

UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE UNA DELEGACIÓN PROVINCIAL ELECTORAL

Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de

Magister en Administración de Empresas mención en Planificación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Diego Iván Barragán García

Director:

María Fernanda Salazar Bonilla, MBA

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

Diseño de una estrategia para el mejoramiento del desempeño por competencias del personal de una Delegación Provincial Electoral

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

Por

Diego Iván Barragán García

En cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de Magister en Administración de Empresas mención en Planificación.

Departamento de Investigación y Postgrados

Mayo 2015

Diseño de una estrategia para el mejoramiento del desempeño por competencias del personal de una Delegación Provincial Electoral

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Efraín Eduardo Zambrano Rosales, Mgs.
Miembro Calificador

María Fernanda Salazar Bonilla, Mba.
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villarroel
Secretario General

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo, Mba.
Miembro Calificador

Fecha de Aprobación:
Mayo 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención en Planificación.

Tema: Diseño de una estrategia para el mejoramiento del desempeño por competencias del personal de una Delegación Provincial Electoral.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Diego Iván Barragán García

Director: MBA. María Fernanda Salazar Bonilla

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo
Principal: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Resumen Ejecutivo:

La presente investigación busca generar una estrategia práctica que permita mejorar el desempeño del personal de la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua mediante el uso adecuado de sus competencias generales y específicas, así como de sus expectativas personales y profesionales, esto con la finalidad de conseguir los objetivos institucionales de manera integral. A través de conceptos científicos teóricos se sustenta la factibilidad del estudio planteado. La metodología diseñada tiene como base herramientas administrativas que permiten obtener información clara objetiva y veraz para desarrollar el presente estudio. Finalmente, con los resultados obtenidos, se desarrolla la estrategia de mejoramiento del desempeño por competencias del personal, generando un Plan de Desarrollo Individual y después de un periodo definido la aplicación de un Plan de Carrera adecuado a las capacidades de cada miembro de la Institución.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Diego Iván Barragán García, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 0503166910, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención en Planificación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Diego Iván Barragán García

0503166910

Dedicatoria

A Dios por todas sus bendiciones día a día. A Grace, mi madre, por ser quien ha guiado mi vida con amor y sacrificio, demostrándome con su ejemplo que el esfuerzo y dedicación rinden frutos. A mi hermano Gabriel, por su apoyo y confianza en todo momento. A Tannia por ser mi soporte día a día. A mis hijos peludos, por su compañía y apoyo a su manera. A la Función Electoral Ecuatoriana, ejemplo de lucha y constancia.

Reconocimientos

A la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua, y su principal la Doctora Sandra Anabell Pérez Córdova, por la oportunidad brindada para aportar mis conocimientos en beneficio de la sociedad ecuatoriana y tungurahuense.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por hacer de mí un ente para servir a la comunidad con marcados valores.

Especial reconocimiento a la Ingeniera MBA. María Fernanda Salazar, maestra y amiga, quien con paciencia y empeño ha sabido orientar el presente estudio.

Resumen

La presente investigación busca generar una estrategia práctica que permita mejorar el desempeño del personal de la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua mediante el uso adecuado de sus competencias generales y específicas, así como de sus expectativas personales y profesionales, esto con la finalidad de conseguir los objetivos institucionales de manera integral. A través de conceptos científicos teóricos se sustenta la factibilidad del estudio planteado. La metodología diseñada tiene como base herramientas administrativas que permiten obtener información clara, objetiva y veraz para desarrollar el presente estudio. Finalmente, con los resultados obtenidos, se desarrolla la estrategia de mejoramiento del desempeño por competencias del personal, generando un Plan de Desarrollo Individual y después de un período definido la aplicación de un Plan de Carrera adecuado a las capacidades de cada miembro de la Institución.

Palabras Clave: desempeño, competencias, servicio público.

Abstract

This research project is looking to create a practical strategy to improve the staff performance of Delegación Provincial Electoral de Tungurahua by an appropriate use of general and specific skills, as well as their personal and professional expectations, in order to achieve the institutional objectives as a whole. By means of the scientific concepts, the proposed feasibility study is well supported; the methodology designed is based on administrative tools to obtain clear, objective and accurate information to develop this study. Finally, by means of the obtained findings, a performance strategy to improve the staff skills is developed, resulting into a personal plan and after a certain period the application of an appropriate plan for carrer development according to the capabilities of each member of the Institution is created.

Keywords: performance, skills, public service.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica ..... **iii**

Declaración de Originalidad y Responsabilidad ..... **iv**

Dedicatoria ..... **v**

Reconocimientos ..... **vi**

Resumen ..... **vii**

Abstract ..... **viii**

Tabla de Contenidos ..... **ix**

Lista de Tablas ..... **xii**

Lista de Figuras ..... **xiii**

CAPÌTULOS

1. Introducción **1**

1.1. Presentación del trabajo 1

1.2. Descripción del Documento 2

2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo **4**

2.1. Información técnica básica 4

2.2. Descripción del problema 4

2.3. Preguntas básicas 5

2.4. Formulación de meta 5

2.5. Objetivos 6

2.5.1. Objetivo general.- 6

2.5.2. Objetivos específicos.- 6

2.6. Delimitación funcional 6

3. Marco Teórico **7**

3.1. Desempeño 7

3.2. Evaluación de desempeño 7

3.3. Etapas de la Evaluación de desempeño 8
3.4. Evaluación de 360 grados 9
3.5. Competencias 9
3.6. Clasificación de las Competencias 10
3.7. Pérdida de la capacidad laboral 10
3.8. Gestión por competencias 11
3.9. El cuadro de mando integral 11
3.9.1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento 12
3.9.2. Perspectiva Procesos Operativos Internos 12
3.9.3. Perspectiva del Cliente 12
3.9.4. Perspectiva financiera 12
3.10. Plan de Carrera 13
3.11. Servidor Público 13
3.12. Consejo Nacional Electoral 13
3.12.1. Reseña Histórica 13
3.12.2. Visión del Consejo Nacional Electoral 14
3.12.3. Misión del Consejo Nacional Electoral 14
3.12.4. Código de Ética 14
3.13.Estado del Arte 21
4. Metodología 23
4.1. Diagnóstico 23
4.2. Métodos aplicados 25
4.2.1. Cuestionario de Expectativas 25
4.2.2. Evaluación 360° 26
4.2.3. Entrevista de Desempeño y Plan de Carrera 26
4.2.4. EVAL 01 Ministerio del Trabajo 27
4.2.5. Manual de Procesos ISO 17582 27
4.2.6. Matriz de Atención Ciudadana 27
5. Resultados 29

5.1. Producto final del proyecto de titulación - Elaboración de una estrategia dirigida a mejorar el desempeño por competencias de una Delegación Provincial Electoral 29

5.1.1. Evaluación del Desempeño (Información cuantitativa) 30

5.1.1.1. Formulario de Evaluación de Desempeño Servidores Públicos SENRES-EVAL-01 30

5.1.1.2. Evaluación 360° 31

5.1.1.3. Cuadro de Mando Integral 34

5.1.2. Plan de Carrera (Información cualitativa) 41

5.1.2.1 Antecedentes 41

5.1.2.2 Clasificación del Plan de Carrera Individual 41

5.1.2.3. Proceso del Plan 42

5.1.2.3.1. Diagnóstico de Evaluaciones 42

5.1.2.3.2. Análisis y Retroalimentación 42

5.1.2.3.3. Elaboración del Plan de Desarrollo Individual 43

5.1.2.3.4. Seguimiento de Actividades 45

5.1.2.3.5. Toma de Decisiones y Evaluaciones Periódicas 45

5.2. Evaluación preliminar 46

5.3. Análisis de resultados 47

5.3.1. Cuestionario de expectativas 47

6. Conclusiones y Recomendaciones 66

6.1. Conclusiones 66

6.2. Recomendaciones 67

Referencias 68

Apéndice 70

Lista de Tablas

1: Clasificación de las Competencias 10

2: Distributivo de Personal por Áreas Delegación Provincial Electoral de Tungurahua 24

3: Tipos, Técnicas y Métodos de Investigación. 25

4: Resultados por Áreas Evaluación de Desempeño Servidores Públicos SENRES-EVAL-01 2014 31

5: Matriz de indicadores aplicación Cuadro de Mando Integral 36

6: Matriz de Diagnóstico de Evaluaciones de Desempeño 43

7: Matriz de Plan de Desarrollo Individual 44

8: Escala de Calificación del cumplimiento del Plan de Desarrollo Individual 45

9: Competencias Generales por Área de la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua 60

Lista de Figuras

1: Estructura Desconcertada 23

2: Componentes de Evaluación de Desempeño Servidores Públicos SENRES-EVAL-01 30

3: Sistema de Elaboración de Evaluación 360° 32

4: Sistema Administrador Evaluación 360° 33

5: Reporte Individual Resultados 360° 33

6: Niveles de Cumplimiento Evaluación 360° 34

7: Modelo de Creación de Valor y en las empresas Públicas y en las ONGs 35

8: Perspectiva Financiera Cuadro de Mando Integral Delegación Provincial Electoral de Tungurahua año 2014 37

9: Perspectiva Clientes Cuadro de Mando Integral Delegación Provincial Electoral de Tungurahua año 2014 38

10: Perspectiva Interna Cuadro de Mando Integral Delegación Provincial Electoral de Tungurahua año 2014 39

11: Perspectiva Aprendizaje Cuadro de Mando Integral Delegación Provincial Electoral de Tungurahua año 2014 40

12: Plan de Carrera 41

13: Etapas del Proceso de Plan de Carrera 42

14: Relación de Aplicación Plan de Carrera – Cumplimiento del Plan Individual de Desarrollo 46

15: Pregunta 1.A. En su carrera profesional (no incluye trabajo actual), usted recibió un bono o aumento de sueldo 48

16: Pregunta 2.A. En el trabajo que desempeña actualmente, ha tenido la oportunidad de recibir un bono o aumento de sueldo 49

17: Pregunta 2.B. En el trabajo que desempeña actualmente, ha tenido la oportunidad de sentirse más contento al realizar su trabajo 50

18: Pregunta 2.C. En el trabajo que desempeña actualmente, ha tenido la oportunidad de desarrollar sus talentos y capacidades 51

19: Pregunta 3.C. ¿Qué tan importante es para Usted la posibilidad de desarrollar sus capacidades y talentos 52

20: Pregunta 2.D. En el trabajo que desempeña actualmente, ha tenido seguridad en el desempeño de sus labores 53

21: Pregunta 2.E. En el trabajo que desempeña actualmente, ha tenido la oportunidad de aprender cosas nuevas 54

22: Pregunta 1.F. En su carrera profesional (no incluye trabajo actual), usted fue ascendido 55

23: Pregunta 2.F. En el trabajo que desempeña actualmente, ha tenido la oportunidad de ser ascendido 56

24: Pregunta 2.H. En el trabajo que desempeña actualmente, ha tenido la oportunidad de disfrutar de flexibilidad en la toma de decisiones 57

25: Pregunta 3.J. ¿Qué tan importante es para Usted la valoración por los resultados de su trabajo 58

26: Pregunta 2.K. En el trabajo que desempeña actualmente, el ambiente en el que labora es agradable 59

27: Competencia: Calidad de Trabajo 62

28: Competencia: Innovación 62

29: Competencia: Trabajo en Equipo 63

30: Competencia: Profundidad en el conocimiento de producto servicio 64

31: Competencia: Orientación a los Resultados 64

32: Competencia: Visión Estratégica 65

Capítulo 1

Introducción

1.1. Presentación del trabajo

La participación electoral en la República Ecuatoriana tuvo sus inicios desde el año 1812, desde entonces y con la Primera Ley de Elecciones, el Ecuador ha tenido una evolución constante del sistema participativo electoral, hasta la creación del Consejo Nacional Electoral como Institución de acuerdo a la vigente Constitución de la República.

Hay que destacar que la Constitución en su artículo 217 garantiza a las Función Electoral autonomía administrativa, financiera y organizativa. La estructura interna del Consejo Nacional Electoral está conformada por dos niveles: Institución Central y Delegaciones Provinciales Electorales.

Al ser una institución pública de reciente creación, el personal está atravesando un proceso de adaptación, razón por la cual en el desarrollo del presente estudio, se plantea el uso de herramientas administrativas que permitan mejorar el desempeño individual y grupal. Actualmente, al igual que todas las instituciones públicas, se dispone de los resultados de la Evaluación de Desempeño EVAL 01, la misma que es de cumplimiento obligatorio, sin embargo esta proporciona información limitada de su inmediato superior, razón por la cual se busca complementar esta información con otros indicadores de desempeño y competencias identificadas con la finalidad de potenciar y desarrollar las capacidades del personal en búsqueda de los objetivos institucionales.

Para determinar los principales factores que intervienen en la problemática propuesta, la metodología descriptiva y exploratoria aplicada es fundamental para conseguir información oportuna y objetiva, la que será socializada con los involucrados para su conocimiento y análisis respectivo, estableciendo el punto de partida para la aplicación de un Plan de Carrera Individual,

proceso clave para cada uno de los miembros de la Institución, considerando sus expectativas y capacidades actuales con la finalidad de potenciarlas.

Para que este proyecto contribuya con el objetivo de su propuesta, deberá estar acompañado de las actividades posteriores debidamente sustentadas, como son el Plan de Desarrollo Individual y la aplicación periódica de las herramientas de medición complementarias (cuestionario de expectativas y evaluación 360°).

Con la aplicación periódica de esta estrategia, se mejorará de forma técnica la satisfacción personal y profesional de los miembros de la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua, objeto de estudio, desarrollando así sus actividades de manera eficaz y eficiente considerando el desarrollo sostenido de sus capacidades en relación a sus expectativas, consiguiendo así el logro cabal de los objetivos institucionales propuestos.

Es importante mencionar que la propuesta puede ser aplicada a cualquier institución pública que en el uso de sus facultades busque mejoras en el desempeño del personal que trabaja en su Institución.

Fueron fundamentales las obras de Pereda y Berrocal (2011) y Alles (2006, 2008), que con sus estudios preliminares en el Área de Talento Humano, han sido la base fundamental en la estructura técnica y científica del actual estudio.

1.2. Descripción del Documento

En el Capítulo 1 se encuentra la introducción, conformado por la Presentación del Trabajo (Sección 1.1) y la Descripción del Documento (Sección 1.2).

El Capítulo 2 contiene el planteamiento de la propuesta de trabajo, el mismo que está compuesto por la problemática identificada así como los objetivos y metas del trabajo realizado.

El Capítulo 3 abarca el Marco Teórico conformado por conceptos teóricos que sustentan el desarrollo del estudio, así como el análisis de aportes investigativos relacionados a la temática de estudio propuesta, conocido como Estado del Arte.

El Capítulo 4 presenta la Metodología, conformada por la etapa de Diagnóstico (Sección 4.1) y los Métodos aplicados para obtener información específica para el desarrollo del estudio (Sección 4.2).

El Capítulo 5 está conformado por tres secciones. En la Sección 5.1 se encuentra la Evaluación Preliminar del presente estudio, en la Sección 5.2 el Análisis de resultados obtenidos y en la Sección 5.3 la elaboración de una estrategia dirigida a mejorar el desempeño por competencias de una Delegación Provincial Electoral.

El Capítulo 6 contiene las Conclusiones y Recomendaciones del estudio.

Adicionalmente, el trabajo está compuesto por tres apéndices.

El Apéndice 1 concerniente al guion de entrevista aplicado a la Máxima Autoridad Institucional, en este caso la Dirección Provincial, en el Apéndice 2 se adjunta el cuestionario de expectativas aplicado al personal de la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua y en el Apéndice 3 se adjunta un ejemplo del reporte individual de los resultados obtenidos en la evaluación 360° proporcionado por la empresa Acsendo, encargada de realizar el mencionado estudio.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Diseño de una estrategia para el mejoramiento del desempeño por competencias del personal de una Delegación Provincial Electoral.

Tipo de trabajo: Tesis.

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo
Principal: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad.

2.2. Descripción del problema

Por naturaleza, todas las personas tenemos distintas cualidades que nos permiten desarrollar destrezas para elaborar determinadas actividades con mayor habilidad que otros, obteniendo de esta manera mejores resultados de los que se obtendría una persona promedio.

En el ámbito laboral, estas habilidades se ven reflejadas en el rendimiento de los trabajadores, considerando que las actividades asignadas a cada una de las personas que trabajan en una organización deben tener una relación directa con la actitud, aptitud, disciplina, proactividad y demás características personales.

Por otro lado, los clientes de cualquier bien o servicio buscan cada vez mayor calidad en la atención que se le brinde como un complemento al producto recibido. Por esta razón muchas empresas no han conseguido el éxito esperado pese a que los productos que ofertaban eran prometedores y de aceptación en el mercado. Muchos otros encuentran en este valor agregado la

base de su éxito, el cliente no es únicamente el fin de la cadena productiva, sino la base y centro de sus actividades.

Las instituciones públicas deben tener al ciudadano como sinónimo de cliente, siendo el beneficiario de los productos finales entregados, sea cual sea su actividad. Lamentablemente en nuestra cultura se considera que el servicio de las instituciones públicas no implica calidad, sino únicamente el obtener el resultado final.

Mediante información veraz, objetiva y medible, el desarrollo del Cuadro de Mando Integral facilitará la gestión del cambio y su constante evolución, para que, al aplicarlo, promueva un ambiente adecuado de servicio logrando clientes satisfechos. Este producto final permitirá a la ciudadanía acceder a servicios de calidad en la obtención de los productos solicitados; es así que la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua por medio de su autoridad superior ha permitido el desarrollo de la estrategia planteada.

2.3. Preguntas básicas

¿Qué lo origina?

La no existencia del desarrollo por competencias de los servidores públicos de la Delegación Provincial Electoral.

¿Cuándo se origina?

Desde la expectativa de la ciudadanía por recibir servicios públicos de calidad.

2.4. Formulación de meta

Mejorar el Desempeño por Competencias del personal de la Delegación Provincial Electoral, mediante el desarrollo del Cuadro de Mando Integral fusionando los procesos internos identificados con normas ISO 9001 y 17582 relacionados con la satisfacción del ciudadano y la normativa legal vigente.

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo general.-

Diseñar una estrategia para el mejoramiento del desempeño por competencias del personal de una Delegación Provincial Electoral.

2.5.2. Objetivos específicos.-

1. Realizar un diagnóstico general de la situación de la Institución.

2. Fundamentar con conceptos teóricos las estrategias a aplicarse en la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua.

3. Construir las herramientas específicas para desarrollar el Cuadro de Mando Integral en la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua.

2.6. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Todos los servidores públicos de la Delegación Provincial Electoral podrán identificar de manera clara los objetivos institucionales, teniendo presente la planificación estratégica de la Función Electoral en cada una de sus actividades.

- Los procedimientos identificados según con normas ISO 9001 y 17582 podrán ser retroalimentados de manera periódica respetando siempre la normativa legal vigente.

- Considerar al ciudadano como un cliente de nuestra institución, teniendo siempre presente su opinión y sugerencias en la mejora del servicio, sin ninguna discriminación y teniendo como base el Plan del Buen Vivir.

- Apoyar la creatividad de los clientes internos mediante la capacitación laboral específica, fomentando siempre métodos encaminados a la mejora continua de procesos y actividades identificables en los procesos establecidos.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Desempeño

Según (Lusthaus, Heléne, Andereson, Carden y Plinio, 2002) el desempeño es un concepto que ha venido evolucionando con el paso de los años. Desde los años cincuenta varios autores asocian el desempeño con el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, con el pasar de los años este concepto ha venido evolucionando incorporando al uso adecuado de los recursos como un imperativo necesario, es decir que el desempeño no implica en conseguir los resultados, sino en la manera que se llegó a esta consecución.

Al igual que la mayoría de conceptos administrativos, el desempeño es individual, pero a un grupo de personas que conformen un equipo de trabajo se los puede identificar por el desempeño grupal, y a una organización como desempeño organizacional. Parte fundamental de este desempeño organizacional es la sinergia que se presenta en la unión de cada uno de sus miembros.

El desempeño de una persona puede ser subjetivo, pero dependiendo del objetivo de la organización, el desempeño organizacional e individual tiene una forma de medir y comunicar a sus miembros el tipo de trabajo que ha realizado en periodos determinados y actividades definidas.

3.2. Evaluación de desempeño

De acuerdo a (Dirube, 2004) y (Pereda y Berrocal, 2011), la evaluación del desempeño es un instrumento que consiste en implantar un proceso específico que nos permitirá, de ser bien utilizado, conocer la calidad del trabajo asignado a cada uno de los miembros de una determinada organización. Al aplicar adecuadamente esta evaluación y saber interpretar los resultados para comunicarlos correctamente nos permitirá un crecimiento profesional y personal sostenido, optimizar las actitudes y aptitudes innatas en cada uno de los integrantes de

la organización para el beneficio colectivo y por ende una mejora en la obtención de los resultados de la organización.

En el trabajo diario permite crear un nexo entre la dirección y sus colaboradores mediante una comunicación asertiva de doble vía, logrando así tener de manera clara las expectativas entre ambas partes.

Entre los resultados finales de una adecuada evaluación de desempeño se encuentran las decisiones de ajustes en remuneraciones, conocimiento de la percepción de nuestros compañeros de trabajo por las actividades individuales realizadas y la retroalimentación del trabajo realizado para detectar oportunidades de mejora individual y colectiva.

3.3. Etapas de la Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño según (Alles, 2005) puede ser dividida en tres etapas:

Etapa 1: Definir el puesto, es decir un consenso que hay en la determinación de responsabilidades y atribuciones en cada uno de los puestos de trabajo de la organización. Estas actividades deben ser claras y puntuales, de esta forma permitirán obtener un criterio concreto de evaluación. En el servicio público estas actividades las determina el Estatuto Orgánico Funcional de cada Organismo.

Etapa 2: Evaluar el desempeño en función del puesto, elaborando previamente una escala de importancia de sus actividades con un criterio cualitativo de evaluación. En el servicio público esta actividad se la cumple con la aplicación del formato EVAL 01 emitido por el Ministerio de Trabajo el mismo que está compuesto de indicadores de gestión del puesto, competencias, conocimientos y evaluación del ciudadano entre otras.

Etapa 3: Retroalimentación, consiste en compartir y comunicar los resultados obtenidos entre las partes participantes de la evaluación de desempeño, resaltando los resultados positivos e identificando las oportunidades de mejora. Esta etapa permitirá mejorar el desempeño organizacional a futuro.

3.4. Evaluación de 360 grados

(Alles, 2005) define la evaluación de 360 grados como una técnica de evaluación sofisticada que nos permite obtener resultados integrales de la percepción del desempeño de un determinado trabajador en la organización. Son resultados integrales porque la actividad evaluativa la realizan su jefe o jefes, compañeros de trabajo o pares, colaboradores e incluso los clientes y proveedores con los cuales el empleado evaluado ha trabajado de manera directa.

En sus inicios, la evaluación de 360° se la realizaba en una reunión entre todos los involucrados, en la cual se exponían los criterios en relación al empleado evaluado, llegando a consensos mutuos y como resultado del mismo un plan de desarrollo que permitía satisfacer las necesidades y requerimientos del empleado evaluado. De la información obtenida se elaboraba un informe consolidado, el mismo que por medio del jefe inmediato es comunicado y discutido con el empleado evaluado, analizándolo de manera objetiva y detallada para generar compromisos futuros.

Al ser un procedimiento individual, este tipo de evaluación se aplica a los mandos medios y superiores de las organizaciones, sin embargo hoy en día con el acceso a las tecnologías de la información y comunicación es posible realizarlos a personal de todo nivel organizativo, optimizando recursos institucionales.

3.5. Competencias

Con facilidad se asocia a la palabra competencia como un sinónimo de habilidad o destrezas específicas, sin embargo esta definición ha tomado forma con el pasar de los años que en la actualidad se la puede asociar a la unión de varias habilidades, destrezas conocimientos y cualidades que tiene un individuo de manera innata en su personalidad y que son utilizadas en la búsqueda de un objetivo definido, siendo características clave la flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios presentes en el entorno (Camacho, 2008).

En un sistema globalizado y con cambios constantes, es importante que cada individuo descubra y desarrolle sus competencias para satisfacer así las expectativas esperadas. Parte de este desarrollo se lo consigue en el proceso de aprendizaje, llámese a este el periodo estudiantil o laboral, y en el mismo se identifica determinadas actividades con las cuales se tiene mayor empatía con mejores resultados, obteniendo así competencias específicas que cada individuo posee y las utiliza en su diario vivir.

En el proceso de selección de personal nuevo o de decisión al momento de asignar actividades determinadas, la identificación de competencias de los individuos en general es clave, y posteriormente nos permitirá predecir sus comportamientos futuros a situaciones y escenarios posibles en el cumplimiento de objetivos (Dirube, 2004).

Para que las competencias puedan desarrollarse es necesario contar con un clima organizacional adecuado, brindando la comodidad de ampliar los aportes realizados a la institución de manera directa o indirecta en dimensiones como estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad (Litwin y Stinger, 1978)

3.6. Clasificación de las Competencias

Cada ser humano es único y por ende su personalidad también. Por esta razón, (Alles, 2003) y (Alles, 2005) agrupa a las competencias en cinco grupos principales:

Tabla 1: Clasificación de las Competencias



Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

3.7. Pérdida de la capacidad laboral

En el entorno laboral se puede identificar las destrezas y habilidades de cada individuo al realizar actividades específicas en un entorno que brinde condiciones normales para su

ejecución. Sin embargo, al variar estas condiciones, también variaran las condiciones físicas y psicológicas del individuo que las realiza, generando así pérdidas en la capacidad laboral.

Dependiendo de las variaciones presentadas, así como de la estabilidad emocional de cada individuo, se puede establecer los efectos que se pueden presentar en el corto y largo plazo, así como la intensidad de incapacidad laboral presente. Finalmente, se debe analizar de manera independiente la existencia de trastornos cognitivos, emocionales o conductuales y tomar las medidas necesarias para que las mismas no afecten a la Institución en general (Díaz, 2008).

3.8. Gestión por competencias

De acuerdo a (Dirube, 2004) y (Alles, 2005) la gestión por competencias son actividades encaminadas a unificar valores, principios y procesos con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales propuestos. Hay que reconocer que no todas las organizaciones buscan los mismos resultados, ni disponen de los mismos medios, sin embargo se busca potenciar los recursos de la organización de manera genérica. Las competencias del personal que trabaja en cada organización es el puntal de esta optimización. Al encaminar estas competencias individuales de manera adecuada generarán resultados con sinergia que superan las expectativas, teniendo como base las expectativas del ciudadano.

Es importante mencionar que estas actividades de dirección administrativa no impiden innovar la manera de ejecutar actividades, conservando procesos específicos de gestión fija y mantener otros con flexibilidad para que las personas puedan desarrollar sus capacidades en el beneficio general. En conclusión, la base importante de este modelo de gestión es la evolución de la gente como personas y profesionales, optimizando sus competencias en las labores diarias.

3.9. El cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral según (Kapplan y Norton, 2014) y (Pereda y Berrocal, 2011) es una herramienta administrativa que desde 1990 se ha ido desarrollando como un sistema integrado y balanceado de medición de objetivos financieros y no financieros, así como de los recursos intangibles que disponen las organizaciones, permitiendo desarrollar indicadores de los procesos estratégicos más importantes en la consecución de la visión estratégica.

En instituciones públicas y ONG la meta del CMI es alcanzar la misión institucional. Es así que mientras las empresas privadas tienen como finalidad la obtención de lucro y aumentar su

patrimonio, las instituciones públicas y ONG deben enfocar sus esfuerzos de manera diferente. Si en algo coinciden estos dos sectores es en la búsqueda de la satisfacción del cliente.

Para tener un enfoque adecuado se visualiza a la organización desde cuatro perspectivas vinculantes entre si creando relaciones causa efecto:

3.9.1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Es la base para la creación de valor sostenible. Busca medir la potenciación e importancia que se da a los activos intangibles de la organización, sean estos personas, equipos de trabajo o entorno organizativo en búsqueda de cumplir con la estrategia planteada camino a la visión institucional.

3.9.2. Perspectiva Procesos Operativos Internos

Permite identificar procesos internos críticos en la completa satisfacción del cliente. Por lo general, el cliente tiene una razón para acudir a los productos o servicios ofertados y es aquí donde los procesos deben ser efectivos (eficaces y eficientes) para tener y mantener una imagen institucional adecuada. El principal objetivo es la búsqueda de sinergia entre los esfuerzos de cada empleado.

3.9.3. Perspectiva del Cliente

La forma en la cual la organización se acerca a sus clientes para alcanzar la visión institucional. En el caso de instituciones públicas los clientes son la ciudadanía en general, considerando que están dirigidos los esfuerzos de la organización hacia el beneficio de ellos.

3.9.4. Perspectiva financiera

Los resultados financieros reflejan numéricamente el grado de éxito de la organización en el cumplimiento de sus actividades. Aunque en las instituciones públicas y ONG no es dominante, si refleja un la interacción con un grupo importante: los contribuyentes o ciudadanos. Es por esta razón que se debe mantener un control constante de esta perspectiva.

3.10. Plan de Carrera

El Plan de Carrera de acuerdo a (Pereda y Berrocal, 2011) consiste en un programa generado para impulsar y facilitar el desarrollo profesional del personal de la organización, considerando sus competencias e intereses individuales, teniendo como base definida la estrategia organizacional. El plan de carrera es personal, pero al consolidar los planes de carrera del personal de la organización se puede identificar el plan de carrera organizacional. La ventaja en mediano y largo plazo de esta consolidación será identificar de manera clara y objetiva los puestos de trabajo que exigen mayor y menor exigencia, así como las competencias ideales en cada una de las actividades incluidas.

Hay que tener en consideración que el plan de carrera estará sujeto a modificaciones y en el camino profesional del personal se encontrarán variables como modificación del puesto de trabajo, desaparición del puesto de trabajo, cambio interno del puesto de trabajo por situaciones no planificadas, hasta cambio de intereses, valores y prioridades.

3.11. Servidor Público

El artículo 229 de la Constitución de la República establece que:

> Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores. Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo. La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia (Constitución de la República del Ecuador, 2018, p. 114).

3.12. Consejo Nacional Electoral

3.12.1. Reseña Histórica

De acuerdo al (Informe de Gestión CNE, 2014) el Concejo Nacional Electoral es una institución que junto al Tribunal Contencioso Electoral conforman el cuarto poder del estado ecuatoriano: el Poder Electoral, según la Constitución de la República del Ecuador en su artículo

95. Es una evolución del antiguo Tribunal Supremo Electoral, se encuentra conformado por cinco consejeros, los mismos que son escogidos por concurso de méritos y oposición para un periodo de cuatro años. Al ser una Institución nueva, se encuentra en un proceso de transición. Es importante señalar que el artículo 18 de la Ley Orgánica Electoral, Código de la Democracia faculta a la función electoral disponer de autonomía administrativa, financiera y organizativa, y personalidad jurídica propia.

Parte fundamental de esta evolución es la institucionalización de la función electoral, con procesos transparentes en los cuales se está trabajando para ser uno de los primeros países a nivel mundial en obtener la certificación internacional ISO 17582 (entidades electorales que implementan sistemas de gestión de calidad como resultado de la modernización de los procesos electorales).

3.12.2. Visión del Consejo Nacional Electoral

"Para el 2021, ser la institución Electoral referente a nivel regional por su autonomía, innovación en automatización del voto, transparencia, eficacia e inclusión en la organización y gestión de los procesos electorales, fortaleciendo el sistema político y la democracia del Ecuador" (Informe de Gestión CNE, 2014, p. 12).

3.12.3. Misión del Consejo Nacional Electoral

"Fortalecer la democracia en el Ecuador, garantizando los derechos políticos y la organización política de la ciudadanía, promoviendo el ejercicio de la democracia comunitaria y ejerciendo rectoría, planificación, regulación y control de los mecanismos de democracia directa y representativa" (Informe de Gestión CNE, 2014, p. 12).

3.12.4. Código de Ética

Valores y Principios

Es un marco común de principios, valores y directrices éticas, dirigidas a orientar al Consejo Nacional Electoral hacia el estricto cumplimiento de sus funciones.

Objetivos:

a) Establecer pautas de comportamiento que deben ser observadas individual y colectivamente; e,
b) Instaurar orientaciones éticas que marquen el camino de cómo debe relacionarse la entidad, sus autoridades, servidoras y servidores entre sí y con la sociedad nacional a quien debemos servir y rendir cuentas.

Definición de ética

Es un conjunto de principios y valores del fuero interno que guían los fines de vida de las personas, su manera de actuar libre pero responsable, en la perspectiva de la satisfacción de las necesidades humanas, cuidado del entorno y la adopción de decisiones, que posibiliten la vigencia del régimen democrático y la vida en todas sus formas.

Definición de valores éticos personales:

Respeto

Comprender y tolerar a los demás como base para una sana convivencia, expresada en el trato con deferencia, consideración y reconocimiento a su integridad, dignidad, creencias, costumbres, derechos y obligaciones.

Reconocer y valorar en cada persona, sus sentimientos, ideas, actitudes y aportes; escucharlos, comprenderlos, respetarlos y acogerlos. No atentar contra sus derechos.
Eliminar toda práctica discriminatoria por razones de sexo, estado civil, edad, religión, condición étnica, discapacidad, preferencia política, opción sexual o clase social.

Imparcialidad

Evitar la emisión de juicios de valor en temas en los que debamos tomar decisiones, según las competencias asignadas.

Honestidad y confianza

Ser coherentes en el decir, pensar y actuar, en un proceso permanente de formación individual y colectiva que promueva y genere confianza mutua.

Decir siempre la verdad; ser rectos y decente en las acciones que todas y todos debemos desarrollar. Ser auténticos frente a los demás y a través de aquello desarrollar la credibilidad individual y colectiva por estar comprometidos con la verdad.

Responsabilidad y compromiso

Entrega, involucramiento y disciplina en el cumplimiento profesional de las obligaciones, lo cual implica cumplir los objetivos propuestos con eficiencia, eficacia y efectividad, aplicando en cada caso nuestra capacidad, conocimiento y experiencia laboral. Reafirmar el compromiso institucional y su responsabilidad ante la sociedad.

Buscar posibilidades de capacitación y actualización de conocimientos en pos de alcanzar estándares de excelencia en el desempeño laboral.

Asumir las consecuencias de los actos realizados en forma consciente y libre en el marco de las facultades constitucionales, legales y reglamentarias.

Perseverancia

Buscar sistemáticamente el logro de metas y objetivos. No dejar trabajos inconclusos o pendientes y buscar alternativas de solución ante problemas y circunstancias difíciles que pudieran generar desmotivaciones.

Seguridad

Objetivo y fin, aspirado por todos los seres humanos, como necesidad primaria, alcanzable en todas las actividades personales e institucionales, convencidos de que son de justicia.

Lealtad

Fidelidad a la institución y a sus principios.

Flexibilidad

Adaptarnos individualmente a la dinámica institucional y social resultante de los procesos democráticos, lo cual puede significar la rectificación oportuna de actitudes individuales y colectivas.

Lograr equilibrio entre el estilo personal de trabajo, costumbres, hábitos y modo de actuar con el de los demás, en una búsqueda permanente de eficiencia, comunicación y establecimiento de relaciones abiertas y duraderas.

Definición de valores éticos institucionales

Son formas de ser y de actuar, mediante las cuales es posible la construcción de una convivencia institucional gratificante. Son valores que inspiran y soportan la gestión de nuestra institución.

Transparencia

Ejecutar de manera pública y abierta todas las acciones, como expresión de legitimidad institucional.

Transparencia acompañada con la ejecución eficiente, clara y oportuna de las acciones y responsabilidades individuales y colectivas.

Actitud de servicio

Servir a las ciudadanas y ciudadanos, ubicándonos en su lugar y comprendiendo su punto de vista. Ofrecer a todas y todos un trato equitativo; proporcionar oportunamente los productos y servicios pertinentes; y, guiar y orientar a nuestros mandantes, en el marco de la normativa vigente.

Mantener actitud autocrítica y receptiva con las ciudadanas y ciudadanos, atenderlos y resolver sus asuntos sin discrecionalidad.

Realizar el trabajo con entrega, calidad y compromiso con los procesos y, proponer e implementar mecanismos creativos para satisfacer las necesidades de la comunidad.

Iniciativa

Crear, innovar y mejorar las actividades, procesos y proyectos. Ser propositivos en una búsqueda permanente del desarrollo personal y grupal.

Tener iniciativa personal y grupal expresada en la anticipación a situaciones problemáticas y crear oportunidades que las eviten, eliminen o minimicen; priorizar el

análisis proactivo que promueva cambios; y, generar propuestas innovadoras y comprometidas con el fortalecimiento de la democracia.

Estar predispuestos a incidir positivamente en la colectividad mediante la realización de un trabajo marcado por metas ambiciosas individuales e institucionales.

Solidaridad y cooperación

Ayudar desinteresadamente a los demás sean compañeras o compañeros de trabajo o ciudadanas y ciudadanos que demandan nuestros servicios. Construir ambientes armónicos y solidarios de trabajo y fomentar relaciones personales cálidas.

Servir y colaborar con todas y todos en cualquier momento y lugar, aún fuera del horario de trabajo si así se requiriera. Profundizar el apoyo mutuo, con el fin de conseguir productos de calidad. Compartir las experiencias, conocimientos e inquietudes, de manera individual y grupal.

Diálogo como mecanismo para la prevención y solución de conflictos y búsqueda de consensos; eliminar el rencor y fortalecer la capacidad generosa para evitar agravios o perdonarlos si se presentaren; no contribuir a la cultura del rumor; y, eliminar toda actitud cómplice cuando se deba denunciar incorrecciones y situación de acoso de todo tipo que se presentare en la gestión institucional.

Participación

Establecer canales de comunicación horizontal que permitan la coordinación de acciones individuales y colectivas y potenciar los criterios y sugerencias que formulemos.

Aportar en la toma de decisiones al interior de la institución o hacia la ciudadanía; contribuir y ser activos en la planificación y ejecución de actividades que fortalezcan la democracia.

Identidad

Conocer la filosofía y políticas institucionales y aplicarlas cotidianamente; valorar los roles y responsabilidades asignados a cada uno y apropiarnos de los mismos.

Fortalecer la autoestima, el sentido de pertenencia y, contribuir en la construcción de una imagen institucional positiva.

Compromisos específicos del Presidente, Consejeras y Consejeros

Actuar de acuerdo con los principios y los valores éticos concertados.

Mostrar liderazgo y ser ejemplo digno de imitación. Fomentar un clima laboral armónico sobre la base de proyectar una imagen positiva de la entidad y del equipo humano de trabajo.

Reconocer los logros laborales de las servidoras y servidores, aplicando criterios de igualdad e imparcialidad en la promoción, capacitación y desarrollo del talento humano.

No solicitar, directa o indirectamente, a una servidora o servidor, cumplir con órdenes ilegales, que atenten contra los valores éticos o puedan generar ventajas o beneficios personales.

Compromisos específicos de las servidoras y servidores

Actuar de acuerdo con los principios y los valores éticos concertados.

Entrega permanente de nuestras capacidades y habilidades particulares, dirigido al cumplimiento de la misión institucional.

Compromisos dirigidos a establecer una relación armónica entre las autoridades, servidoras y servidores

Apego fiel a las funciones establecidas en la Constitución de la República, leyes y reglamentos vigentes y demás normas aplicables.

Actuar de manera conjunta para el cumplimiento de las responsabilidades del Consejo Nacional Electoral y defender de ser necesario sus legítimos intereses y aquellos referidos al marco democrático vigente.

Promover el trato amable y respetuoso entre todos y todas, procurando una atmósfera de apertura y confianza que facilite la discusión de temas y el establecimiento de acuerdos.

No utilizar el nombre y recursos del Consejo Nacional Electoral en beneficio personal de cualquier autoridad, servidora o servidor.

Nadie podrá solicitar o aceptar directa o indirectamente, de cualquier persona o entidad, regalos, gratificaciones, favores, auspicios o ventajas de cualquier tipo, a menos que tal oportunidad esté disponible para el público en general.

Evitar el involucramiento de cualquier autoridad, servidora o servidos de la entidad en actividades de carácter político partidista.

Garantizar el ejercicio democrático del poder otorgado constitucionalmente al Consejo Nacional Electoral, sin que en ningún caso abusemos del mismo.

Compromisos en la relación con proveedores

Utilizar los mecanismos de contratación pública establecidos legalmente, ofreciendo y exigiendo a los proveedores un trato equitativo y honesto en cada transacción, buscando siempre garantizar el interés de la institución.

Efectuar los procesos de ejecución de obras, adquisición de bienes y prestación de servicios de manera transparente, asegurando la participación equitativa de los proveedores y su selección imparcial, con base en criterios de rentabilidad y calidad de las ofertas.

Compromisos para el uso de la información

Abstenernos de alterar o distorsionar la información existente y difundirla o filtrarla sin la autorización pertinente. No utilizar la información en beneficio propio, de terceros o para fines ajenos a la institución.

Evitar proporcionar información institucional confidencial, en beneficio personal y evitar emitir comentarios, sobre actividades institucionales reservadas, que vayan en detrimento de ésta o del recurso humano.

Abstenernos de utilizar información confidencial, permitiéndonos solamente el uso de información pública, si realizamos actividades como catedráticos, expositores o alumnos.

Estamos obligados de informar a la autoridad competente, si tuviéramos información comprobada o indicios respecto a un comportamiento contrario a la ética o ilegal de cualquier autoridad, servidora o servidos.

Del cumplimiento del presente Código de Ética

Aceptamos la creación de un Comité de Ética, integrado por tres miembros designados mediante resolución del Pleno del Consejo Nacional Electoral. De entre ellos se designará al Presidente del Comité, quien tendrá voto dirimente.

A ellos se sumará, con voz pero sin voto, el Auditor Interno y el Director Nacional de Recursos Humanos quien tendrá la calidad de Secretario del Comité.

En los casos de ausencia temporal o definitiva de cualquiera de los miembros del Comité de Ética, el Pleno del Consejo Nacional Electoral Presidente designará su reemplazo.

Funcionamiento del Comité de ÉTICA

En un plazo máximo de treinta días desde su nominación el Comité de Ética formulará su reglamento de funcionamiento.

Dado en la ciudad de Machala, de la provincia de El Oro, en la Sala de Sesiones de la Delegación Provincial Electoral de El Oro, a los quince días del mes de junio del año dos mil doce. (Acta Resolutiva No. 046-PLE-CNE, 2012, p. 8 - 14).

3.13. Estado del Arte

La innovación como una herramienta de desempeño (Zúñiga, 2009) permite que la creatividad de los trabajadores de determinada institución u organización se desarrolle y permita ampliar de manera positiva los objetivos institucionales propuestos.

Para que la creatividad sea aprovechada de manera constante, debe existir un compromiso de la alta dirección por desarrollar iniciativas y apoyar la ampliación de conocimiento mediante capacitación laboral específica (Cárdenas y Maza, 2013), sin embargo, para que este compromiso se cumpla se debe tener un compromiso mutuo, es decir crear el sentido de pertenencia de los trabajadores por ampliar y superar los objetivos propuestos (Zúñiga, 2009).

Este compromiso mutuo debe ser correctamente canalizado. En el caso de una Institución que tiene áreas claramente identificadas y funciones definidas para cada funcionario,

herramientas administrativas como el Cuadro de Mando Integral (Carvajal, Castillo, Mayer y Zurbuchen, 2007) nos permitirá desarrollar cada una de sus actividades enfocadas claramente en los objetivos institucionales a largo plazo, todo esto a través de los cuatro grupos identificables en el desarrollo de la mencionada herramienta.

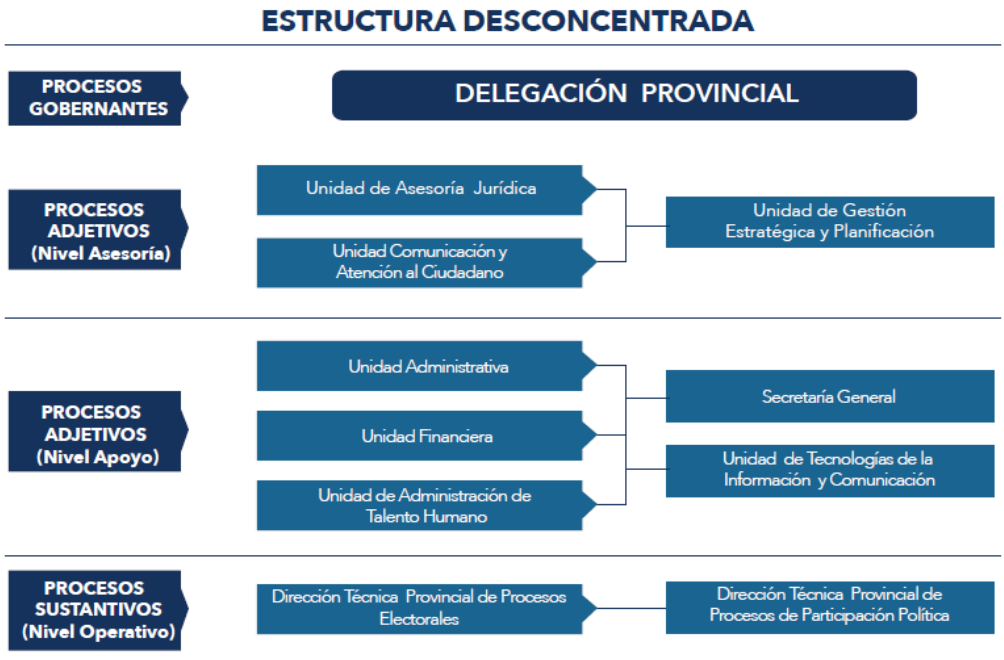
Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

Con el objetivo de realizar un diagnóstico general de la situación de la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua, para obtener información específica del desempeño por competencias del personal, es necesario identificar su Estructura Orgánica Desconcentrada, es decir su Organigrama Estructural en la Provincia:

Figura 1: Estructura Desconcertada



Reforma y Codificación al Estatuto Orgánico por Procesos del Consejo Nacional Electoral aprobada por el Pleno Resolución PLE-CNE-1-17-7-2013 del 17 de julio del 2013.

Fuente: Consejo Nacional Electoral

La Delegación Provincial Electoral de Tungurahua no cuenta con un estudio inicial de la distribución y cantidad de personal necesario para sus actividades de acuerdo a su carga laboral

y actividades asignadas, sin embargo un estudio realizado por la Dirección Nacional de Aseguramiento de la Calidad en coordinación con la Dirección Nacional de Talento Humano en el mes de noviembre del 2014, en relación a las actividades realizadas en cumplimiento de la Planificación Institucional actual, ha definido el número de personas que deben formar parte del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos de manera óptima en 22, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2: Distributivo de Personal por Áreas Delegación Provincial Electoral de Tungurahua

PROVINCIA: TUNGURAHUA						
PROPUESTA CARGOS		TOTAL	PROPUESTA CARGOS			TOTAL
PUESTOS			PUESTOS			
Dirección Provincial		1	PROCESOS SUSTANTIVOS	Dirección Técnica Provincial de Procesos Electorales	Dirección Técnica	1
PROCESOS ADJETIVOS NIVEL ASESORIA	Unidad de Asesoría Jurídica	1			Unidad de Operaciones Electorales	0
	Unidad de comunicación y Atención al Ciudadano	4			Unidad de Registro Electoral	0
	Unidad de Planificación y Gestión Estratégica	1			Unidad de Capacitación	0
PROCESOS ADJETIVOS NIVEL APOYO	Secretaría General	1			Unidad de Logística	0
	Unidad Administrativa	5		Dirección Técnica Provincial de Participación Política	Dirección Técnica	2
	Unidad Financiera	3			Unidad de Organizaciones Políticas	0
	Unidad de Administración de Talento Humano	1			Unidad de Promoción Electoral	0
	Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación	2			Unidad de Fiscalización y Control del Gasto	0
			TOTAL			22

Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

Considerando el presente diagnóstico se plantean los métodos aplicados para obtener información en relación al tema de estudio.

4.2. Métodos aplicados

La investigación es definida como "una actividad encaminada a la solución de problemas. Su objetivo consiste en hallar respuesta a preguntas mediante el empleo de procesos científicos". (Cervo y Bervian, 1989, p. 41).

La investigación puede desarrollarse de distintas maneras y ser clasificado de acuerdo a su desarrollo; sin embargo, el nivel de investigación muestra la profundidad con la cual se aborda un fenómeno u objeto de estudio, el mismo que puede ser Descriptiva, Exploratoria o Explicativa.

Para el presente estudio se utilizarán los siguientes métodos de investigación:

Tabla 3: Tipos, Técnicas y Métodos de Investigación.

TIPO DE INVESTIGACION	TECNICA	METODO	GRUPO DE ANALISIS
DESCRIPTIVA	ENCUESTA	CUESTIONARIO DE EXPECTATIVAS	PERSONAL CNE-T
	ESTUDIO DE CORRELACIÓN	EVALUACION 360°	PERSONAL CNE-T
	ENTREVISTA	ENTREVISTA DE DESEMPEÑO Y PLAN DE CARRERA	DIRECCION PROVINCIAL
EXPLORATORIA	ANALISIS DE INDICADORES	EVAL 1 MINISTERIO DEL TRABAJO	PERSONAL CNE-T
	IDENTIFICACION DE PROCESOS	MANUAL DE PROCESOS ISO 17582	PERSONAL CNE-T
	CALIFICACION DE ATENCION CIUDADANA	MATRIZ DE ATENCION CIUDADANA	CIUDADANÍA

Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

Entre los tipos de investigación descriptiva se encuentran los siguientes:

4.2.1. Cuestionario de Expectativas

El cuestionario de evaluación se realizó al total del grupo de análisis (22 funcionarios electorales). Los resultados alcanzados permiten obtener las expectativas laborales y personales de los individuos evaluados, así como determinar las prioridades que tienen cada uno en sus decisiones diarias.

Este cuestionario se encuentra dividido en tres tipos de preguntas: la primera parte genera un análisis personal de vivencias profesionales pasadas relacionadas a expectativas generales, la segunda parte proporciona información del trabajo actual en relación a las mismas expectativas planteadas, y la tercera parte analiza la importancia personal de las expectativas planteadas en la primera y segunda parte (Apéndice 1).

Este cuestionario se realizó en formato físico e individual, indicando al grupo de análisis que la información adquirida será tratada con la discreción del caso por parte del evaluador, para obtener resultados de intereses propios y compartidos.

4.2.2. Evaluación 360°

Estudio de correlación entre los individuos del grupo de análisis (22 funcionarios electorales). Busca tener información de la percepción del desempeño por parte de todos los involucrados en sus actividades diarias (superiores, pares, asistentes).

Para realizar un estudio más confiable, este se realizó por la Empresa de Software de Talento Humano Acsendo, mediante encuestas online de manera confidencial, evitando así compromisos en la información obtenida, creando reportes generales de la compañía, departamentales o por cargo, para ser socializados por la dirección de manera individual (Apéndice 3).

4.2.3. Entrevista de Desempeño y Plan de Carrera

Entrevista realizada al nivel gobernante de la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua (Dirección Provincial). El objetivo de esta entrevista se encamina a obtener un criterio general del desempeño individual y colectivo del personal acorde a los objetivos institucionales.

Además, se determina la optimización del Talento Humano como un recurso intangible y se proyecta el Plan de Carrera institucional para el personal de la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua (Apéndice 1).

A continuación se puede identificar los tipos de investigación descriptiva:

4.2.4. EVAL 01 Ministerio del Trabajo

Análisis de indicadores obtenidos en la última evaluación anual de desempeño, en el mes de diciembre del 2014, realizado por de manera conjunta entre la Dirección Provincial y el jefe inmediato de cada sujeto parte del grupo de análisis.

Esta información será reducida a estadísticas generales con la final de identificar el desempeño general y variables por áreas identificadas en la estructura orgánica.

4.2.5. Manual de Procesos ISO 17582

Ante la decisión institucional de implementar un Sistema de Gestión de Calidad sobre la base de las ISO/TS 17582, el 17 de febrero del 2014, se firmó un acuerdo entre la Secretaría General de la OEA y el Consejo Nacional Electoral del Ecuador, con el objetivo de establecer el asesoramiento que la OEA brindará al CNE durante el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad mencionado.

En los avances obtenidos en el proceso en la matriz se observa la identificación y determinación de los procesos y sus interrelaciones. La Delegación Provincial Electoral de Tungurahua aportó a este proceso con la identificación de procesos a nivel desconcentrado, obteniendo alrededor de 40 procesos administrativos, financieros y operativos de cumplimiento a nivel local.

En el presente estudio, estos procesos permiten identificar las competencias requeridas por cada área en el cumplimiento de sus objetivos.

4.2.6. Matriz de Atención Ciudadana

El Área de Comunicación y Atención al Ciudadano en conjunto con el Área de Secretaría General, en su afán de obtener información estadística de la cantidad de ciudadanos atendidos, así como también del grado de satisfacción en relación a sus requerimientos, ha implementado una matriz de atención ciudadana, la misma que es llenada por los ciudadanos en general que hacen uso de los servicios institucionales.

Estos resultados ayudarán a identificar en el presente estudio la percepción de la ciudadanía en relación a la atención recibida, detectando así oportunidades de mejora en los productos finales entregados.

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación - Elaboración de una estrategia dirigida a mejorar el desempeño por competencias de una Delegación Provincial Electoral

La propuesta de una estrategia permanente y de actualización periódica, busca una mejora integral constante en el desarrollo individual y profesional del personal, considerando dos puntos de acción que se complementan entre sí:

A. Información cuantitativa.
    a. Formulario de Evaluación de Desempeño Servidores Públicos SENRES-EVAL-01.
    b. Evaluación 360°.
    c. Cuadro de Mando Integral.
B. Información cualitativa.
    a. Plan de Carrera personal y profesional.

El objetivo de la presente estrategia es generar en base a los resultados cuantitativos del desempeño, desarrollar una proyección de las actividades encomendadas al personal permitiendo su crecimiento individual constante en áreas adecuadas para sus capacidades.

De aplicar de manera adecuada este proyecto se puede obtener los siguientes resultados:

- Cumplimiento de la misión institucional de manera efectiva.
- Alinear las actividades planificadas con los objetivos estratégicos nacionales.
- Mejorar los indicadores de desempeño individual y organizacional.
- Desarrollar una metodología que facilite la toma de decisiones por parte de la Dirección Provincial en relación a actividades asignadas, capacitación, empoderamiento, entre otras.
- Desarrollar el liderazgo como una competencia clave al personal que coordina las diversas áreas.

- Desarrollar periodos de retroalimentación que permitan la mejora continua institucional.

5.1.1. Evaluación del Desempeño (Información cuantitativa)

El desempeño del personal de la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua será evaluado por las siguientes herramientas:

5.1.1.1. Formulario de Evaluación de Desempeño Servidores Públicos SENRES-EVAL-01

La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, conocida como SENRES en el año 2008 emitió la Resolución 2008-000038 en la cual se emite la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, la misma que hasta la fecha permanece vigente.

En la misma se regula el método de evaluación del desempeño profesional de los servidores públicos en un periodo de tiempo definido (dos veces al año de manera semestral, sin considerar los periodos de prueba), generando resultados que permitan visualizar oportunidades de mejoras para la satisfacción ciudadana en general.

Entre los campos evaluados se encuentran:

Figura 2: Componentes de Evaluación de Desempeño Servidores Públicos SENRES-EVAL-01



Fuente: Elaboración Propia a partir de Resolución SENRES-2008-000038

En la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua se realizó la última evaluación comprendida en el periodo julio – diciembre 2014, en la misma se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4: Resultados por Áreas Evaluación de Desempeño Servidores Públicos SENRES-EVAL-01 año 2014

Área	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular
Talento Humano	0	1	0	0
Financiero	4	0	0	0
Administrativo	3	1	1	0
Procesos Electorales	1	0	0	0
Gestión Estratégica y Planificación	2	0	0	0
Secretaría General	0	1	1	0
Participación Política	2	0	1	0
Ventanilla Única	2	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

Hay que mencionar que de acuerdo a las directrices generadas para la aplicación de esta técnica de evaluación, no se consideró al personal que tiene menos de tres meses en la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua. En este caso el Área de Asesoría Jurídica y Comunicación y Atención al Ciudadano.

Para complementar la información obtenida con los criterios de todas las personas con las cuales interactúa el personal día a día se propone la aplicación de la Evaluación 360°

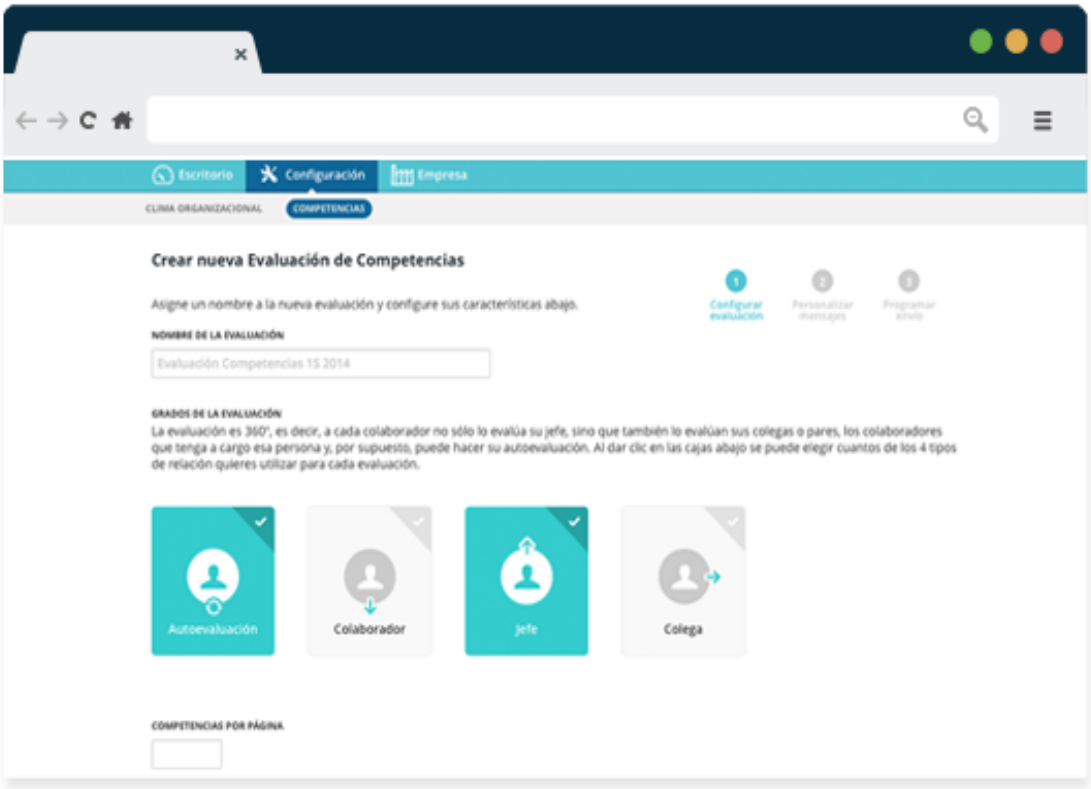
5.1.1.2. Evaluación 360°

Considerando que la evaluación de desempeño realizada en el Sector Público mide características desde la percepción de su jefe inmediato, y con la finalidad de complementar la información obtenida, con el criterio del desempeño individual por parte de sus pares, colaboradores y de uno mismo, es decir una autoevaluación, se propone aplicar de manera anual una evaluación de 360 grados.

De igual manera al estudio realizado en el punto 5.2.2., esta evaluación se realizará a través de un módulo desarrollado para este tipo específico de estudio con la intervención de una empresa externa ajena a la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua, para generar así mayor confianza al personal evaluado, brindando respuestas claras y adecuadas, generando credibilidad de los resultados obtenidos.

El Software de Talento Humano Acsendo, empresa con la cual se trabajó en el piloto de evaluación 360° brinda un adecuado proceso de estudio, informándose de manera previa de la Estructura Orgánica institucional, así como de las competencias establecidas para cada puesto de trabajo acorde a sus actividades.

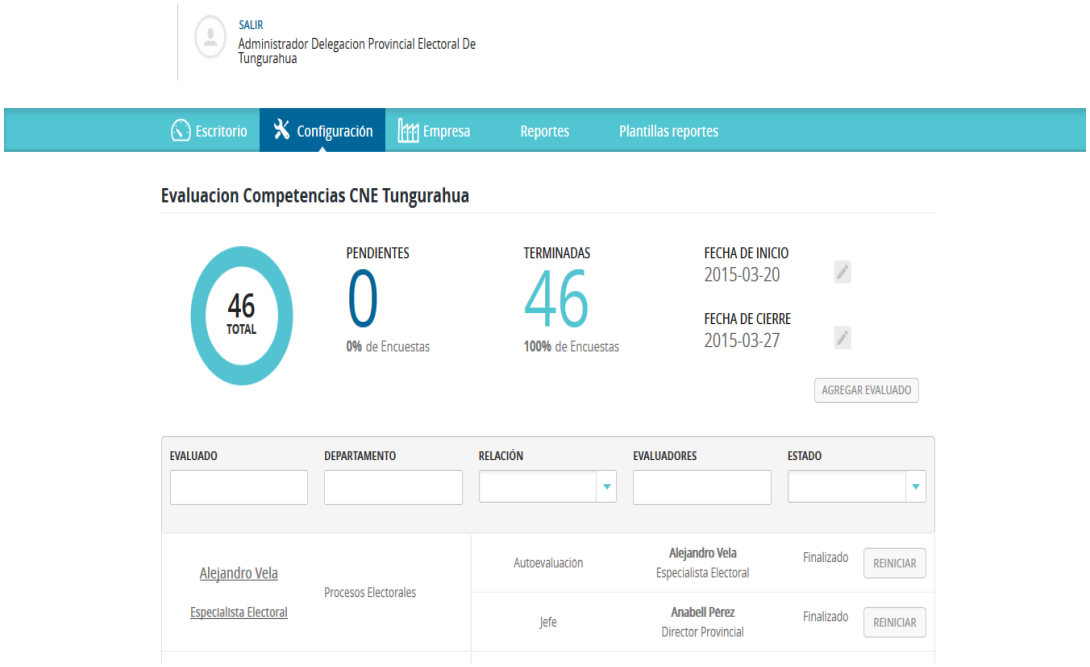
Figura 3: Sistema de Elaboración de Evaluación 360°



Fuente: http://www.acsendo.com/360competencies/

Al preparar de manera adecuada, previo análisis de los componentes de estudio, las correspondientes evaluaciones son enviadas vía correo electrónico institucional a cada uno de los miembros de la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua, los mismos que accederán en un plazo determinado a realizar las evaluaciones correspondientes de acuerdo al cargo desempeñado.

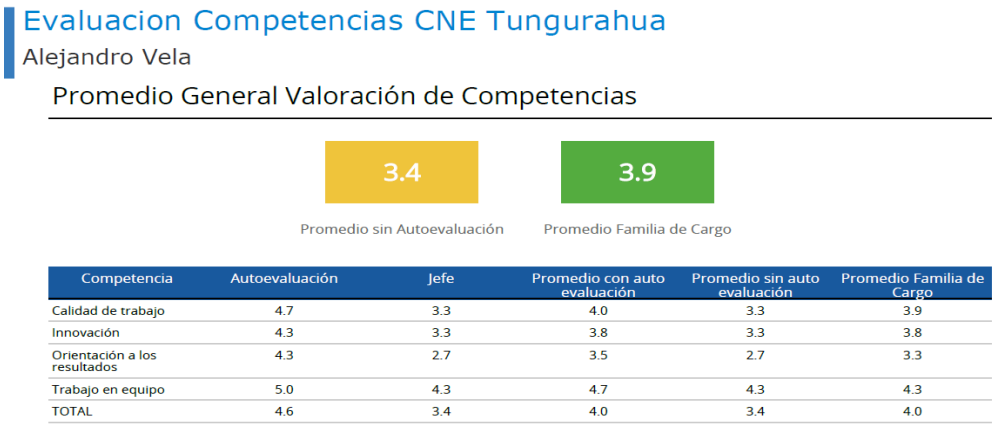
Figura 4: Sistema Administrador Evaluación 360°



Fuente: http://www.acsendo.com/360competencies/

Al finalizar la evaluación, la empresa encargada de llevar adelante el estudio nos entrega un reporte detallado con cada competencia evaluada de manera individual, así como un resumen general con los resultados obtenidos:

Figura 5: Reporte Individual Resultados 360°



Competencia	Autoevaluación	Jefe	Promedio con auto evaluación	Promedio sin auto evaluación	Promedio Familia de Cargo
Calidad de trabajo	4.7	3.3	4.0	3.3	3.9
Innovación	4.3	3.3	3.8	3.3	3.8
Orientación a los resultados	4.3	2.7	3.5	2.7	3.3
Trabajo en equipo	5.0	4.3	4.7	4.3	4.3
TOTAL	4.6	3.4	4.0	3.4	4.0

Fuente: http://www.acsendo.com/360competencies/

Los criterios de análisis en los resultados obtenidos son los siguientes:

Figura 6: Niveles de Cumplimiento Evaluación 360°



Fuente: http://www.acsendo.com/360competencies/

Estos resultados permiten profundizar en el desempeño de todos los servidores públicos de la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua, en todas sus áreas y con los criterios de todos los miembros que interactúan entre sí.

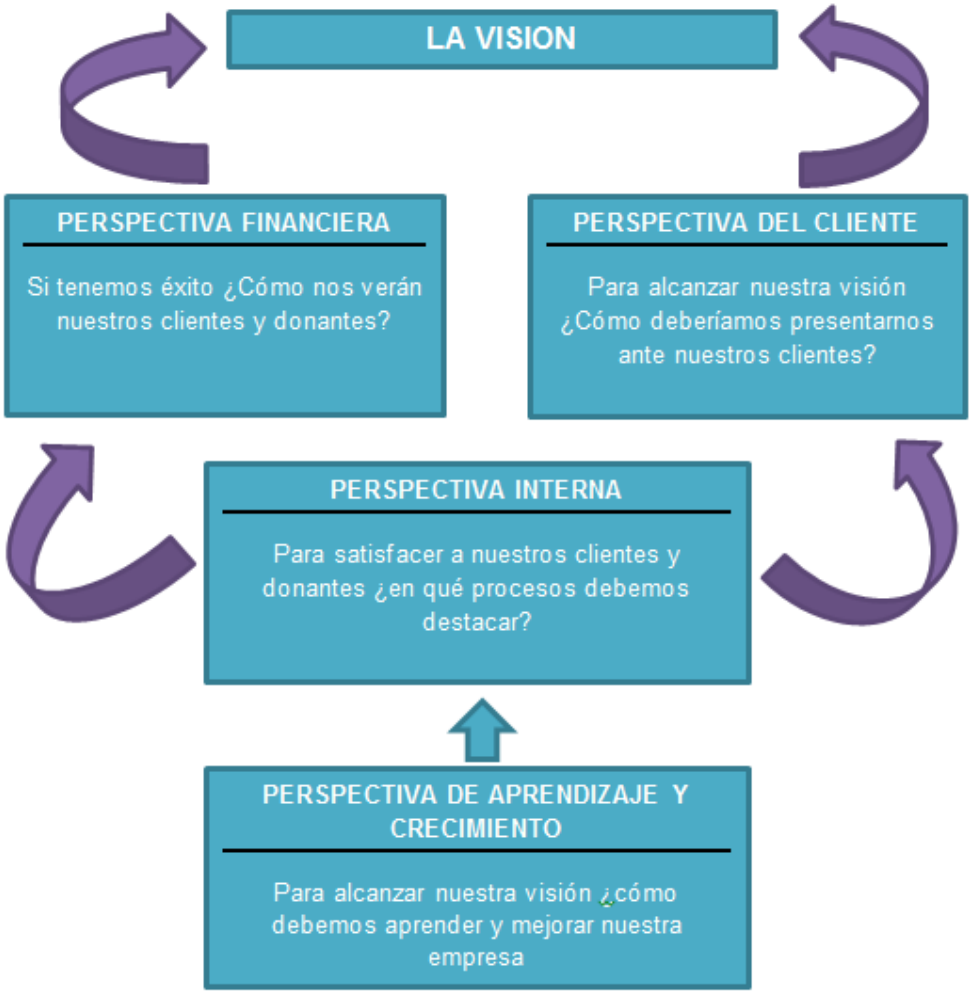
5.1.1.3. Cuadro de Mando Integral

Con la finalidad de comparar los indicadores de desempeño (eficacia, eficiencia, calidad y economía) obtenidos en los estudios realizados, en comparación a periodos anteriores, se considera factible el uso adecuado de la herramienta Cuadro de Mando Integral.

Hay que considerar, que si bien el CMI es una herramienta que está desarrollada en sus inicios para empresas que realizan actividades netamente económicas, la misma fue adaptada

por sus creadores Kaplan y Norton a ONGs y empresas públicas, como es el caso del presente estudio, la misma tiene énfasis en determinar la capacidad para alcanzar su visión empresarial.

Figura 7: Modelo de Creación de Valor y en las empresas Públicas y en las ONGs



Fuente: Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias
Elaborado por: Pereda, Santiago; Berrocal, Francisca. Tomado de Kaplan y Norton, 2004

Es así que en base al modelo mencionado, se aplica el CMI considerando los siguientes indicadores:

Tabla 5: Matriz de indicadores aplicación Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVAS CUADRO DE MANDO INTEGRAL	INDICADOR	VALOR RIESGO	VALOR CORRECCION	VALOR PREVENCION	VALOR OBJETIVO	VALOR CONSEGUIDO	FUENTE
PERSPECTIVA FINANCIERA	EJECUCION PRESUPUESTO	60%	75%	100%	95%	99.89%	CEDULA PRESUPUESTARIA 2014 ESIGEF
	EJECUCION PLANIFICACION	60%	75%	100%	95%	91.11%	SIPLAN CNE
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	GESTION DE RECURSOS	60%	75%	100%	95%	86.67%	EVALUACION 360
	SATISFACCION AL CIUDADANO	50%	70%	100%	90%	94.15%	REPORTE SISTEMA RECAUDACION
	EJECUCION DE PROYECTOS NACIONALES	50%	70%	100%	90%	93.75%	RENDICION DE CUENTAS
	ELECTORES EN SUFRAGIO 2014	50%	70%	100%	90%	82.20%	RENDICION DE CUENTAS
PERSPECTIVA INTERNA	CALIDAD DE TRABAJO	50%	70%	100%	90%	81.60%	EVALUACION 360
	INNOVACION	50%	70%	100%	90%	80.40%	EVALUACION 360
	CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO-SERVICIO	50%	70%	100%	90%	67.20%	EVALUACION 360
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	ORIENTACION A LOS RESULTADOS	50%	70%	100%	90%	80.40%	EVALUACION 360
	TRABAJO EN EQUIPO	50%	70%	100%	90%	85.20%	EVALUACION 360
	VISION ESTRATEGICA	50%	70%	100%	90%	80.00%	EVALUACION 360

Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

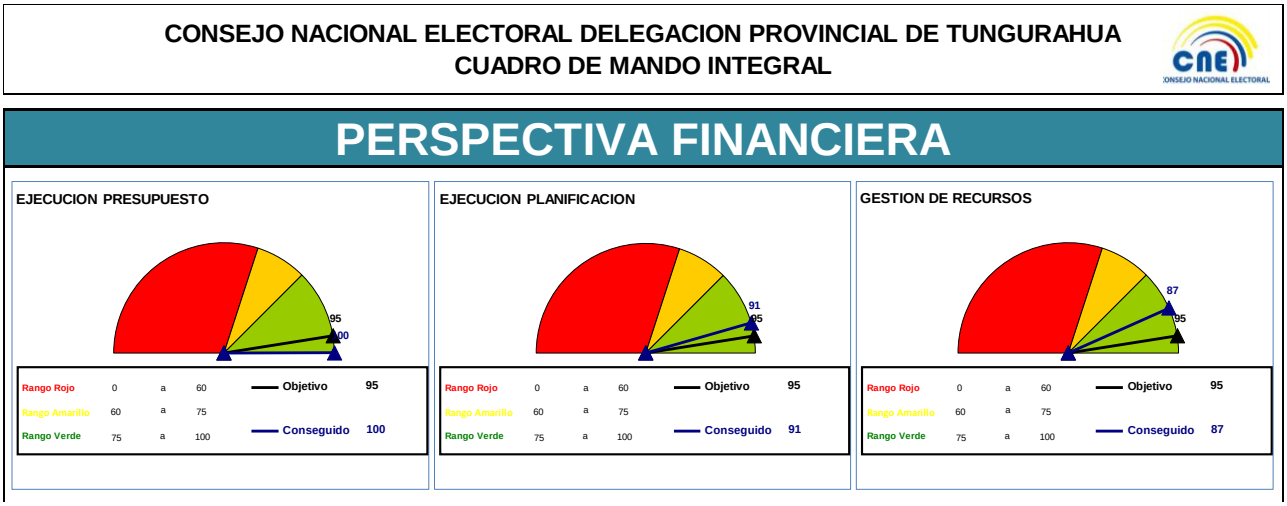
Tomando como punto de partida los indicadores mencionados en la Tabla 5.4, para ser aplicados en la herramienta Cuadro de Mando Integral, todo esto con la finalidad de integrar las cuatro perspectivas de las cuales está compuesta, complementándose de forma conjunta y determinando inductores de actuación futura.

Es importante mencionar que el CMI ha evolucionado al pasar de una forma diferente de presentar los indicadores institucionales obtenidos, hasta llegar a ser un sistema de gestión central, utilizándose para establecer, en este caso específico prioridades generales y específicas dentro de un plan de desarrollo profesional y personal que en un mediano plazo influirá de manera positiva en el desempeño individual y grupal, cumpliendo así con los objetivos institucionales planteados.

En el caso del presente estudio, se considerará actualizar dicha información una vez al año, de manera preferente el último trimestre del año, preparando así un Plan de Carrera Individual y Grupal con un presupuesto de inversión definido para un periodo anual (enero – diciembre).

Además, para realizar un análisis más objetivo y concreto, se ha propuesto el manejo del Cuadro de Mando Integral de la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua de la siguiente manera:

Figura 8: Perspectiva Financiera Cuadro de Mando Integral Delegación Provincial Electoral de Tungurahua año 2014

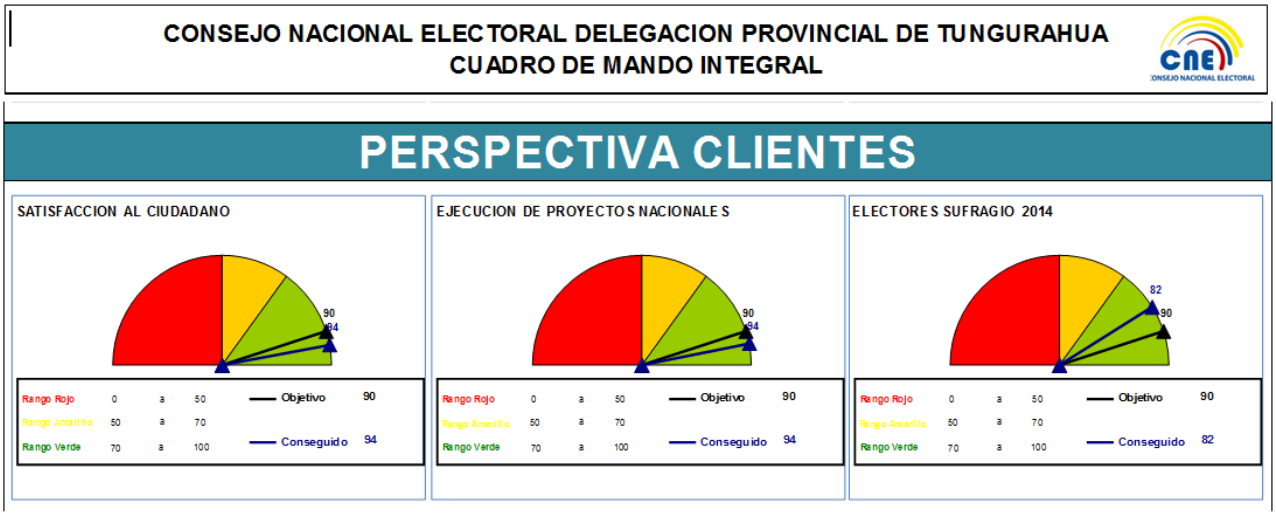


Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

La perspectiva financiera está conformada de los siguientes indicadores:

- Ejecución de Presupuesto, con un valor objetivo del 95% y como documento de verificación la Cédula Presupuestaria Anual emitida por el sistema ESIGEF
- Ejecución de Planificación, con un valor objetivo del 95% y como documento de verificación reporte de Sistema de Planificación SIPLAN
- Gestión de Recursos, con un valor objetivo del 95% y como documento de verificación el resultado promedio de la Evaluación 360°

Figura 9: Perspectiva Clientes Cuadro de Mando Integral Delegación Provincial Electoral de Tungurahua año 2014



Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

La perspectiva clientes está conformada de los siguientes indicadores:

- Satisfacción al ciudadano, con un valor objetivo del 90% y como documento de verificación Reporte del Sistema de Recaudación

- Ejecución de Proyectos Nacionales, con un valor objetivo del 90% y como documento de verificación Rendición de Cuentas año 2014

- Electores Sufragio 2014, con un valor objetivo del 90% y como documento de verificación Rendición de Cuentas año 2014

Figura 10: Perspectiva Interna Cuadro de Mando Integral Delegación Provincial Electoral de Tungurahua año 2014



Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

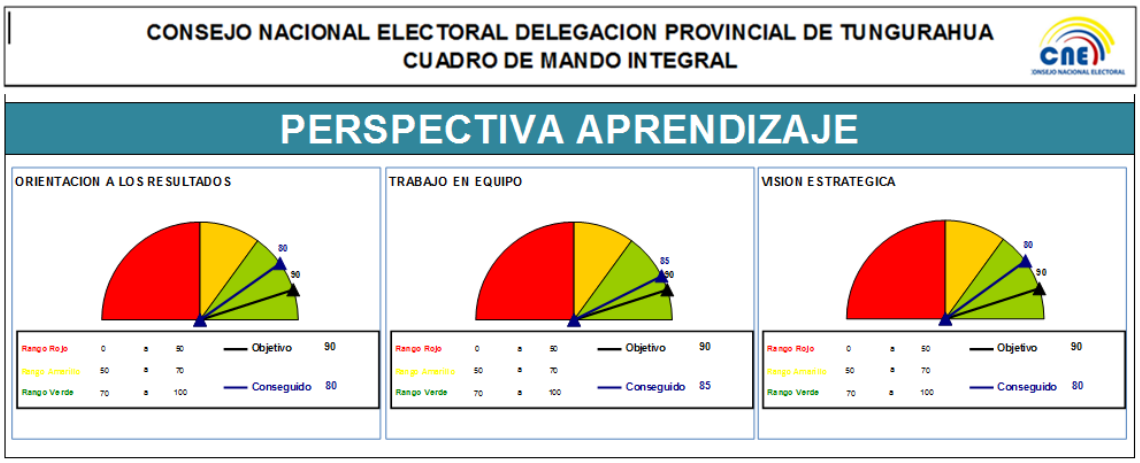
La perspectiva interna está conformada de los siguientes indicadores:

- Calidad de Trabajo, con un valor objetivo del 90% y como documento de verificación el resultado promedio de la Evaluación 360°

- Innovación, con un valor objetivo del 90% y como documento de verificación el resultado promedio de la Evaluación 360°

- Conocimiento del Producto - Servicio, con un valor objetivo del 90% y como documento de verificación el resultado promedio de la Evaluación 360°

Figura 11: Perspectiva Aprendizaje Cuadro de Mando Integral Delegación Provincial Electoral de Tungurahua año 2014



Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

La perspectiva aprendizaje y crecimiento está conformada de los siguientes indicadores:

- Orientación a los Resultados, con un valor objetivo del 90% y como documento de verificación el resultado promedio de la Evaluación 360°

- Trabajo en Equipo, con un valor objetivo del 90% y como documento de verificación el resultado promedio de la Evaluación 360°

- Visión Estratégica, con un valor objetivo del 90% y como documento de verificación el resultado promedio de la Evaluación 360°

Al seleccionar adecuadamente los indicadores más idóneos para tener una visión global de la situación actual de la organización en relación al desempeño de su personal, se procede a la aplicación sistemática del Plan de Carrera, usando esta herramienta como un complemento de los resultados individuales obtenidos.

5.1.2. Plan de Carrera (Información cualitativa)

5.1.2.1 Antecedentes

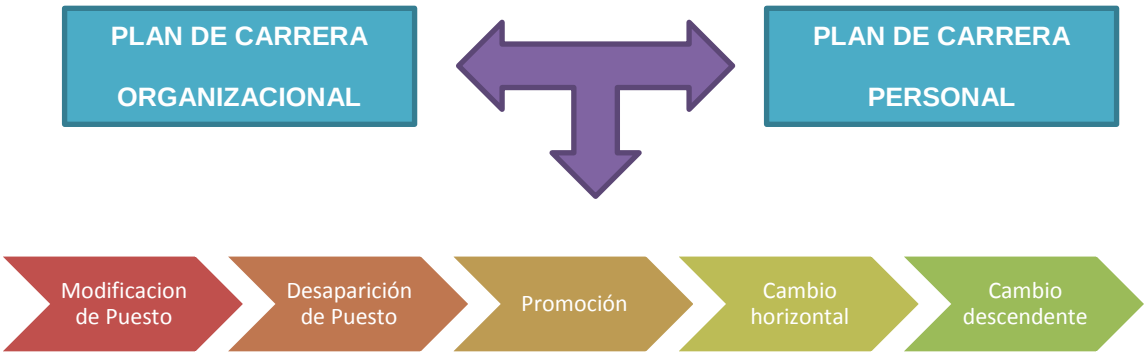
Con el pasar del tiempo, las instituciones cambian de objetivos, intereses y planificación estratégica en general. Así también, las personas que lo integran cambian de intereses, valores, actitudes y temperamentos.

Para que su transcurso en la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua sea correctamente definido y apoyado, independientemente de las actividades asignadas, debe planificarse por un periodo establecido un Plan de Carrera que facilite el desarrollo profesional y personal, individual y grupal dentro de los objetivos institucionales.

5.1.2.2 Clasificación del Plan de Carrera Individual

De acuerdo a los resultados obtenidos en el CMI, el Plan de Carrera para un periodo establecido puede ser:

Figura 12: Plan de Carrera



Fuente: Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias
Elaborado por: Pereda, Santiago; Berrocal, Francisca

5.1.2.3. Proceso del Plan

Figura 13: Etapas del Proceso de Plan de Carrera



Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

5.1.2.3.1. Diagnóstico de Evaluaciones

Las evaluaciones de desempeño propuestas en el levantamiento de información, tanto la Evaluación de Desempeño Individual mediante formato EVAL-01 (obligatoria en el sector público ecuatoriano) como la Evaluación 360° (propuesta en el presente estudio), deben realizarse conjuntamente de manera permanente y periódica, los resultados obtenidos se complementan en la preparación de un Plan Integral de Carrera que permita al personal obtener un crecimiento profesional y personal adecuado a sus expectativas y necesidades institucionales y del entorno.

5.1.2.3.2. Análisis y Retroalimentación

La Evaluación de Desempeño Individual como la Evaluación 360° proporcionan información de gran importancia y utilidad, pero la misma debe estar acompañada de una reunión personal de socialización de resultados y análisis de los mismos con la finalidad de retroalimentar los diferentes resultados obtenidos.

Para que la reunión realizada sea formalizada y mantener así un registro y control del mismo se sugiere llenar de manera individual la siguiente matriz:

Tabla 6: Matriz de Diagnóstico de Evaluaciones de Desempeño

CONSEJO NACIONAL ELECTORAL
DELEGACION PROVINCIAL ELECTORAL DE TUNGURAHUA

DIAGNOSTICO DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

EVALUADO VELA SALAZAR OSWALDO ALEJANDRO
AREA PROCESOS ELECTORALES

COMPETENCIAS GENERALES	AUTOEVALUACION	SUPERIOR	PROMEDIO CON AUTOEVALUACION	PROMEDIO SIN AUTOEVALUACION	PROMEDIO GENERAL	ACTIVIDADES PROGRAMADAS										OBSERVACIONES
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
CALIDAD DE TRABAJO	4.70	3.30	4.00	3.30	3.83													
INNOVACION	4.30	3.30	3.80	3.30	3.68													PROPUESTA OPERATIVA PROVINCIAL
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	4.30	2.70	3.50	2.70	3.30													
TRABAJO EN EQUIPO	5.00	4.30	4.70	4.30	4.58													APORTE EN AREAS ADMINISTRATIVAS

SIMBOLOGIA

- **CAPACITACION GENERAL**
- **CAPACITACION ESPECIFICA**
- **VINCULACION INTERDEPARTAMENTAL**
- **VINCULACION INTRADEPARTAMENTAL**
- **PROPUESTA DE INNOVACION**

ING ALEJANDRO VELA
EVALUADO

DRA ANABELL PEREZ
EVALUADOR

TALENTO HUMANO
VISTO BUENO

Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

5.1.2.3.3. Elaboración del Plan de Desarrollo Individual

Actividad realizada por el Área de Talento Humano. En base a la retroalimentación y análisis de la evaluación efectuada en el periodo definido, se determinarán actividades específicas para cumplir con las diversas acciones a realizarse con la finalidad de mejorar su desempeño por cada una de las competencias individuales identificadas.

Respetando los tiempos y acciones genéricas identificadas, el Área de Talento Humano, considerando el presupuesto y actividades institucionales planificadas de manera anual, procederá a determinar actividades específicas a ser cumplidas por cada miembro de la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua.

El Plan de Desarrollo Individual contendrá un formato amigable para su uso común, y el mismo será entregado a su inmediato superior para su seguimiento posterior.

Se plantea que el Plan de Desarrollo Individual se presente de la siguiente manera:

Tabla 7: Matriz de Plan de Desarrollo Individual

CONSEJO NACIONAL ELECTORAL
DELEGACION PROVINCIAL ELECTORAL DE TUNGURAHUA

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL

NOMBRE VELA SALAZAR OSWALDO ALEJANDRO
CARGO ESPECIALISTA ELECTORAL **PERIODO** ENERO - DICIEMBRE 2015
AREA PROCESOS ELECTORALES

ACTIVIDADES PROGRAMADAS		OBJETIVO	CRONOGRAMA												GRUPOS VINCULADOS	BENEFICIARIOS	INVERSION INDIVIDUAL ESTIMADA	OBSERVACIONES	CUMPLIMIENTO					OBSERVACIONES DE CUMPLIMIENTO
GENERAL	ESPECIFICA		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					1	2	3	4	5	
Capacitación	Administración Pública General	Conocer de los principales procedimientos a seguir en una Institución Pública en general para generar un trabajo integro y transparente													Contraloria General del Estado	Ciudadanía en General Delegación Provincial Electoral de Tungurahua	0.00	Convenio con Contraloria General del Estado Actividad programada para todo el personal						
Capacitación	Motivación Personal y Etica Profesional	Mejorar la actitud del personal de la Delegación Provincial Electoral en la busqueda de los objetivos institucionales, respetando siempre los valores institucionales y buscando siempre incrementar la calidad de los servicios entregados a la ciudadania													Empresa de Capacitación Externa a definir	Personal Delegación Provincial Electoral de Tungurahua	200.00	Actividad programada para todo el personal. Actividad programada fuera de los días laborables (optativo).						
Innovacion	Propuesta Operativa Provincial	Buscar mejoras en Proyectos Institucionales realizados en la Provincia de Tungurahua, para obtener los resultados esperados de mejor manera, optimizando recursos y ampliando sus beneficios													Entidades Publicas y Privadas Delegación Provincial Electoral de Tungurahua	Grupos de interes relacionado con el proyecto sujeto de innovación	0.00	Proyectos de aplicación local: ABC de a Democracia, Democracia Participativa, Ruta de Matilde Hidalgo. Proyectos cuentan con financiamiento propio. Busca innovacion respetando la normativa legal vigente.						
Vinculación Inter departamental	Propuesta Nuevos Recintos por crecimiento de Población	Trabajar de manera conjunta con los encargados de Registro Electoral a nivel nacional y Logistica a nivel provincial en la identificación de posibles nuevos recintos electorales acorde a las necesidades de la ciudadania													Instituciones Educativas Consejo Nacional Electoral	Ciudadanía de la Provincia de Tungurahua	0.00	Trabajo a realizar respetando la normativa legal vigente. Sujeto a autorizacion de aplicación por arte del Consejo Nacional Electoral.						
Innovacion	Propuesta de control de asistencia y actividades masivo de personal contratrado en procesos electorales	Mejorar los diferentes mecanismos de control masivo a personal contratado en periodo electoral para la consecucion de resultados institucionales													Personal Periodo Eventual	Delegación Provincial Electoral de Tungurahua Ciudadanía en general	0.00	Propuesta sujeta a revisión por la Dirección Provincial previo aplicación.						
Vinculación Intra departamental	Apoyo a cumplimiento de normativa vigente en constatación física de bienes	Mantener actualizado el inventario de bienes muebles de la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua con un enfoque imparcial													Delegación Provincial Electoral de Tungurahua	Delegación Provincial Electoral de Tungurahua	0.00	Recepción previa de normativa vigente para el efecto por el Área Administrativa						

VALIDADO POR

ING. ALEJANDRO VELA
PROCESOS ELECTORALES

SEGUIMIENTO POR

DRA. ANABELL PEREZ
DIRECTORA PROVINCIAL

Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

5.1.2.3.4. Seguimiento de Actividades

Esta actividad es de cumplimiento obligatorio por parte del inmediato superior de cada servidor electoral. Al finalizar las actividades planificadas, las mismas que se preverán no ir más allá del mes de noviembre de cada año, esto con la finalidad de realizar las evaluaciones correspondientes para el siguiente periodo, cada miembro de la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua tendrá un seguimiento del cumplimiento de sus actividades en los tiempos y actividades indicadas en el mismo Plan de Desarrollo Individual entregado en el punto anterior.

Como se puede observar en la Matriz 2 del presente estudio**,** el nivel de cumplimiento tendrá un rango del 1 al 5, segmentado de la siguiente manera:

Tabla 8: Escala de Calificación del cumplimiento del Plan de Desarrollo Individual

CALIFICACION	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
1	TOTALMENTE INSATISFACTORIO
2	MEDIANAMENTE INSATISFACTORIO
3	CUMPLIMIENTO NEUTRAL
4	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
5	TOTALMENTE SATISFACTORIO

Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

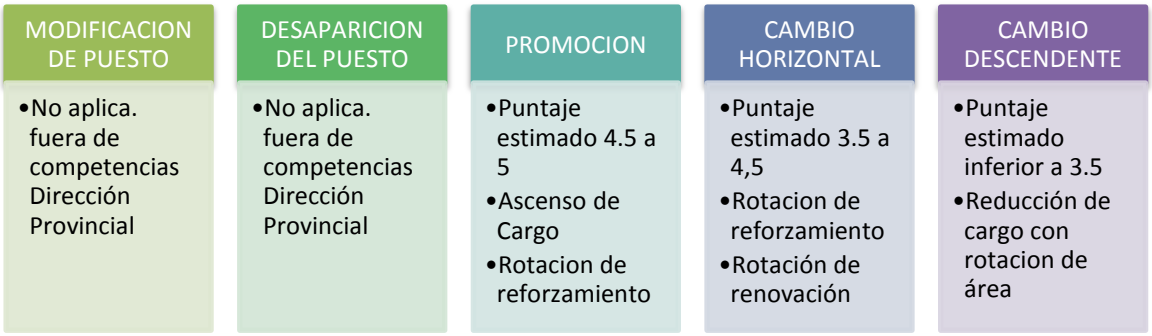
Las calificaciones de cumplimiento realizado, y de ser el caso acompañado de alguna observación, serán entregadas al Área de Talento Humano, quien será la encargada de realizar un Informe Técnico del Cumplimiento Total del Plan de Carrera con los seguimientos y observaciones obtenidas por cada uno de los miembros de la Delegación Provincial Electoral con información consolidada y un promedio general del cumplimiento generado.

5.1.2.3.5. Toma de Decisiones y Evaluaciones Periódicas

Actividad realizada por la Dirección Provincial en apoyo del Área de Talento Humano. Al recibir el Informe Técnico del Cumplimiento Total del Plan de Carrera elaborado por el Área de Talento

Humano, la Dirección Provincial Electoral en uso de sus facultades decidirá, salvo su mejor criterio, realizar cambios en la organización interna institucional, en base a las diversas opciones mencionadas en el Plan de Carrera propuesto, esto es:

Figura 14: Relación de Aplicación Plan de Carrera – Cumplimiento del Plan Individual de Desarrollo



Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

Estas decisiones deberán ser tomadas por parte de la Máxima Autoridad con el Apoyo Técnico del Área de Talento Humano, quien podrá ayudar a identificar los cambios requeridos, de ser el caso.

Estos cambios deberán ser informados de manera oportuna a la Dirección Nacional de Talento Humano para abalizar los cambios respectivos, acorde a normativa legal vigente para el efecto.

Con estas decisiones y en conjunto de las evaluaciones periódicas del presente ciclo (EVAL 01 y Evaluación 360°) se notificará a cada miembro de la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua de las decisiones tomadas y los resultados obtenidos.

5.2. Evaluación preliminar

Teniendo como línea de desarrollo la Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad, se considera que el desempeño debe ser evaluado mediante una correcta retroalimentación institucional con el cliente interno (personal electoral) y reflejado el mismo en la satisfacción del cliente final (ciudadanía en general).

La Ley Orgánica Electoral, Código de la Democracia que en su artículo 60 menciona entre las funciones de la Directora o Director Provincial o Distrital del Consejo Nacional Electoral las siguientes:

1. Organizar la gestión del Consejo Nacional Electoral en su provincia o distrito;

2. Administrar los bienes, el presupuesto asignado para su funcionamiento y los recursos humanos.

Con este antecedente, de acuerdo a entrevista realizada a la máxima autoridad provincial, se considera importante proyectar en la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua a través del presente estudio un programa de crecimiento personal y profesional de los colaboradores mediante un plan de carrera adaptado a la evolución sus intereses, enfocado en la optimización del desempeño del personal de la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua identificando sus competencias individuales para utilizarlas en las actividades diarias, obteniendo así mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos globales.

5.3. Análisis de resultados

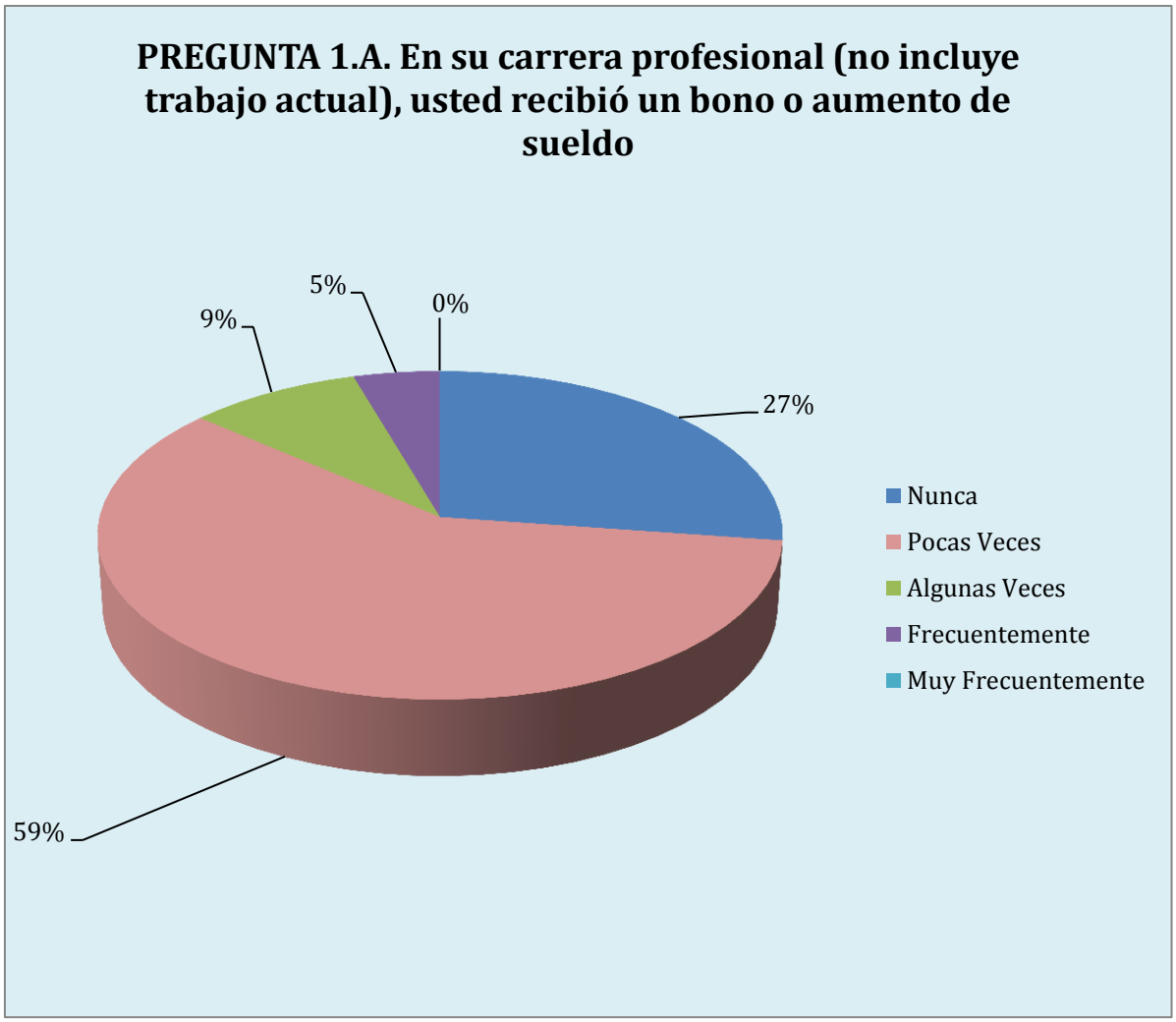
Al aplicar los métodos indicados en el punto 4.2 para obtener información de utilidad en el presente estudio, tanto en el cuestionario de expectativas como en la evaluación 360°, se han obtenido los siguientes resultados:

5.3.1. Cuestionario de expectativas

Evaluación realizada al personal que conforma la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua en todas sus áreas y cargos existentes, para determinar las expectativas individuales, la importancia que tienen actualmente en su vida y la percepción que tienen de haber cumplido las mismas.

Entre los resultados más importantes se encuentran los siguientes:

Figura 15: Pregunta 1.A. En su carrera profesional (no incluye trabajo actual), usted recibió un bono o aumento de sueldo

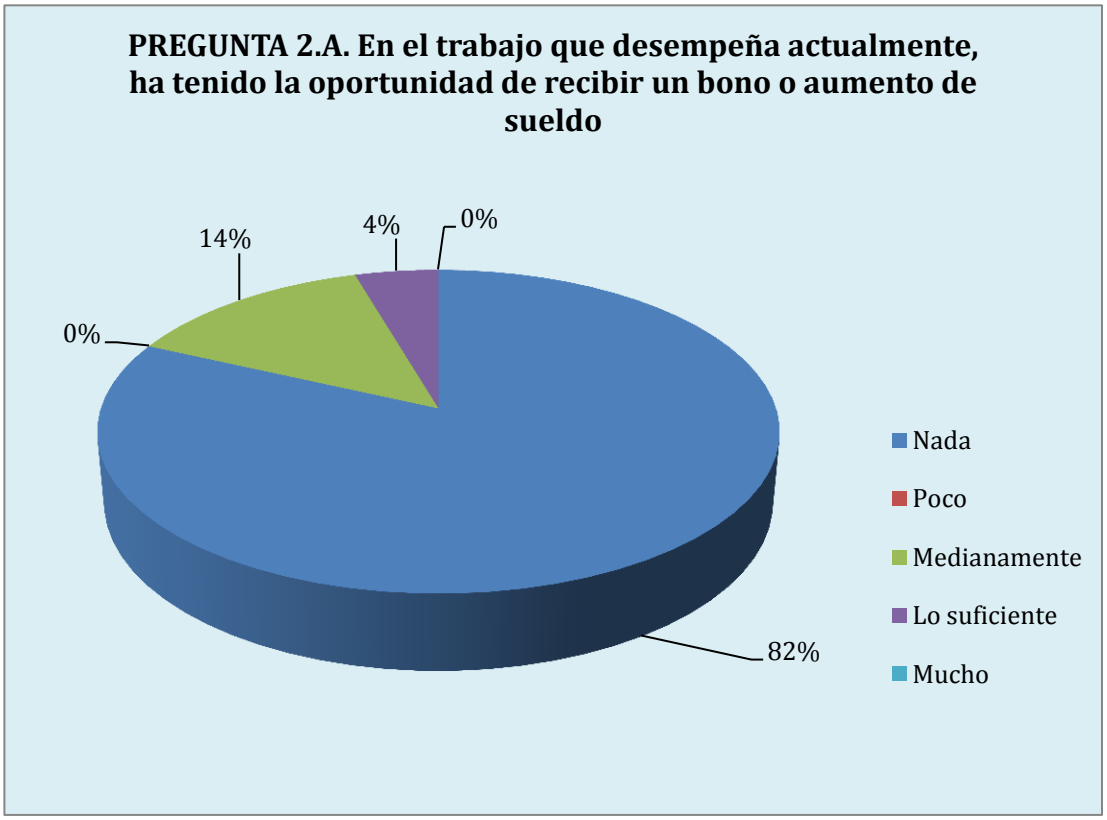


Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

Más de la mitad del personal electoral (59%) considera que en pocas ocasiones ha recibido un bono o aumento de sueldo, esta respuesta no considera el trabajo actual.

La mayoría de los encuestados son personas nuevas en la función pública, por lo que beneficios como bonos o incrementos de salario por antigüedad o años de servicio no son familiares.

Figura 16: Pregunta 2.A. En el trabajo que desempeña actualmente, ha tenido la oportunidad de recibir un bono o aumento de sueldo

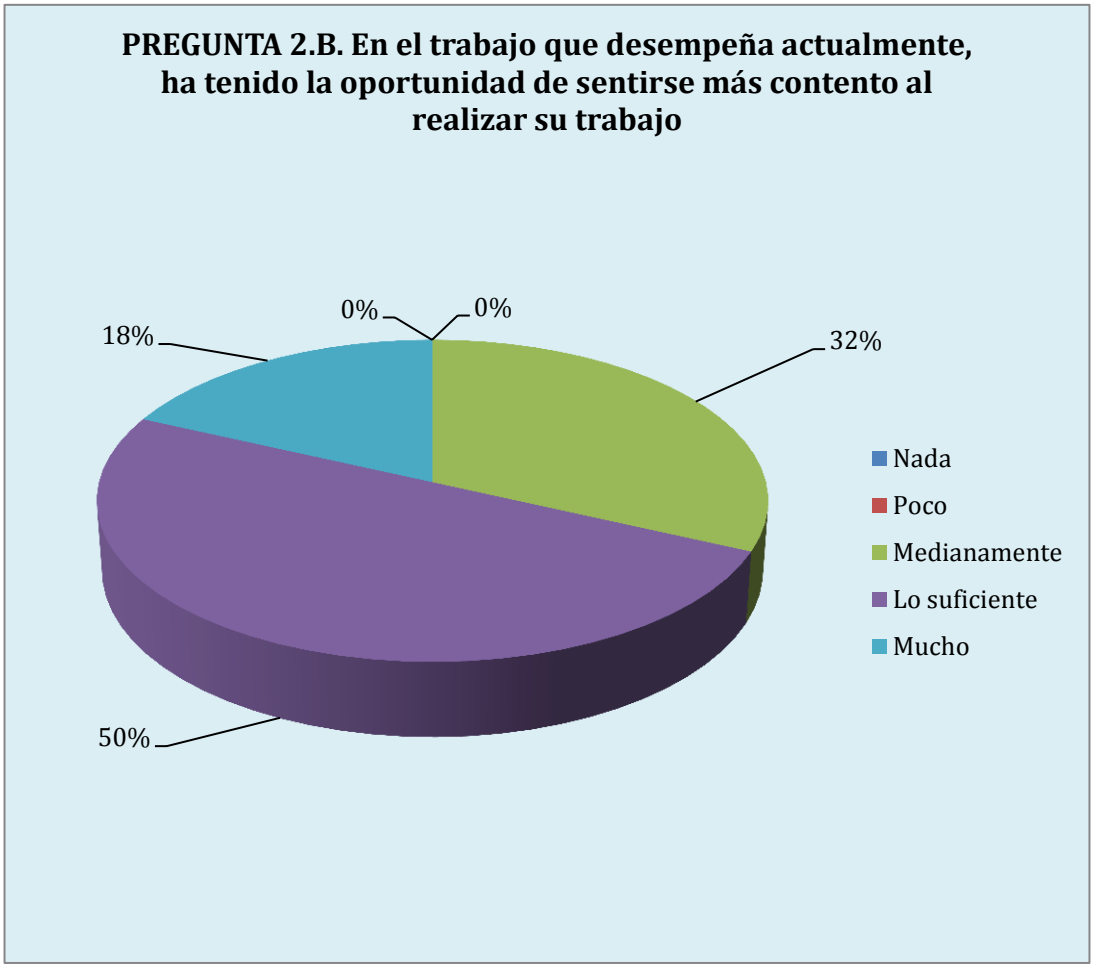


Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

El 82% del total de funcionarios electorales considera que en el trabajo que desempeña actualmente no ha recibido ninguna bonificación económica.

Esto confirma el resultado anterior en relación a los incrementos en remuneración por antigüedad del personal a nombramiento. Sin embargo, este valor es mayor al anterior considerando que parte del personal a contrato ha recibido algún aumento económico en sus ingresos en experiencias anteriores.

Figura 17: Pregunta 2.B. En el trabajo que desempeña actualmente, ha tenido la oportunidad de sentirse más contento al realizar su trabajo

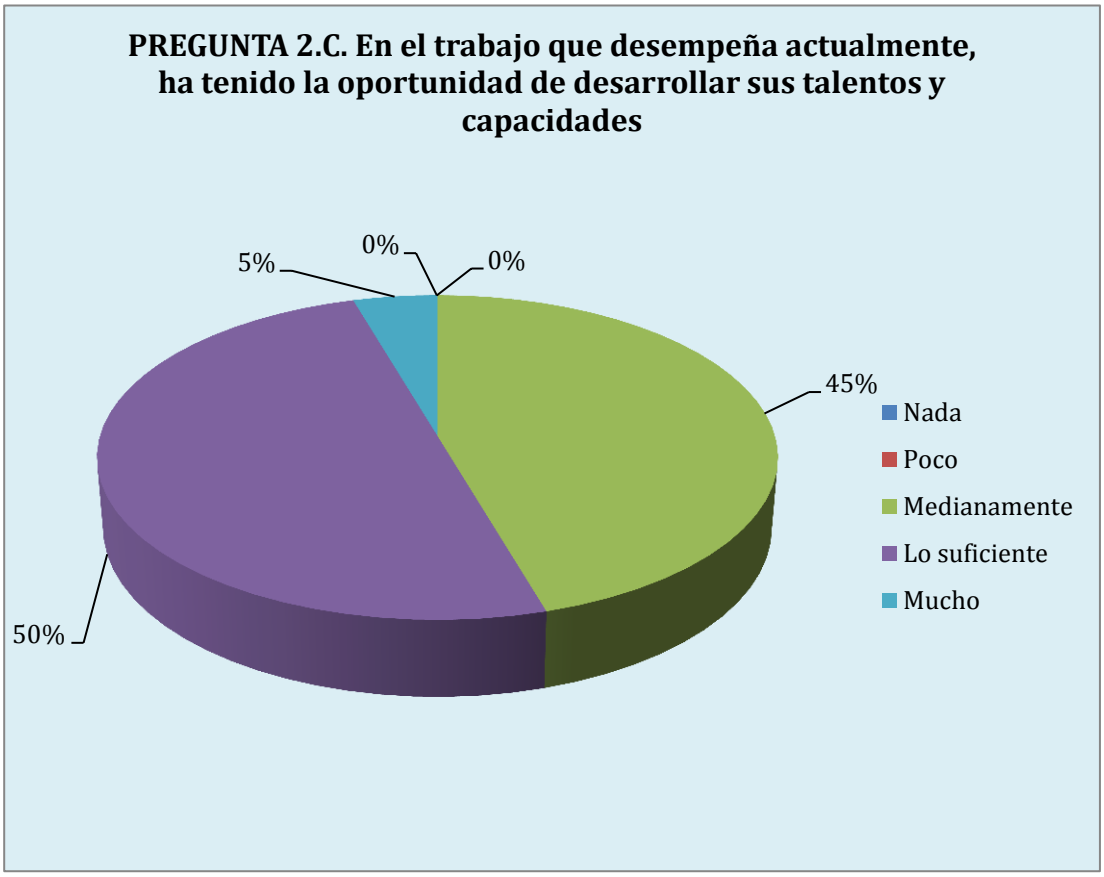


Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

El 50% de los encuestados cree que ha tenido la oportunidad de sentirse lo suficientemente satisfecho al realizar su trabajo, muy satisfecho el 18% y medianamente el 32%.

Estos indicadores demuestran que la totalidad del personal electoral está satisfecho con las actividades que se encuentran desempeñando, lo que se ve reflejado en los resultados obtenidos así como en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Figura 18: Pregunta 2.C. En el trabajo que desempeña actualmente, ha tenido la oportunidad de desarrollar sus talentos y capacidades

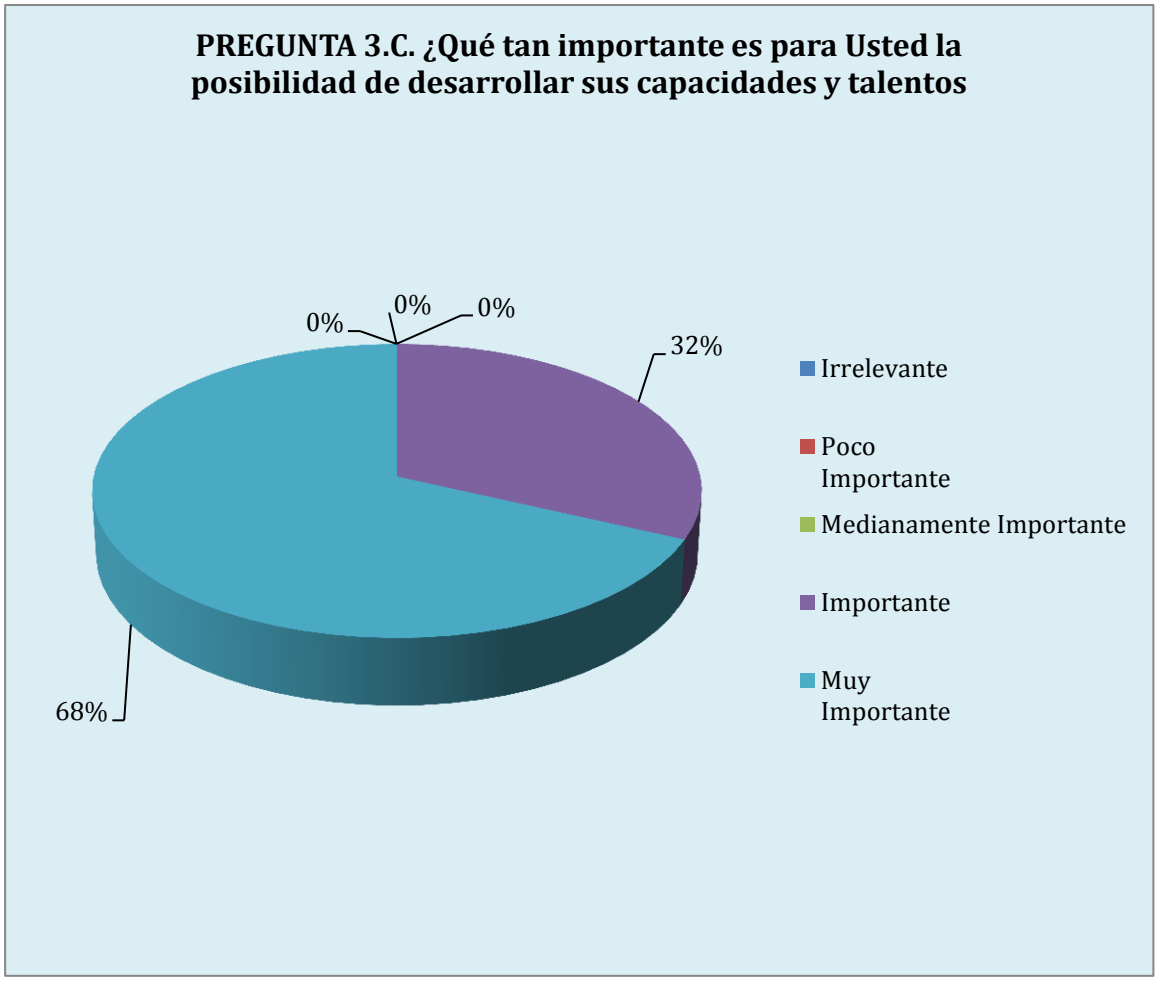


Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

La mitad de los encuestados (50%) considera que ha tenido las suficientes oportunidades de desarrollar sus talentos y capacidades en el trabajo que realizan actualmente. Del restante 50%, el 45% considera que ha tenido medianamente oportunidades y el 5% muchas.

Es decir, que todo el personal ha tenido de una u otra manera oportunidades de desarrollar sus talentos y capacidades, aplicando los mismos en proyectos institucionales. Hay también que destacar que existe apertura para realizar este desarrollo por parte de la Autoridad Máxima de la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua.

Figura 19: Pregunta 3.C. ¿Qué tan importante es para Usted la posibilidad de desarrollar sus capacidades y talentos

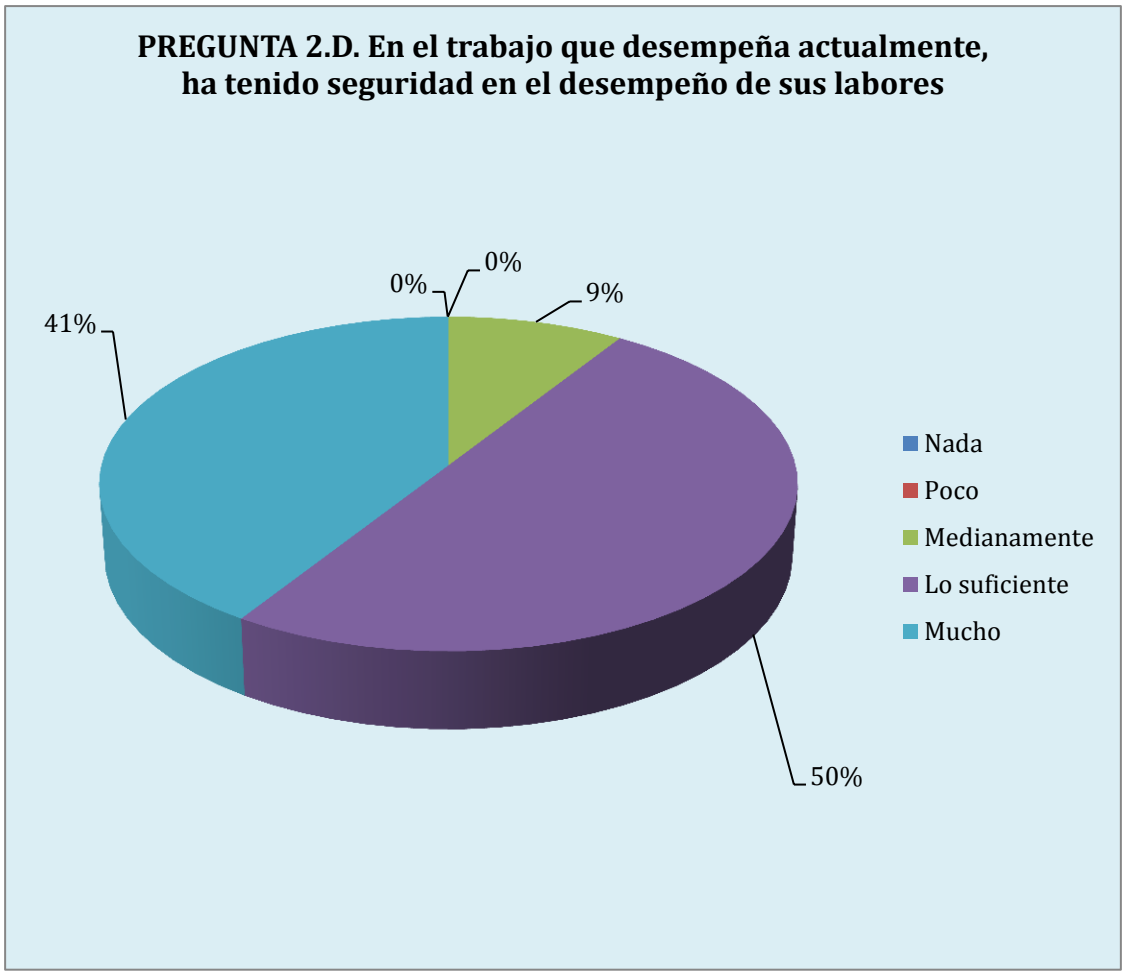


Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

El personal de la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua considera en un 68% que es muy importante y en un 32% importante la posibilidad de desarrollar sus talentos y capacidades.

Este indicador refleja que la innovación de actividades y procesos permita alcanzar y superar los objetivos propuestos. Un proceso de cambio institucional requiere de la participación activa de sus integrantes.

Figura 20: Pregunta 2.D. En el trabajo que desempeña actualmente, ha tenido seguridad en el desempeño de sus labores

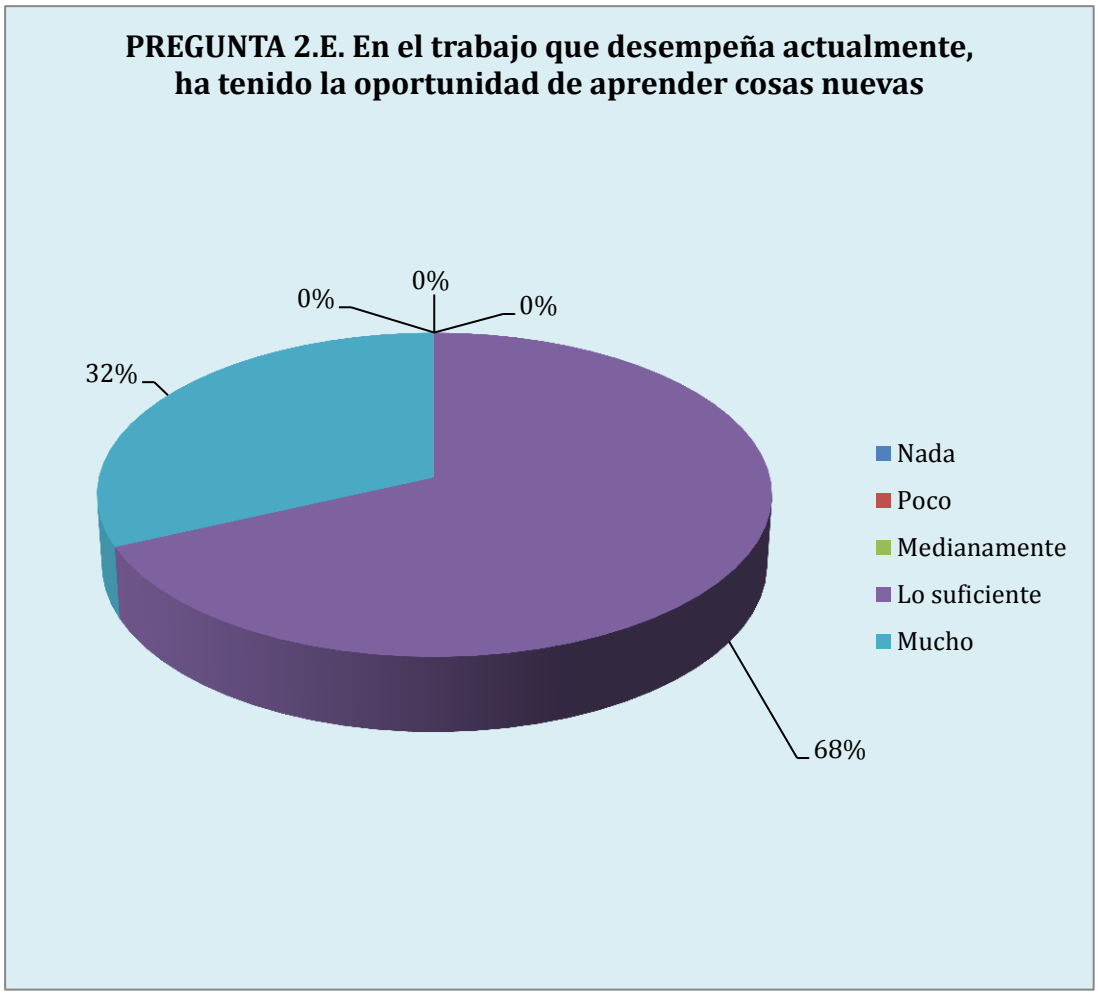


Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

Del total de encuestados, ninguno ha opinado que ha tenido poca o ninguna seguridad en el desempeño de sus labores.

Parte de esta seguridad institucional se debe al establecimiento de procesos administrativos, técnicos y operativos estandarizados en manuales de funciones y disposiciones de estricto cumplimiento, siempre enmarcados en la normativa legal vigente.

Figura 21: Pregunta 2.E. En el trabajo que desempeña actualmente, ha tenido la oportunidad de aprender cosas nuevas

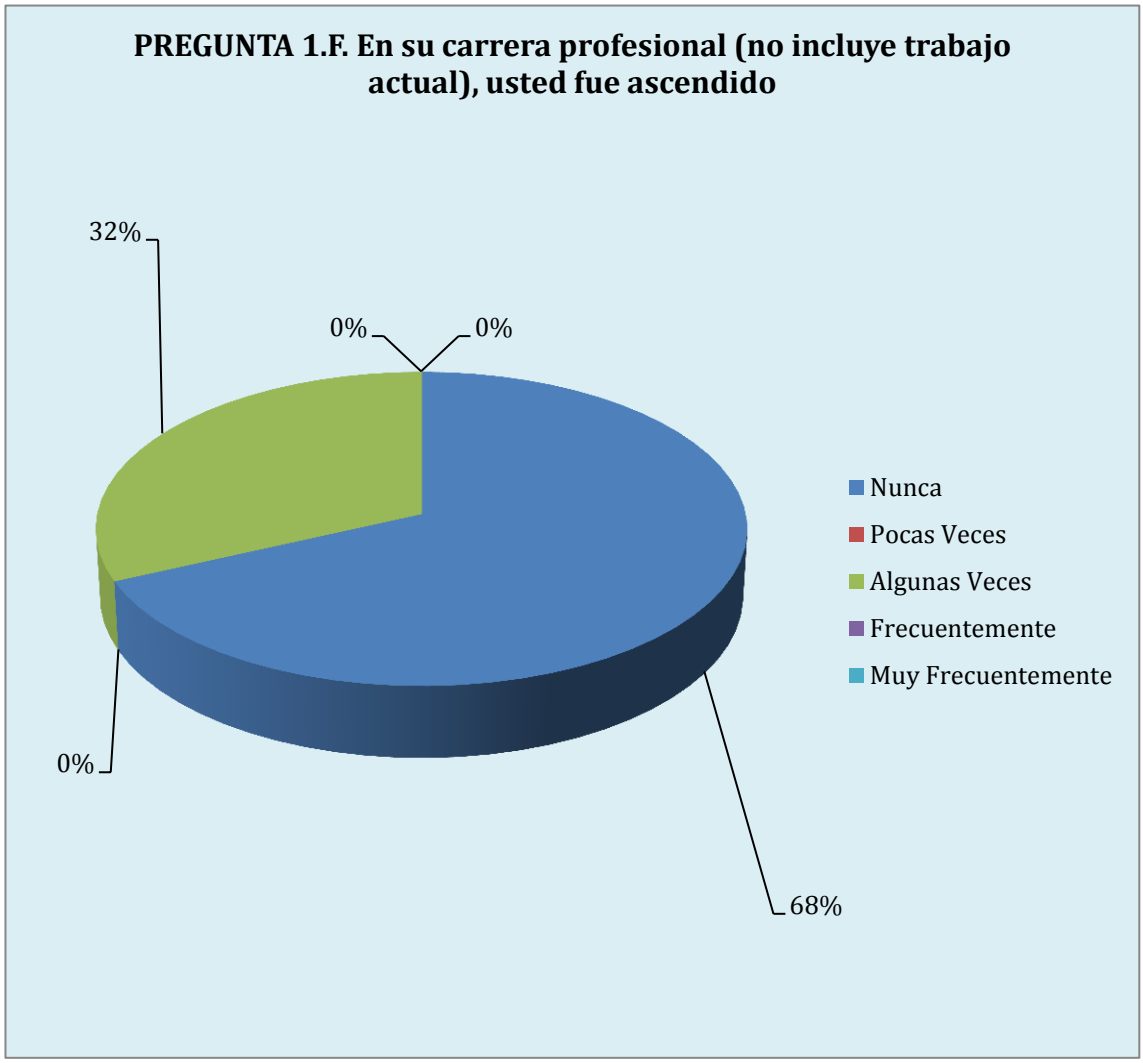


Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

Del total de encuestados, el 32% considera que en el trabajo realizado actualmente ha tenido la oportunidad de aprender muchas cosas buenas, y el restante 68% cree que ha aprendido suficientes cosas nuevas.

Este porcentaje se debe a que la función electoral dispone de autonomía administrativa, por lo que su estructura difiere de otras instituciones del sector público y privado. También se identifica la predisposición del personal por adquirir nuevos conocimientos y adaptarse a los mismos.

Figura 22: Pregunta 1.F. En su carrera profesional (no incluye trabajo actual), usted fue ascendido

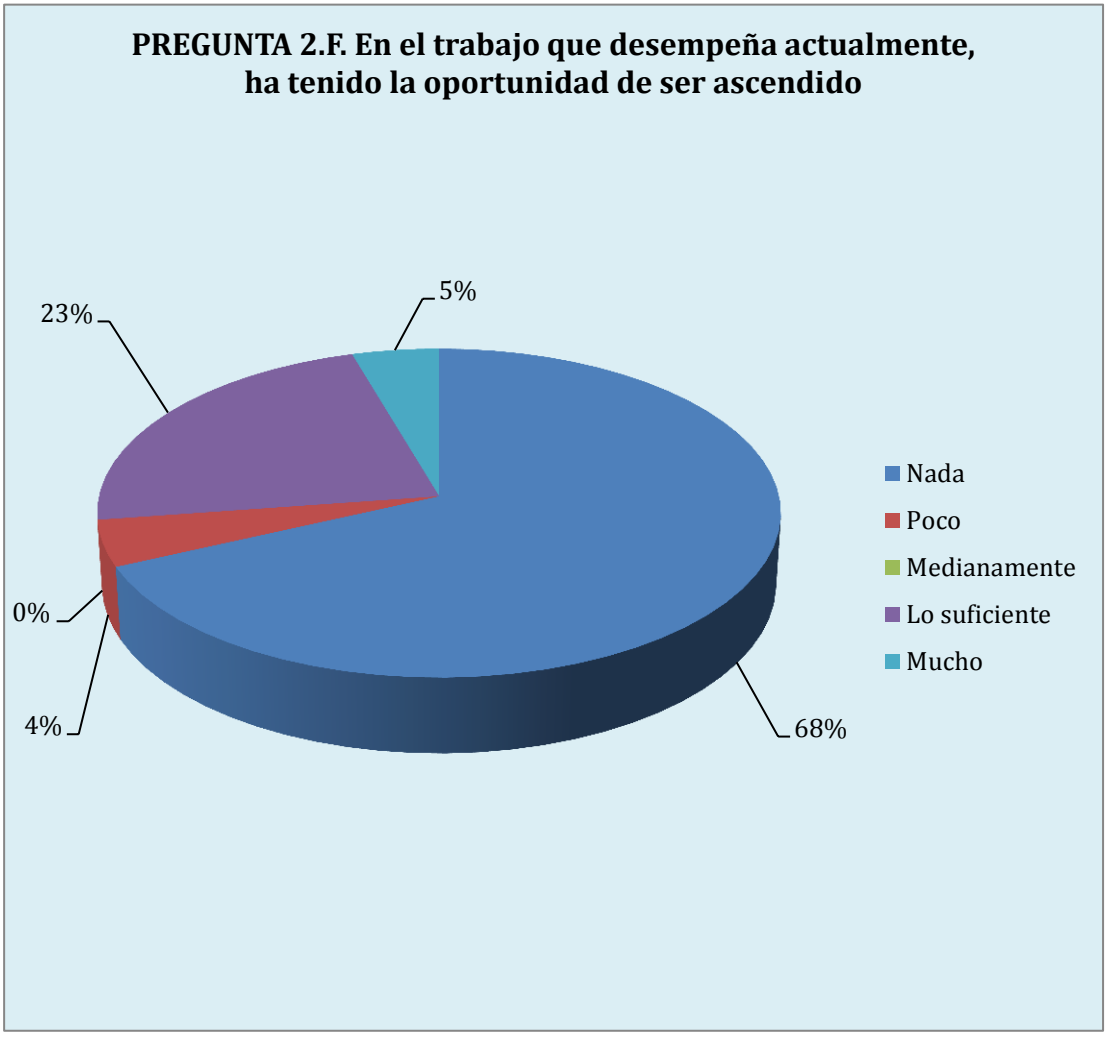


Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

El 68% de encuestados nunca han sido ascendidos en trabajos anteriores.

Esto se debe a que el promedio de edad del personal electoral en la provincia de Tungurahua es 32 años, es decir jóvenes profesionales que están iniciando una carrera laboral y que en su gran mayoría no han recibido ningún ascenso. El 32 % considera que lo ha recibido alguna vez.

Figura 23: Pregunta 2.F. En el trabajo que desempeña actualmente, ha tenido la oportunidad de ser ascendido

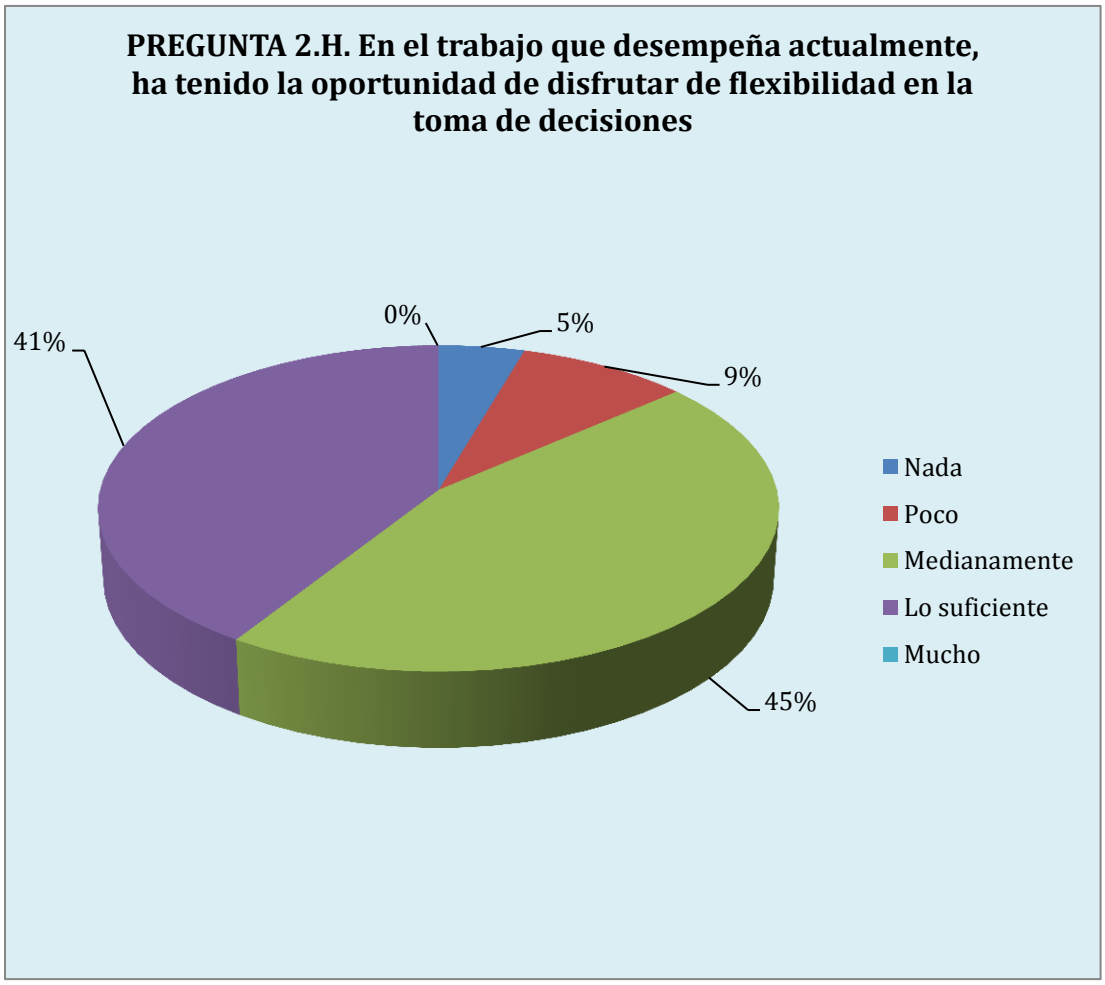


Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

El 68% del personal considera que no ha tenido la oportunidad de ser ascendido, es decir no tiene variación con el resultado anterior, sin embargo es importante resaltar el movimiento del resultado en el restante 32%. El 23% considera que ha tenido las suficientes oportunidades de ser ascendido y el 5% considera haber tenido muchas oportunidades.

Valores que reflejan que en la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua existe apertura al desarrollo del personal en relación a su desempeño profesional.

Figura 24: Pregunta 2.H. En el trabajo que desempeña actualmente, ha tenido la oportunidad de disfrutar de flexibilidad en la toma de decisiones

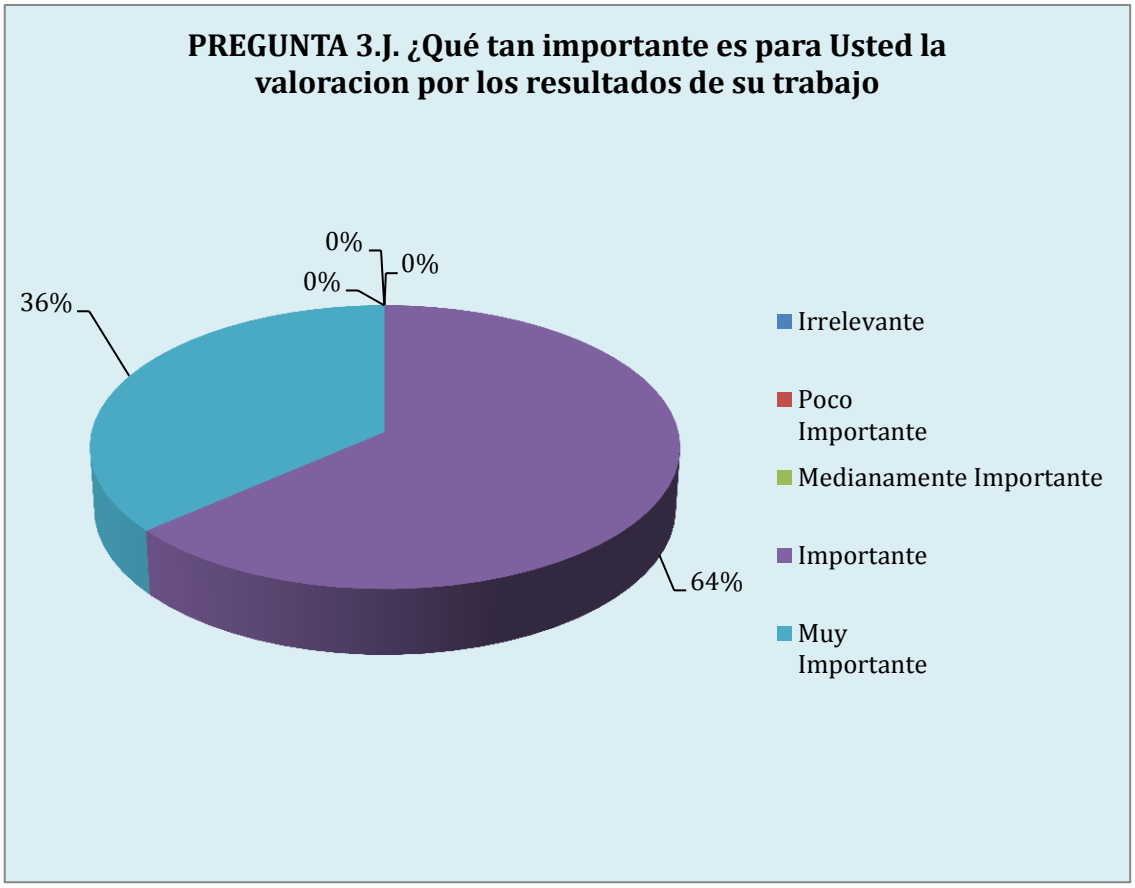


Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

El 45% de los encuestados considera que ha tenido medianas oportunidades de disfrutar de flexibilidad en toma de decisiones. El 41% considera que las ha tenido de forma suficiente.

Es importante destacar que la flexibilidad en la toma de decisiones no implica que hay un libertinaje de actividades, y al ser la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua una institución pública, está regulada por normativa legal específica que limita esta flexibilidad, sin embargo la percepción de libertad en toma de decisiones es alta.

Figura 25: Pregunta 3.J. ¿Qué tan importante es para Usted la valoración por los resultados de su trabajo

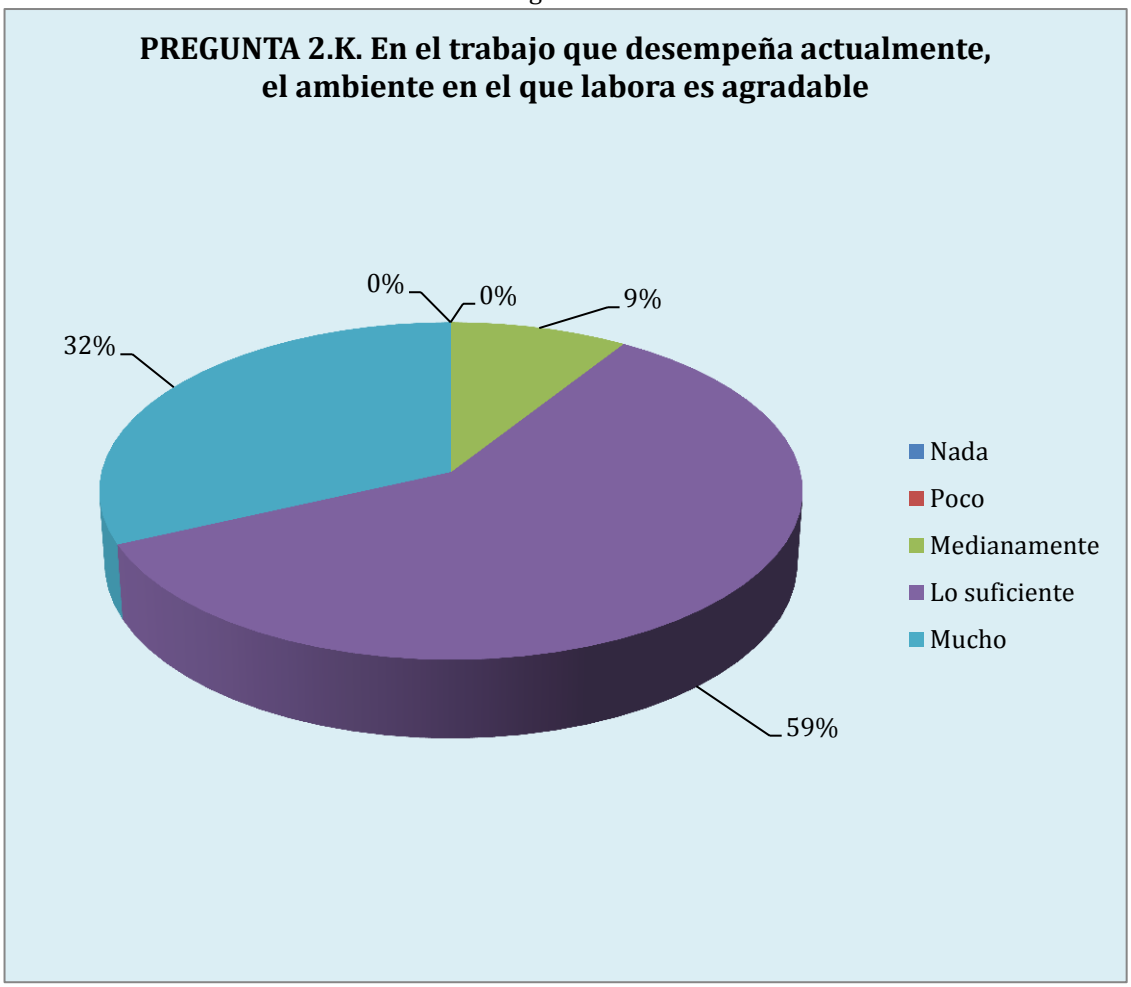


Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

Del total de encuestados, la mayoría (64%) considera importante la valoración por los resultados de su trabajo y el restante 36% lo considera muy importante.

La valoración del trabajo no debe ser vista únicamente con resultados tangibles, sino como reconocimientos intangibles que son perceptibles en el día a día, como la confianza de su superior, apoyo en situaciones personales y palabras continuas de aliento en la búsqueda de objetivos comunes.

Figura 26: Pregunta 2.K. En el trabajo que desempeña actualmente, el ambiente en el que labora es agradable



Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

Uno de los factores de gran importancia en el desempeño laboral es el ambiente o clima organizacional. Según el 59% de los encuestados considera que el ambiente en el que desarrolla sus actividades es lo suficientemente agradable, y el 32% muy agradable.

Los resultados indican que el trabajo en equipo es una fortaleza del personal de la Delegación Provincial Electoral.

5.3.2. Evaluación 360°

Evaluación realizada al personal que conforma la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua en todas sus áreas y cargos existentes, con la empresa de software de Talento Humano Acsendo, para evaluar el nivel de desempeño de los funcionarios electorales involucrando a todas las personas que interactúan con cada colaborador, en todos sus niveles: jefes, pares, colaboradores, autoevaluación.

Para esta evaluación la empresa encargada del estudio realizo la siguiente división de competencias en base a la Estructura Orgánica Funcional y Estatuto Orgánico Vigente:

Tabla 9: Competencias Generales por Área de la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua

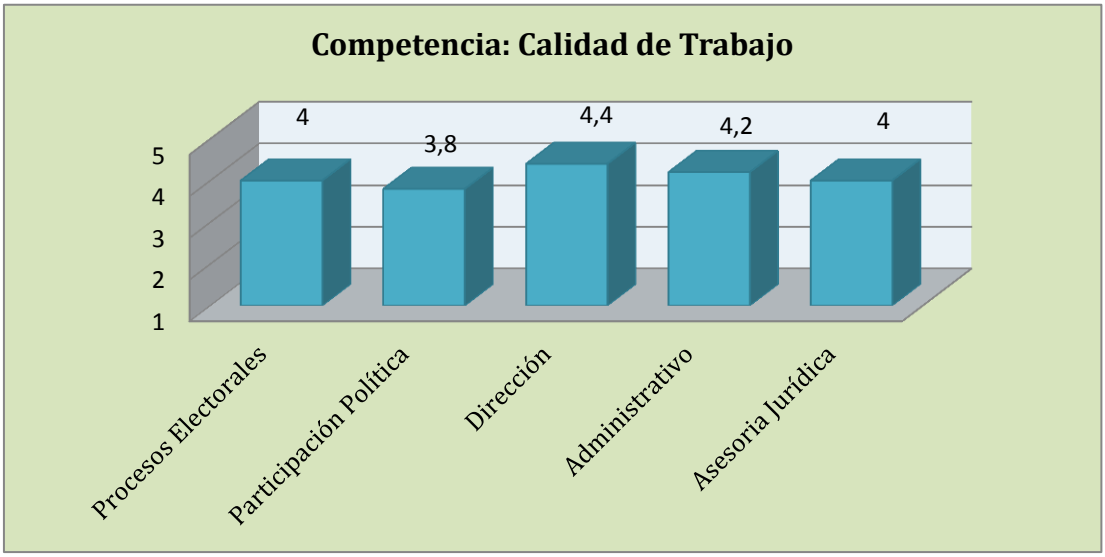
Competencia:	Área
Calidad de Trabajo	Procesos Electorales
	Participación Política
	Dirección
	Administrativo
	Asesoría Jurídica
Innovación	Procesos Electorales
	Participación Política
	Dirección
	Administrativo
	Asesoría Jurídica
	Financiero
	Gestión Estratégica
	Secretaría
	Comunicación y Atención al Ciudadano
	Talento Humano
	Tecnologías de la Información
Competencia: Orientación a los Resultados	Procesos Electorales
	Participación Política
	Tecnologías de la Información
Trabajo en Equipo	Procesos Electorales

	Participación Política
	Dirección
	Administrativo
	Asesoría Jurídica
	Financiero
	Gestión Estratégica
	Secretaría
	Comunicación y Atención al Ciudadano
	Talento Humano
	Tecnologías de la Información
Habilidad Analítica	Asesoría Jurídica
	Financiero
	Gestión Estratégica
Profundidad en el conocimiento de producto servicio	Gestión Estratégica
	Secretaría
	Comunicación y Atención al Ciudadano
Gestión de Recursos	Dirección
	Administrativo
Liderazgo	Participación Política
	Dirección
	Administrativo
	Financiero
Visión Estratégica	Dirección
	Administrativo
	Financiero
Integridad	Financiero
Colaboración	Talento Humano
Orientación al Cliente Interno y Externo	Talento Humano
Flexibilidad	Tecnologías de la Información
Orientación al Cliente	Secretaría
	Comunicación y Atención al Ciudadano

Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

A partir de la aplicación de la Matriz de Competencias Generales (Tabla 5.6), se procede a realizar la representación gráfica de los resultados obtenidos en promedio por cada una de las áreas:

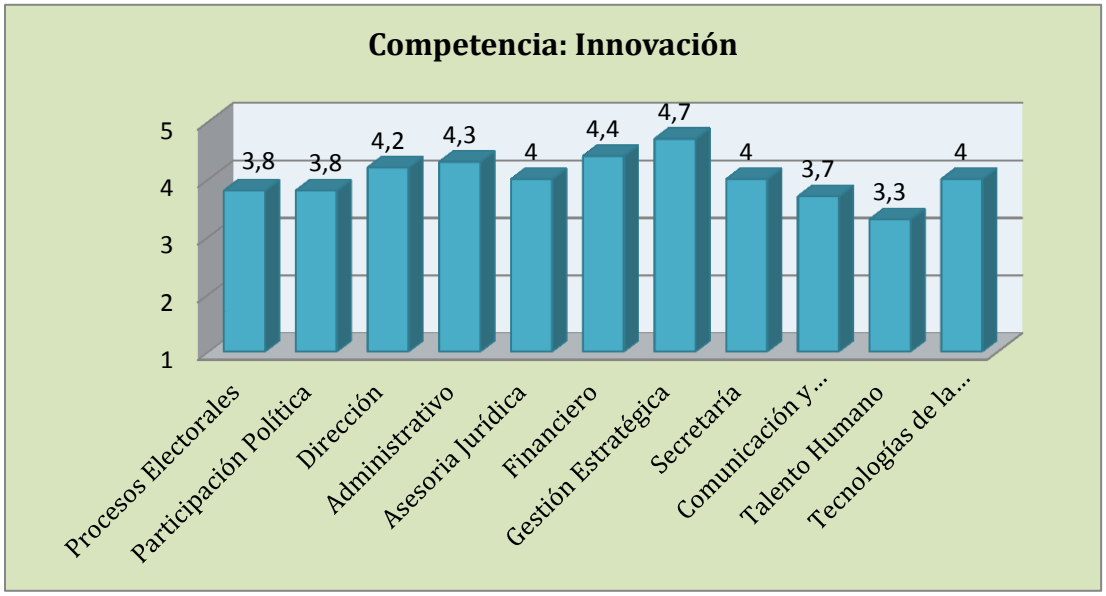
Figura 27: Competencia: Calidad de Trabajo



Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

Competencia que indica la efectividad, entiéndase la misma como eficacia y eficiencia del personal en la consecución de resultados. En un rango de 1 a 5 calificado con un promedio de 4 puntos, la Dirección Provincial refleja mayor desarrollo de la competencia con 4.4 y Participación Política el menor con 3.8.

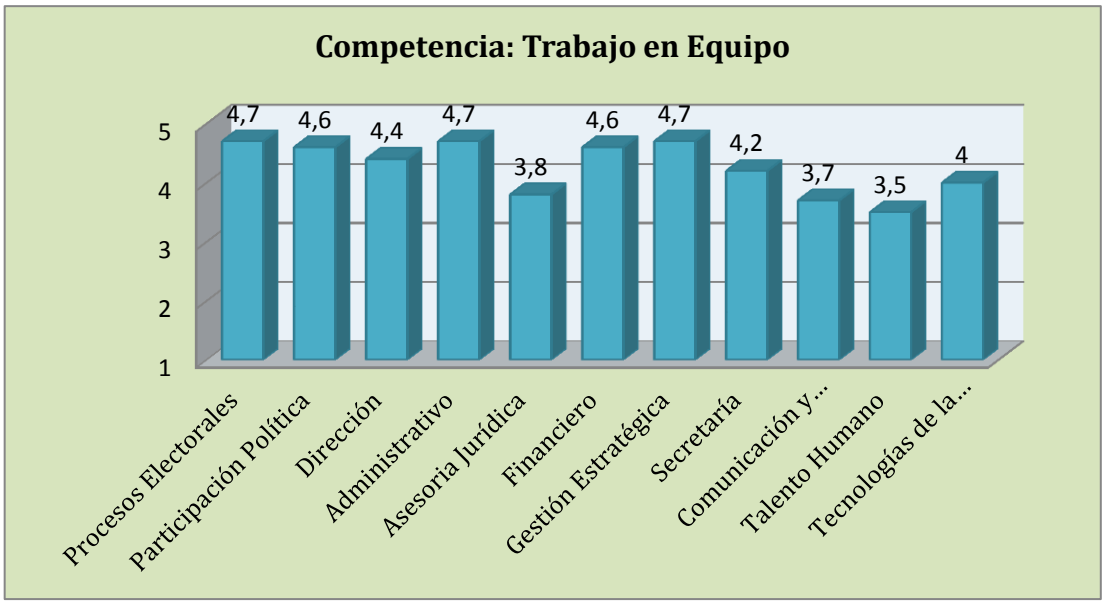
Figura 28: Competencia: Innovación



Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

La competencia catalogada como innovación es aplicada a todas las áreas de la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua. El promedio institucional es de 4, el punto más alto identificado es Gestión Estratégica con 4.7 y el punto más bajo Talento Humano con 3.3. Siendo un indicador con tantas variaciones, el mismo ha sido analizado con sus actores llegando a la conclusión que Gestión Estratégica, mediante la creación e implantación de sistemas de control administrativo interno y proyectos de sistemas en áreas operativas es reconocido internamente, mientras que el área de Talento Humano es cuestionado por no desarrollar planes a mediano y largo plazo para bienestar del personal en general, razón por la cual se sustenta el presente estudio.

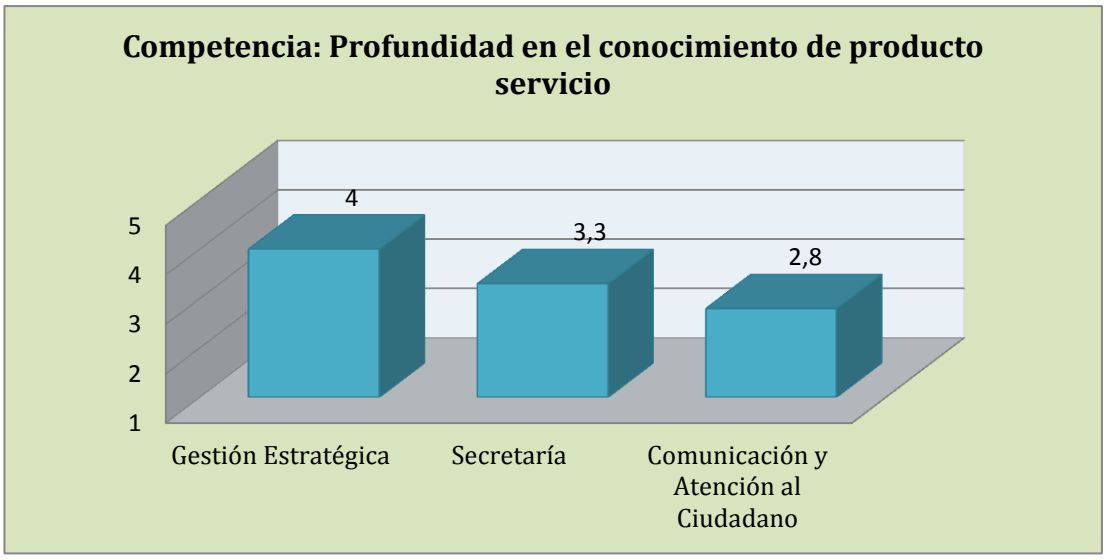
Figura 29: Competencia: Trabajo en Equipo



Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

El Trabajo en Equipo es una competencia que se aplica en la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua con un promedio de 4.2 de acuerdo a la percepción interna. Valor que demuestra que la mayoría de áreas trabaja de manera coordinada, sin embargo áreas como Comunicación y Atención al Ciudadano, Talento Humano y Asesoría Jurídica se consideran áreas a reforzar en esta competencia.

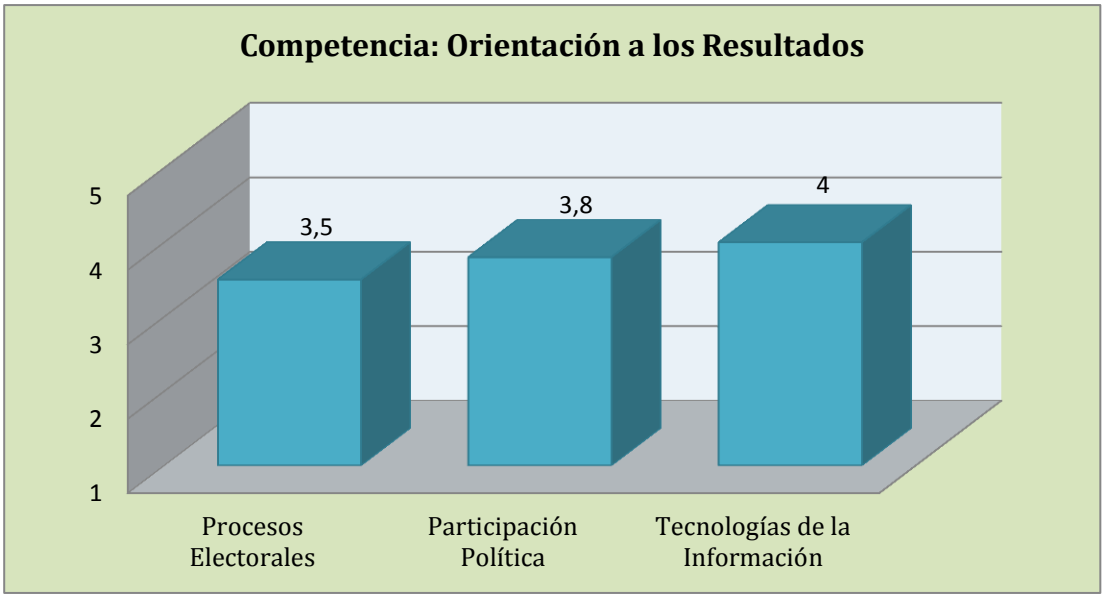
Figura 30: Competencia: Profundidad en el conocimiento de producto servicio



Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

Competencia que debe ser fortalecida. Con un promedio en las áreas identificadas con esta competencia de 3.3, el conocimiento de todos los servicios que ofrece la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua deben ser profundizado y actualizado constantemente, de manera especial con el cliente interno. El área de Comunicación y Secretaria se convierten en la imagen institucional, y como tal deben mejorar sus métodos de dar a conocer la información actualizada a los clientes en general.

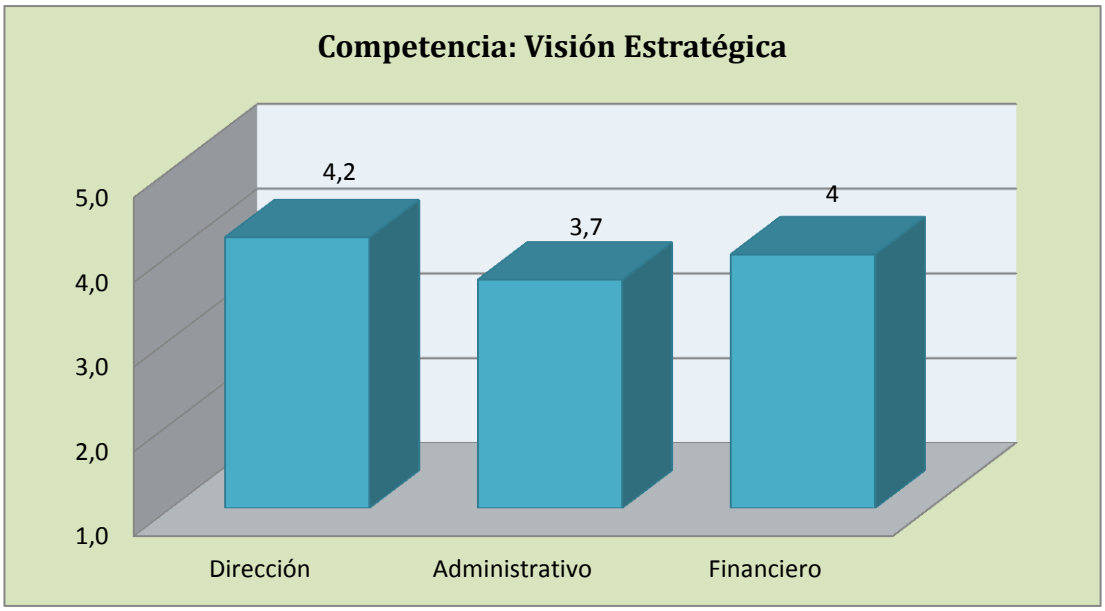
Figura 31: Competencia: Orientación a los Resultados



Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

Esta competencia está vinculada de manera directa a las áreas de ejecución para el cumplimiento de nuestra misión institucional. Con un promedio de 3.7, las áreas descritas en el resultado deben enfocarse de mejor manera en el cumplimiento de objetivos estratégicos generales, mejorando sus resultados de manera progresiva.

Figura 32: Competencia: Visión Estratégica



Fuente: Elaboración Propia a partir de los documentos consultados

Con un promedio de 3.9, las áreas de la Delegación Provincial de Tungurahua deben mantener y buscar medios de planificación en la ejecución de actividades, teniendo mayor énfasis en el área Administrativa (3.7) y de la misma se deben asignar de manera adecuada los recursos disponibles y optimizarlos para beneficio de nuestros clientes finales.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- El proceso de levantamiento de información llevado a cabo para obtener datos que permitan desarrollar el presente estudio, permite obtener resultados relevantes y objetivos del problema identificado inicialmente.

- Si bien la aplicación obligatoria en toda institución pública de la Evaluación de Desempeño EVAL 01 proporciona información importante del trabajo realizado por el personal en un periodo determinado, el mismo no ofrece resultados integrales de las actividades realizadas dentro y fuera de la Institución

- Tanto personal de nombramiento como de contrato, independientemente de sus actividades, tienen diferentes expectativas laborales y personales, las mismas que deben ser consideradas en proyectos institucionales

- Al ser el Consejo Nacional Electoral una Institución de reciente creación, esta se encuentra en proceso de consolidación operativa y administrativa, razón por la cual el personal que trabaja en la Delegación Provincial Electoral debe adaptarse a cambios constantes.

- Las facultades que dispone la Máxima Autoridad Provincial permiten proponer y aplicar estrategias que ayuden en la consecución de los objetivos institucionales optimizando los recursos disponibles.

6.2. Recomendaciones

- Considerar en las reuniones de planificación realizadas con los Coordinadores de Área de la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua la importancia de la aplicación institucional de proyectos similares, esto con la finalidad de incentivar la participación del personal en la consecución de los objetivos institucionales.

- Implantar de manera permanente y en períodos de tiempo establecidos la Evaluación de Desempeño EVAL 01 y la Evaluación de Competencias 360°, como complemento mutuo para el análisis de resultados.

- Considerar de manera constante la aplicación del Cuestionario de Expectativas, los anhelos de las personas cambian de acuerdo a sus prioridades y servirán para complementar decisiones a tomarse en la aplicación del Plan de Carrera Institucional.

- Aplicar de manera intensiva programas de capacitación generales y específicos, que faciliten la especialización del personal en materias administrativas y operativas facilitando su desarrollo personal en las diversas áreas institucionales, de ser el caso.

- En uso de las facultades proporcionadas a la Máxima Autoridad Provincial y ante la necesidad de mejorar continuamente los procesos institucionales en cumplimiento de los objetivos planteados, se debe implantar las herramientas identificadas en el presente estudio, considerando que el mismo aporta de manera significativa a buscar mejoras en el desempeño profesional y personal de los servidores públicos de la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua, optimizando así los recursos intangibles institucionales.

Referencias

Aguilar, R., (2008). *Metodología de la Investigación Científica,* Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Alcover, C. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. España: Mc Graw Hill.

Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Argentina: Granica.

Alles, M. (2005). *Desempeño Por Competencias - Evaluación De 360°.* Argentina: Ediciones Granica

Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Gestión por Competencias.* Argentina: Ediciones Granica

Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Argentina: Ediciones Granica

Alles, M. (2003). *Gestión por Competencias - El diccionario.* Argentina: Ediciones Granica

Ballvé, A. (2002) *Cuadro de Mando*. España: Ediciones Gestión 2000

Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D., (2002) *Cuadro de mando de Recursos Humanos en la empresa*. España: Ediciones Gestión 2000

Bernardez, M. (2006). *Tecnología del Desempeño Humano.* Bloomington: AuthorHouse.

Cárdenas, I. y Maza, R. (2013). *Hacia un sistema de formación profesional basado en competencias laborales: análisis y propuestas normativas para el contrato de aprendizaje, la práctica profesional y la capacitación laboral*. (Disertación Doctoral). Recuperada de http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113248/de- ardenas_i.pdf?sequence=1

Carvajal, P., Castillo, R., Mayer, L. y Zurbuchen, A. (2007). *Cuadro de mando integral: desarrollo de una aplicación del cuadro de mando integral para la unidad de tesorería del Banco Central de Chile*. (Disertación Doctoral). Recuperada de http://tesis.uchile.cl/handle/2250/111274

Dirube, J. (2004). *Un modelo de gestión por competencias.* España: Ediciones Gestión 2000

Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. España: Prentice Hall/Financial Times.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.

Hernández, S. y Pulido A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: enfoque basado en competencias.* México: McGraw-Hill.

Jaramillo, N. (2009). *Taller de Introducción en Competencias y Selección efectiva.* Ecuador: Héctor Ordoñez y Asociados

Kaplan, R. (2009). *El Cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. España: Gestión 2000.

Pereda, S. (2011). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. España: Centro de Estudios Ramón Areces.

Pereda, S. (2011). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. España: Universitaria.

Rodríguez, E. (2005). Metodología de la Investigación. (1ra. ed.). México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Silva, R. (2011). *Atención inclusiva a la ciudadanía*. Ecuador: Troya.

Zúñiga, C. (2009). *El trabajador creativo, la innovación y la competencia*. (Disertación Doctoral). Recuperada de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/de-zuniga_c/html/index-frames.html

Apéndice

APÉNDICE A: Entrevista de Desempeño y Plan de Carrera de Personal

CONSEJO NACIONAL ELECTORAL

DELEGACION PROVINCIAL DE TUNGURAHUA

ENTREVISTA DE DESEMPEÑO Y PLAN DE CARRERA DE PERSONAL

ENTREVISTADO:

……

ENTREVISTADOR:

……

1. **¿El equipo de trabajo de la Institución, cumple con el perfil de su cargo de trabajo?**

……
……
……
……

2.- ¿Cumplen a satisfacción con lo estipulado en cada puesto de trabajo?

……
……
……
……

3.- ¿**De qué manera se comunica con el personal?**

……
……

……
……

4.- ¿Cómo calificaría el desempeño institucional? ¿Por qué?

……
……
……
……

5.- ¿Cómo trabajan para la consecución de los objetivos institucionales?

……
……
……
……

6.- ¿Cuentan con alguna estrategia (plan) en caso de presentarse algún problema en la Institución?

……
……
……
……

7.- ¿Cómo incentiva la Institución al crecimiento personal y profesional de sus colaboradores?

……
……
……
……

8.- ¿Cómo se proyecta la Institución en relación al desempeño de sus actividades en 5 años?

……
……
……
……

APÉNDICE B: Cuestionario de Expectativas

CONSEJO NACIONAL ELECTORAL

DELEGACION PROVINCIAL ELECTORAL DE TUNGURAHUA

CUESTIONARIO DE EXPECTATIVAS

ÁREA _____

SEXO _____

INSTRUCCIONES

Conteste con una X en la casilla que describa mejor su opinión de acuerdo a las escalas asignadas

El presente cuestionario es anónimo por lo que solicitamos sea respondido con de manera sincera

PREGUNTA 1

Le ha ocurrido en su carrera profesional (no incluye trabajo actual), lo siguiente:

1	2	3	4	5
Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente

	1	2	3	4	5
a) Usted recibió un bono o aumento de sueldo					
b) Usted se sintió más contento al realizar su trabajo					
c) Usted tuvo ocasión de desarrollar talentos y capacidades					
d) Usted tuvo más seguridad en el desempeño de sus labores					
e) Usted tuvo la posibilidad de aprender cosas nuevas					
f) Usted fue ascendido					
g) Usted obtuvo algun logro que fue reconocido en su trabajo					
h) Usted goza de flexibilidad en la toma de decisiones					
i) Usted es respetado por las personas con quienes trabaja					
j) Su superior valora los resultados de su trabajo					
k) El ambiente en el que labora es agradable					

PREGUNTA 2

¿En el trabajo que desempeña actualmente, le ha ocurrido lo siguiente:

1	2	3	4	5
Nada	Poco	Medianamente	Lo suficiente	Mucho

	1	2	3	4	5
a) Recibir un bono o aumento de sueldo					
b) Sentirse más contento al realizar su trabajo					
c) Desarrollar sus talentos y capacidades					
d) Seguridad en el desempeño de sus labores					
e)Aprender cosas nuevas					
f) Ser ascendido					
g) Obtener algun logro reconocido en su trabajo					
h) Disfrutar de flexibilidad en la toma de decisiones					
i) Respeto por las personas con quienes trabaja					
j) Ser valorado por los resultados de su trabajo					
k) El ambiente en el que labora es agradable					

PREGUNTA 3

¿Qué tan importante es para Usted?

1	2	3	4	5
Irrelevante	Poco Importante	Medianamente Importante	Importante	Muy Importante

	1	2	3	4	5
a) El sueldo que recibe					
b) La posibilidad de hacer algo que le haga sentirse bien en lo personal					
c) La posibilidad de desarrollar sus capacidades y talentos					
d) Seguridad en el desempeño de sus labores					
e) La posibilidad de aprender cosas nuevas					
f) Lograr un ascenso					
g) Obtener logros reconocidos en su trabajo					
h) Flexibilidad en la toma de decisiones					
i) El respeto que recibe de las personas con las que trabaja					
j) La valoracion por los resultados de su trabajo					
k) El ambiente laboral agradable					

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACION

APÉNDICE C: Ejemplo de Reporte Individual Evaluación 360°

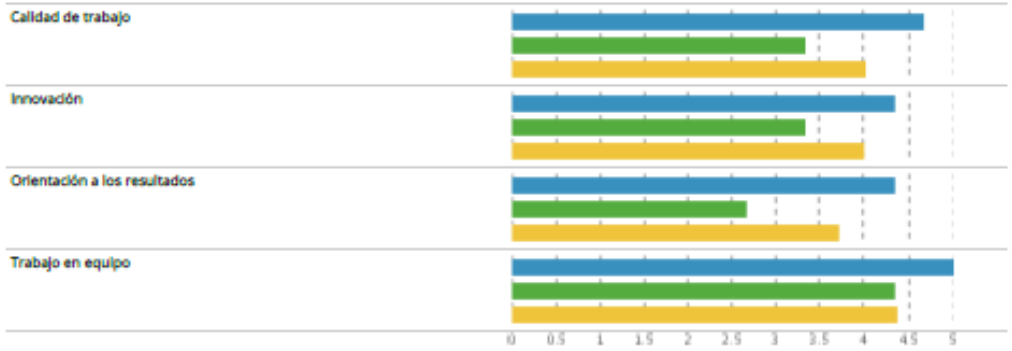
Evaluacion Competencias CNE Tungurahua

Alejandro Vela

Tabla Definición de Competencias

Competencia	Descripción
Calidad de trabajo	Comprender la esencia de temas complejos relacionados con el trabajo para modificarlos en temas prácticos
Innovación	Proponer soluciones nuevas y alternativas antes los retos en el trabajo
Orientación a los resultados	Tendencia al logro de los resultados
Trabajo en equipo	Capacidad de cooperar y colaborar con los demás miembros del equipo.

Tabla de datos general



Relaciones

Autoevaluación Evaluadores Familia de Cargo

Promedio General Valoración de Competencias

3.4	3.9
Promedio sin Autoevaluación	Promedio Familia de Cargo

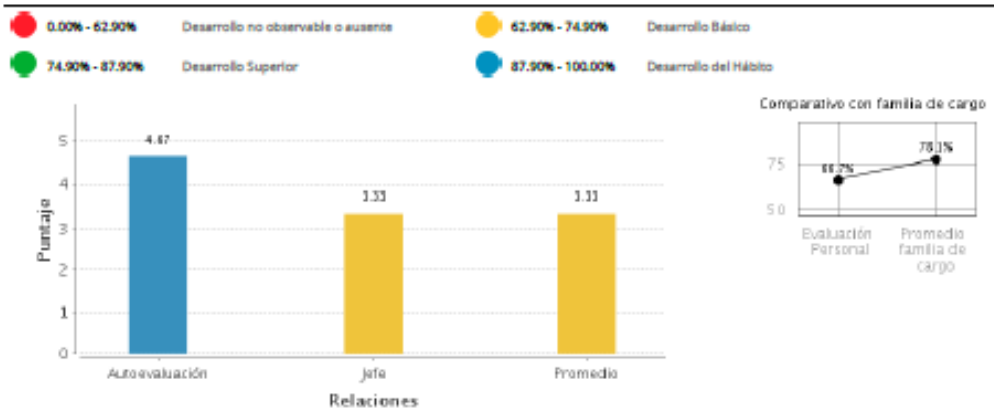
Competencia	Autoevaluación	Jefe	Promedio con auto evaluación	Promedio sin auto evaluación	Promedio Familia de Cargo
Calidad de trabajo	4.7	3.3	4.0	3.3	3.9
Innovación	4.3	3.3	3.8	3.3	3.8
Orientación a los resultados	4.3	2.7	3.5	2.7	3.3
Trabajo en equipo	5.0	4.3	4.7	4.3	4.3
TOTAL	4.6	3.4	4.0	3.4	4.0

Niveles de cumplimiento

0.0% - 62.9%	62.9% - 74.9%	74.9% - 87.9%	87.9% - 100.0%
Desarrollo no observable o ausente:	**Desarrollo Básico:**	**Desarrollo Superior:**	**Desarrollo del Hábito:**
No se evidencian los comportamientos esperados con la frecuencia suficiente en sus acciones en el día a día.	Evidencia los comportamientos asociados a la competencia observada de manera elemental (apenas el esperado).	Se evidencian comportamientos esperados de la competencia en sus actividades cotidianas.	Sus comportamientos demuestran el desarrollo de la competencia en alto grado, a nivel de experto evidenciable en la mayoría de sus comportamientos.

Calidad de trabajo

66.67%
Cumplimiento



Promedio general Calidad de trabajo

3.33	3.90
Promedio sin Autoevaluación	Promedio Familia de Cargo

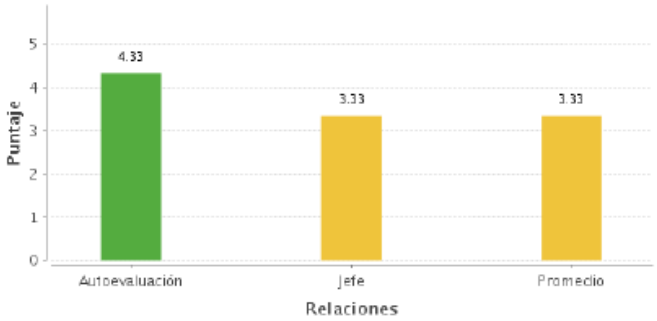
Comportamientos por trabajar

1. Diseña y ejecuta mecanismos de seguimiento y control de la gestión, orientados a la medición de la calidad.

Innovación

66.67%
Cumplimiento

0.00% - 62.90% Desarrollo no observable o ausente
62.90% - 74.90% Desarrollo Básico
74.90% - 87.90% Desarrollo Superior
87.90% - 100.00% Desarrollo del Hábito





Promedio general Innovación

3.33
Promedio sin Autoevaluación

3.82
Promedio Familia de Cargo

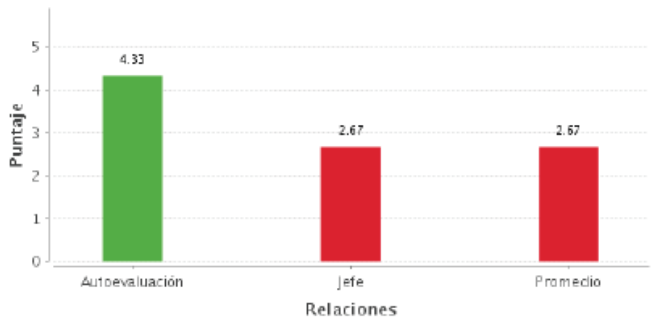
Comportamientos por trabajar

1. Enfoca su trabajo y su desarrollo personal con creatividad, sin limitarse a lo hecho hasta el momento.
2. Gestiona a su equipo y se relaciona con su medio de forma creativa promoviendo a su entorno para que siga su ejemplo.

Orientación a los resultados

53.33%
Cumplimiento

0.00% - 62.90% Desarrollo no observable o ausente
62.90% - 74.90% Desarrollo Básico
74.90% - 87.90% Desarrollo Superior
87.90% - 100.00% Desarrollo del Hábito





Promedio general Orientación a los resultados

2.67
Promedio sin Autoevaluación

3.33
Promedio Familia de Cargo

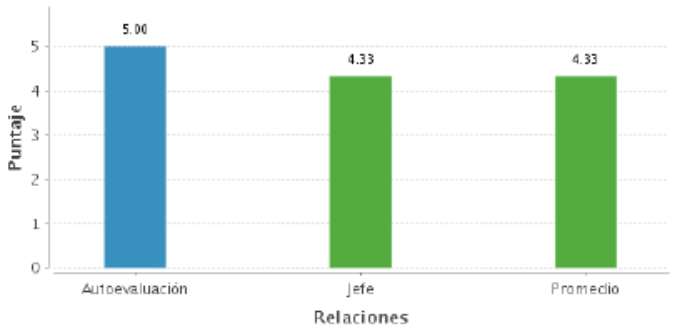
Comportamientos por trabajar

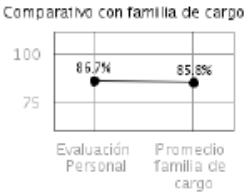
1. Define y explica con claridad los objetivos de sus colaboradores.
2. Diseña y ejecuta KPIs (Indicadores de gestión) para poder medir los resultados obtenidos.

Trabajo en equipo

86.67%
Cumplimiento

0.00% - 62.90%	Desarrollo no observable o ausente	62.90% - 74.90%	Desarrollo Básico
74.90% - 87.90%	Desarrollo Superior	87.90% - 100.00%	Desarrollo del Hábito





Promedio general Trabajo en equipo

4.33	4.29
Promedio sin Autoevaluación	Promedio Familia de Cargo

Resumen Final

Diseño de una estrategia para el mejoramiento del desempeño por competencias del personal de una Delegación Provincial Electoral

Diego Iván Barragán García

77 páginas

Proyecto dirigido por: MBA María Fernanda Salazar Bonilla

La presente investigación busca generar una estrategia práctica que permita mejorar el desempeño del personal de la Delegación Provincial Electoral de Tungurahua mediante el uso adecuado de sus competencias generales y específicas, así como de sus expectativas personales y profesionales, esto con la finalidad de conseguir los objetivos institucionales de manera integral. A través de conceptos científicos teóricos se sustenta la factibilidad del estudio planteado. La metodología diseñada tiene como base herramientas administrativas que permiten obtener información clara objetiva y veraz para desarrollar el presente estudio. Finalmente, con los resultados obtenidos, se desarrolla la estrategia de mejoramiento del desempeño por competencias del personal, generando un Plan de Desarrollo Individual y después de un periodo definido la aplicación de un Plan de Carrera adecuado a las capacidades de cada miembro de la Institución.