.	<i>Modelo de Gestión Estandar, Etapa de Transacción:</i>	111
4.	CAPÍTULO IV: MARCO CONCLUSIVO	112
4.1	CONCLUSIONES.-	112
4.2	RECOMENDACIONES:	115
BIBLIOGRAFÍA		117

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS DE PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR	23
ILUSTRACIÓN 2. MAPA CONCEPTUAL DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA SEPS:	24
ILUSTRACIÓN 3. MAPA ESTRATÉGICO DE LA SEPS	26
ILUSTRACIÓN 4. MODELO DE EXCELENCIA	27
ILUSTRACIÓN 5. SECTORES QUE CONFORMAN EL SISTEMA ECONÓMICO POPULAR Y SOLIDARIO	28
ILUSTRACIÓN 6. ORGANIZACIONES REGISTRADAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA	29
ILUSTRACIÓN 7. CADENA DE VALOR DE LA SEPS	31
ILUSTRACIÓN 8: MAPA DE PROCESOS DE LA SEPS:	33
ILUSTRACIÓN 9. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA SEPS:	35
ILUSTRACIÓN 10: DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL SEPS	37
ILUSTRACIÓN 11: DISTRIBUCIÓN POR EDAD:	38
ILUSTRACIÓN 12: DISTRIBUCIÓN DE GÉNERO:	39
ILUSTRACIÓN 13: DISTRIBUCIÓN ÉTNICA.	40
ILUSTRACIÓN 14: DISTRIBUCION DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD	41
ILUSTRACIÓN 15: DISTRIBUCION DE LA FORMACION DEL PERSONAL	42
ILUSTRACIÓN 16. METODOLOGÍA DE INDICADORES EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	69
ILUSTRACIÓN 17: ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA SEPS PROPUESTO:	81
ILUSTRACIÓN 18: MAPA ESTRATÉGICO ATERRIZADO A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.	83
ILUSTRACIÓN 19. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS	90
ILUSTRACIÓN 20. MODELO DE LIDERAZGO	92
ILUSTRACIÓN 21. DETECCIÓN DE NECESIDADES	105
ILUSTRACIÓN 22: MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL ESTANDAR/ ETAPA TRANSACCION	111

ÍNDICE DE TABLA

TABLA 1. PARADIGMA BUROCRÁTICO VS PARADIGMA GERENCIAL	45
TABLA 2. PERFIL DE CONSULTOR DE TALENTO HUMANO EN BASE AL ENFOQUE BALANCEADO EN LA CONTRIBUCIÓN DE LA “ESTRATEGIA”:	93
TABLA 3. ENFOQUE INDIVIDUAL:	93
TABLA 4. ENFOQUE DE CAPACIDADES	94
TABLA 5. ENFOQUE LIDERAZGO	95
TABLA 6. VISIÓN DE LO QUE SE VIENE EN RRHH	98
TABLA 7. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO DE LA SEPS	99
TABLA 8. CONTENIDO MODELO TRANSACCIÓN	101

ÍNDICE DE ECUACIONES

ECUACIÓN 1. MATRIZ DE MARCO LÓGICO	7
ECUACIÓN 2. ASPECTOS LEGALES DE LA LOSEP ANEXO 1.	43
ECUACIÓN 3 ESCALA DE 20 GRADOS.	45
ECUACIÓN 4. VALORACIÓN CARGA LABORAL. DELOITTE & TOUCH.	47
ECUACIÓN 5. TABLARO DE CONTROL DE INDICADORES AMBIENTALES DE GESTIÓN SEPS	71
ECUACIÓN 6. DISTRIBUTIVO DE PERSONAL.	73
ECUACIÓN 7. FORMULARIO DE APLICACIÓN ENFOQUE INDIVIDUAL	94
ECUACIÓN 8. FORMULARIO DE APLICACIÓN ENFOQUE CAPACIDADES	95
ECUACIÓN 9. FORMULARIO DE APLICACIÓN ENFOQUE LIDERAZGO	96

INTRODUCCIÓN

Las instituciones de sector público actualmente no cuentan con un modelo técnico que implique posicionar a las Direcciones de Talento Humano como actores estratégicos en la toma de decisiones de la alta gerencia y dentro de la estrategia.

Las Unidades de Administración de Talento Humano de las instituciones se han dedicado exclusivamente a cumplir la normativa legal regulada por el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), la cual se determina a continuación:

- “Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público”. (Asamblea Nacional, 2010)
- Normas de Selección de Personal, Planificación de Talento Humano, Diseño Institucional, Clasificación de Puestos, Evaluación del Desempeño
- Resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales

El artículo 52 de la Ley Orgánica de Servicio Público determina en sus artículos “b” y “c” como atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Talento Humano:

- “Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, **manuales e indicadores de** gestión del talento humano;
- Participar en equipos de trabajo para la **preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones**”; (Asamblea Nacional, 2010)

Sin embargo a excepción de LOSEP y su Reglamento, la gran mayoría de estas

normas, no se encuentran actualizadas a las nuevas tendencias de gestión. Al ser normas elevadas a Registros Oficiales, tienen una aplicación obligatoria, sujeta de control y cumplimiento, lo que ha causado reprocesos, estancamientos y una falta de actualización y alineación a las nuevas estrategias de la gestión del Talento Humano. La presión por conseguir resultados conforme lo que determina las leyes, ha obligado a que las Unidades de Talento Humano den prioridad a enfocar sus objetivos en la procesos de tramitología de la administración de recursos humanos como son: concursos de merecimientos y oposición, la contratación de personal bajo servicios ocasionales que es uno de los procesos que demanda tiempo, movimientos de personal: cambios administrativos, traspasos, traslados, supresiones, renunciaciones voluntarias y obligatorias, elaboración de acciones de personal, control y asistencia de personal, control en los requisitos para ejercer cargo público, procesos de régimen disciplinario, dictámenes y resoluciones internas, entre otros.

El sector público se limita a realizar lo que está escrito, limitando la capacidad de desarrollo, innovación en la gestión y servicio hacia los usuarios internos, convirtiéndose a las dependencias de Recursos Humanos, en unidades de cumplimiento y control de normativas, la mayoría de ellas desactualizadas desde el año 2005.

Los actores beneficiarios del presente tema, son los clientes internos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, así como los responsables o jefes de las unidades administrativas, puesto que esta herramienta involucra al recurso más importante como es el talento humano en la toma de decisiones y el alineamiento estratégico, no únicamente en el cumplimiento de deberes, derechos y obligaciones, sino en una gestión creativa e innovadora que impulse el desarrollo del personal conjuntamente con el cumplimiento de objetivos.

En consecuencia, el beneficiario indirecto es el sector de la organizaciones de la economía popular y solidaria y la ciudadanía en general, es decir: las cooperativas de ahorro y crédito, bancos comunales, asociaciones, organizaciones de

producción, unidades económicas populares, cooperativas de transporta y vivienda; ya que el fortalecimiento y la contribución del talento humano involucrados en la estrategia de la Superintendencia, permitirá crear un cultura que facilite los cambios y optimización en los procesos que finalmente se refleje en que la entidad ejerza un eficiente control y supervisión de estas organizaciones, a fin de propender a su solidez y correcto funcionamiento dentro de la sociedad.

En base a la justificación antes expuesta y con la finalidad de mejorar la gestión técnica y administrativa en el Estado, es necesario que las Instituciones asuman el desafío de desarrollar una política de innovación institucional en el marco del posicionamiento de los recursos humanos como actor estratégico en la toma de decisiones y resultados de la administración, a través de un conjunto de estrategias y acciones que se denominará “Modelo de gestión estratégica de talento humano”.

Para el efecto de esta investigación, se tomará como sujeto de aplicación a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, por ser una entidad que es de reciente creación dentro de la Función de Transparencia y Control Social, a fin de poder orientar que sus acciones se enfoquen en la las políticas de talento humano como gestor y actor dentro de la estrategia, y no únicamente como una unidad administrativa de control y cumplimiento de leyes y normas.

Surge la necesidad de crear un Modelo Estratégico de Gestión de Talento Humano, que implica la determinación de acciones que permitan la creación de valor en la administración del talento humano en las entidades públicas, que sea una guía precisa y dinámica, orientado a mejorar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la estrategia, sin dejar de lado la legislación actual vigente, pero enfocada técnicamente en el direccionamiento estratégico planteado por cada entidad, que involucre y comprometa a los funcionarios, funcionarias, servidores, servidoras, a cumplir los objetivos estratégicos planteados en las diferentes unidades organizacionales, y paralelamente satisfacer sus necesidades y expectativas profesionales y personales.

Las consecuencias de no contar con un modelo estratégico, implica que la administración de talento humano en el sector público, sean meros cumplidores de normas y leyes, lo que puede generar que una organización llegue a padecer depresión. En su libro Management del siglo XXI, nombra 10 factores para caer en “depresión organizacional” (Smith, 2012), de los cuales 7 están relacionados con los recursos humanos y la gestión de talento humano de la organización, mismos que se detallan a continuación:

- “Falta de retos asumibles o positivos para la organización
- Personas con síndrome quemado
- Absentismo laboral
- Niveles de rotación por encima de la media
- Poca comunicación e interacción entre los grupos de trabajo
- Desánimos generalizados
- Falta de implicación en un proyecto, más bien de carácter reactivo”

(Smith, 2012)

1. CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL

1.1 OBJETIVO GENERAL:

Proponer un Modelo de Gestión Estratégico del Talento Humano para la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

1.1.1 Objetivos Específicos:

1. Analizar la normativa del sector público que es pertinente para la gestión estratégica del talento humano.
2. Determinar en los procesos de gestión del talento humano, actividades que deben incorporarse en atención a los aspectos legales.
3. Establecer los elementos que se deben considerar para una óptima planificación del talento humano en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
4. Identificar los principales retos que se enfrentan en la gestión de talento humano en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
5. Desarrollar un modelo de gestión de talento humano para la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

1.1.2. Objetivos del Proyecto

El modelo que se busca plantear en la presente tesis, permitirá el fortalecimiento de las instituciones del sector público en su gestión organizacional, específicamente en su gestión de talento humano, pues pretende estructurar paso a paso el modelo y los pasos claves que se deben seguir para que la administración de talento humano sea considerada como parte estratégica dentro de la institución,

en este caso en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, una entidad de reciente creación que busca lograr la eficiencia en sus procesos para la óptima atención de sus usuarios.

1.1.3. Resultados:

Los resultados esperados son:

1. Modelo de gestión estratégica de recursos humanos establecidos en dos etapas:
 - 1.1.1. Etapa de transformación: es decir en cambio estratégico a la gestión de talento humano
 - 1.1.2. Etapa de transacción: que permita el cumplimiento de la normativa en un orden lógico.

1.1.4. Supuestos:

- ✓ El Modelo de gestión estratégico del talento humano, contempla realizarlo de una manera organizada, sistemática y participativa con los actores claves, un proceso de reflexión estratégica que derive en un conjunto de instrumentos técnicos que permita encaminar a las Instituciones Públicas hacia la excelencia.
- ✓ El modelo estratégico del talento humano, constituye una estrategia de acción elaborada bajo la consigna de definir intervenciones que permitan mejorar el desempeño institucional.
- ✓ El éxito de la ejecución del Modelo de Gestión, está condicionado al empoderamiento que les corresponde asumir a los niveles ejecutivos y la motivación del Recurso Humano que permita desarrollar las labores e impulsar el proceso con eficiencia y eficacia.
- ✓ La cultura organizacional y el compromiso con las organizaciones, también es indispensable para que exista un modelo de gestión posicionado. La cultura

organizacional se ha convertido en un tema fundamental para el crecimiento y rendimiento rentable de las organizaciones, es importante la administración integral de los procesos símbolos y comportamientos generales. La cultura organizacional es un factor que es necesario medirlo para evaluar la manera como esta cultura debe estar alineada a la estrategia, lo que permite que todos seamos parte activa de los logros y objetivos de la empresa.

1.1.5. Matriz de Marco Lógico.

La matriz de marco lógico se ha definido en función de los objetivos específicos planeados en la presente tesis.

ECUACIÓN 1. MATRIZ DE MARCO LÓGICO

1.2. NORMATIVA RELACIONADA CON ÁMBITO DE ACCIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA:

El Sector Público para cumplir los objetivos de Gobierno, a través de su base legal, busca alinear a todas a las entidades a un ordenamiento y administración de recursos humanos totalmente homologada, a fin de que se implementen las mismas políticas, normas, e incluso remuneraciones en las instituciones públicas a nivel nacional, determinadas en el Artículo 3 de la Ley Orgánica del Servicio Público. Es decir esta ley se aplica a todos los servidores y servidoras del sector público, cuyas instituciones dependen del Presupuesto General del Estado. Entre las principales los principales organismos que se rigen bajo esta ley, están los que son parte de las funciones: “Ejecutiva, Legislativa, Judicial y Justicia Indígena, Electoral, Transparencia y Control Social, Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional”; así como aquellos organismos que integran el Régimen Autónomo Descentralizado, conocidos como GAD regionales. (Asamblea Nacional, 2010).

A continuación se mencionan las Leyes y Normativas que tienen relación con la creación y el ámbito de acción de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, entidad sujeta a esta investigación.

1.2.1. Constitución de la República:

La Constitución de la República, en sus artículos 275, 276, 310 y 383 reconocen el sistema económico social y solidario, a través de una economía justa, democrática, productiva, solidaria y sostenible, que garantice el buen vivir a través de una distribución equitativa de los medios de producción con la generación del trabajo digno y remunerado. Estas formas de economía recibirán un trato preferencial por el Estado y deberá verla por la eficiencia a través del fomento de la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades. (Asamblea Constituyente, 2008).

1.2.2. Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS).

La LOEPS dio origen a la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y define su ámbito de acción, atribuciones y responsabilidades relacionadas con la supervisión y control de las organizaciones.

La Superintendencia nace como un organismo técnico, con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera y con jurisdicción coactiva”, de acuerdo al artículo 146 de la LOEPS. (Asamblea Nacional, 2011). Es decir, en base a este artículo, la Superintendencia se constituye como un nuevo organismo del sector público, que

dependen de la Función de Transparencia y Control Social, y entre sus principales facultades podemos nombrar:

- “Ejercer el control de las actividades económicas de las personas y organizaciones sujetas a esta Ley;
- Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las instituciones sujetas a su control;
- Otorgar personalidad jurídica a las organizaciones sujetas a esta Ley y disponer su registro;
- Imponer sanciones”); (Asamblea Nacional, 2011)

El Reglamento a la Ley, norma e instrumental y determinar responsabilidades más específicas, las mismas que se consolidan en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Superintendencia.

1.2.3. Ley de la Función de Transparencia y Control Social:

La Función de Transparencia y Control Social, de acuerdo a lo que determina el Artículo 3: “promoverá e impulsará el control de las organizaciones que integran el sector popular y solidario que presten servicios o desarrollen actividades de interés público, bajo parámetros de responsabilidad, transparencia y equidad; fomentará e incentivará la participación ciudadana; protegerá el ejercicio y cumplimiento de los derechos; y prevendrá y combatirá la corrupción”. (Asamblea Nacional, 2011)

La Superintendencia es para de la “La Función de Transparencia y Control Social” y se rige por sus principios, que son: la Transparencia, el Control Social y la Rendición de Cuentas, Participación, Responsabilidad y Equidad.

Estos principios engloban varios conceptos que a través de control y la transparencia, permite también a la ciudadanía acceder a la información pública, exijan la garantía de sus derechos por parte de las entidades que forman para de esta Función, así como entablar canales de comunicación directa, de manera

equitativa y participativa por parte de todos los sectores sociales, para que tanto los ciudadanos cumplan con sus deberes y evitar ser sancionados, así como con la responsabilidad y las debidas consecuencias al momento de omitir acciones determinadas en el servicio público.

1.3.NORMATIVA PRINCIPAL RELACIONADA CON LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO:

La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), y su Reglamento General, son de aplicación obligatoria para todas las entidades del sector público que forman parte de la Administración Pública y que dependen del Presupuesto General del Estado. La LOSEP, es una ley de carácter orgánico, es decir se constituye como una ley especial de aplicación obligatoria y absoluta, relacionado con temas específicos que se requieren regular, entre la Constitución de la República y las leyes ordinarias. Está relacionada con el desarrollo de los derechos fundamentales y las libertades sociales.

Es importante indicar que una Ley es de carácter orgánico, cuando tiene la aprobación de la mayor parte de la Asamblea Constituyente. El Reglamento a la LOSEP, constituye una norma jurídica supeditada a la Ley. El Reglamento busca otorgar un ordenamiento jurídico a través de reglas y preceptos.

La LOSEP está compuesta por 132 articulados, 23 disposiciones generales, 10 disposiciones transitorias y 4 disposiciones finales. Esta ley fue publicada el 6 de octubre del 2010 en Registro Oficial N. 294.

Su Reglamento General, está compuesto por 291 artículos, 8 disposiciones generales, 11 disposiciones transitorias y fue publicado el 1 de abril del 2011 en Registro Oficial N. 418.

Cuando la LOSEP entró en vigencia, derogó la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA), publicada en el Registro Oficial, el 12 de mayo de 2005 y todas aquellas leyes, reglamentos, normas, acuerdos y resoluciones relacionados con beneficios y estímulos económicos diferenciados.

El Reglamento General indica en sus disposiciones transitorias la derogación expresa del Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y las normas técnicas expedidas en lo que no se opongan a la LOSEP y al presente Reglamento General.

Bajo este enfoque, el momento que entró en vigencia la LOSEP y su Reglamento General, tuvo como unos de sus objetivos principales, homologar los deberes, derechos, obligaciones y prohibiciones de todos los funcionarios y servidores que dependientes de todas las entidades forman parte de la Administración Pública. Condiciones que con la Ley anterior no se reflejaban y discriminaba el cumplimiento de regulaciones entre las diferentes funciones del Estado. Es decir la función legislativa, la función judicial, función ejecutiva, función electoral, y la función de transparencia control social.

Para el presente capítulo, a continuación se describe un análisis de los principales artículos de la ley pública relacionados con la gestión del talento humano, detallando los tópicos más relevantes con su respectiva descripción.

1.3.1. Ley Orgánica del Servicio Público:

Art. 51, Literal b), de la LOSEP, establece que “el Ministerio de Relaciones Laborales debe proponer las políticas de Estado y de Gobierno, relacionadas con la administración de recursos humanos del sector público”; (Asamblea Nacional, 2010)

Art. 52, de la LOSEP, determina varias atribuciones y responsabilidades de la Unidad de Administración de Recursos Humanos, sin embargo los aspectos dentro de este artículo que se consideran relevantes para una gestión estratégica de recursos humanos son los siguientes:

- La elaboración e implementación de los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con un enfoque de gestión por competencias, es decir el sector público dentro de su gestión de talento humano aplica el modelo por competencias.
- Estructurar y consolidar una planificación del talento humano por cada institución, de manera anual literal.
- Implementar la normativa por el Ministerio de Relaciones Laborales, selección de personal, capacitación y desarrollo profesional, evaluación del desempeño conforme la normativa y el manual de cargos, en que se describen los puestos por competencias y se valoran los cargos de acuerdo a las escalas remunerativas aprobadas para el sector público.
- Coordinar y participar activamente en equipos de trabajo para la elaboración de programas y proyectos de gestión de talento humano y desarrollo institucionales, así como de remuneraciones.

1.3.2. Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público:

El Reglamento, regula los procedimientos de la LOSEP, con la finalidad de que la Ley se aplique de manera estructurada, organizada, limitar las interpretaciones y a través de su aplicación, coadyuvar los logros constitucionales, la ley, así como también interinstitucionales, sin afectar los intereses de las servidoras y servidores de la SEPS.

El Reglamento General a la LOSEP, define específicamente los pasos aplicar principalmente para los siguientes aspectos: Requisitos de Ingreso al Servicio Público, aspectos de Nepotismo, las Normas de los Subsistemas de Planificación de Talento Humano, Selección de Personal y Concursos de Merecimientos y Oposición, Clasificación de Puestos, Evaluación del Desempeño, Salud Ocupacional, Capacitación y Formación, Desarrollo Institucional.

Entre las secciones de mayor aplicación a más de los antes mencionados, también podemos nombrar los capítulos relacionados con las políticas de remuneración, el procedimiento de: contratación de personal ocasional y profesional, movimientos de personal: licencias con o sin remuneración, traslados, traspasos, vacaciones, comisiones de servicio con o sin remuneración, así también el Régimen Disciplinario que determina las faltas graves y leves dentro del trabajo público.

1.3.3. Norma Técnica de Clasificación de Puestos:

Acuerdo Ministerial 042-2005.

Determina la aplicación del proceso de descripción de perfiles de puestos, valoración de cargos y clasificación de puestos a través del modelo por competencias. Este proceso genera afectaciones económicas de acuerdo a la valoraciones por las condiciones de trabajo, y estas afectaciones deben estar acordes con las normas remunerativas establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, principalmente bajo el principio de “igual trabajo, igual remuneración”.

Las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado con sustento en la metodología establecida en esta norma técnica, procederán a valorar y clasificar los puestos, definiendo los roles, misión y niveles de atribuciones y responsabilidades de los mismos dentro de las unidades o procesos organizacionales, previo dictamen presupuestario del Ministerio de Finanzas, el estudio, análisis y resolución de la SENRES.” actual Ministerio de Relaciones Laborales.

La Norma de Clasificación de Puestos, define el procedimiento en base al Modelo de Competencias, de esta manera el Manual de Clasificación de Puestos, producto de esta Norma está conformada por los siguientes componentes:

1. Descripción de los perfiles de puestos que considera:

- Misión del Puesto
- Actividades esenciales
- Rol de Puesto
- Instrucción
- Experiencia
- Interfaz del Puesto
- Habilidades: Conocimientos y Destrezas
- Competencias técnicas
- Competencias universales
- Requisitos de Selección y Capacitación

2. Valoración de puestos:

Calificar la relevancia de los puestos en los procesos y unidades en función de la contribución al valor agregado del portafolio de productos de la institución.

- Roles

- Instrucción
- Condiciones Generales del Puesto: Gestión, Comunicación, Condiciones del puesto,
- Toma de Decisiones, Control de Resultados.

3. Estructura Ocupacional:

Codificación numérica lógica que define estado, institución, procesos organizacionales, series, clases de puestos y niveles.

1.3.4. Norma de Planificación de Recursos Humanos:

Acuerdo Ministerial N. 141- 2006.

La planificación de talento humano, permite determinar el número de puestos de cada grupo ocupacional que requieren los procesos de las instituciones del sector público, en función de la situación histórica, actual y futura; del crecimiento de la masa salarial compatible con el crecimiento económico y la sostenibilidad fiscal; de normas y estándares técnicos que expida el Ministerio de Relaciones Laborales; y, de la planificación, estructura institucional y posicional. (Asamblea Nacional, 2012),

La planificación del talento humano es un referente para los procesos de creación de puestos, la contratación de servicios ocasionales, contratos civiles de servicios profesionales, los convenios o contratos de pasantías o prácticas laborales, la supresión de puestos y demás movimientos de personal, y se registrarán en el sistema de información que el Ministerio de Relaciones Laborales determine.

La planificación se pondrá en consideración de la autoridad nominadora anualmente, las recomendaciones sobre traslados, traspasos, cambios administrativos, intercambio voluntario de puestos, creación y/o supresión de puestos, contratos de servicios ocasionales, contratos civiles de

servicios profesionales y/o técnicos especializados, convenios o contratos de pasantías o prácticas, que la institución deba ejecutar para optimizar recursos y orientarse a la consecución de sus metas, objetivos y planificación estratégica.

La planificación de Recursos Humanos busca fortalecer los procesos gobernantes y agregadores de valor cuyos puestos deben posicionados en un 70%, es decir los procesos que tienen relación directa con usuario externo y que forman la “cadena de valor” de la entidad, por lo tanto buscan valor en el servicio presentado al cliente, en este caso nos referimos la ciudadanía; frente al 30% de los puestos que pertenece a los procesos habilitantes y apoyo, es decir los procesos que soportan la cadena de valor, o que faciliten a los procesos agregadores de valor, conseguir los resultados hacia la ciudadanía.

Esta norma establece el procedimiento para realizar un Diagnóstico del Recurso Humano, es decir una base datos actualizada del personal: Edad, Género, Años de Servicios, Nivel profesional, Nómina por Regímenes, puestos por grado, lugar de trabajo, evaluación del desempeño, capacitación. Vínculos por afinidad y consanguinidad, pluriempleo, reingreso de servidores al sector público, reducción de personal, licencias con y sin remuneración, traslados, traspasos y cambios administrativos.

De igual manera define los procedimientos para:

- Creación de Puestos
- Supresión de Puestos
- Contratación de Asesores
- Contratos de servicios profesionales y ocasionales
- Movimientos de personal: traslados, traspasos, cambios administrativos.

1.3.5. Norma de Evaluación del Desempeño:

Acuerdo Ministerial 038-2008.

La norma evaluación del desempeño está programada para hacerla mínimo una vez al año, y está estructurada de manera que permita evaluar indicadores de desempeño por actividad, de acuerdo a las metas programadas en cada año, así como el desarrollo de conocimientos y competencias del puesto.

Es una evaluación de 90 grados, que aplica el jefe inmediato al servidor, y debe sujetarse a un proceso de notificación y apelación.

Es decir, a evaluación del desempeño, busca fomentar una cultura de rendición de cuentas de los servidores públicos en función de los planes de operativos, catálogo de productos e indicadores de procesos y procedimientos.

Estos formularios, consideran un puntaje relacionado con el número de quejas que puede presentar un ciudadano dentro del “buzón de quejas”, las mismas que son procesadas por las unidades de talento humano para verificar si la queja tiene su fundamento. Las quejas procesadas y verificadas por talento humano impactan a los resultados finales de la evaluación del servidor.

El procedimiento de la Evaluación del Desempeño, se resumen en los siguientes factores:

- Definición de indicadores
- Difusión del programa
- Entrenamiento de evaluadores
- Ejecución del proceso de evaluación
- Análisis de los resultados de evaluación

- Retroalimentación y Seguimiento.

El formulario de la Evaluación incluye los indicadores de desempeño, conocimientos, competencias técnicas, competencias del proceso, competencias del contexto.

La escala de calificación está definida conforme lo determina el Artículo 85 de la LOSEP, de la siguiente manera:

- Excelente
- Muy Bueno
- Satisfactorio
- Deficiente
- Inaceptable

Los resultados deben comunicarse al Ministerio de Relaciones Laborales, a través de los formularios definidos en la Norma.

1.3.6. Norma de Selección de Personal:

Acuerdo Ministerial N120-2013.; Acuerdo Ministerial N. 056-2012

Define el proceso de “Concursos de Merecimiento y Oposición para todo el sector Público”, el mismo que se realiza a través del Sistema Socio-Emplo, en donde los aspirantes pueden aplicar en línea, a las diferentes vacantes que se presentan en las instituciones del Estado, y se sujeta a todo un procedimiento definido por la misma LOSEP, Reglamento General y la Norma, y para supervisar su correcta aplicación se creó el Instituto Nacional de Meritocracia (INM).

La norma de selección establece las fases y los tiempos para la selección de personal a nombramiento. Definiendo como fases principales:

- ✓ **Pasos previos:**
 - Actualización del manual de puestos
 - Verificar el financiamiento de vacantes
 - Cronograma de implementación
 - Banco de preguntas con las respectivas respuestas
- ✓ **El reclutamiento**
 - La formulación de las Bases
 - Convocatoria
 - Postulación en el sistema socio empleo
 - La conformación del Tribunal de Méritos y Oposición
- ✓ **Mérito:**
 - Verificación de las postulaciones
 - Apelación de postulaciones
 - Conformación del Tribunal de Apelación
 - Pruebas Técnicas y Psicotécnicas
 - Apelación de Pruebas de Técnicas
 - Pruebas Psicotécnicas (respectivamente)
 - Entrevistas
 - Apelación de Pruebas Psicotécnicas y Entrevistas
 - Reporte de puntaje final
- ✓ **Oposición:**
 - Publicaciones de Resultados
 - Impugnaciones
 - Informe del Instituto de Meritocracia
 - Acta final y declaratoria de ganador del concurso
- ✓ **Expedición del Nombramiento Provisional:**
 - Declarado el ganador se solicitará dentro de los 3 días hábiles los requisitos que exige la ley para ejercer cargo público.

- Expedición de nombramiento provisional por período de prueba
- Posesión del servidor en el período de prueba

Esta Norma considera acciones de inclusión para las personas con discapacidad y enfermedades catastróficas, siempre que su situación no afecte a las actividades del puesto que debe desempeñar en el puesto.

De igual manera considera acciones afirmativas para eliminar la discriminación y exclusión étnica y cultural. La norma también contempla que los documentos de cada fase deben paralelamente ser escaneada y subida en el portal socio-empleo.

1.3.7. Norma de Diseño y Rediseño e Implementación de Estructuras Organizacionales

Resolución MRL-FI-2010-000033

Esta Norma tiene como objetivo determinar el procedimiento y los responsables de la aplicación del procedimiento para ejecutar el diseño, rediseño de la estructuras organizaciones a nivel del sector público. En este procedimiento intervienen las siguientes entidades públicas:

2.1 Las instituciones que están en el proceso de diseño y rediseño de Estructuras

3.1 La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. SENPLADES

4.1 El Ministerio de Relaciones Laborales. MRL

5.1 El Ministerio de Finanzas.

El procedimiento se resume en las siguientes fases:

1. Elaboración de informe previo a las creaciones, fusiones, reorganizaciones de los organismos de la función ejecutiva. Responsable La SENPLADES.

2. Matriz de Competencias y Modelo de Gestión. Responsable: Institución en proceso de diseño y rediseños.
3. Aprobación de la Matriz de Competencias y Modelo de Gestión. Responsable La SENPLADES.
4. Desarrollo del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. Responsable: Institución en proceso de diseño y rediseños, Manual de Clasificación de Puestos y Lista de Asignaciones. Responsable: Institución en proceso de diseño y rediseños.
5. Dictamen favorable preliminar al Estatuto Orgánico y al Manual de Puestos.
6. Aprobación de la asignación presupuestaria del Estatuto y del Manual de Puestos. Responsable. Ministerio de Finanzas.
7. Dictamen favorable definitivo al Estatuto Orgánico, al Manual de Clasificación de Puestos y Lista de Asignaciones, una vez que se cuente con la asignación presupuestaria por parte del Ministerio de Finanzas.

1.3.8. Norma de Capacitación y Desarrollo Profesional

Acuerdo Ministerial N. 232-2013; Acuerdo Ministerial N. 224-2012.

Esta Norma busca establecer una metodología que le permita a las instituciones del sector público aplicar de manera correcta y procedimental el subsistema de capacitación. Considera los siguientes componentes:

- Detección de necesidades:
- Planificación y programación de la capacitación
- Ejecución y Evaluación de los Eventos de capacitación
- Seguimiento
- Plan de mejora

La Norma, determina la planificación de la capacitación en dos enfoques: capacitación inductiva impartida a los servidores que ingresan a las

entidades; la capacitación técnica, impartida para temas específicos y actualización de conocimientos conforme la brecha del perfil del puesto y de la persona; capacitación gerencial, dirigida a los servidores responsables de dirigir unidades y equipos de trabajo, y la capacitación de desarrollo personal, a fin de fortalecer las competencias conductuales enfocadas a mejorar el clima laboral y la calidad de servicio a los usuarios.

1.3.9. Norma Técnica para el Uso del Sistema Informático Integrado de Talento Humano y Remuneraciones SITH:

Acuerdo Ministerial N. 0093 2013.

La presente Norma regula el procedimiento del Sistema Informático de Recursos Humanos que incluye:

- Registro de información del personal
- Administración de personal
- Estructura institucional
- Reclutamiento y Selección
- Planificación del Talento Humano
- Evaluación del Desempeño
- Clasificación de los puestos
- Formación y Capacitación

La Norma busca poner en operatividad los subsistemas y módulos de gestión, en todas las Instituciones del Sector Público, así como mantener en custodia la información actualizada de los Servidores Públicos, para manejo exclusivo del Ministerio de Relaciones Laborales.

1.4. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA SEPS.-

El plan Estratégico de la Superintendencias, está estructurado básicamente en tres enfoques:

1. Alinear las competencias a los Objetivos al Plan Nacional del Buen Vivir
2. Mapa Estratégico de la SEPS
3. Enfoque Estratégico (Intendencia de Planificación, SEPS, 2012)

ILUSTRACIÓN 1. ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS DE PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR

Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.

Objetivo 2: Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.

Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población.

Objetivo 4: Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

Objetivo 5: Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.

Objetivo 6: Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos.

Objetivo 7: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.

Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y

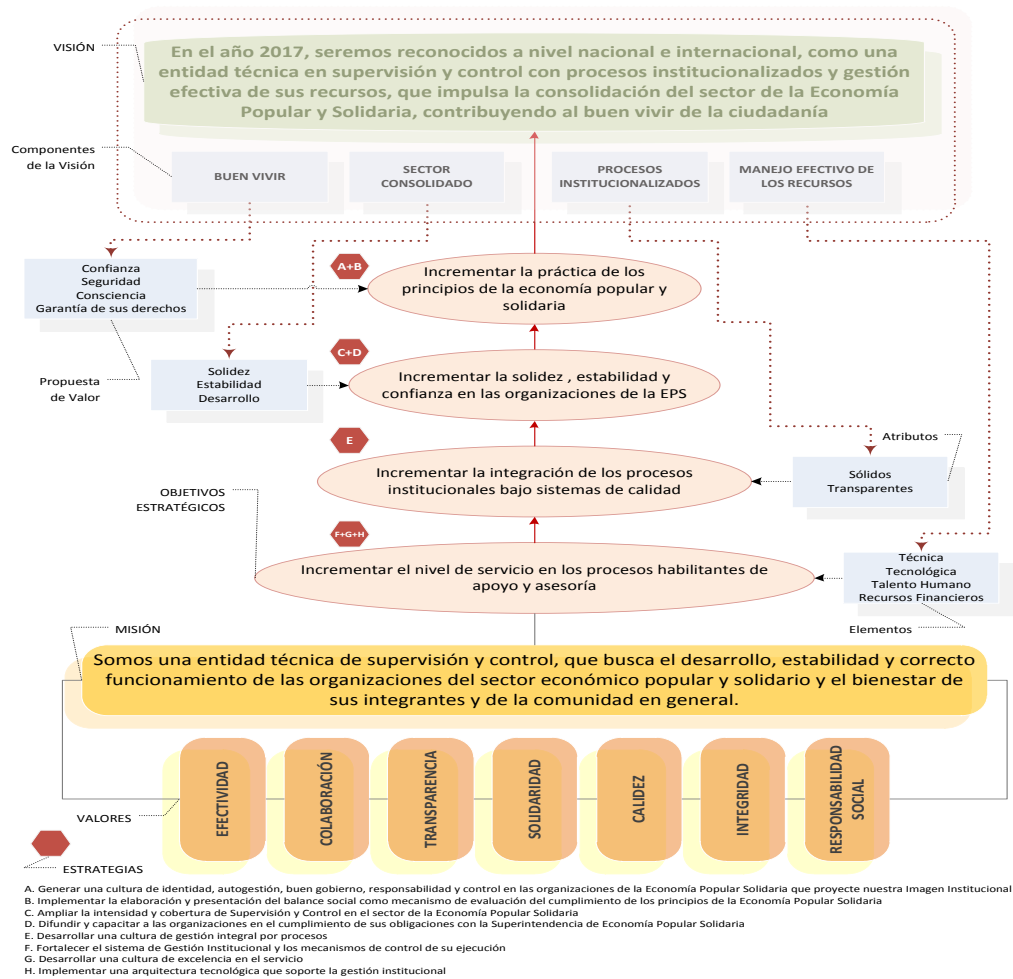
Fuente: Plan Nacional del Buen Vivir, 2013 – 2017

La alineación de la Superintendencia se ajusta principalmente al siguiente enunciado del Plan Nacional para el Buen Vivir:

- **Objetivo 8:** Consolidar el sistema económico social y solidario de forma sostenible, el cual pretende lo siguiente:
 - Concretar aspectos como la inclusión económica y social de millones de personas

- Transformación del modo de producción de los países del Sur
- Fortalecimiento de las Finanzas públicas
- Regularización del sistema económico
- Justicia e igualdad en las condiciones laborales

ILUSTRACIÓN 2. MAPA CONCEPTUAL DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA SEPS:



Elaboración: Intendencia de Planificación – SEPS (Nov. 2013)

1. MAPA ESTRATÉGICO

- **MISION:**

“Somos una entidad técnica de Supervisión y Control, que busca el desarrollo, estabilidad y correcto funcionamiento de las organizaciones del sector económico, popular y solidario, y el bienestar de sus integrantes y de la comunidad en general”.

- **VISION:**

“En el año 2017, seremos reconocidos a nivel nacional e internacional, como una entidad técnica en supervisión y control con procesos institucionalizados y gestión efectiva de sus recursos, que impulsa la consolidación del sector de la Economía Popular y Solidaria, contribuyendo al buen vivir de la ciudadanía”.

El mapa estratégico de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se compone de:

- **Ciudadanía:** Atención a las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria
- **Regulación y control:** La supervisión y control de las organizaciones a través de la correcta implementación de la LOEPS, su Reglamento y la emisión de normatividad que garantice los derechos de los socios.
- **Procesos:** Optimización de los procesos de Supervisión y Control a nivel nacional.
- **Recursos:** Recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros que facilitan cumplir gestión las expectativas de nuestros usuarios.

El mapa estratégico definido constituye una herramienta para alinear al equipo hacia el cumplimiento de los objetivos planteados, comunicar dichos objetivos, así como la gestión que se debe realizar para alcanzarlos. Cada uno de los pilares se asienta sobre el otro formando niveles entrelazados de tal manera que el producto de un nivel servirá como insumo para el siguiente. El objetivo final será llegar al pilar superior de Ciudadanía.

Nuestro mapa estratégico se muestra en la siguiente imagen:

ILUSTRACIÓN 3. MAPA ESTRATÉGICO DE LA SEPS



Fuente: Intendencia de Planificación, SEPS.

A continuación se muestra las unidades administrativas que intervienen en cada pilar que forma parte del mapa estratégico.

Pilar de ciudadanía – Objetivo Estratégico N1: Incrementar la práctica de los principios de la economía popular y solidaria

- Intendencia de Comunicación e Imagen Corporativa
- Intendencia General de Procesos Jurídicos
- Dirección Nacional de Atención al Usuario
- Intendencia de Economía Popular y Solidaria
- Intendencia de Estadísticas Estudios y Normas
- Intendencia del Sector Financiero Popular y Solidario

Pilar de Regulación y Control – Objetivo Estratégico N1: Incrementar la solidez, estabilidad y confianza de las organizaciones de la EPS

- Intendencia del Sector Financiero Popular y Solidario
- Intendencia de Economía Popular y Solidaria
- Dirección Nacional de Atención al Usuario

- Intendencia de Estadísticas Estudios y Normas
- Intendencia de Riesgos

Pilar de Procesos- Objetivo Estratégico N1: Incrementar la integración de los procesos institucionales bajo sistemas de calidad

- Intendencia de Planificación

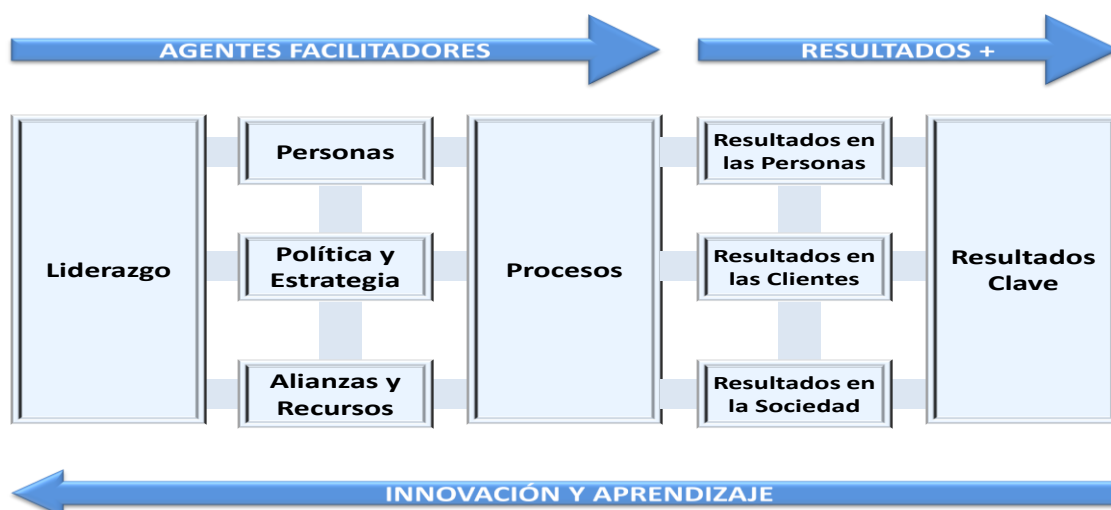
Pilar de Recursos – Crecimiento y Desarrollo – Objetivo Estratégico N1: Incrementar el nivel de servicio en los procesos habilitantes de apoyo y asesoría

- Intendencia de Planificación
- Intendencia Administrativa Financiera y de Talento Humano
- Intendencia de Sistemas y Tecnologías de la Información
- Secretaria General
- Intendencia de Comunicación e Imagen Corporativa (Intendencia de Planificación, SEPS, 2012)

2. ENFOQUE ESTRATÉGICO

En la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, tanto los pilares estratégicos, los objetivos, metas e indicadores deben sujetarse a la implementaciones del Modelo de Excelencia en la Gestión, a fin de lograr una institución enfocada a resultado a través de una manejo integral de los factores claves.

ILUSTRACIÓN 4. MODELO DE EXCELENCIA



Fuente: Modelo de Excelencia EFQM

1.4. CLIENTES Y USUARIOS.-

Clientes y Usuarios de la SEPS:

- “Cooperativas de producción;
- Cooperativas de consumo;
- Cooperativas de vivienda;
- Cooperativas de servicios;
- Asociaciones productivas; y,
- Organizaciones comunitarias”. (Asamblea Nacional, 2012)

Por otro lado, las organizaciones que conforman el SFPS son:

- “Cooperativas de ahorro y crédito;
- Cajas solidarias y de ahorro;
- Cajas centrales; y,
- Bancos comunales”. (Asamblea Nacional, 2012)

Las formas económicas más pequeñas conocidas como Unidades Económicas Populares, involucran a actores como: emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas, talleres artesanales y personas responsables de la economía del cuidado.

A continuación se presenta el diagrama del Sistema Económico Social y Solidario en Ecuador, que incorporan los agentes económicos que forman parte del sistema.

ILUSTRACIÓN 5. SECTORES QUE CONFORMAN EL SISTEMA ECONÓMICO POPULAR Y SOLIDARIO



Fuente: Intendencia de Estadísticas Estudios y Normas - SEPS

En el Ecuador existen actualmente 3.330¹ cooperativas registradas que forman parte del sistema cooperativo, de manera que las cooperativas de ahorro y crédito son 946 más 1 caja central y las cooperativas no financieras conforman 2.384 organizaciones. Adicionalmente se han registrado 3.195 asociaciones y se estima que existan un aproximado de 12.000 cajas y bancos comunales.”

ILUSTRACIÓN 6. ORGANIZACIONES REGISTRADAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

¹ Actualizado con el catastro de la SEPS con corte diciembre de 2013, sin incluir organismos de integración.



Elaborado por: Intendencia de Estadísticas Estudios y Normas - SEPS

* Organizaciones activas a Diciembre de 2013, sin incluir organismos de integración (Incluye una COAC en proceso de liquidación)

** Número estimado

1.5. ESTRUCTURA DE LA SUPERINTENDENCIA:

De acuerdo al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos vigentes la SEPS está constituida por los siguientes macro procesos:

- **Gobernantes:** relacionados con el nivel estratégico y el direccionamiento estratégico de la institución, para la toma de decisiones.
- **Asesoría:** procesos de “staff”, creados para asesorar y orientar mediante la asistencia técnica.
- **Apoyo:** procesos que facilitan y viabilizan la gestión institucional y apoyan a los procesos gobernantes y específicamente a los procesos agreadores de valor a cumplir la estrategia planteada.
- **Generados de valor:** procesos que forman parte de la cadena de valor, procesos técnicos y especializados, cuyos productos y servicios están directamente relacionados a cumplir las expectativas del usuario.

- Desconcentrados: procesos tanto de la cadena de valor como de asesoría y apoyo que tienen presencia en el territorio a fin de apoyar de una manera más ágil y oportuna al usuario en las diferentes zonas desconcentradas del país.

Para la constitución de la SEPS, la Cadena de Valor se planteó en base a las atribuciones otorgadas por la ley y la estrategia, planteándose de la siguiente manera:

ILUSTRACIÓN 7. CADENA DE VALOR DE LA SEPS



Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos. SEPS.

La Cadena de Valor viabilizó el planteamiento de la Estructura Orgánica con la que actualmente cuenta la Superintendencia, esta Estructura se ha definido de tal manera que sus brazos ejecutores trabajen de forma integral y puedan implementar la regulación de la normativa, la supervisión y el control de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.

Para iniciar con la operatividad se consensó y formuló el Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos, elaborado de acuerdo a las normativas legales vigentes emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, documento en el que se describen las principales atribuciones y responsabilidades, los procesos y las unidades administrativas que conforman la Estructura Orgánica de la SEPS; diferenciado aquellas áreas técnicas relacionadas directamente con el sector supervisado que pertenecen a la Economía Popular y Solidaria.

Es importante destacar en esta estructura, la relevancia que la Superintendencia le otorga a los clientes externos es decir las organizaciones de la economía popular, considerando indispensable posicionar una unidad especializada que lidere la eficiente atención a los usuarios de la SEPS, y que se encargue también de implantar un proceso de capacitación en la nueva normativa y regulaciones con el propósito de ir adecuando su estructura y el desenvolvimiento de los valores y principios a la que deben sujetarse al nuevo sistema económico social y solidario, que indica la Constitución.

El área General Técnica se consolidó con los siguientes procesos agregadores de valor:

- ✓ Gestión General de Estadísticas, Estudios y Normas de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
 - ✓ Gestión General de Riesgos de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
 - ✓ Gestión General del Sector Financiero Popular y Solidario.
 - ✓ Gestión General de la Economía Popular y Solidaria.
 - ✓ Gestión General de Supervisión Auxiliar de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
 - ✓ Gestión General de Procesos Jurídicos.
 - ✓ Gestión de Atención al Usuario y Capacitación.
- (Equipo SEPS, 2012)

En el mismo planteamiento se estructuró el área de Gestión, conformada por la Intendencia General de Gestión y sus Intendencias, diseñada con el objetivo fundamental de coordinar y ejecutar los procesos, recursos humanos, físicos y financieros que permitan soportar y facilitar a las áreas técnicas la consecución de objetivos y acciones alineadas a la estrategia institucional, y de esta manera, se cumpla con la función del control y supervisión hacia las organizaciones, así como, con los mandatos dados por la Constitución y la LOEPS y su Reglamento.

El área General de Gestión se creó de con los siguientes procesos habilitantes:

De Asesoría.

- ✓ Gestión General de Comunicación e Imagen Corporativa.
- ✓ Gestión General de Planificación
- ✓ Gestión General de Procesos, Evaluación y Seguimiento.
(Equipo SEPS, 2012)

De Apoyo

- ✓ Gestión General Administrativa Financiera y de Talento Humano.
- ✓ Gestión General de Sistemas de Información y Tecnologías de la Información.
- ✓ Gestión de Secretaría General.
(Equipo SEPS, 2012)

Con el objetivo de acercar los servicios al usuario y contextualizar mejor las situaciones relacionados con el ámbito de acción de la SEPS, se diseñó la estructura de las Intendencias Zonales, para afianzar la presencia en territorio:

Zona 1:	Carchi, Imbabura, Sucumbíos
Zona 2:	Orellana, Pichincha, Napo
Zona 3:	Chimborazo, Cotopaxi, Pastaza, Tungurahua
Zona 4:	Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas
Zona 5:	Bolívar, Guayas, Los Ríos, Santa Elena, Galápagos
Zona 6:	Azuay, Cañar, Morona Santiago
Zonal 7:	El Oro, Loja, Zamora Chinchipe (Equipo SEPS, 2012)

Desde los años 2013 se habilitaron las siguientes intendencias: Zonal 3 con sede en Ambato, Zonal 4 con sede en Portoviejo, Zonal 5 con sede en Guayaquil, Zonal 6 con sede en Cuenca.

1.5.1. Estructura Orgánica de la Superintendencia de Economía Popular Solidaria y Mapa de Procesos.

A continuación se muestra el gráfico, que detalla el mapa de procesos y la Estructura Orgánica de la SEPS:

ILUSTRACIÓN 8: MAPA DE PROCESOS DE LA SEPS:

Mapa de Procesos
Procesos Gobernantes
Gestión estratégica del control de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
Gestión de la planificación, monitoreo y control de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
Gestión de la planificación y del funcionamiento interno de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

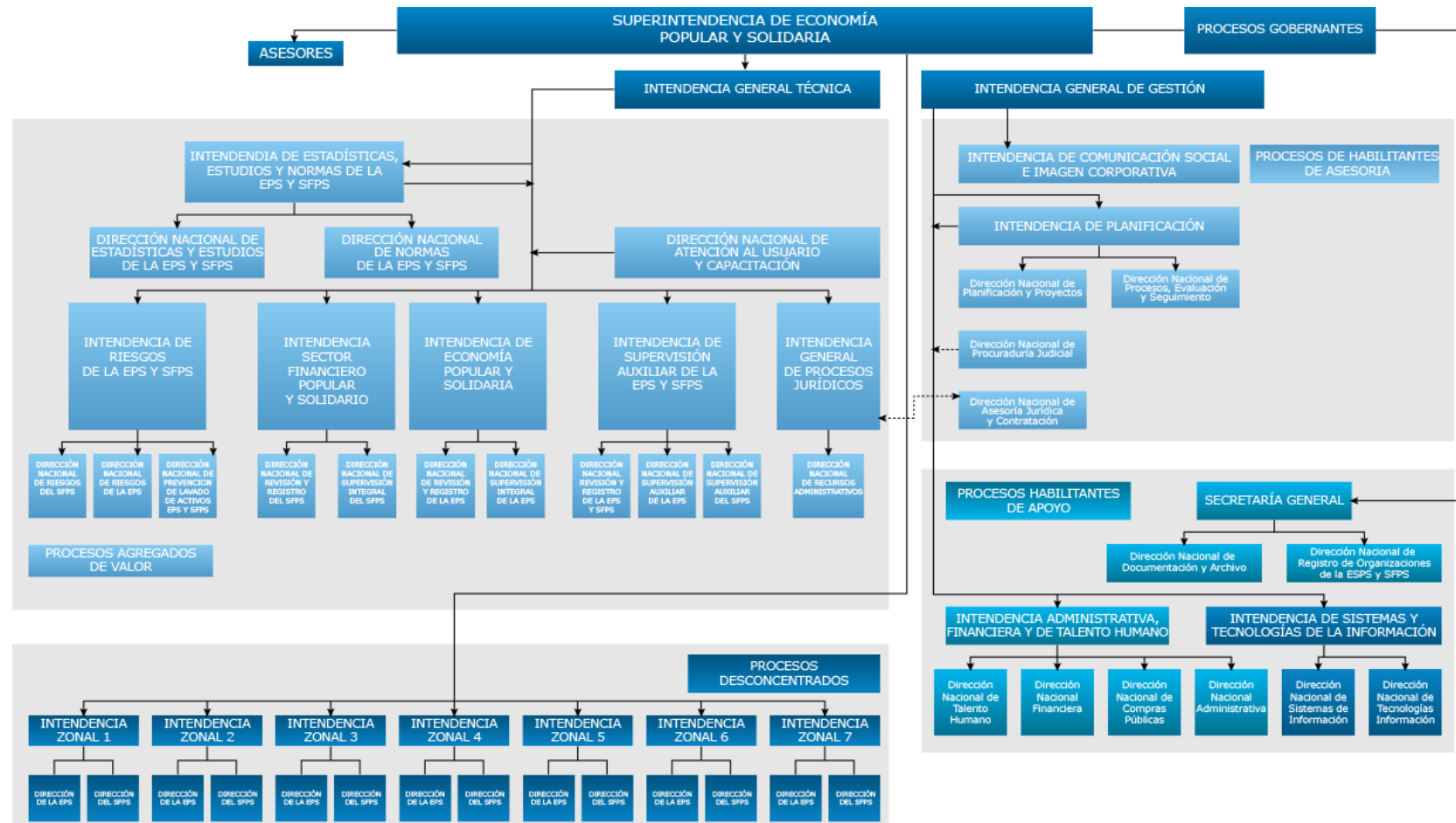
CLIENTE EXTERNO Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario Instituciones Públicas, Centros de Educación Superior, Organismos Nacionales, Internacionales de Cooperación, Ciudadanía en General	GESTIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS, ESTUDIOS Y NORMAS DE LA EPS Y SFPS	GESTIÓN GENERAL DE RIESGOS DE LA EPS Y SFPS	GESTIÓN GENERAL DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO	GESTIÓN GENERAL DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA	GESTIÓN GENERAL DE SUPERVISIÓN AUXILIAR DE LA EPS Y SFPS	GESTIÓN GENERAL DE PROCESOS JURÍDICOS	CLIENTE EXTERNO Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, Instituciones Públicas, Centros de Educación Superior, Organismos Nacionales, Internacionales de Cooperación, Ciudadanía en General
	GESTIÓN DE ESTADÍSTICAS Y ESTUDIOS DE LA EPS Y SFPS GESTIÓN DE NORMAS DE LA EPS Y SFPS	GESTIÓN DE RIESGOS DEL SFPS GESTIÓN DE RIESGOS DE LA EPS GESTIÓN DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS DE LA EPS Y SFPS	GESTIÓN DE REVISIÓN Y REGISTRO DE LA SFPS GESTIÓN DE SUPERVISIÓN INTEGRAL DE LA SFPS	GESTIÓN DE REVISIÓN Y REGISTRO DEL EPS GESTIÓN DE SUPERVISIÓN INTEGRAL DEL EPS	GESTIÓN DE SUPERVISIÓN AUXILIAR DEL EPS GESTIÓN DE SUPERVISIÓN AUXILIAR DE LA SFPS GESTIÓN DE REVISIÓN Y REGISTRO DE LA EPS Y SFPS	GESTIÓN DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS GESTIÓN GENERAL DE PROCURADURÍA JUDICIAL GESTIÓN GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA Y CONTRATACIÓN	

PROCESOS HABILITANTES

De Asesoría <ul style="list-style-type: none"> • Gestión General de Comunicación e Imagen Corporativa • Gestión General de Planificación <ul style="list-style-type: none"> • Gestión General de Planificación y Proyectos • Gestión General de Procesos, Evaluación y Seguimiento 	De Apoyo <ul style="list-style-type: none"> • Gestión General Administrativa Financiera y de Talento Humano <ul style="list-style-type: none"> • Gestión General de Talento Humano • Gestión General Financiera • Gestión General Administrativa • Gestión General de Compras Públicas • Gestión General de Sistemas de Información y Tecnologías de la Información <ul style="list-style-type: none"> • Gestión General de Sistemas de Información • Gestión General de Tecnologías de Información • Gestión de Secretaría General <ul style="list-style-type: none"> • Gestión General de Documentación y Archivo • Gestión General de Registro de Organizaciones de la EPS y SFPS
--	--

Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos, SEPS.

ILUSTRACIÓN 9. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA SEPS:



Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos. SEPS

1.6. DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA SUPERINTENDENCIA:

Es importante reconocer, que a partir del año 2005, la Administración Pública, ha concientizado la importancia de las Unidades de Administración de Talento Humano (UATHS), en la gestión y en desarrollo institucional; sin embargo el cumplimiento de una serie de normativas, han limitado la generación de valor técnico agregado en la implementación de subsistemas, restringiendo la investigación, el desarrollo técnico, la innovación y creatividad necesaria en estas unidades para poder administrar al recurso más valioso de las instituciones, como es el ser humano. (Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010)

Estas limitaciones se generan por diferentes condiciones como son:

1. Falta de personal especializado en las unidades de talento humano;
2. Débil estructura de las unidades del talento humano;
3. Fallas en la selección de los líderes de talento humano;
4. Remuneraciones poco competitivas de los directores y analistas de talento humano;
5. Falta de posicionamiento de las unidades de talento humano en las decisiones estratégicas.

1.6.1. Régimen Laboral.

Como se ha mencionado anteriormente la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se administra y planifica sus recursos humanos en base a dos Regímenes Laborales:

1. “Ley Orgánica del Servicio Público: Se vinculan los servidores y funcionarios quienes ejecutan un trabajo intelectual de acuerdo a sus conocimientos y habilidades.

2. Código del Trabajo: Se vinculan obreros quienes ejecutan labores netamente operativas tales como la conducción, mensajería, conserjería. La propia Constitución determina en su artículo 229 que los obreros estarán sujetos a dicho Código”. (Dirección de Talento Humano de la SEPS, 2014)

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en base al distributivo de remuneraciones a diciembre 2014, contó con 627 servidores y servidoras de la SEPS a nivel nacional.

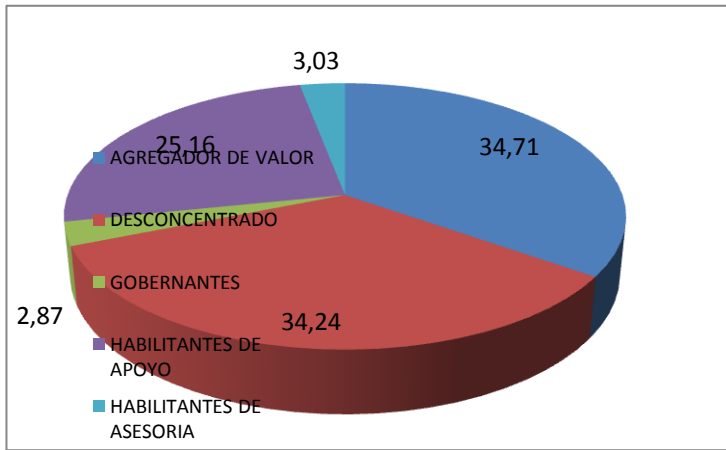
De acuerdo a los datos generados por los profesionales de Talento Humano de y la Intendencia de Planificación de la SEPS, a continuación se presentan las principales consideraciones del Diagnóstico y Situación de los Recursos Humanos en la institución:

1.6.2. Distribución de personal por procesos:

El personal tiene mayor concentración en los Procesos Agregadores de Valor con el 34.71%.

ILUSTRACIÓN 10: DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL SEPS

PROCESOS		
AGREGADOR DE VALOR	218	34,71
DESCONCENTRADO	215	34,24
GOBERNANTES	18	2,87
HABILITANTES DE APOYO	158	25,16
HABILITANTES DE ASESORIA	19	3,03
	628	100,00

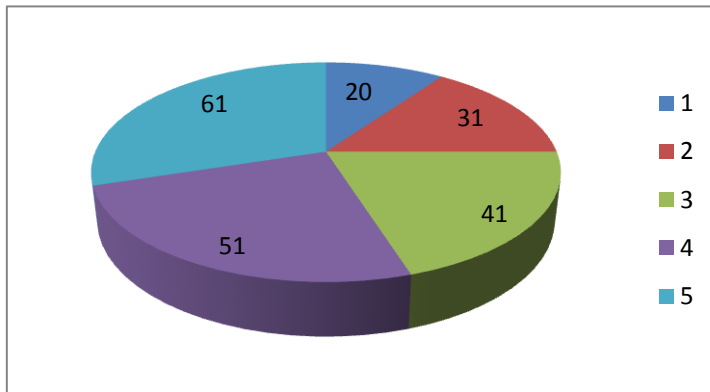


1.6.3. Distribución por Edad:

En el rango del 18-30 se concentra el 41% de personal de la SEPS, y hasta el rango 20 a 40 años de edad, existen la mayor cantidad de servidores, 496 personas. Por lo tanto esta institución se está formando con personal joven. (Dirección de Talento Humano de la SEPS, 2014)

Ilustración 11: DISTRIBUCIÓN POR EDAD:

EDAD			
ANOS			
20	30	236,00	37,64
31	40	262,00	41,79
41	50	93,00	14,83
51	60	30,00	4,78
61	70	6,00	0,96
		627,00	100,00



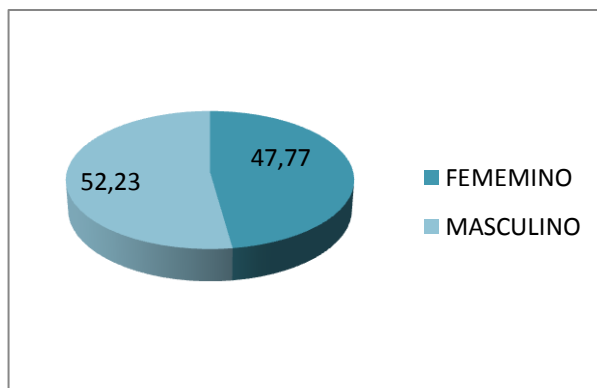
Fuente: Dirección de Talento Humano/Autoría Propia

1.6.4. Distribución por Género:

A continuación se muestra el gráfico la distribución de género en el personal de la SEPS:

Ilustración 12: DISTRIBUCIÓN DE GÉNERO:

GENERO		
FEMEMINO	300,00	47,77
MASCULINO	328,00	52,23
	628,00	100,00



Fuente: Distributivo Dirección de Talento Humano

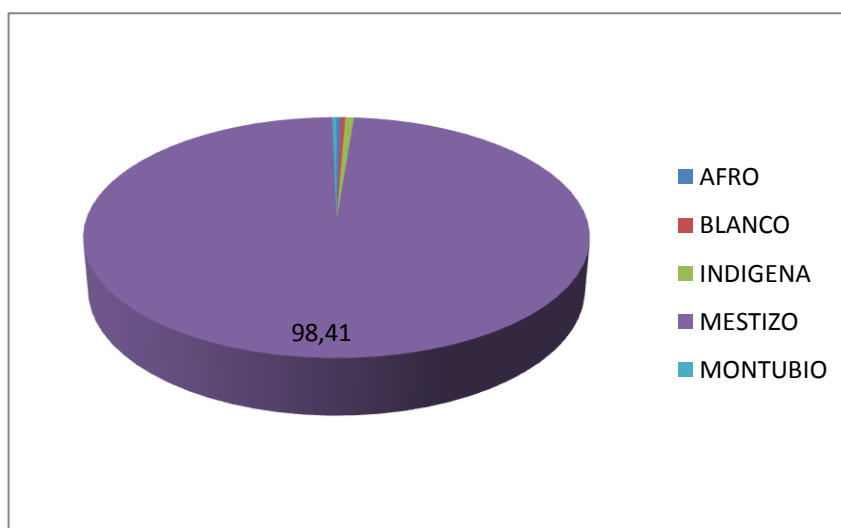
De acuerdo a lo mencionado e la Constitución, la Superintendencia busca dar cumplimiento en sus procesos de selección y contratación a lo determinado en el

Plan Plurinacional a fin de eliminar la discriminación y exclusión racial, étnica y cultural. (Dirección de Talento Humano de la SEPS, 2014).

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria según la autodefinición de los propios funcionarios, servidores y trabajadores, se ha determinado conforme el siguiente gráfico:

ILUSTRACIÓN 13: DISTRIBUCIÓN ÉTNICA.

ETNIA		
AFRO	2,00	0,32
BLANCO	2,00	0,32
INDIGENA	4,00	0,64
MESTIZO	617,00	98,41
MONTUBIO	2,00	0,32
	627,00	100,00



Fuente: Intendencia de Planificación, Dirección Nacional de Evaluación, Procesos y Seguimiento / Dirección de Talento Humano.

1.6.5. Personas con Discapacidad:

El Art. 64 de Ley Orgánica de Servicio Público, de incluir en su nómina el 4% de personal con capacidades especiales y enfermedades catastróficas para el 2013. (Dirección de Talento Humano de la SEPS, 2014)

Ilustración 14: DISTRIBUCION DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Fuente: Intendencia de Planificación, Dirección Nacional de Evaluación, Procesos y Seguimiento / Dirección de Talento Humano

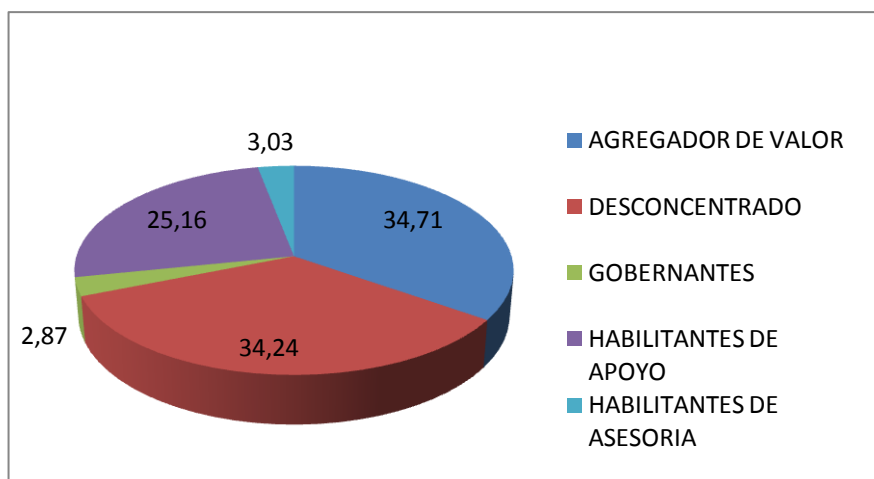
1.6.6. Formación Profesional:

De acuerdo al gráfico, en el grupo Profesional existe un total de 289 funcionarios y servidores cuenta con título superior, la mayor cantidad posee educación de cuarto nivel y están ubicados en los procesos agregadores de valor: Los títulos se ajustan a lo que determina la Ley de Educación Superior, y por disposición del SENESCYT, que define su reconocimiento únicamente a los títulos que están registrados en dicha institución.

A nivel de personal estudiante universitario también existe un buen número 85, y en grupo No Profesional que incluye bachillerato, educación básica, suman un total de 30 servidores. (Dirección de Talento Humano de la SEPS, 2014).

ILUSTRACIÓN 15: DISTRIBUCION DE LA FORMACION DEL PERSONAL

PROCESOS		
AGREGADOR DE VALOR	218	34,71
DESCONCENTRADO	215	34,24
GOBERNANTES	18	2,87
HABILITANTES DE APOYO	158	25,16
HABILITANTES DE ASESORIA	19	3,03
	628	100,00



2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.

2.1 ANÁLISIS TÉCNICO SOBRE LA BASE LEGAL RELACIONADA CON LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

Una vez revisada la base legal relacionada tanto con la constitución como con la administración pública en la gestión de recursos humanos, se sugiere considerar varias actividades en los aspectos legales que forman parte de la Ley Orgánica del Sector Público y de su Reglamento. Estas observaciones y aclaraciones se encuentran detalladas en:

ECUACIÓN 2. ASPECTOS LEGALES DE LA LOSEP ANEXO 1.

Estas observaciones a los aspectos legales, considera también actualizar las principales Normas Técnicas de la Administración de Recursos Humanos, que nacieron con la Ley Orgánica de Servicio Civil, Carrera Administrativa y de Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, que básicamente se han mantenido entre los años 2005 y 2009.

2.1.1. Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento General:

Entre las principales dificultades en las aplicaciones de la LOSEP y el Reglamento, se puede indicar que existen artículos que menciona y detalla el Reglamento de manera específica, más no la Ley, como son los procesos de Bienestar Social, Salud Ocupacional, Desarrollo Institucional.

Esta ausencia o vacíos en la ley principal, causa inconvenientes para su correcta aplicación, retrasos y reprocesos en la realización de las actividades y cumplimientos de los objetivos y metas por parte de las Unidades de Talento Humano, así como ambigüedad y en interpretaciones diferentes por parte de los

técnicos de talento humano de cada entidad, dificultando la aplicación y afectando la gestión y al cumplimiento de resultados, pues esta dudas y ambigüedades, genera una serie de consultas verbales y escritas al Ministerio de Relaciones Laborales.

Cuando las consultas son escritas, el Ministerio de Relaciones Laborales, demora entre dos o tres meses en responder, e incluso en muchas ocasiones indican su respuesta es que se aplique lo que determina la Ley o que se genere una consulta jurídica interna, con las correspondientes responsabilidades administrativas que pueden conllevar la incorrecta interpretación por parte de las Normas de Control internos que emite la Contraloría General del Estado.

Cuando las consultas se realizan de manera verbal, existen criterios contradictorios en los propios técnicos del Ministerios de Relaciones Laborales, causadas por los vacíos de la ley y desactualización de las normas, lo que afecta directamente a las unidades a la administración de las unidades de talento humano.

Es importante indicar que estos temas aún constituyen parte del problema general en la administración de los recursos humanos para no permite resolver con eficiencia, afectando en todo sentido desempeño, generándose un modelo burocrático de los procesos de la gestión pública.

A continuación se presenta un esquema que “visualiza con objetividad las características de un PARADIGMA burocrático versus el paradigma gerencial” (Silva, 2009)

PARADIGMA BUCRÁTICO	PARADIGMA GERENCIAL
ORGANIZACION PUBLICA ACUAL	NUEVA ORGANIZACION PUBLICA
GERNCIA CON CARACTERISTICAS DE:	SE PLANTEA QUE EL GERENTE TENGA LIBERTAD PARA TOMAR DECISIONES RAPIDAS, PARA ESTO REQUIERE:
Apego a reglas y procedimientos caducos	Conocimientos
No considera las necesidades de los clientes o usuarios	Información Oportuna
Escasa responsabilidad con la relación a resultados	Producción de bienes y servicios pensando siempre en el cliente
Mecanismo de decisión y acción basado en el secreto y la obediencia ciega	Empleados motivados y capacitados
Personal desmotivado	Responsabilidad y compromiso con relación a resultados

TABLA 1. PARADIGMA BUOCRÁTICO VS PARADIGMA GERENCIAL

2.1.2. Norma de Clasificación de Puestos:

Alinear la norma de clasificación de puestos a la Escala de 20 grados.

ECUACIÓN 3 ESCALA DE 20 GRADOS.

Esto implica que las actualizaciones a realizarse en esta norma, deben enfocarse primeramente en una descripción clara y objetiva de los puestos por competencias, fruto de los la descripción del manual de procesos institucional, es decir los puestos se deben enmarcarse en los procesos establecidos en la organización, que generalmente entran en un proceso de madurez previsto en tres años.

En los que se refiere a la fase de la descripción de puestos, la instrucción y la experiencia, deberá reflejar la realidad institucional de cada entidad. Es decir no se puede generalizar los años de experiencia e instrucción que se definen en los roles de cada puestos, en la misma forma para todas la instituciones del sector público. Este es un error característico de la normativa y la aplicación por parte de los técnicos del Ministerio de Relaciones Laborales.

Por ejemplo, un analista de la Función Ejecutiva, con un Rol de Ejecutor y Coordinador de Procesos, requiere entre 6 a 7 años de experiencia para ser un servicio público 7, con una remuneración de \$1672, nivel más alto en escala para la Función Ejecutiva. De igual manera, demanda un promedio de 7 años de experiencia, para ocupar este puesto, definiendo un área de conocimiento específica. Sin embargo, existen instituciones de reciente creación, como es el caso de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que pertenece a la Función de Control y Transparencia Social, en donde la oferta laboral es nueva, es decir, no existe oferta laboral del personal experto, y al imponer las mismas exigencias a todas las instituciones y no flexibilizar, independiente de su propia realidad, pueden afectar gravemente al proceso de Selección de Personal, específicamente proceso de reclutamiento puede caerse en el camino, por no contar con aspirantes que no cumplan la experiencia exigida por la norma y por los analistas técnicos que aprueban estos procesos en el Ministerio de Relaciones Laborales.

En los puestos definidos como estratégicos, es decir que pertenecen a la cadena de valor; las actividades esenciales y las competencias técnicas del puesto, debe responder a procesos especializados, diferenciados que incluso demandan ventaja competitiva en el mercado laboral, que permita garantizar que el personal seleccionado cuenta con la instrucción, experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar el cargo y generar resultados en la gestión de cada uno de los proyectos, planes y procesos de la entidad.

Flexibilizar los formularios y actualizar los diccionarios de competencias, debido a que cada entidad tiene una realidad institucional distinta, por lo tanto no se puede condicionar de la misma forma a todas las instituciones del sector público, pues, como se menciona anteriormente, cuentan con diferentes ámbitos de competencias, atribuciones y responsabilidades, productos; de igual manera, requieren una demanda laboral con distintos niveles de profesionalización y especialización, así como, los usuarios a los que prestan sus servicios, son de distintos sectores, de distintos niveles sociales, muy heterogéneos en muchos casos; lo que determina que la forma de atención, trato, comunicación, tecnicismo, niveles e negociación sea específica para cada caso.

Las competencias universales no deberían limitarse a los que establece los formularios de la norma y la metodología. Las competencias universales deben nacer de un análisis de los valores, la misión y la visión que son parte de cada institución. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria ha determinado estas competencias conductuales o universales.

2.1.3 Norma de Planificación de Talento Humano:

En la Norma de Planificación de Talento Humano es indispensable considerar un formulario que determine la “carga laboral” a fin de establecer objetivamente el personal con los que deben contar cada unidad, para cumplir con los objetivos operativos y los objetivos institucionales alineados a la estrategia de la Organización. Actualmente la Superintendencia aplica un modelo de carga laboral realizado en base al volumen de operaciones por cada unidad.

ECUACIÓN 4. VALORACIÓN CARGA LABORAL. DELOITTE & TOUCH.

Existen varios modelos de carga laboral, lo importante es que estos formularios se implementen de manera obligatoria. Las actividades, tareas y productos deben responder a los procesos, atribuciones y responsabilidades de cada área que genera

cada unidad administrativa que forman parte de la estructura orgánica de las diferentes instituciones del Estado.

2.1.4 Norma de Capacitación y Formación:

La norma de capacitación debería modificar su enfoque a uno más estratégico, puesto que debe responder a los objetivos institucionales, y principalmente a la estrategia que se ha planteado la institución. Es decir, de los resultados de los procesos de capacitación deben responder a mejorar los indicadores de gestión que se reflejan a su vez, en entregar resultado con calidad y satisfacción a los usuarios, en este caso a las organizaciones de la economía popular y solidaria.

Los indicadores se definen a través de un tablero de Control o Cuadro de Mando Integral, el alineamiento de las actividades, procesos, metas y objetivos hacia la estrategia; es decir los resultados de los indicadores definidos en el tablero de Control, orientan la situación de la gestión de la institución en el cumplimiento de su Planificación Estratégica.

La capacitación debe fortalecer los conocimientos, competencias técnicas de los servidores y trabajadores, definiendo una línea base en sus niveles de capacitación frente al puesto; por lo tanto el plan de capacitación debe constar con dos fases claras, el primero que defina la brecha puesto persona y la fase más relevante, el de levantar un protocolo relacionado con el capacitación, cuya implementación apuntale al cumplimiento de la estrategia institucional.

Es decir, la normativa no debe limitarse únicamente a la detección de necesidades que determina la brecha entre el perfil de la persona y el puesto, al contrario es necesario impulsar a la contribución de generar constantemente valor agregado a la estrategia de la institución, por lo tanto la capacitación debe ser medida en su retorno a la inversión en los resultados de la organización y la calidad del gasto.

El presupuesto de capacitación que el Estado destina para fortalecer a sus servidores es elevado, y no puede permitir que la ejecución el presupuesto se convierta en un gasto, más no en una inversión que retorne a mejorar los resultados de la productividad institucional.

La retroalimentación, la transferencia de los conocimientos, debe reflejarse en lo indicadores de gestión que permita reflejar resultados de crecimiento para la institución.

2.1.5 Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos sobre Gestión Organizacional:

La Unidad de Talento Humano debe considerarse como un “actor estratégico”, (Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010), que forme parte de las decisiones de las máximas autoridades; cumplir los objetivos estratégicos planteados en las diferentes unidades organizacionales e inste a los gestores de recursos humanos a crear valor, a través del desarrollo del talento, el trabajo en equipo y un fortalecimiento de la cultura en donde el compromiso de los empleados sea considerado como un factor fundamental alineados a su motivación, desarrollo de sus capacidades y su participación activa como socio estratégico. Es decir, dentro de las estructuras orgánicas, en todas las instituciones del sector público, la Dirección de Talento Humano, posicionalmente no debe estar alejado de los procesos que toman las decisiones que apuntalan a la estrategia organizacional y por lo tanto debería constar como una unidad ubicada en los procesos Habilitantes de Asesoría, junto a los procesos Gobernantes de la Institución (primera y segunda autoridad). La Norma debería simplificar un modelo de procesos que permita agilizar y garantizar la calidad de los resultados, evitando complejizar los procesos una vez que los institución llegue a un proceso de madurez mínimo de tres años, tiempo que se considerar óptimo para que la

empresa hay adoptado un modelo de trabajo definido y posicionado por todos sus empleados.

La Norma de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos sobre Gestión Organizacional, debería indicar plazos y términos, para las revisiones por parte de los técnicos de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, Ministerios de Relaciones Laborales y Ministerio de Finanzas, en donde actualmente los estudios llegan a demorar den entre 2 a 4 meses, cuando problemas graves a la gestión interna y operatividad de cada institución.

2.2 EMISIÓN DE NUEVAS NORMATIVAS:

Es necesario la emisión de nuevas normas que fortalezcan la gestión de talento humano y defina los procedimientos para administrar y controlar su cumplimiento.

Se sugiere considerar la creación de las siguientes normas:

2.2.1 Norma de Seguridad y Salud Ocupacional:

El Sistema de Auditorías de Riesgos del Trabajo (SART), comprende el control y vigilancia de los Sistemas de Prevención de Riesgos del Trabajo en todas las empresas públicas y privadas a nivel nacional a la fecha está vigente.

A partir del año 2011 se iniciaron las auditorías del Sistema de Administración de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SASST). Este sistema en caso de incumplimientos por parte de las empresas e instituciones del estado, establecerán "No Conformidades" debiendo ser solucionados oportunamente para evitar responsabilidades patronales y las sanciones vigentes.

Entre las obligaciones a ser auditadas en todas las empresas, según su tamaño y nivel de riesgo, se encuentran: Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el

Trabajo, existencia de Unidades de Seguridad y Salud Ocupacional, Servicios Médicos Ocupacionales, Conformación de Comités Paritarios de Seguridad y Salud entre otras.

Las empresas permanentes que cuenten con cien o más trabajadores estables, deberán contar con una Unidad de Seguridad e Higiene, dirigida por un técnico en la materia que reportará a la más alta autoridad de la empresa o entidad.

En las empresas o centros de trabajo calificados de alto riesgo por el Comité Interinstitucional, que tengan un número inferior a cien trabajadores, pero mayor de cincuenta, se deberá contar con un técnico en seguridad e higiene del trabajo.

De acuerdo al grado de peligrosidad de la empresa, del Comité podrá exigir la conformación de un departamento de Seguridad e Higiene.

Actualmente, las empresas ecuatorianas deben cumplir con la normativa legal vigente en seguridad o salud ocupacional, procurando el bienestar de sus colaboradores y clientes y evitando pagos por multas o indemnizaciones”. (SART, 2011)

A continuación se presenta el sustento legal para la creación de esta norma técnica:

- La Constitución de la República, la cual determina que todas las personas deben desarrollar sus actividades laborales en ambientes adecuados, con dignidad, garantizando su salud y bienestar.
- “Decisión 584 - Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el trabajo, sobre el establecer un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, que aplica a todos los países miembros y sus trabajadores” (El Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores)

- “Resolución 957 - Reglamento del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo, partes del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo”. (El Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores)
- “Resolución CD 333 de IESS – Reglamento para el Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo (SART), que norma los procesos de auditoría técnica de cumplimiento de normas de prevención de riesgos de trabajo, por parte de los empleadores y trabajadores sujetos al Seguro Social”.
(Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2010)
- El Artículo 11 – numeral 8 del Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente del Trabajo – 2393, requiere la elaboración de un Reglamento Interno de Seguridad e Higiene del Trabajo que debe ser aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- En el Artículo 120, del Reglamento General a la LOSEP literal d) determina que la Estructura de la gestión de las Unidades de Administración del Talento Humano - UATH., estará integrada por el proceso de Salud ocupacional, al igual que lo que determina el Artículo 130 define como parte integrante del desarrollo del talento humano la salud ocupacional. (Asamblea Nacional, 2011)
- El Artículo 228, determina que las instituciones asegurarán a las y los servidores públicos el derecho a prestar sus servicios en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud ocupacional, comprendida ésta como la protección y el mejoramiento de la salud física, mental, social y espiritual”. (Asamblea Nacional, 2011)”

También podemos mencionar indicar que el Artículo 229 del Reglamento a la LOSEP ya considerar elementos de medicina preventiva, salud ocupacional y bienestar en el trabajo. De igual manera el Código de Trabajo, establece artículos en el que indica que todos los accidentes y riesgos ocasionados por actividades laborales, estarán a cargo del empleador, establecimiento incluso indemnizaciones e incluso los trabajadores están obligados a cumplir con todas las normas de prevención de riesgos.

El Artículo en el Internet “Todo sobre la OSHAS Administración de Seguridad y Salud Ocupacional”, determina a las OSHAS 18001 es la especificación de evaluación reconocida internacionalmente para sistemas de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo a nivel organización, como aspecto fundamente para llegar la excelencia, a través de la aplicación de esta normativa.

OHSAS 18001 se ha concebido para ser compatible con ISO 9001 e ISO 14001 a fin de ayudar a las organizaciones a cumplir de forma eficaz con sus obligaciones relativas a la salud y la seguridad a través de procesos que la fomente, y que describimos a continuación:

- “Incita a empleadores y empleados a reducir los peligros en el lugar de trabajo y a implementar nuevos sistemas de gestión de la seguridad y la salud o a mejorar programas que ya existen;
- Desarrolla normas obligatorias de seguridad y salud laborales y las aplica mediante inspecciones en el lugar de trabajo, ayuda al empleador al imponer a veces citaciones, penalidades o ambas;
- Promueve ambientes laborales seguros y sanos mediante alianzas, asociaciones y programas cooperativos;
- Establece las responsabilidades y los derechos de los empleadores y empleados con el fin de lograr mejores condiciones de seguridad y salud;
- Apoya el desarrollo de formas innovadoras de resolver peligros en el lugar de trabajo;
- Mantiene un sistema de informes y de registros con el fin de monitorear lesiones y enfermedades asociadas con el trabajo;

- Establece programas de formación con el fin de aumentar la pericia del personal de seguridad y salud ocupacionales;
- Brinda ayuda técnica y para la conformidad así como formación y educación con el fin de ayudar a los empleadores deseosos de reducir los accidentes y las lesiones de los trabajadores;
- Colabora junto con los estados que dirigen sus propios programas de seguridad y salud ocupacionales; y
- Apoya el Servicio de consulta”.

(Departamento del Trabajo de los EE.UU. OSHA 3173-05R 2004, 2004).

2.2.2 Norma de Responsabilidad Social Corporativa:

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), tiene relación con los aspectos de ética en el trabajo y en el negocio, ser una sociedad socialmente más responsable, fomentado el equilibrio ambiental, considerandos todas las expectativas sociales y ecologistas en las actividades y decisiones estratégicas de las organizaciones y de los stakeholders.

“La principal función de una empresa consiste en crear valor con la producción de bienes y servicios que respondan a la demanda de la sociedad y generar de este modo beneficios para sus propietarios y accionistas, así como bienestar para la sociedad en su conjunto”. (Torres, 2005)

Las entidades tanto públicas o privadas para demostrar que son socialmente responsables pueden aplicar la Guía ISO 26000 (2010), la cual permite consolidar un sistema de gestión ambiental ISO 14001 y calidad ISO 9001.

La Guía ISO 26000 a más de los temas de seguridad y salud ocupacional, los temas ambientales, también considera puntos como la discriminación, la labor forzada, trabajo en la niñez, acciones disciplinaria, sistemas legales y normativos, sistemas de compensación, temas de ecoeficiencia.

Los puntos previos se aplicarían para determinar alcance dentro de las obligaciones de la institución. Igualmente proveen las bases para optar a demostrar responsabilidad social a clientes o consumidores.

Internacionalmente, han surgido varias acciones para ofrecer instrumentos que permitan proporcionar a todos los grupos de interés, información sobre la aplicación de modelos de responsabilidad social.

Unos de estos instrumentos es el denominado Guía de Elaboración de Memorias de Sostenibilidad, edición G3 editada por el Global Reporting Initiative (GRI). Sería importante considerar dentro de una Norma de Responsabilidad Social, ya que considera un modelo de principios, orientaciones de impacto económico ambiental la social por parte de las empresas o instituciones, y se enmarcan como una metodología de rendición de cuentas frente a la sociedad y grupos de interés. “ (Consortio G3, 2006).

La memoria GRI, considera la orientación de la memoria a través de principios, la orientación la realiza en base a la materialidad, participación de grupos de interés, el contexto de sostenibilidad y la exhaustividad, correlacionados con principios equilibrio, comparabilidad, precisión, periodicidad, fiabilidad y claridad.

En la memoria se debe incluir el perfil de la organización, su estrategia y sus prácticas de gobiernos corporativo, así como el estilo y enfoque de gestión de la organización y el contexto en el que se desenvuelve, incluyendo indicadores que permitan medir el desempeño y compararla dentro del ámbito económico, social y ambiental. (Consortio G3, 2006).

2.3 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO -

Para el presente análisis, es importante considerar la pregunta que plantea Dave Ulrich: “Cual es el mayor desafío que debe enfrentar hoy en día los profesionales de talento humano?” (Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH,

2010), las respuestas van dirigidas a temas como construir credibilidad con la línea directiva, administrar el flujo de talento, es decir traer nueva gente, ejecutar el trabajo de coincidir la gente con el trabajo, o reubicar gente; el manejo de quejas del personal, la administración eficientes de costos, entre los más principales.

Sin embargo, sujetos a la opinión de Dave Ulrich, muchas de estas repuestas están obsoletas. Se consideran tres olas por las que ha pasado RRHH. La primera ola está relacionada con el trabajo administrativo de RRHH, en donde los recursos humanos respondían el cumplimiento de las regulaciones. La segunda ola fue el diseño innovador de las prácticas en fuentes de ingreso, compensaciones o recompensa, aprendizaje, comunicación y temas similares. La tercera ola ha sido la conexión de las prácticas de éxito de negocio a través de RRHH estratégicos. La cuarta ola que está surgiendo, es utilizar las prácticas de RRHH para derivar y responder a las condiciones externas del negocio.

Al analizar estas olas en las administración de Recursos Humanos, la mayoría dirigen sus respuestas a las dos primeras olas, por lo que es importante formular la pregunta más allá e incluir las palabras “para que”, al incluir esta palabra, se empuja a que los recursos humanos actúen más allá de la dos primeras olas hacia la tercera y cuarta y por ende para el éxito de negocio al largo plazo. (Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010)

Actualmente gestionar el recurso humano implica gestionar herramientas adecuadas para evaluar “las brechas” con precisión y con equilibrio de las capacidades y habilidades, en el momento adecuado lo que permite guiarnos para el logro de nuestros objetivos estratégicos y reducir riesgos de desconexión con nuestro recurso humanos, por lo que se nombra tres aspecto básicos que se deben tomar en cuenta:

- Posicionarse hoy para lograr objetivos estratégicos para los próximos 4 a 5 años.

- Cultivar el talento que vamos a necesitar, es decir las competencias que nuestro recurso humano debe poseer para los próximos 2 a 3 años.
- Crear oportunidades de desarrollo y planes de acción específicos y de mejora para el personal.

Estos aspectos nos llevan a ser proactivos para el manejo de nuestro talento humano y ser la palanca de cambio para la estrategia de los negocios y el éxito de la organización, sin embargo deben estar acompañados de la constante “creación de valor”, como lo menciona Ulrich es sus presentaciones. Crear valor significa, dejar huella en la empresa, diferenciar el producto y que con el tiempo trascienda en la calidad del talento humano, mejorar el entorno, transferir el conocimiento y captarlo a la vez, generando sinergia e impacto positivo en las metas de la organización.

Adicionalmente, los especialistas de recursos humanos deben ser gestores estratégicos y su función debe estar alineada con la estrategia organizacional, esto por varias razones, que se describe a continuación:

- Demostrar que su inversión en el reclutamiento de personal generará tasas de retorno razonables
- Desarrollar competencia compatibles a los cambios tecnológicos y de planificación estratégica
- Optimizar los canales de comunicación, mediante el análisis de los factores internos y externos.

2.3.1 Elementos a considerar en la óptima planificación de talento humano en la Superintendencia.

Las organizaciones son un conjunto de sistemas, y los sistemas están continuamente en cambio y modificación, por lo que es fundamental que las organizaciones se adapten a estas nuevas tendencias de gestión. Si mencionamos organizaciones, queda por sentado que nos referimos a su recurso más importante, el talento humano.

La gestión de talento debe enfocarse más en los activos intangibles y abstractos, como son las competencias relacionadas con las habilidades y destrezas del capital humano, el capital estructural y el interés no solo en el cliente externo, sino el interés del cliente interno, por lo tanto, el recursos humano, deben convertirse en la prioridad fundamental dentro de las organizaciones por sobre los recursos financieros, tecnológicos y administrativos; es más, el conocimiento y el capital intelectual de estos recursos que es el verdadero valor agregado que tiene impacto estratégico para la toma de decisiones y logro de objetivos.

Con el pasar de los años, las teorías, los pensamientos y modelos como los pronunciados en su tiempo por autores que se referían individualmente a los factores productivos, sistemas sociales, de tiempos y movimientos, han contribuido a contar con algunas tendencias importantes que basan sus esfuerzos a potencializar y optimizar al recurso humano, teniendo como eje central al personal, considerando que este tiene bajo su responsabilidad actividades muy complejas como el relacionarse con otras personas principalmente, supervisar elementos automatizados y controlar la ejecución de procesos, lo que permitirá que las empresas estén correctamente coordinadas y conectadas en todos sus componentes, absolutamente necesario para su desarrollo integral.

Bajo estos antecedentes una óptima planificación de talento humano, debe simplificarse y centrarse en áreas que eviten que la tarea de administrar RRHH sea desalentadora, según lo que define Dave Ulrich, recomienda centrarse en las siguientes cuatro áreas:

1. **Gente:** el trabajo de Recursos Humanos a forma al flujo de personas dentro de la organización, a través de los procesos de:
 - Dotación de personal: preparar un plan de dotación conforme las necesidades planificadas de recurso humano, conforme los programas, proyectos y planes plateados por la organización.
 - Entrenamiento: Construir capacidades que agregan valor al desempeño

- Desarrollo: Cultura de aprendizaje y transferencia de conocimientos
- Planificación de la fuerza de trabajo: planificar el personal, perfiles y competencias
- Retención: políticas de retención que permita incentivar el compromiso y fidelidad del servidor y trabajador con la institución. (Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010)

2. Desempeño: el trabajo de recursos humanos debe promover la responsabilidad con un enfoque de:

- Valoración del desempeño: valorar las condiciones de trabajo de acuerdo a la realidad institucional.
- Establecimiento de estándares: estándares e indicadores de gestión y calidad que nos permita definir como estamos y lo que debemos mejorar.
- Medición de desempeño: evaluar el desempeño de manera semestral e implementar planes de mejora.
- Ubicación de recompensas: recompensas de acuerdo a eficiencia y logro de objetivos.
- Retroalimentación: asegurar los canales de comunicación efectiva a través de la retroalimentación, garantizando que el mensaje sea entendido. (Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010)

3. Información: el trabajo de RHH debe incluir el flujo de información:

- Desde el principio al final: comunicación efectiva.
- Desde dentro hacia fuera: comunicación efectiva.
- De un lado hacia otro de la organización: comunicación efectiva. (Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010)

4. Trabajo: el trabajo de recursos humanos debe incluir:

- Entendimiento de cómo la organización hace el trabajo: participar activamente en las reuniones de los directivos en donde se toman decisiones relacionadas con la estrategia.
- Políticas de fuerza de trabajo: políticas de incentivo, equidad laboral y remuneraciones justa.
- Ambientes de trabajo: las condiciones y un ambiente laboral saludable, bajo políticas de seguridad y salud ocupacional, así como de responsabilidad social. (Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010)

Y menciona la importancia de dominar estas cuatro prácticas las cuales se pueden sobreponer unas con otras, con tres acciones relativas a la labor que debe realizar recursos humanos, y las cuales se mencionan a continuación:

- **Alineación:** Las prácticas antes mencionadas deberán alinearse no solo con la estratégica sino con los actores externos. Es decir afinar un el enfoque “fuera dentro” que impulse a los analistas de talento humano a estar constantemente afinando el trabajo de Recursos Humanos con las expectativas tanto de los directivos, como de los clientes externos, en este caso las organizaciones de la economía popular y solidaria.

Esta comunicación fuera de la organización debe reflejar las comunicaciones dentro de la organización, lo que permita incluso que los proceso de diseño organizacional y selecciones de personal, responda a las expectativas de los clientes.

Por lo tanto, se resalta la importancia de que recursos humanos conozca a los clientes con los que trata la institución. David Ulrich sugiere que los profesionales de RRHH, de invertir su tiempos conectándose con los clientes fin de construir un relación con el cliente que le permita decir que Recursos Humano trabajará para contratar, entrenar, pagar, comunicar y

organizar a la gente de la empresa, para entregar justo lo que el cliente necesita. (Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010)

- **Integración:** Integrar las prácticas de talento humano es fundamental. Esta integración debe estar en función de las capacidades de organización; si la institución define la capacidad deseada como puede ser la “innovación”, RRHH debe contratar, entrenar, pagar, comunicar y organizar el trabajo para entregar la innovación. Por lo tanto, el trabajo integrado por parte de recursos humanos, genera mayores resultados, ya que las prácticas se enfocan a resultados afines. (Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010)
- **Innovación:** La innovación no puede limitarse únicamente a los procesos de la cadena de valor, o a los productos y servicios que se espera entregar a los clientes externos, la innovación debe ser parte también de la gestión institucional y administrativa de la empresa. Para poder buscar innovación, es necesario que los profesionales de recursos humanos tengan un perfil de investigación profunda, y aportes con ideas novedosas y con gran capacidad de abstracción, para evaluar lo que funciona y lo que no, y tomar acciones asesoras hacia el cuerpo directivo.

Finalmente, en sus estudios Ulrich realiza un análisis notorio referente a las tendencias que enmarcarán a los profesionales de Recursos Humanos, que está relacionado con los roles que deberán aplicar, sin embargo menciona una tendencia importante a considerar, la tendencia 20-60-20, que significa lo siguiente: el 20% de los responsables de talento humano están en la capacidad de contribuir al éxito del negocio, es decir a la razón de ser y el propósito de la organización, el otro 20% no están en capacidad o no quieren involucrarse en la estrategia del negocio, y el 60% es decir al mayoría, se pregunta: si hoy en día los profesionales de recursos humanos son más capaces de contribuir al negocio, más que ayer.

Lo importante es que los profesionales de recursos humanos se muevan en este 60% para ser más competentes en las actividades y resultados que desempeñan, comprometidos con la estrategia institucional, y sobre todo capaces de contribuir al éxito. (Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010)

3. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 RETOS QUE DEBE ENFRENTAR LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA SEPS.

De acuerdo a estos antecedentes, los principales retos que debe enfrentar la Gestión de Talento Humano en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, son las siguientes:

3.1.1 Reestructuración de la Unidad de Administración de Talento Humano.-

Alinear a la estrategia y ubicarle como un proceso cuya línea de autoridad directa sean los procesos Gobernantes de la Institución. Superintendente e Intendentes Generales.

Esta reubicación implica una revisión de la valoración del nivel de cargo, a fin de dejar de ser una Dirección y constituirse como una Coordinación General.

Dentro de la Estructura de Orgánica de la SEPS, la Coordinación General de Talento Humano se ubicaría, de acuerdo al siguiente gráfico:

3.1.2 Desconcentración de Funciones.-

En las 4 Intendencias Zonales, es necesario aterrizar los procesos de gestión institucional y de talento humano específicamente en:

- Selección de Personal
- Contratación de Personal
- Capacitación de Personal
- Evaluación del Desempeño

3.1.4 Posicionar a la Unidad de Administración de Talento Humano.-

Como ya se ha mencionado anteriormente, de acuerdo a las investigaciones y tendencias que presenta Dave Ulrich, es fundamental crear valor en la gestión de talento humano. Para poder crear valor en la SEPS, asimilando el entorno y el ámbito de acción en el que se desenvuelve las entidades del sector público. Las direcciones de talento humano deben participar activamente en las reuniones del “negocio” del cuerpo directivo de la Superintendencia. (Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010)

La Superintendencia maneja su gestión a través de varios Comités que evalúan la gestión y los logros alcanzados. Sin embargo los principales Comités que se realizan en la Superintendencia, son tres: Comité Técnico y Comité de Gestión y el Comité de Calidad y Desarrollo Institucional.

- El Comité Técnico: está conformado por las Intendencias que pertenecen a los procesos Agregadores de Valor, la frecuencia es mensual.
- Comité de Gestión, se realiza con las Intendencias de los procesos Habilitantes de Asesoría y de Apoyo, la frecuencia es mensual.

Sin embargo, a ninguno de los dos Comités, se convoca al representante de la Dirección de Talento Humano, quien debería participar activamente, conociendo siempre el contexto del “negocio” de la SEPS, y los actores claves tanto internos como externos, que a mediano plazo le permita involucrarse en las conversaciones y opiniones y decisiones estratégicas.

Para David Ulrich, cuando los responsables de talento humano, participan en las reuniones y tema de discusión de los Comités, cualquier estrategia que se plantee, siempre va a necesitar que el personal sea más

productivo es decir técnico, eficiente y capacitado, la organización necesitará tener las capacidades correctas, y un liderazgo participativo que permita en conjunto apuntalar a las objetivos planteados por la SEPS. (Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010)

¿Cómo lo aplicamos? siguiendo lo que recomienda como alternativas David Ulrich: el responsable de talento humano, en cada decisión y estrategia que se va planteado el “Staff” en relación a la estrategia institucional, debe realizar las siguientes preguntas, en base a los siguientes enfoques:

- ✓ “Individual: Que talento necesitamos para hacer que se dé esta estrategia
 - ✓ Organización: Qué capacidades de organización necesitamos para que se dé esta estrategia?
 - ✓ Liderazgo: Qué necesitan nuestros líderes para ser los suficientemente buenos par que se dé esta estrategia?.”
- **Habilidades individuales:** Continuando con las investigaciones de David Ulrich, indica que para ser productivo la fórmula es:

$$\text{“Talento más Productivo} \\ = \text{Competencia*Compromiso*Contribución”}$$

- ✓ “Competencia: conocimientos, habilidades y destrezas, valores requeridos para el puesto de trabajo del corto y mediano plazo.
 - Identificar las posiciones claves y enlazar a las personas con posiciones.
- ✓ Compromiso: construir la propuesta de valor para el servidor para que ellos den valor a su organización, que a su vez recibirán el vuelta valor.” (Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010)

La propuesta de valor básicamente para lograr la contribución ocurre cuando los empleados sienten que se están cumpliendo sus necesidades personales a través de su participación en la institución..

Los líderes importantes ayudan a los empleados a encontrar un sentido de contribución a través del trabajo que ellos hacen.

El reto principal del Director de Talento Humano, es involucrar a las Autoridades en este caso al Superintendente e Intendentes Generales, para identificar cada una de estas dimensiones e incrementar la habilidad individual y ganar productividad. Para el efecto es necesarios identificar los siguientes aspectos:

- **Identificar las Capacidades de la organización:** La capacidad de la organización está relacionada con el trabajo en equipo y la capacidad de construir líderes, ya que las organizaciones no son conocidas por sus estructuras, normas y reglas: sino por sus capacidades.

Las capacidades representan lo que se conoce de la organización, por lo que se le identifica a la organización, es decir estas capacidades se convierten en a identidad de la organización. (Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010)

El reto del líder de talento humano es buscar “programas de entrenamiento para construir capacidades que agreguen la mayor cantidad de valor al desempeño del negocio.” de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

David Ulrich define algunas de las capacidades emergentes que las organizaciones exitosas en el futuro deben incluir:

- ✓ “Manejo de riesgos. En mercados cambiantes y volátiles, las organizaciones que pueden anticipar y manejar los riesgos tendrán más capacidad para crear cambios sostenibles.

- ✓ Responsabilidad social. Con una preocupación cada vez mayor en asuntos ambientales, las organizaciones que tienen la habilidad de ser socialmente responsables atraerán empleados, clientes e inversionistas.
- ✓ Simplicidad. Mientras el mundo de los negocios se hace más complejo, las organizaciones que puedan permanecer simples en cuanto a diseño de producto, interface con clientes y sistemas administrativos serán más receptivas.
- ✓ Conexión. Siendo la tecnología el lugar de trabajo del futuro, las organizaciones que puedan formar conexiones entre los empleados y clientes y con los socios tendrán más posibilidades para tener redes sociales colaboradoras alrededor del mundo.
- ✓ Innovación. Mientras que este no es un tópico nuevo, la innovación cada vez se ampliará mas para incluir no solo productos, sino interfaces o canales con clientes, procesos administrativos y modelos de negocios.” (Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010)

Los profesionales de Talento Humano de la SEPS, debe visualizar la conexión de las capacidades de las organizaciones y las habilidades individuales. Cuando se logra visionar este proceso, hacer toda la organización más que la suma de partes individuales.

- **Liderazgo:** El Responsable de Talento Humano, debe armar una estrategia para elevarla calidad de Liderazgo.

Según lo que define David Ulrich, hay una diferencia entre líderes y liderazgo. “Los líderes son los individuos que tienen habilidades únicas para guiar e comportamiento de otros. Liderazgo, en cambio se refiere a la capacidad de la organización para construir futuros líderes”. (Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010)

La tendencia de liderazgo debe ser de identificar los comportamiento de liderazgo sean consistentes con las expectativas de los clientes. El responsable de talento humano debe definir el liderazgo interno a través de las expectativas externa, lo que hará que este modelo sea más impactante dentro de la organización.

Para David Ulrich, también es fundamental que se definan los estándares de liderazgo, y se evalúen a los líderes sobre estos estándares. El Responsable de Talento Humano deberá ser el encargado de ejecutar esta valuación y monitorear las habilidades de los líderes actuales y aspirantes con el objeto de servir a los clientes.

El Responsable de Talento Humano de la SEPS, debe negociar la posibilidad de invertir en el entrenamiento. Pero el entrenamiento debe ser activo, el entrenamiento debe estar inmerso en el negocio muestra se realiza el evento., con talleres y caso reales de la institución con problemas a ser resueltos.

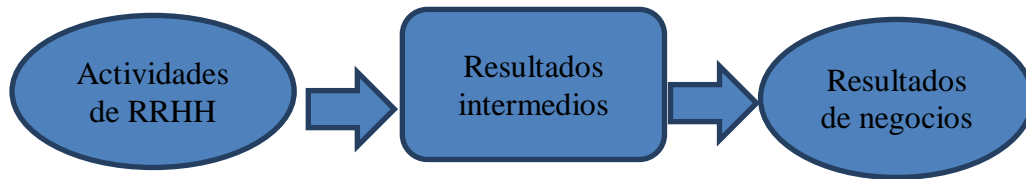
El Responsables de Talento Humano, al involucrarse en las reuniones del “negocios” de la institución, debe ofrecer la visión de cómo cada uno de estos objetivos puede ser alineado a la estrategia para entregar resultados que apunte a las estrategias, creando valor. (Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010)

3.1.4 Justificación para Medir la Gestión de Talento Humano.-

Establecer indicadores de Gestión de Talento Humano mas alineada con el giro del negocio.

Se debe indicar que para lograr mejores resultados es necesario humanizar los indicadores es decir que una evaluación no se debe limitar en indicadores financieros y rentables, se debe incluir los indicadores que más predictivos que simplemente descriptores. Los indicadores descriptores se utilizan más para temas comparativos de unos años a otro y temas de rentabilidad, sin embargo indicadores predictivos se centran en métricas y resultados de interés. Es decir reemplazar los indicadores que nos muestren lo bien que se está haciendo por indicadores que nos muestren cómo lo estamos haciendo en lo que queremos que suceda, enfatizando en como las actitudes de los servidores de la institución afectan a las actitudes de los usuarios y a la confianza de la máxima autoridad y directivos.

ILUSTRACIÓN 16. METODOLOGÍA DE INDICADORES EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



<p>Midiendo la gente de RR, desempeño y comunicación y trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades: lo que hacemos ▪ Percepción, como percibe la gente cuán bien hacemos lo que hacemos 	<p>Midiendo los resultados u objetivos de los:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades individuales (talento) ▪ Capacidades de organización (cultura) ▪ Calidad de liderazgo 	<p>Midiendo los resultados finales del negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financieros <ul style="list-style-type: none"> - Ganancias - Valor de los accionistas • Clientes <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Compartir • Otros actores
---	--	---

(Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010).

“Las métricas de recursos humanos debería centrarse re a miden a los recursos humanos, su satisfacción y desarrollo en la organización y la

forma como potencializar sus fortalezas que permitan aprovechar las oportunidades que tenga la organización. (Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010).

3.1.7 Simplificar los procesos de Talento Humano en la SEPS.-

Los procesos de talento humano están muy ligados a las normativas que se han mencionado anteriormente y al ser una entidad del sector público, está obligada a cumplirlos. Sin embargo el reto de la Unidad de Talento Humano de a SEPS, es estandarizar todos los procesos que están normados a nivel de procedimientos, realiza una medición de los procesos y definitivamente automatizarlos. Esto generará a mediano y largo plazo una descarga de trabajo totalmente operativo y relacionado con la tramitología de talento humano y generar valor agregado a todos los usuarios quienes podrán contar con una herramienta que le permita tanto generar información ágil como recibir información certera sobre todo los procesos relacionados con:

- Vacaciones
- Permisos
- Comisiones de servicios
- Licencias con o sin remuneraciones
- *Capacitación*
- Viáticos y Subsistencia
- Nomina

3.1.8 Incursionar en los temas de Responsabilidad Social.-

Tal como indica David Ulrich, los temas de responsabilidad social que incluyen las condiciones ambientales, sociales, posiciona a la organización de forma positiva frente a la sociedad, muchos más en una institución

pública que se maneja con recursos públicos. (Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010).

Tal como se mencionó en el Capítulo III. Uno de los instrumentos que nos permitan involucrar a la entidad en temas de Responsabilidad Social, es la denominado Guía de Elaboración de Memorias de Sostenibilidad, edición G3 editada por el Global Reporting Initiative (GRI), que considera un modelo de principios, orientaciones de impacto económico ambiental la social por parte de las empresas o instituciones, y se enmarcan como una metodología de rendición de cuentas frente a la sociedad y grupos de interés. “ (Consortio G3, 2006).

La Superintendencia dentro de su “Tablero de Control de Indicadores de Gestión” ha implementado indicadores ambientales, sin embargo es importante orientar su gestión y su cultura organizacional hacia los indicadores que reporta la Guía.

ECUACIÓN 5. TABLARO DE CONTROL DE INDICADORES AMBIENTALES DE GESTIÓN SEPS

3.1.9 El Responsable de Talento Humano debe Involucrarse con la Función de Transparencia y Control Social.-

Este tema se refiere, a que es importante armar sinergias y trabajo en equipo con los responsables de talento humano del resto de instituciones que son parte de la función de transparencia, es decir:

- La Contraloría General de Estado
- Superintendencias de Telecomunicaciones, Bancos y Seguros, Poder de Mercado, Comunicación
- La Defensoría del Pueblo
- El Consejo de Participación Ciudadana. Órgano Rector

Con un trabajo en equipo entre los profesionales de talento humano de la Función, se puede de alguna manera ejercer presión en los tiempos de respuestas las instancias que tienen relación por la administración de recursos humanos en el sector público, como es el Ministerio de Relaciones Laborales, Ministerio de Finanzas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Adicionalmente es fundamental considerar estrategias integrales para la gestión de la función. Los directores de Talento Humano de cada una de las Instituciones de la Función, debería mantener reuniones periódicas y plan de trabajo, a fin de evaluar la gestión del talento humano en sus dependencias, presentar los problemas y en equipo generar posibles soluciones, alineadas siempre a la estrategia institucional y al posicionamiento del recurso humano.

La sinergia de este equipo de “Responsables de Talento Humano” puede contribuir firmemente para que la Autoridades asimilen la importancia de que las Unidades y Responsable de Talento Humano sean parte de las decisiones de direccionamiento estratégico.

3.1.10 Reconocerla importancia de las Tecnologías de Información y comunicación con un factor estratégico para la gestión de los recursos humanos.-

La SEPS cuenta actualmente con una herramienta muy importante como es el Intranet., por lo tanto es un reto fundamental para el Responsable de Talento Humano, integrar la soluciones de recursos humanos como son los “e-recruitmen, e-learnng, herramientas de gestión de conocimiento, comunicación interna, planes de carrera, políticas redistributivas, manuales de acogida, encuestas de clima laboral”. (Sabín, 2005).

La SEPS, corrió en diciembre del 2013 la encuesta de clima laboral de manera personalizada y de uso confidencial. Básicamente los beneficios planteados fueron los siguientes:

- Obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la Organización
 - Elaborar el nivel de satisfacción de los colaboradores
 - Aprovechar las mejores prácticas internas
 - Disponer de indicadores de gestión
 - Planes de acción y seguimiento a través de indicadores de gestión
 - Desarrollos competencias y canales de comunicación interno.
- (Constructus CIA. LTDA, 2014).

3.1.11 Los especialistas de Talento Humano debe implementar acciones para la Retención de personal de la SEPS.-

Este tema es fundamental en la Superintendencia, pues al ser una entidad con casi dos años de vida, ha realizado una importante inversión en la selección de personal y su capacitación y el aprendizaje en la adaptación al puesto de trabajo. El personal de la SEPS asciende a 627 funcionarios, servidores.

ECUACIÓN 6. DISTRIBUTIVO DE PERSONAL.

Bajo estas consideraciones, es fundamental iniciar proceso de retención de personal, a fin de evitar la rotación de empleados, que en los meses noviembre y diciembre llegó al 8%.

3.3.12 Mejorar los canales de comunicación interna es una factor importante a la hora de crear un sentido de pertenencia del servidor hacia la institución.-

La comunicación debe ser de manera ascendente y descendente debe permitir a los servidores conocer más de la institución a través de varias acciones como publicar los resultados de evaluaciones de desempeño, objetivos institucionales, pastillas informativas. El intranet se puede constituir en una herramienta de fidelización del empleado, como una excelente estrategia de comunicación interna, ya que favorece a la integración e identificación de empleado. (Sabín, 2005)

La SEPS cuenta ya con esta herramienta, sin embargo es importante que el Responsable e Talento Humano potencie esta herramienta en beneficio de los servidores: buzones de sugerencia, resultados de clima laboral, políticas de bienestar social, novedades en las normativas de talento humano, biblioteca de material de capacitación.

Actualmente, se insisten a las organizaciones y a los gestores de recursos humanos a “buscar valor”, (Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010) el valor que hace la diferencia para el cliente, el valor en el contexto, el valor en los actores, a través del desarrollo del talento, el trabajo en equipo y un fortalecimiento de la cultura en donde el compromiso de los empleados sea considerado como un factor fundamental alineados a su motivación, desarrollo de sus capacidades y su participación activa como socio estratégico para los logros de los objetivos organizacionales y de los inversionistas, es decir se vuelve una necesidad que la unidad de recursos mantenga una relación más cercana con el cliente, con la finalidad de que a más de estar alienados a la estrategia se pueda preparar a la gente en lo que realmente requiere el cliente, elaboración de planes individuales de capacitación para explotar sus capacidades en aspectos relacionados a la innovación, la creatividad, la satisfacción de su necesidad en una aplicación de la gestión de la formación que genere valor para alcanzar la excelencia.

Estas son consideraciones básicas para la consolidación de una planificación de talento humano que apunte a una óptima gestión institucional, los mismos que se formulan para aumentar la eficiencia de la organización y elevar los niveles de calidad de los procesos y resultados, con una atención especial al cliente. Esta la razón básica que debe considerar la planificación de talento humano, formular un modelo que aumente la eficiencia de las organizaciones del sector público, incrementando los niveles de calidad de los procesos que forman parte de la administración de talento humano, que sus resultados influyan en un cambio positivo en las personas, e impacten a nivel organizacional, en calidad de “socio estratégico”

3.2 DESARROLLAR UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

El Modelo de gestión del talento humano, contempla realizarlo de una manera organizada, sistemática y participativa con los actores claves internos y externos, tal como lo indica David Ulrich, debe ser un proceso de reflexión estratégica que derive en un conjunto de instrumentos técnicos que permita encaminar a las Instituciones Públicas hacia la excelencia.

El modelo estratégico del talento humano, constituye una estrategia de acción elaborada bajo la consigna de definir intervenciones que permitan mejorar el desempeño institucional, posicionando la gestión del talento humano, hacia el logro de los objetivos estratégicos

Una vez realizado el análisis situacional institucional de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en los ámbitos de Gestión Institucional y de Recursos Humanos, la necesidad de unificar todos los subsistemas en un Modelo de la Gestión del Talento Humano (MGTH), que implique la creación de valor e innovación en la gestión de la Institución, mediante un proceso

dinámico, orientado a mejorar la eficiencia y eficacia en el desempeño del talento humano, que responda la legislación actual y direccionamiento estratégico de la Superintendencia, que concluya en una institución fortalecida que involucre y comprometa a los funcionarios, servidores y empleados con los roles y competencias atribuidas en las diferentes unidades organizacionales para satisfacer las necesidades y expectativas del sector de la economía popular y solidaria.

El Modelo de la Gestión del Talento Humano a nivel Institucional, contempla realizar de una manera organizada, sistemática y participativa con los actores claves, un proceso de reflexión estratégica que derive en un conjunto de instrumentos técnicos, sin dejar de lado la parte normativa, que permita encaminar a la Institución hacia la excelencia.

Es de especial importancia recalcar que el éxito de la ejecución del Modelo, está condicionado al empoderamiento que les corresponde asumir a los niveles ejecutivos y el compromiso del Recurso Humano que permita desarrollar las labores e impulsar el proceso con eficiencia y eficacia.

De acuerdo al análisis realizado a la Base Legal, el Modelo de Gestión de Talento Humano debe correlacionarse y permitir mantener una sinergia y coherencia en los resultados de la administración.

Este Modelo debe contemplar todas las consideraciones que hemos especificado en los capítulos anteriores, relacionado con las investigaciones que determina David Ulrich y que incluimos en el presente estudio: como es la delimitación de la transacción y transformación del trabajo de Recursos Humanos, separando los temas administrativos de lo que se enmarca en la estrategia de la Institución, a fin de que la función de recursos humanos refleje los cambios en los grupos de servidores y funcionarios de los procesos de la cadena de valor y de los procesos de soporte de negocio.

El modelo a presentarse rompe esquema de cómo se ha manejado hasta la actualidad la Administración de Recursos Humanos, especialmente en el sector público. Este modelo que compila hacia donde debe ir la eficiente gestión de recursos humanos con contribución al éxito de las organizaciones, razón por la cual al Modelo, se lo ha dividido en 2 etapas: Transformación y Transacción.

Es importante incluir dentro del Modelo de Gestión de Talento Humano, las consideraciones planteadas dentro de la Planificación Estratégica de Superintendencia con un horizonte 2013 a 2017, la cual plantea varios esquemas de alineación al Plan Nacional del Buen Vivir, al estado de la economía popular y solidaria y al enfoque estratégico en base al ciclo de la excelencia.

Para el presente estudio vamos a citar y analizar los principales componentes de Plan Estratégico Institucional que nos permitirá realizar un primer diagnóstico del papel actual que desempeña “Talento Humano”, dentro del Mapa Estratégico de la Institución, y de esta manera plantear el Modelo de Gestión de Talento Humano alineado a la realidad institucional de la SEPS.

De igual manera e mencionará un liderazgo efectivo permitirá impulsar las políticas estrategias y los procesos. El liderazgo efectivo está directamente relacionado con la gestión estratégica del talento humano, de manera transversal hacia las personas, la política y la alianza de recursos, lo que permitirá que los procesos se coordinen, articulen e implementen correctamente, para generar los resultados claves, hacia el personal, los clientes y la sociedad en general.

El enfoque de excelencia, revisado en el Capítulo I, no aterriza únicamente con el correcto relevamiento de procesos, planes, proyectos, e indicadores de gestión. El enfoque de excelencia debe aterrizar con un modelo de gestión

estratégica de talento humano, que permita apoyar a la administración en general, a llegar a obtener los resultados claves, ser una institución productiva.

Muchos directivos y gerentes se llegan a preguntar, si se tiene una planificación estratégica con una misión, visión, objetivos los procesos establecidos, estandarizados y medidos, no se obtiene los resultados planteados y alineados a la estrategia, en los tiempos solicitados, con el eficiencia y eficacia que demanda las condiciones y cambios en la administración, por las diferentes condiciones de la Globalización, la Conectividad, la Información, la Responsabilidad Social entre los temas principales; pues la respuesta a esta interrogación, es que no se ha llegado a aterrizar en un modelo de gestión en donde talento humano sea parte de la estrategia institucional y permita integrar las competencias, capacidades, el compromiso a los objetivos estratégicos deseados.

3.2.1. Estructura del Modelo de Gestión Estratégico de Recursos Humanos.-

A continuación se presenta el **Modelo de Gestión Estratégico de Recursos Humanos, planteado para la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.**

3.2.1.1 Sostenibilidad:

La ejecución del presente Modelo del Talento Humano depende de algunos factores críticos de éxito como:

- El apoyo de la máxima autoridad.
- El empoderamiento de los actores del sistema, la decisión política que se mantenga en los actores claves del proceso y la ejecución por parte de los representantes de las unidades.

- Un nivel cognoscitivo, que garantice la metodología y estrategias adecuadas, así como, la aplicación de las decisiones, normativas y procesos consecuentes.
- Contar con los recursos materiales - tecnológicos suficientes y necesarios con una provisión oportuna de los mismos para el funcionamiento de los equipos de trabajo.
- Ser una Entidad basada en trabajo en equipo, donde existan objetivos, responsabilidades, habilidades que generen sinergias positivas, crecimiento personal de los miembros y una orientación fundamentada a resultados con un trabajo sistémico. (Dirección de Talento Humano, 2011)

3.3.12 Línea base para la etapa de transacción del modelo de gestión de talento humano.

Para poder implementar las acciones que considera el MEGTH, se tomará en cuenta la siguiente información:

- **Planificación**
- ✓ **Mapa Estratégico** actualizado, que permite definir el ámbito de acción y competencia de la Superintendencia.
- ✓ El **Plan Operativo 2014** que permite dar seguimiento al cumplimiento de metas e indicadores planteados de acuerdo a sus atribuciones, responsabilidades y competencias.²
- ✓ El **GPR** que mide la gestión la entidad en términos de su visión y objetivos, que proporcione a los niveles de decisión institucional una mirada global del desempeño.

² Plan Operativo Anual; Intendencia de Planificación

3.3 PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA SEPS.-

3.3.12 PARTE 1: ETAPA DE TRANSFORMACIÓN:

3.3.1.1 Misión de la Dirección de Recursos Humanos:

De acuerdo a la teoría revisada, el propósito o la razón de ser de Recursos Humanos, debe ser la creación de valor en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Si se recomienda que la gestión de de Talento Humano este alineado a la estrategia, es importante considerar su reubicación en la estructura orgánica, considerando sus atribuciones y responsabilidades enmarcadas en el recurso más importante de la institución como el recurso humano.

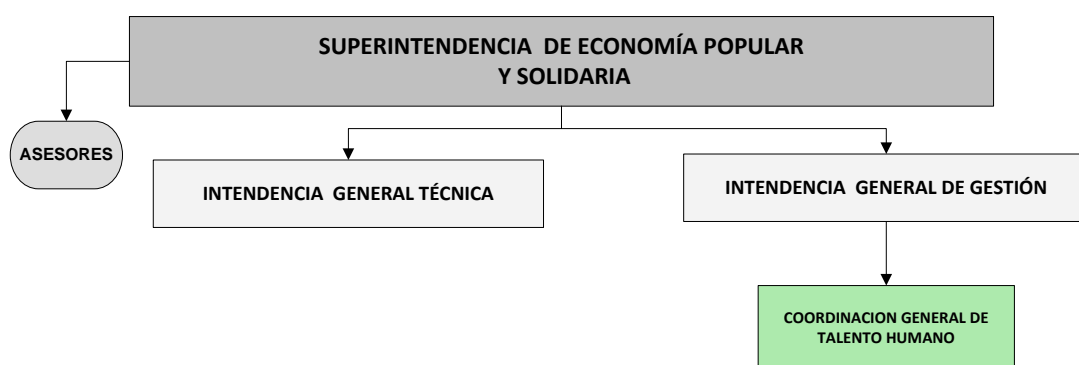
La misión actual de la Dirección de Talento Humano, de acuerdo al Estatuto Orgánico por es: “Administrar el desarrollo del talento humano para lograr un desempeño eficiente y eficaz en la realización de sus tareas alineadas al cumplimiento de la misión, objetivos y metas institucionales”’. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012).

La misión de la Dirección de Talento Humano se propone de la siguiente manera:

Administrar el desarrollo del talento humano para lograr un desempeño eficiente y eficaz a través de **la continua creación de valor** en la realización de sus procesos, actividades y tareas, participando **proactivamente** en el negocio como actor estratégico en la toma de decisiones de impacto institucional.

Posicionalmente, se sugiere que la Unidad de Talento Humano se la planteé como una Coordinación General, transversal a toda la organización y alineado a la estrategia:

ILUSTRACIÓN 17: ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA SEPS PROPUESTO:



Es importante considerar que esta reubicación tiene relación directa con la escala salarial del Nivel Jerárquico Superior, por lo que este planteamiento debe ser analizado de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria.

Las atribuciones y responsabilidades propuestas para la Unidad de Gestión Estratégica de Talento Humano, adicionales a las que emite la Normativa, deberán considerar:

1. Contribuir al desarrollo y ejecución de las estrategias de negocios y diseño y entrega de prácticas y estructuras de RRHH.
2. Identificar y facilitar importantes cambios culturales y que mejoran la habilidad de la organización para crecer.
3. Diagnosticar, auditar y mejorar la gestión del talento del personal, que responda a las necesidades de la organización.

4. Implementar tanto efectiva como eficientemente los sistemas de información y la optimización de costos, a través de políticas estandarizadas de RRHH.
5. Asimilar y comprender firmemente el conocimiento del giro del negocio, y de cómo funciona la institución internamente y externamente.
6. Promover la productividad institucional a través de las competencias de los talentos, la capacidad organizacional y la contribución a la estrategia.

(Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010)

3.3.1.2 Relacionar la Unidad de Talento Humano de SEPS con el “negocio”:

En el caso de los SEPS, los procesos alineados a la dinámica del negocio, es decir los procesos que pertenecen al “giro de negocio, principalmente son las áreas que manejan los sectores: financiero popular y solidario (sector financiero) y el sector de la economía popular y solidaria (sector no financiero).

Si realizamos una revisión a los puntos del Plan Estratégico Institucional de la SEPS, podemos puntualizar que Talento Humano interviene únicamente en el pilar de “Recursos” y el objetivo **“Incrementar el nivel de servicio en los procesos habilitantes de apoyo y asesoría.”**. Es decir, en el Mapa Estratégico de la Planificación Institucional, Talento Humano, tal como lo define el gráfico, no actúa directamente en los pilares estratégicos relacionados con la cadena de valor de la Superintendencia. (Intendencia de Planificación, SEPS, 2012).

Se plantea que la Dirección de Talento Humano, intervenga en el Pilar Estratégico “Regulación y Control”– Objetivo Estratégico N1: Incrementar la solidez, estabilidad y confianza de las organizaciones de la EPS

Para que recursos humanos intervenga en la cadena de valor, el responsable de Talento Humano debe involucrarse en las decisiones de la estrategia, y para esto, se propone la aplicación de las siguientes preguntas, las mismas deben manejar tres enfoques: Individual, Organización, Liderazgo.

La información obtenida de estas preguntas, permiten fundamentar la implementación del alineamiento estratégico que ha planteado la Superintendencia en su Plan Estratégico, a través de sus recursos humanos; es decir, para aterrizar el Mapa Estratégico y lograr la contribución que debe realizar Recursos Humanos en los resultados de la entidad, el Mapa debe incluir:

ILUSTRACIÓN 18: MAPA ESTRATÉGICO ATERRIZADO A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.



Ciudadanía
(Eficiencia y Responsabilidad Social)

Incrementar la práctica de los principios de la economía popular y solidaria

1. Individual: Que talento necesitamos para hacer que se dé esta estrategia?
2. Organización: Qué capacidades de organización necesitamos para que se dé esta estrategia?
3. Liderazgo: Qué necesitan nuestros líderes para ser los suficientemente buenos para que se dé esta estrategia?



Regulación y Control

Incrementar la solidez, estabilidad y confianza en las organizaciones de la EPS

1. Individual: Que talento necesitamos para hacer que se dé esta estrategia
2. Organización: Qué capacidades de organización necesitamos para que se dé esta estrategia?
3. Liderazgo: Qué necesitan nuestros líderes para ser los suficientemente buenos para que se dé esta estrategia?



Procesos

Incrementar la integración de los procesos institucionales bajo sistemas de calidad

1. Individual: Que talento necesitamos para hacer que se dé esta estrategia
2. Organización: Qué capacidades de organización necesitamos para que se dé esta estrategia?
3. Liderazgo: Qué necesitan nuestros líderes para ser los suficientemente buenos para que se dé esta estrategia?



Recursos

Incrementar el nivel de servicio en los procesos habilitantes de apoyo y asesoría

1. Individual: Qué talento necesitamos para hacer que se dé esta estrategia?
2. Organización: Qué capacidades de organización necesitamos para que se dé esta estrategia?
3. Liderazgo: Qué necesitan nuestros líderes para ser los suficientemente buenos para que se dé esta estrategia?

Como se puede revisar en el gráfico, el profesional de talento humano debe realizar las preguntas de enfoque individual, organizacional y liderazgo, a cada líder estratégico de las unidades que interviene en cada pilar.

3.3.1.2 Definir dos componentes en el negocio.-

- **Contexto: Asimilar el entorno cambiante del negocio.**

Los profesionales de talento humano de la SEPS, no solamente deben tener claro lo que determina base legal de Administración Pública de Recursos Humanos, deben conocer la base legal de constitución de la Superintendencia y de su ámbito de acción, es decir:

- ✓ La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento, Normativas Internas.
 - ✓ Los estudios estadísticos de desarrollo del sector.
 - ✓ Las políticas, procedimiento, resoluciones, planes relacionados con los procesos agregadores de valor.
 - ✓ Indicadores del Gestión por Resultados
 - ✓ Asistir a los talleres de resultados de la gestión técnica como son: estudios de caracterización de las organizaciones, jornadas de economía popular y solidaria, etc.
 - ✓ Conocer los planes de supervisión y control del Sector Financiero y del Sector No Financiero.
- **Actores:** Reconocer y servir tanto a los clientes internos como a los clientes externos de la SEPS, quien son los destinatarios del trabajo que realizan los profesionales de recursos humanos.

En este sentido los profesionales de recursos humanos deben mantener una conexión cercana con los profesionales de la dirección de atención al usuario, conocer el tipo de

clientes a los que van dirigidos los servicios de la SEPS, los problemas que se presentan continuamente en los procesos de atención al usuario, las estadísticas de atención y clientes satisfechos, y participar en los procesos de mejora de atención al usuario.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en el año 2014 ha implementado el proceso de “call center” que permite mantener una atención directa con el usuario y una resolución rápida a sus inconvenientes. La propuesta para que recursos humanos sea un actor en la estrategia de la organización, es implementar el procesos para que los analistas de talento humano que forman parte de la unidad, una vez a la semana, se incorporen al procesos de call center, para evaluar el servicio que la SEPS y su personal otorga al usuario; lo que permitirá asegurar la calidad de los servicios, y conocer lo que requiere el usuario para cumplir con sus expectativas, con excelencia.

3.3.1.4 Objetivos o resultados de trabajo de Recursos Humanos.-

1. Aterrizar que la Productividad se logra, con el Competencias por el Compromiso y la Contribución. Como aterrizamos esto?, a través de la implementación de Formularios que se han creado para el desarrollo del presente modelo y lo revisaremos más adelante.
2. Definir las capacidades de la SEPS: Las capacidades de una institución constituye la identidad de la SEPS, formar parte de la cultura organizacional que se va formando en la institución. Para definir las capacidades institucionales se deberá considerar los siguientes aspectos dentro del modelo:
 - 2..1. Manejo de riesgos. Anticiparse a los cambios, crear cambios sostenibles a largo plazo, como son el caso de los Planes de Contingencia.
 - 2..2. Responsabilidad social. Utilizar el instrumento GRI, en base a los principios e indicadores.

2..3. Simplicidad. Estructuras por procesos, comunicación efectiva entre líderes participativos.

Es fundamental estabilizar los procesos y continuar con la fase de automatización, los que permita simplificar y facilitar.

Esta automatización debe enfocarse principalmente en los servicios y trámites al cliente para lo cual, la Superintendencia ha trabajado en los siguientes proyectos:

- Registro de Organizaciones: permite registra todas las organizaciones que formar parte del sector de la Economía Popular y Solidaria, tanto del sector financiero, como del sector no financiero.
- Adecuación de Estatutos: permite a las organizaciones de la economía popular y solidaria. Adecuar sus estatutos, homologar y unificar de acuerdo a lo que determina la ley, y lo ms importante, lo realiza de manera on line.
- Sistema de Gestor Documental: permite receptar todos los trámites que ingresan a la Secretaría General, asignar de manera inmediata a los receptores del servicios a fin de que el tramites se atiendan en el tiempo que estipula la ley.

Para considerar procesos estbles y maduros, la Superintendencia utiliza su metodología en base a las siguientes etapas:

- Estandarización de los procesos: que en un periodo de tiempo se pueda verificar el cumplimiento de los procesos
- Medición de los procesos, medir tiempos reales y tiempos muertos y realizar la optimización de procesos
- Automatización de los procesos: una vez estables los procesos, continuar con la automatización
- Mejora de los procesos: mejora continua

3. **Conexión.** Siendo la tecnología el lugar de trabajo del futuro, las organizaciones que puedan formar conexiones entre los empleados y clientes y con los socios es tener más posibilidades para tener redes sociales colaboradoras alrededor del mundo. En este sentido, la SEPS ha implementado: Sistema integrado de comunicaciones a través del Intranet y del Link.
4. **Innovación.** Mientras este no es un tópico nuevo, la innovación cada vez se ampliará más para incluir no solo productos, sino interfaces o canales con clientes, procesos administrativos y modelos de negocios.”

3.3.1.6 Formar líderes cuyo pensamiento y acciones plasman la visión de la SEPS.-

- Cuatro Dominios de la inversión en Recursos Humanos

Diseñar el departamento de Recursos Humanos, enfocándose en las estrategias para entregar valor:

Dos procesos claros:

a). Transacción:

Temas administrativos, cumplimiento de normas y procedimientos necesarios para apoyar la gestión.

Estos procesos consiguen mejores resultados y mayor eficiencia a través de la automatización.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, procedió a realizar un convenio interinstitucional y está ejecutando la implementación del sistema SAF. Sistema de Administración Financiera: que incluye automatizar:

- Plan de Vacaciones
- Viáticos y Subsistencias
- Control de Asistencia
- Nomina
- Sistema Integrado de Recursos Humanos

b) Transformación:

Separar lo administrativo del trabajo de la estrategia, la función d RRHH representa cambios en las unidades departamentales que forman parte de la institución.

En este proceso es necesario fortalecer la unidad de talento humano, con la finalidad que se cuente con perfiles de “consultores” a fin de que se alienan a lo que determina la estrategia fijada por la Superintendencia.

En base a los pilares estratégicos, objetivos y estrategias, los consultores de talento humano, que intervienen el área de transformación de la unidad de talento humano, deberán dirigir sus esfuerzos a trabajar en la organización para “construir una relación”. (Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010). Construir una relación se refiere alienarse no solo a la estrategia sino a los usuarios, como se mencionó ya en el anterior capítulo de este estudio.

Esta consideración es de mucha importancia porque generalmente son los analistas que trabajan en la unidad de Atención al Usuario y Capacitación de la SEPS, los que brindan la atención y la respuesta al ciudadano; sin embargo el profesional de recursos humanos es el que debe construir la relación buscando comunicar al usuario el mensaje “trabajaremos para contratar, entrenar, pagar, comunicar y organizar a nuestra gente para entregar justo los que hemos prometido” (Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010). De

esta manera, el usuario sentirá un vínculo afirmando que su necesidad tiene una real importancia para la entidad; y vas más allá, llegará incluso a sentir que el propósito que tiene la SEPS, enmarcada en la misión, que busca asegurar la su misión, es de “estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario, con procesos técnicos, transparentes y confiables, para contribuir al bienestar de sus integrantes y de la comunidad en general”. (Intendencia de Planificación, SEPS, 2012)

Este es el proceso de alinear a Recursos Humanos en la estrategia de la Institución, reforzada también en participar al menos una vez al mes en las llamadas al cliente a fin de hacerle sentir que los servidores y servidoras de la SEPS trabajan para entregar exactamente lo que necesita el usuario.

c) Las prácticas de RRHH, alineadas, integradas e innovadas.-

Este tema se lo trató en el capítulo III, simplificar el trabajo de talento humano en las principales prácticas que deben centrarse la gestión estratégica de RRHH son: Gente, Desempeño, Información y Trabajo, sin dejar de lado la alineación no solo con la estrategia sino con los actores externos, en este caso las organizaciones de la economía popular y solidaria.

ILUSTRACIÓN 19. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS



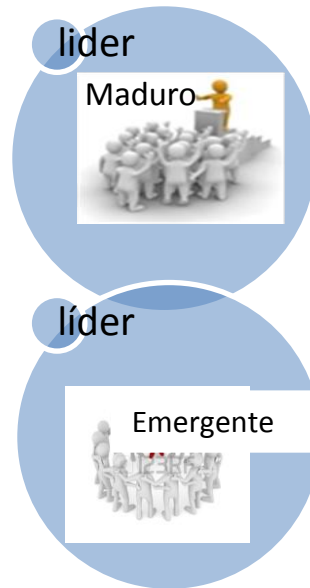
Fuente: Propia Autoría.

Adicionalmente, es importante considerar la integración de las prácticas de recursos humanos, alrededor de las capacidades de la organización. La SEPS debe nivelar sus capacidades, pues al ser una entidad prácticamente de reciente creación, es fundamental, que una vez que sus procesos entre a una maduración, es decir cuando la institución entre al menos a los tres años de operación, iniciar con un proceso de evaluación de capacidades y definir la identidad que ha asumido la SEPS, a fin de evitar distorsión en la implementación del Modelo.

Como se mencionó anteriormente, el modelo de excelencia posiciona la importancia de contar con un liderazgo efectivo, pero no menciona cómo llegamos a ese liderazgo efectivo que orientará a los resultados de la organización.

A continuación se presenta dentro del modelo las consideraciones para lograr a aplicarse para generar un liderazgo óptimo en la SEPS que contribuya al modelo excelencia planteado:

ILUSTRACIÓN 20. MODELO DE LIDERAZGO



Fuente: Propia Autoría

La Superintendencia está formada por varios líderes técnicos. Sin embargo es necesario aún fortalecer aún sus competencias de los líderes maduros. Para lo cual se ha trabajado desde el año 2013, en la creación de un plan de desarrollo, principalmente en temas conductuales, para los Directivos de la SEPS; el cual se tiene previsto implementar en este año 2014. Sin embargo es necesario seguir ubicando competencias para los futuros líderes emergentes, con el fin de que el líder maduro no únicamente se dedique a liderar sino a transferir sus habilidades y destrezas de liderazgo al líder emergente, y de esta manera en un mediano plazo tanto los líderes maduros como los líderes emergentes compartan las obligaciones de un liderazgo responsable.

d) Roles de Los profesionales de Recursos Humanos.-

Debe contar con la experiencia para responder todas las demandas futuras de la institución. Dave Ulrich señala seis roles que deben asumir los profesionales exitosos de RRHH, y que debe incluir el perfil de manual de puestos de la SEPS:

TABLA 2. PERFIL DE CONSULTOR DE TALENTO HUMANO EN BASE AL ENFOQUE BALANCEADO EN LA CONTRIBUCIÓN DE LA “ESTRATEGIA”:

Activista Creíble	Administrador Talento/ Diseñador Organizacional	Cultura/ Adm. De Cambio
Entrega los resultados con integridad	Asegura el talento actual y futuro	Facilita el cambio
Comparte información	Desarrolla talento	Valora la cultura
Construye relaciones de confianza	Da forma a la organización y comunicación	Da forma a la cultura
Desarrolla RRHH con actitud de "constituir relación"	Fomenta la comunicación	Personaliza la cultura
	Diseña sistema de premios	
Ejecutor operativo	Arquitecto de Estrategia	Aliado de Negocios
Implementar políticas en el lugar del trabajo	Mantiene la agilidad estratégica	Interpreta el contexto social
Progresar junto con la tecnología de RRHH	Engancha a los clientes	Sirve a la cadena de valor
		Articula la proposición de valor
		Apalanca la tecnología de los negocios

Fuente: (Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010)

Una vez revisado, los requisitos que debe tener el Modelo de Gestión Estratégica de Talento Humano, para lograr que la entidad tenga éxito en base a las competencias de su personal, contribución a la excelencia, y compromiso o sentido de pertenencia, que permita incrementar la productividad.

A continuación se presenta un esquema que permita aterrizar la estrategia a la contribución de recursos humanos para cumplirla.

TABLA 3. ENFOQUE INDIVIDUAL:

OBJETIVOS DE RRHH															
PILAR ESTRATEGICO		INDIVIDUAL	PERFIL					valoración de cargo						grupo ocupacional	
OBJETIVO	ESTRATEGIA	PREGUNTA/NECESIDAD	N	Roles	actividades esenciales	habilidades	competencias técnicas y conductuales	1	2	4	5	6	7	8	9
1. Incrementar la práctica de los principios de la economía popular y solidaria	o Generar una cultura de identidad, autogestión, buen gobierno, responsabilidad y control en las organizaciones de la Economía Popular Solidaria que proyecte nuestra Imagen Institucional.	Que talento necesitamos para que dé la estrategia?													
	o Implementar la elaboración y presentación del balance social como mecanismo de evaluación del cumplimiento de los principios de la Economía Popular Solidaria.	Que talento necesitamos para que dé la estrategia?													
2. Incrementar la solidez, estabilidad y confianza en las organizaciones de la EPS	o Ampliar la intensidad y cobertura de Supervisión y Control en el sector de la Economía Popular Solidaria.	Que talento necesitamos para que dé la estrategia?													
	o Difundir y capacitar a las organizaciones en el cumplimiento de sus obligaciones con la Superintendencia de Economía Popular Solidaria.	Que talento necesitamos para que dé la estrategia?													
3. Incrementar la integración de los procesos institucionales bajo sistemas de calidad.	o Desarrollar una cultura de gestión integral por procesos.	Que talento necesitamos para que dé la estrategia?													
		Que talento necesitamos para que dé la estrategia?													
4. Incrementar el nivel de servicio en los procesos habilitantes de apoyo y asesoría.	o Fortalecer el sistema de Gestión Institucional y los mecanismos de control de su ejecución.	Que talento necesitamos para que dé la estrategia?													
	o Desarrollar una cultura de excelencia en el servicio.	Que talento necesitamos para que dé la estrategia?													
	o Implementar una arquitectura tecnológica que soporte la gestión institucional.	Que talento necesitamos para que dé la estrategia?													

Fuente: Autoría Propia.

ECUACIÓN 7. FORMULARIO DE APLICACIÓN ENFOQUE INDIVIDUAL

TABLA 4. ENFOQUE DE CAPACIDADES

OBJETIVOS DE RRHH															
PILAR ESTRATÉGICO		INDIVIDUAL	PERFIL					valoración de cargo						grupo ocupacional	
OBJETIVO	ESTRATEGIA	PREGUNTA/NECESIDAD	N.	Roles	actividades esenciales	habilidades	competencias técnicas y conductuales	1	2	4	5	6	7	8	9
1. Incrementar la práctica de los principios de la economía popular y solidaria	o Generar una cultura de identidad, autogestión, buen gobierno, responsabilidad y control en las organizaciones de la Economía Popular Solidaria que proyecte nuestra Imagen Institucional.	Que talento necesitamos para que dé la estrategia?													
	o Implementar la elaboración y presentación del balance social como mecanismo de evaluación del cumplimiento de los principios de la Economía Popular Solidaria.	Que talento necesitamos para que dé la estrategia?													
2. Incrementar la solidez, estabilidad y confianza en las organizaciones de la EPS	o Ampliar la intensidad y cobertura de Supervisión y Control en el sector de la Economía Popular Solidaria.	Que talento necesitamos para que dé la estrategia?													
	o Difundir y capacitar a las organizaciones en el cumplimiento de sus obligaciones con la Superintendencia de Economía Popular Solidaria.	Que talento necesitamos para que dé la estrategia?													
3. Incrementar la integración de los procesos institucionales bajo sistemas de calidad.	o Desarrollar una cultura de gestión integral por procesos.	Que talento necesitamos para que dé la estrategia?													
		Que talento necesitamos para que dé la estrategia?													
4. Incrementar el nivel de servicio en los procesos habilitantes de apoyo y asesoría.	o Fortalecer el sistema de Gestión Institucional y los mecanismos de control de su ejecución.	Que talento necesitamos para que dé la estrategia?													
	o Desarrollar una cultura de excelencia en el servicio.	Que talento necesitamos para que dé la estrategia?													
	o Implementar una arquitectura tecnológica que soporte la gestión institucional.	Que talento necesitamos para que dé la estrategia?													
Valoración del 1 al 5															
1 instrucción formal															
2 experiencia															
3 habilidades de gestión															
4 habilidad de comunicación															
5 condiciones de trabajo															
6 toma de decisiones															
7 rol del puesto															
8 control de resultados															

Fuente: Autoría Propia.

ECUACIÓN 8. FORMULARIO DE APLICACIÓN ENFOQUE CAPACIDADES

TABLA 5. ENFOQUE LIDERAZGO

PILAR ESTRATEGICO		LIDERAZGO	Efectividad de liderazgo fuera hacia dentro		Efectividad de liderazgos dentro hacia fuera			Estandares futuros y agilidad para aprender y crecer. (información para RRHH)
OBJETIVO	ESTRATEGIA	PREGUNTA / NECESIDAD	Que Comportamientos de liderazgo identifica en sus clientes	Que comportamientos de liderazgo son consistentes con expectativas de los clientes	Ha identificado líderes actuales en su área y posibles aspirantes a líderes. Si/ No	Que cualidades a identificado	Induce quienes ha identificado en estos dos roles	Estandares de liderazgo mas relevante
1. Incrementar la práctica de los principios de la economía popular y solidaria	o Generar una cultura de identidad, autogestión, buen gobierno, responsabilidad y control en las organizaciones de la Economía Popular Solidaria que proyecte nuestra Imagen Institucional.	Que necesitamos líderes para ser lo suficientemente buenos para que se de esta estrategia?						
	o Implementar la elaboración y presentación del balance social como mecanismo de evaluación del cumplimiento de los principios de la Economía Popular Solidaria.	Que necesitamos líderes para ser lo suficientemente buenos para que se de esta estrategia?						
2. Incrementar la solidez, estabilidad y confianza en las organizaciones de la EPS	o Ampliar la intensidad y cobertura de Supervisión y Control en el sector de la Economía Popular Solidaria.	Que necesitamos líderes para ser lo suficientemente buenos para que se de esta estrategia?						
	o Difundir y capacitar a las organizaciones en el cumplimiento de sus obligaciones con la Superintendencia de Economía Popular Solidaria.	Que necesitamos líderes para ser lo suficientemente buenos para que se de esta estrategia?						
3. Incrementar la integración de los procesos institucionales bajo sistemas de calidad.	o Desarrollar una cultura de gestión integral por procesos.	Que necesitamos líderes para ser lo suficientemente buenos para que se de esta estrategia?						
4. Incrementar el nivel de servicio en los procesos habilitantes de apoyo y asesoría.	o Fortalecer el sistema de Gestión Institucional y los mecanismos de control de su ejecución.	Que necesitamos líderes para ser lo suficientemente buenos para que se de esta estrategia?						
	o Desarrollar una cultura de excelencia en el servicio.	Que necesitamos líderes para ser lo suficientemente buenos para que se de esta estrategia?						
	o Implementar una arquitectura tecnológica que soporte la gestión institucional.	Que necesitamos líderes para ser lo suficientemente buenos para que se de esta estrategia?						

Fuente: Autoría Propia.

ECUACIÓN 9. FORMULARIO DE APLICACIÓN ENFOQUE LIDERAZGO

3.3.1.6 La analítica de Recursos Humanos debe ser rastreada y monitoreada:

Primero:

Atención a los medios y no a los fines, es decir las métricas de recursos humanos no deben estar dirigidas a medir resultados finales, sino a medir el camino por donde deben orientarse los resultados esperados; por lo tanto las métricas deben ser de carácter predictivo más que descriptivo.

“Describe los indicadores que permiten comparaciones en el tiempo con otros.

Predictiva enfatizan en el camino con indicadores y resultado de interés

El resultado es tener impacto en lo que queremos que suceda”.

Segundo:

Evitar medir lo fácil y medir lo correcto. Es importante medir los impactos intermedios

- ✓ “Habilidad Individual:
 - Competencia: Habilidad de la gente para hacer su trabajo hoy y mañana
 - Compromiso: Hasta qué punto la gente está involucrada o comprometida con la organización
 - Contribución: Hasta qué punto la gente encuentra sentido al trabajo.
- ✓ Capacidad: Medir las capacidades dentro de la organización con respecto al punto en que la organización tiene una identidad que esta compartida tanto dentro como fuera de la entidad.
- ✓ Profundidad de liderazgo: medir hasta qué punto existe liderazgo en la organización”.

Tercero:

Convertir los datos complejos en medida simples para la toma de decisiones
Recursos humanos debe convertirse en una ciencia de la decisión y no un depósito de base de datos. Las estadísticas generadas por la institución deben ser parte del trabajo que realiza talento humano.

Cuarto:

Mantener la propiedad y responsabilidad analítica de RRHH con los gerentes de RRHH. Los directivos de línea son los propietarios finales del trabajo de recursos humano, ellos a la final tienen la responsabilidad de que lo se hace y si lo que se hace bien dentro de la organización. Los responsables de RRHH son los arquitectos que construyen los planos para que las acciones que se pueden hacer.

Es importante involucrar a los directivos de línea en las métricas de RRHH, por que la métrica apoya la toma de decisiones.

3.3.1.7 Visión de lo que se vienen en RRHH.

Dentro de la etapa de Transacción a continuación se presenta una tabla resumen de los que se debe considerar las próximas tendencias de recursos humanos.

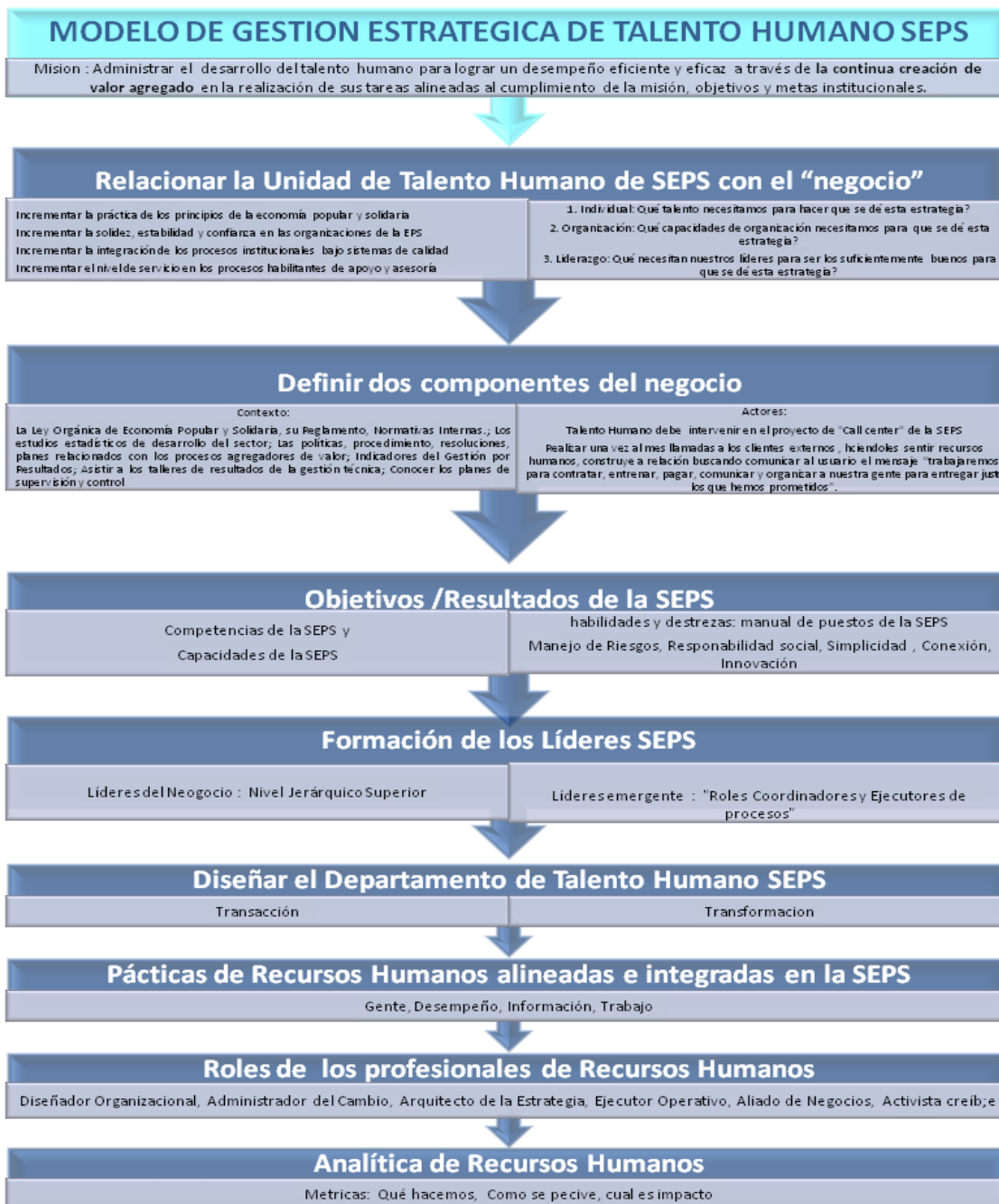
TABLE 6. VISIÓN DE LO QUE SE VIENE EN RRHH

ASUNTO	DE DONDE PARTIMOS	HACIA DONDE VAMOS	ACCIONES SEPS
1: Meta Mensaje de RRHH	RRHH fuera hacia dentro:	RRHH de fuera hacia adentro: Usar RRHH para crear valor dentro con los empleados y organizaciones y fuera con clientes, inversionistas y comunidades.	Recursos Humanos interviene en el Pilar Estratégico: " Incrementar la solidez, estabilidad y confianza en las organizaciones de la EPS, directamente relacionada a la "Regulación y Control", parte de la cadena de valor
	Administrar RRHH		
	Rediseñar prácticas de RRHH		
	Juntar RRHH con estrategia		
2: Relación de RRHH con el negocio	Usar RRHH para llevar hacia la eficiencia interna	1. Entender el contexto de negocio	Los analistas de talento humano deben participar una vez al mes en el call center de la SEPS.
		2. Definir el valor fuera/dentro de RRHH a través de los ojos de clientes e inversionistas	Entrevistas con los principales clientes de la SEPS, se puede iniciar con las Federaciones de Cooperativas, efectuando un seguimiento a la atención y evaluación de si la SEPS esta respondiendo a las necesidades
3. Objetivos o resultados de RRHH	RRHH construye talento y mejora los resultados de los empleados	1. Incrementar la productividad de los empleados (competencia * compromiso * contribución)	Implementar los formulario Enfoque de Capacidades, propuesto en el Modelo de Gestión de Talento Humano. Estapa Transformación
		2. Mejorar las capacidades de la organización (cultura y procesos)	Implementar los formulario Enfoque de Capacidades, propuesto en el Modelo de Gestión de Talento Humano. Estapa Transformación
		3. Asegurar liderazgo como una marca en la organización	Implementar los formulario Enfoque de Liderazgo, propuesto en el Modelos de Gestión de Talento Humano. Etapa de Transformación
4. Dominios de la inversión de RRHH	Reestructurar el departamento de RRHH estructurales	Construir departamento de RRHH como si fueran una organización de servicios profesionales dentro de la organización	Los perfiles debe ser de consultores de talento humano. Se adjunta perfil propuesto en el Enfoque Balanceado en la "Contribución de la Estrategia".
	Reingeniería de prácticas RRHH: Buscar mejores prácticas; Ofrecer poco a poco soluciones de RRHH	Asegurar que los profesionales de RRHH tiene el derecho a competencias para entregar valor y construir carreras en RRHH	Los perfiles debe ser de consultores de talento humano. Considerar perfil propuesto en el Enfoque Balanceado en la "Contribución de la Estrategia".
	Mejorar profesionales de RRHH: Inversión ad hoc en carreras de RRHH	Crear analítica de RRHH enfocada en los asuntos correctos	Indicadores que midan actividades de RRHH Indicadores que midan percepción de servicio Indicadores que midan habilidades individuales (talento)
	Medir o seguir el progreso de RRHH	Métricas que midan Activiades, resultados intermedios, resultados de negocios	Indicadores que midan capacidades de organización (cultura) Indicadores que midan calidad de liderazgo

Fuente (Ulrich, ¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH, 2010). Propia Autoría.

3.3.1.8 Modelo de Gestión Estratégica de Talento Humano de la SEPS.-

TABLE 7. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO DE LA SEPS



3.2.2. PARTE 2: ESTAPA TRANSACCION

3.2.2.1. Modelo de Gestión de Transacción de Talento Humano.-

En esta etapa se define el Modelo de Gestión de Talento Humano de la siguiente forma:

TABLA 8. CONTENIDO MODELO TRANSACCIÓN

N°	PROCESOS O PROYECTOS	PRODUCTO
1	IMPLEMENTACIÓN DE INSTRUMENTOS INSTITUCIONALES COMO APORTE A LA REFORMA DEMOCRÁTICA HACIA EL BUEN VIVIR	Actualización de la Planificación Estratégica Institucional Actualización de Mapa Estratégico. En caso de requerirse
2	REFORMA DE ESTRUCTURA INSTITUCIONAL	Estatuto Orgánico por Procesos.- Cadena de Valor, Mapa de procesos, Estructura Orgánica, Procesos
3	OPTIMIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO	Manual de Descripción de Perfil por Competencias Manual de Valoración de Puestos Estructura Ocupacional Definición de Carga Laboral en base a la planificación de recursos humanos Selección de Personal (Concurso de Méritos y Oposición) Movimientos de personal
4	ELABORACION DE PLANES E INSTRUMENTOS PARA ALCANZAR EFICIENCIA EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL TALENTO HUMANO	Plan de Capacitación e Implementación Plan de Vacaciones Diagnóstico del Recurso Humano Plan de Evaluación del Desempeño e Implementación Plan de Seguridad Ocupacional Programa de Inducción virtual

3.2.2.2. *Reforma Estructura Organizacional Integral.-*

La reforma política iniciada en el 2007 busca articular y desconcentrar la acción pública estatal como una forma efectiva y eficiente para acortar distancias entre gobernados-gobernantes y mejorar la compleja articulación entre los diferentes niveles administrativos de gobierno. En tal virtud, se han impulsado procesos de desconcentración administrativa de la Administración Central con la creación de cuatro

zonas de planificación. La planificación zonal implementa herramientas para la coordinación sectorial que orientan desconcentración de la supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, la atención a sus trámites. Se aplicaría en caso de que las necesidades institucionales lo demanden.

3.2.2.3. *Propuesta de reforma a la estructura orgánica de la SEPS.-*

La institución tiene 2 años de creación, sin embargo las organizaciones son sistemas cambiantes que deben adaptarse al entorno, el marco jurídico y las necesidades y expectativas de los usuarios.

Actualmente la SEPS, ya cuenta con demandas para modificar sus procesos justamente para atender de mejor forma y de manera más simplificada los servicios hacia los usuarios dentro del margen de control y supervisión que es su razón de ser.

Para realizar esta reforma estructural se deberá manejar en términos de eficiencia, simplicidad, transparencia, equidad de acuerdo a sus pilares estratégicos anteriormente expuestos.

ECUACIÓN. ORGANIGRAMA PROPUESTO

3.2.2.4. *Optimización de La Administración de Talento Humano.-*

Como resultado del análisis realizado es necesario reestructurar las ocupaciones dentro de la organización, bajo las siguientes consideraciones:

- ✓ Mantener el Puesto y Contenido
- ✓ Modificar el Puesto y Contenido
- ✓ Trasladar el Puesto y Contenido

Bajo estas consideraciones se debe considerar las siguientes estrategias a fin de cumplir con las metas fijadas dentro del Modelo de Gestión del Talento Humano en la fase de Transacción:

3.2.2.5. *Revisión al Manual de Puestos.-*

Se efectuará la revisión al actual Manual de Clasificación de Puestos, que permitirá conocer las características actuales, respecto a sus principales roles y responsabilidades en función de la cadena de valor, estructura organizacional, mapeo de procesos, portafolio de productos, planes, programas y proyectos definidos.

3.2.2.6. *Selección de personal/concurso de méritos y oposición.-*

Una vez descritos y aprobados los perfiles de puestos por parte del Ministerio de Relaciones Laborales, se procederá a lanzar el concurso de merecimientos y oposición en un total a nivel Nacional de partidas aprobadas, previstas 679 partidas que se implementarán conforme a la Norma de Selección de Personal.

Un modelo de gestión de talento humano, en su etapa transaccional, debe considerar también los “movimientos de personal” que se planificarán. En caso de la SEPS, tal como está concebida su situación actual no demanda la aplicación de estos movimientos, sin embargo una vez que sus vacantes sean ocupadas, en un horizonte de al menos 3 años, estos movimientos se aplicarán. Es por esto que lo mencionamos en la presente investigación.

3.2.2.7. *Lista de asignaciones conforme al proyecto de Estatuto Orgánico Institucional.-*

Se plantea la lista de asignaciones, elaborada de acuerdo al Manual de Clasificación de Puestos, planteando para aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales, de ser el caso, se incluirá la propuesta de trasposos y nombramientos provisionales.

3.2.2.8. *Elaboración de Planes del Talento Humano.-*

3.2.2.9. *Plan de capacitación:*

- **Justificación:**

La capacitación es una inversión y como tal, debe ser adoptada considerando de antemano los beneficios que generará en la aplicación y transferencia de conocimientos. El fin de la capacitación es mejorar el desempeño del personal y de la organización, y constituye un factor importante para que el empleado aporte a las metas y objetivos de la Institución, ya que es un proceso constante de la búsqueda de mayores niveles de eficiencia, efectividad y productividad.

- **Objetivo:**

El objetivo debe responder a lo que se requiere llegar a obtener con la capacitación, como ya se mencionó en el capítulo II, la capacitación debe responder a las metas plateadas en la estrategia por la alta dirección. En el caso de la SEPS a los pilares estratégicos.

- **La Detección de Necesidades:**

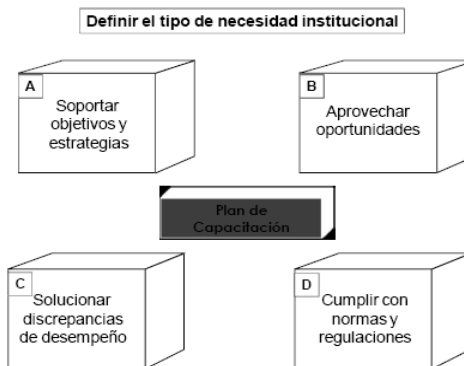
La Detección de Necesidades se lo realizará bajo el aspecto: “Necesidad organizacional” Se relaciona con objetivos y resultados estratégicos, identificados por los responsables de los procesos.

La Detección de necesidades permite:

- Soportar los objetivos y estrategias
- Aprovechar oportunidades
- Solucionar discrepancias de desempeño
- Cumplir con normas y regulaciones

ECUACION 10. PROTOCOLO CAPACITACIÓN

ILUSTRACIÓN 21. DETECCIÓN DE NECESIDADES



Fuente: Manual ROI Capacitación, Moreno Jaime

- **Recursos necesarios para la implantación del plan de capacitación**

Se deberá considerar:

a) Humanos

Lo conforman los participantes, los facilitadores y los recursos expertos en la materia, como: consultores en gerencia moderna, comportamiento organizacional, tecnología, gerencia de calidad, etc.

b) Materiales:

Infraestructura: Las actividades de capacitación requerirán para su desarrollo espacios de encuentros adecuados.

Estos pueden incluir dos intermedios por día de capacitación. Mobiliario, equipos y otros: Conformado por carpetas con el material del expositor, papel, mesas de trabajo, pizarra, lápices, rota folio, computadoras/ equipo multimedia, TV, DVD, ventilación adecuada entre otros recursos a determinar.

Documentos técnicos – educativos: Manuales de capacitación, materiales de estudio, certificados de asistencia y/o aprobación de las capacitaciones, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

c) Base Legal:

Los requisitos legales que determinan la LOSEP Y su Reglamento.

- **Presupuesto**

La inversión de este plan de capacitación conforme las necesidades y disponibilidad presupuestaria.

3.2.2.10. *Plan de vacaciones:*

En virtud del Art. 27 del Reglamento a la LOSEP, se programarán las vacaciones a fin de que en el período al cual correspondan las mismas se garantice continuidad en la atención de los servicios que presta la institución y el goce del derecho de la o el servidor.

Establecida la programación de las vacaciones, se remitirá a los jefes inmediatos de cada unidad, para que conjuntamente con las o los servidores se establezcan los períodos y las

fechas en que se concederán las mismas, observaciones que serán remitidas a la UATH para ejecución del plan en el año 2012.

Las vacaciones se concederán en la fecha prevista en el calendario, y únicamente el jefe inmediato, la máxima autoridad, o su delegado, por razones de servicio debidamente fundamentadas y de común acuerdo con la o el servidor, podrá suspenderlas o diferirlas dentro del período correspondiente a los doce meses siguientes en que la o el servidor tienen derecho a vacaciones, debiendo dejarse constancia en documento escrito, y la modificatoria del calendario será comunicada a la UATH.

Los servidores no pueden acumular las vacaciones por más de sesenta días.

Para cumplir y agilizar este proceso, se ha implementado el Sistema de Administración Financiera. SAF.

3.2.2.11. *Plan de evaluación del desempeño:*

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

Los resultados esperados se evaluarán a través del conjunto de las siguientes perspectivas o variables de medición, en forma integral y complementaria:

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

- c) Perspectiva de los procesos internos: La evaluación del desempeño de la o el servidor respecto de la calidad, productividad y uso de los recursos en la generación de los insumos necesarios para elaborar los productos y servicios de cada unidad organizacional; y,
- d) Perspectiva del talento humano: Incluirá en la evaluación del desempeño de la o el servidor la calificación de la calidad y resultados del liderazgo de los procesos internos, el uso eficaz del tiempo y la colaboración del trabajo en equipo de las y los servidores.

Dentro de esta etapa, se planteará lo determinado para el pago de remuneración variable por eficiencia, que se realizará de manera semestral, de acuerdo al Registro Oficial N. 609 del 2 de enero del 2012, cuyos indicadores se ajustarán a los efectuados en la Evaluación de Desempeño.

La Superintendencia, a fin de contar con resultados objetivos que le permitan tomar decisiones respecto a su talento humano, adicional a la Norma de Evaluación emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales, ha considerado implementar la Evaluación de 360 grados.

3.2.2.12. Planificación del recurso humano:

- **Justificación:**

De acuerdo al Art. 139 del Reglamento a la LOSEP, el subsistema de planificación de talento humano permite determinar el número de puestos de cada grupo ocupacional que requieren los procesos de las instituciones del sector público, en función de la situación histórica, actual y futura; del crecimiento de la masa salarial compatible con el crecimiento económico y la sostenibilidad fiscal; de normas y estándares técnicos que expida el Ministerio de Relaciones Laborales; y, de la planificación, estructura institucional y posicional.

La planificación del talento humano es un referente para los procesos de creación de puestos, la contratación de servicios ocasionales, contratos civiles de servicios profesionales, los convenios o contratos de pasantías o prácticas laborales, la supresión de puestos y demás movimientos de personal, y se registrarán en el sistema de información que el Ministerio de Relaciones Laborales determine.

La planificación se pondrá en consideración de la autoridad nominadora anualmente, las recomendaciones sobre traslados, traspasos, cambios administrativos, intercambio voluntario de puestos, creación y/o supresión de puestos, contratos de servicios ocasionales, contratos civiles de servicios profesionales y/o técnicos especializados, convenios o contratos de pasantías o prácticas, que la institución deba ejecutar para optimizar recursos y orientarse a la consecución de sus metas, objetivos y planificación estratégica.

3.2.2.13. *Diagnóstico del Recurso Humano*

El Art. 4 del Capítulo II de la Norma Técnica de Planificación de Recursos Humanos, referente a los sustentos de dicha Planificación, en los literales c) y d) establece que los puestos de los procesos gobernantes y agregadores de valor deben tener una relación porcentual del 70 frente al 30 de los puestos de los procesos habilitantes y que los puestos profesionales ubicados entre los grados del 7 al 14 deben ser del 60 frente al 40 de los puestos no profesionales, respectivamente.

Para este análisis se debe considerar a todo el personal que labora en la SEPS, bajo cualquier modalidad, esto es, con nombramiento, servicios ocasionales, profesionales y comisión de servicios sin sueldo.

Las relaciones porcentuales señaladas se establecerán considerando las reformas a la estructura a las que se sujete la SEPS.

La planificación deberá generar los siguientes reportes:

- ✓ Funcionarios por edad y genero
- ✓ Funcionarios por años de servicio en el sector público
- ✓ Funcionarios por nivel de instrucción
- ✓ Nómina de funcionarios por nivel profesional
- ✓ Funcionarios por grados
- ✓ Capacitación de funcionarios
- ✓ Reportes de vínculos de consanguinidad y afinidad

3.2.2.14. Plan de seguridad y salud ocupacional:

La Ley Orgánica de Servicio Público contempla:

- a. “Plan de Medicina preventiva y del trabajo.
- b. Plan de salud ocupacional comprenderá un programa de higiene ocupacional
- c. Plan Integral de Seguridad Ocupacional y Prevención” (Asamblea Nacional, 2011)

Estos instrumentos serán utilizados como una herramienta de prevención de Riesgos de Trabajo dando cumplimiento con el control y vigilancia de los Sistemas de Prevención en conformidad al SART (Sistema de Auditorías de Riesgos de Trabajo, vigente)

3.2.2.15. Programa de inducción virtual:

Se preparará un CD, con la información más relevante de la Institución, que un funcionario debe conocer cuando ingrese a trabajar a la SEPS.

El Manual contendrá la siguiente información:

- Misión

- Visión
- Organigrama Estructural
- Lista de funcionarios
- Directorio Telefónico
- Distribución física de Unidades
- Instructivos, Reglamentos y Normas que un Servidor Público debe conocer
- Infraestructura de la SEPS
- Intendencias Zonales
- Principales procesos Agregadores de Valor.

3.2.3. *Elaboración de reglamentos e instructivos para alcanzar eficiencia en la gestión institucional y del talento humano.-*

- ✓ Reglamento Interno del Administración del Talento Humano
- ✓ Reglamento de Uniformes
- ✓ Reglamento de Horas Extras

3.2.4. Modelo de Gestión Estándar, Etapa de Transacción:

Revisados los puntos anteriores, se presenta un “Modelo de gestión institucional estándar propuesta en base a varias teorías de recursos humanos que consideran incluso la normatividad pública, y que puede replicarse en la constitución de organizaciones” (Guerra, et al., 2014):

Ilustración 22: MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL ESTANDAR/ ETAPA TRANSACCION



*Etapa Transacción

Fuente: la SEPS organizarse para servir mejor, Contextos de la Otra Economía, Flores Geovanna

4. CAPÍTULO IV: MARCO CONCLUSIVO

4.1 CONCLUSIONES.-

- ✓ La Superintendencia está construyendo su camino hacia la eficiencia y eficacia, hace casi dos años que entro en funciones, y ha puesto sus esfuerzos en crecer como una

entidad planificada, organizada, y por sobre todo implementa acciones de innovación para generar un óptimo servicio a los usuarios.

- ✓ Parte fundamental de esta organización ha sido cumplir con los instrumentos normativos de la administración de recursos humanos que exige la LOSEP, Reglamento y sus Normas, como es el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, el Proyecto de Constitución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el Manual de Clasificación de Puestos, como los principales. Estos instrumentos normativos, se ha complementado con los instrumentos técnicos que forman parte del direccionamiento estratégico planteados por la SEPS, como es la Planificación Estratégica Institucional, el Mapeo de los procesos, la automatización de procesos relacionados con la ciudadanía, destacando los procesos que forman parte del “negocio: de la SEPS.

- ✓ Es fundamental el posicionamiento que se ha dado en la institución en la “Gestión de Procesos” que incluso se enmarca dentro de un Pilar Estratégico; la planificación, la implementación, la evaluación, la verificación y la mejorar de procesos han permitido que la Superintendencia pueda tomar decisiones más objetivas y acertadas enmarcadas en la estrategia. De igual manera, la automatización en los procesos estables, ha apoyado a que la Institución no gaste sus esfuerzos en actividades rutinarias y más bien dirija su gestión a la calidad de los servicios.

- ✓ La presente tesis, busca cohesionar la gestión y los resultados de la SEPS, con la implementación del Modelo de Gestión Estratégico de Recursos Humanos, realizado en base a uno de los gurús más representativos de los últimos años: Dave Ulrich. Este modelo paso a paso toma los aspectos necesarios a aplicarse, que permita contar no solo con un modelo de “talento humano” apropiado para trabajar no solo en la construcción de cada uno de los objetivos planteados, sino con todo un sistema estratégicamente

integrado que apoye a que el talento humano contribuya y se involucre activamente a alcanzar el excelencia de la organización;

- ✓ El posicionamiento de la Dirección de Talento Humano, debe considerarse como el motor de la organización hacia el éxito, tanto individual, organizacional y de liderazgo. Si bien es cierto, en el sector público el cumplimiento de la normativa es fundamental, sin embargo con estos tres aspectos cohesionados podemos decir que la organización se alineará a un modelo de excelencia y de calidad, a mediano y largo plazo en donde se podrá evidenciar resultados de productividad.
- ✓ Lo que se logra con la implementación de este Modelo de Gestión presentado en la presente tesis, es asegurar creación de valor en los resultados institucionales hacia sus actores externos, en este caso el sector de las organizaciones de la economía popular y solidaria; fundamental para que las instituciones lleguen a la excelencia, los profesionales de talento son los responsables de apoyar a los Directivos a lograr cumplir este reto en las instituciones, a través de su participación e involucramiento, y hacer comprender a los directivos la importancia de la talento humano en los resultados de la productividad.
- ✓ Es importante aclarar que no es suficiente con estructurar a la organización, lo importante también es definir sus “capacidades”, tal como indica la teoría de David Ulrich, es importante que las organizaciones trabajen para identificar y construir capacidades de una organización, revisadas en los capítulos anteriores.
- ✓ Incluir en los modelos de gestión, la conexión entre las capacidades y competencias individuales, constituiría el comienzo de hacer una sola la Organización, más que solamente la “suma de los talentos individuales”. (Ulrich, 2011).

4.2 RECOMENDACIONES:

En la implementación del Modelo, se recomienda la participación activa de los profesionales de talento humano deben ser los responsables de apoyar a los Directivos a lograr cumplir este reto en las instituciones, a través de su participación e involucramiento, y hacer comprender a los directivos la importancia de la talento humano en los resultados de la productividad.

La implementación de los formularios presentados en el último capítulo, creados en esta tesis permitirá el involucramiento de la gestión de talento humano en la estrategia institucional y se podrá alcanzar:

- El personal correcto y comprometido, es decir personal con deseos de hacer el trabajo que den valor a la organización y reciban de vuelta ese valor.
- Competencias adecuadas, es decir “habilidades correctas lugar de trabajo correcto, trabajo correcto y tiempo correcto”, y,
- Contribución, es decir que los empleados sienten que se han cumpliendo sus necesidades individuales a través de su participación en la institución.

El talento humano integrado y motivado en la institución, garantizará la productividad y es por esto que en este modelo, ha propuesto posicionar la relevancia del talento humano en logro de objetivos de la estrategia de la institución, así como se propone el “cómo” realizarlos, se ha creado formularios que permitan obtener resultados concretos para ir monitoreando, y de esta manera orientar a la institución a cumplir estos desafíos de gestión. Es decir este modelo determina los pasos a realizarse, no solo en la SEPS, sino en las instituciones del sector público, diseña el camino de la participación activa de los profesionales de talento humano en la contribución de la estrategia y en las decisiones directivas y de resultados de la gestión.

Durante el desarrollo de la presente tesis, se evidencia que la productividad de la organización no se ampara únicamente en la eficiencia y eficacia de los procesos y su capacidad de automatización, sino en una gestión del talento humano, que asuma el papel fundamental de

socio estratégico, para contribuir al éxito de la institución; es decir, que el resultado se refleje en la integración y alineación estratégica, con las competencias, las capacidades y el liderazgo.

De igual manera el modelo considera un proceso lógico y organizacional para que el trabajo de los profesionales de talento humano, cumpla con lo que determina también con la normativa del Ministerio de Relaciones Laborales, SENPLADES, SNAP y demás instituciones que velan por el desarrollo la gestión institucional y de recursos humanos; y su aplicación en la SEPS para que a mediano y largo plazo, los resultados sean evidentes.

BIBLIOGRAFÍA

- Dirección de Talento Humano. (2011). *Informe Plan de Fortalecimiento de Talento Humano para el MIPRO*. Quito.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (5 de junio de 2012). Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. Quito, Pichncha, Ecuador: MRL.
- Asamblea Constituyente. (20 de octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador. *Registro Oficial N. 449*. Montecristi, Manabí, Ecuador: Registro oficial.
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero*. Quito: Registro Oficial.
- Asamblea Nacional. (10 de mayo de 2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero*. *Registro Oficial N. 444*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.
- Asamblea Nacional. (6 de octubre de 2010). *Ley Orgánica del Servicio Público*. *Registro Oficial N. 294*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.
- Asamblea Nacional. (2011). Proyecto Ley Orgánica de la Función de Transparencia y Control Social. Quito, Ecuador.
- Asamblea Nacional. (27 de febrero de 2012). Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. *Registro Oficial N. 648*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.
- Asamblea Nacional. (1 de abril de 2011). Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. *Registro Oficial 418*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.
- Congreso Nacional. (16 de diciembre de 2005). Código del Trabajo. *Registro Oficial Suplemento 167*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (27 de octubre de 2010). *RES CD 333 REGLAMENTO SART*. Recuperado el 15 de enero de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/58119109/RES-CD-333-REGLAMENTO-SART>
- Consortio G3. (2006). Global Reporting Initiative. Amsterdam, Holanda.
- Constructus CIA. LTDA. (2014). *Encuesta de clima laboral*. Quito.
- Departamento del Trabajo de los EE.UU. OSHA 3173-05R 2004. (2004). Todo sobre las OSHAS Administración de Seguridad y Salud Ocupacional. *OSHA 3173-05R*. EE.UU.
- Departamento del Trabajo de los EE.UU. OSHA 3173-05R 2004. (2004). *Todos sobre las OSHAS Administración de Seguridad y Salud Ocupacional*.
- Departamento del Trabajo de los EE.UU. OSHA 3173-05R 2004. (2004). Todos sobre las OSHAS Administración de Seguridad y Salud Ocupacional. *OSHA 3173-05R*. EE.UU.
- Dirección de Talento Humano de la SEPS. (2014). *Informe Planificación de Recursos Humanos*. Quito.
- El Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores. (s.f.). *Decisión 584 Instrumento de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Recuperado el 10 de enero de 2014, de <http://www.prosigma.com.ec/pdf/nlegal/Decision-584-Instrumento-Andino.pdf>

EL CONSEJO ANDINO DE MINISTROS DE RELACIONES EXTERIORES. (s.f.). *Decisión 584 Instrumento de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Recuperado el 10 de enero de 2014, de <http://www.prosigma.com.ec/pdf/nlegal/Decision-584-Instrumento-Andino.pdf>

Equipo SEPS. (2012). *Estatuto de Gestión Orgnizacional por Procesos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Quito.

Equipo SEPS. (2012). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*. Quito: MRL.

Equipo SEPS: Acosta Miguel, Flores Geovanna, Lopez José. (2012). *Proyecto de Inversión "Constitución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidari"*. Quito.

Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos (5 de junio de 2012).

Guerra, P., Jácome, H., Páez, J. R., Ruiz, M. J., Eguez, S., Mariño, M., y otros. (2014). *Contextos de la Otra Economía*. Quito: José Ramón Paez Pareja, Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas.

Intendencia de Planificación. (2012). *Plan Estratégico Innsitucional de la SEPS*. Quito.

Intendencia de Planificación, SEPS. (2012). *Plan Estratégico Innsitucional de la SEPS*. Quito.

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento (2012).

Ley Orgánica del Servicio Público (6 de octubre de 2010).

Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (27 de febrero de 2012).

Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Publico (1 de abril de 2011).

Sabín, R. G. (2005). *Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Gestión de Talento Humano. Las TICS como herramienta de mejora permanente del capital humano*. España: Ideas propias .

SART), A. L. (2011). *Auditorias SART*. Quito.

Silva, G. F. (2009). *Gerencia Pública Integral*. Quito: Escobar Impresiones.

Smith, C. R. (2012). *El Managment del Siglo XXI*. Brand Smith.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Estatuto de Gestión Orgnizacional por Procesos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*. Quito: MRL.

Torres, M. J. (Noviembre de 2005). *La responsabilidad social corporativa: una nueva forma de gestión de las organizaciones*. España: Universitat Jaume I – Castellón.

Ulrich, D. (2011). *¿Ya llegamos allí? Lo que se viene en RRHH*. Quito: Seminarium.

Ulrich, D. (2010). *¿Ya llegamos allí?. Lo que se viene en RRHH. Recursos Humanos, Liderazgo al mas Alto Nivel*, (pág. 1). Quito.