



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL ECUADOR**

---

**SEDE ESMERALDAS**

## **DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**Tema**

**Modelo de gestión para la residencia del CEAR Rioverde del Ministerio  
del Deporte del Ecuador**

**Plan de tesis de grado presentado previo a la obtención del título de  
Magister en Administración de Empresas mención Planeación**

**Línea de Investigación: Análisis y mejoramiento de procesos**

**Autora:**

**Ing. Rosa Isabel Subiaga Delgado**

**Asesor:**

**Mgt. María de Lourdes Solís Murillo**

**Esmeraldas – Ecuador**

**Agosto 2016**

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la PUCESE previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas, mención Planeación.

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

**TEMA: Modelo de gestión para la residencia del CEAR Rioverde del Ministerio del Deporte del Ecuador**

**AUTORA: ING. ROSA SUBIAGA DELGADO**

Mgt. María de Lourdes Solís Murillo  
**DIRECTORA DE TESIS**

f. \_\_\_\_\_

Mgt. José Luis Vergara Torres  
**LECTOR 1**

f. \_\_\_\_\_

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez  
**LECTORA 2**

f. \_\_\_\_\_

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez  
**COORDINADORA DE POSGRADO**

f. \_\_\_\_\_

Ing. Maritza Demera Mejía  
**SECRETARIA GENERAL PUCESE**

f. \_\_\_\_\_

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, ROSA ISABEL SUBIAGA DELGADO, portadora de la cédula de ciudadanía No. 080295021-2, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magister Administración de Empresas, mención Planeación, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

ING. ROSA SUBIAGA DELGADO

C.I 080295021-2

## CERTIFICACIÓN

Yo, María de Lourdes Solís Murillo, en calidad de Directora de tesis, cuyo título es Modelo de gestión para la residencia del CEAR Rioverde del Ministerio del Deporte del Ecuador, **certifico** que las sugerencias realizadas por el Tribunal de grado han sido incorporadas al documento final, por lo que, autorizo su presentación.

Mgt. Ma. de Lourdes Solís Murillo

**DIRECTORA DE TESIS**

## **DEDICATORIA**

Dedicada con todo el amor del mundo a mi familia entera, mi puntal para salir adelante y orientarme a la obtención de metas en mi vida. Con cariño y eterna consideración gracias familia mía, esto es para ustedes.

***ROSSY***

## **AGRADECIMIENTO**

Es importante tener la oportunidad de agradecer a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Esmeraldas, por dar la oportunidad a profesionales esmeraldeños para seguirse preparando para las condiciones del mundo actual. A mi tutora y lectores, por su ayuda y guía para la culminación correcta de este trabajo de investigación. Infinitamente gracias.

***ROSSY***

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1.....	1
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....	1
Introducción .....	1
1.1    Justificación .....	3
1.2    Marco teórico de la investigación.....	3
1.2.1    Fundamentación teórica conceptual .....	4
1.2.2    Fundamentación legal .....	14
1.2.3    Revisión de estudios previos .....	15
1.3    Objetivos .....	17
1.3.1    General.....	17
1.3.2    Específicos .....	17
CAPÍTULO 2.....	18
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
2.1    Método de investigación .....	18
2.2    Universo y muestra .....	20
2.3    Instrumentos .....	22
CAPÍTULO 3.....	23
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	23
3.1    Descripción de la muestra.....	23
3.2    Análisis y descripción de los resultados .....	24
3.2.1    Análisis de encuestas.....	24
3.2.2    Análisis de entrevistas .....	29
3.2.3    Guía de observación .....	35
3.2.4    Diagnóstico de los procesos de gestión de talento humano del CEAR Rioverde.....	36
CAPÍTULO 4.....	41
DISCUSIÓN .....	41

<b>CAPÍTULO 5</b> .....	44
<b>CONCLUSIONES Y PROPUESTAS</b> .....	44
<b>5.1 Conclusiones</b> .....	44
<b>5.2 Propuesta</b> .....	45
<b>5.2.1 Título</b> .....	45
<b>5.2.2 Justificación</b> .....	45
<b>5.2.3 Objetivos</b> .....	46
<b>5.2.4 Ubicación sectorial</b> .....	46
<b>5.2.5 Información Institucional CEAR Rioverde</b> .....	47
<b>5.2.6 Plan de Trabajo</b> .....	50
REFERENCIAS.....	108
ANEXOS:.....	111

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Sistemas y subsistemas de gestión del talento humano.....	8
Tabla 2 Matriz poblacional.....	20
Tabla 3 Matriz muestral.....	21
Tabla 4 Competencias generales institucionales.....	50

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Clasificación de los procesos.....	13
Gráfico 2 Ambiente laboral del CEAR.....	25
Gráfico 3 Desarrollo de competencias.....	26
Gráfico 4 Procesos de capacitación.....	26

Gráfico 5 Deporte practicado .....	28
Gráfico 6 Cumplimiento de requerimientos.....	29
Gráfico 7 Organigrama organizacional CER Rioverde.....	49

## **Modelo de gestión para la residencia del CEAR Rioverde del Ministerio del Deporte del Ecuador**

### **RESUMEN**

El centro de entrenamiento para el alto rendimiento (CEAR), ubicado en el cantón Rioverde, provincia de Esmeraldas, fue inaugurado en diciembre del 2012 y cumple con las condiciones técnicas para la preparación de deportistas de élite de la provincia y del país.

Por ser una organización relativamente nueva, el CEAR Rioverde, aún no cuenta con un modelo de gestión específico para el área de residencia que permita direccionar las estrategias y las actividades hacia un mismo fin que posibilite la optimización de los procesos administrativos y operativos, con el fin de que los servicios brindados sean eficientes, oportunos y de calidad.

Por lo expresado, por medio de la presente investigación, se pretende proveer al CEAR Rioverde, de un modelo de gestión articulado a los objetivos planteados por la entidad, que permita un correcto desempeño del talento humano con que cuenta.

En este contexto, se planteó una metodología articulada a la problemática identificada, aplicando la metodología deductiva que permitió analizar el estado actual de cómo se ejecutan los procesos de servicio al cliente en la Residencia del CEAR Rioverde, y a través de este análisis, establecer los

efectos e impactos que tendrá la aplicación de un modelo de gestión que optimice las actividades en esta importante área administrativa y operativa.

Fue una investigación de tipo básica que generó conocimientos en pos de conocer las normativas de gestión que luego del análisis respectivo, permitió mejorar las actividades de sus funcionarios en pos de influir en el desarrollo institucional y la oferta de servicios de calidad.

Entre los principales resultados es importante mencionar que en el CEAR Rioverde, no están definidas claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto debido a que no existe un manual de funciones que oriente a los funcionarios en cada una de sus actividades.

De su parte, se determina que no existe un modelo de gestión por competencias que sirva de base para mejorar la administración del talento humano; las evaluaciones sobre la gestión del talento humano no son promovidas por parte de los administradores; en cuanto a la motivación, no se han establecido parámetros ni procesos de recompensas por la eficiencia de los colaboradores de la empresa.

En el CEAR Rioverde, las evaluaciones sobre la gestión del talento humano, no se han programado evaluaciones integrales de las competencias del personal; del mismo modo no existen programas de incentivo que premien el esfuerzo, dedicación y eficiencia de los funcionarios para que se motiven en realizar aún mejor su trabajo cotidiano.

En pos de tratar adecuadamente la problemática identificada, se plantea al final del estudio, el diseño de un modelo de gestión por competencias para el CEAR Rioverde, que incluya los tres subsistemas principales de talento humano, como selección, evaluación de desempeño y desarrollo de personal en pos de mejorar la gestión de los colaboradores y la gestión institucional de la entidad.

Los beneficiarios de la investigación son por una parte los funcionarios del CEAR Rioverde, quienes podrán contar con procesos de gestión del talento humano marcados por la eficiencia organizacional; del mismo modo serán beneficiados los deportistas que solicitan servicios en el centro de alto rendimiento.

## **PALABRAS CLAVE**

CEAR - Deportistas - Talento humano - Modelo de gestión por competencias  
- Eficiencia administrativa - Servicios de calidad.

# **Management model for residence CEAR Rioverde Ministry of Sport of Ecuador**

## **ABSTRACT**

The training center for high performance (CEAR), located in the canton Rioverde province of Esmeraldas, opened in December 2012 and meets the technical conditions for the preparation of athletes in the province and the country.

Being a relatively new organization, the CEAR Rioverde, still does not have a specific model of management for the area of residence permits address the strategies and activities towards the same goal that enables the optimization of administrative and operational processes, with the so that the services provided are efficient, timely and quality.

It expressed, through this research is to provide the CEAR Rioverde, a management model articulated the goals set by the organization, which allows proper performance of human talent that counts.

In this context, a coordinated approach to the problem identified arose, applying deductive methodology that allowed us to analyze the current state

of how service processes are executed customer at the Residence of CEAR Rioverde, and through this analysis, establish the effects and impacts of the implementation of a management model that optimizes the activities in this important administrative and operational area.

It was an investigation of such basic knowledge generated after knowing the management regulations that after the respective analysis, helped to improve the activities of its officials towards influencing the institutional development and supply of quality services.

Among the main results is important to mention that are not defined in the CEAR Rioverde, clearly the roles and responsibilities of each position because there is no manual functions to guide officials in each of its activities.

For its part, it is determined that there is no competence management model as a basis for improving the management of human talent; assessments of human talent management are not promoted from managers; in terms of motivation, they have not been established parameters and process efficiency rewards for employees of the company.

In the CEAR Rioverde, assessments on the management of human talent, have not scheduled comprehensive assessments of staff competencies; just as there are no incentive programs that reward effort, dedication and efficiency of officials to be motivated to perform their daily work even better.

After adequately address the problems identified, arises at the end of the study, the design of a model of competence management for CEAR Rioverde, including the three major subsystems of human talent, such as selection, performance evaluation and staff development towards improving

the individual management of employees and institutional management entity.

The beneficiaries of the research are part Rioverde CEAR officials who may have management processes of human talent marked by organizational efficiency; likewise will benefit athletes requesting services in the high performance center.

## **KEYWORDS**

CEAR - Sportsmen - human talent - competence management model - Administrative Efficiency - Quality services.

# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS**

### **Introducción**

El Centro de Entrenamiento para el Alto Rendimiento (CEAR), ubicado en el cantón Rioverde, provincia de Esmeraldas, fue inaugurado en diciembre 2012 y cumple con las condiciones técnicas para la preparación de deportistas de élite, pues cuenta con instalaciones para la práctica de casi todas las disciplinas deportivas existentes, además de áreas administrativas, residencia, área de atención médica, área educativa y espacios de recreación.

El complejo, necesita contar con procesos administrativos y con talento humano lo suficientemente preparado para la satisfacción de las necesidades de los usuarios deportistas que utilizan y en varios casos, pernoctan en el CEAR Rioverde.

Ante el aumento considerable de usuarios del CEAR Rioverde, los gestores del servicio en este centro deportivo, especialmente los del área de residencia, se enfrentan a dificultades cada vez mayores en el desempeño de su labor. El aumento considerable de usuarios, las mayores exigencias de calidad, accesibilidad, seguridad y sostenibilidad en la gestión de las instalaciones, obligan a buscar estrategias que permitan brindar un servicio en términos de eficiencia y calidad.

A falta de un modelo de gestión para el CEAR Rioverde que permita direccionar las estrategias y las actividades hacia un mismo fin; que posibilite la optimización de los diferentes procesos administrativos y operativos, con el fin de que los servicios brindados sean eficientes, oportunos y de calidad, hace que se tenga en cuenta realizar la investigación.

Por lo expresado, por medio del presente proyecto, se diseñó un modelo de gestión por competencias que permita el fortalecimiento de las actividades

realizadas en el área de residencia del CEAR Rioverde, pues con su aplicación se promoverán procesos administrativos, operativos y de atención al cliente direccionados y enfocados a la mejora continua, generando automáticamente beneficios al prestigio institucional del Ministerio del Deporte, a sabiendas que el principal mercado son los deportistas que conforman el grupo de alto rendimiento del país que se entrenan en este centro deportivo.

En el capítulo I se presenta la introducción de la investigación, estableciendo los motivos que fundamentaron la ejecución del proyecto y la importancia y efectos que tendría en la gestión del CEAR Rioverde. Se determina también bajo qué fundamentos teóricos se basó la investigación, se establecen diferentes conceptualizaciones sobre Talento Humano, Competencias, Gestión de Talento Humano; por último analiza las leyes a observar para el diseño del Modelo de Gestión por Competencias.

En el capítulo II, se enuncia la metodología para desarrollar el proyecto, los tipos de investigación, la descripción del lugar donde se llevó a cabo la investigación, la población objeto de estudio y los diferentes procedimientos seguidos para procesar los datos.

En el capítulo III, se expone el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el proceso investigativo, derivado de las encuestas y entrevistas realizadas a los funcionarios del área de residencia, a los deportistas que utilizan sus instalaciones y a los administradores del CEAR Rioverde.

En el capítulo IV, se realiza la discusión de resultados y al final en el capítulo V se establecen las conclusiones y la propuesta, la misma que tiene que ver con el diseño de un modelo de gestión por competencias para el área de residencia del CEAR Rioverde, como una herramienta de gestión que posibilite potenciar las competencias del personal y mejorar la eficiencia de la gestión institucional.

## **1.1 Justificación**

La importancia del proyecto radicó en que permitió el fortalecimiento de las actividades realizadas en el área de residencia del CEAR Rioverde, pues se aplicarán procesos administrativos, operativos y de atención a los clientes, direccionados y enfocados a la mejora continua, generando automáticamente beneficios al prestigio de la institución.

La implementación de un modelo de gestión por competencias permitirá mejorar la adaptación entre la organización y sus colaboradores en pos de lograr los objetivos institucionales propuestos. En cuanto a los puestos, posibilitará la definición de las competencias requeridas para cada puesto, mientras que para las personas, servirá de medio para la detección y nivelación de las competencias necesarias de los colaboradores.

La investigación es práctica porque con la aplicación de una herramienta técnica de gestión se optimizarán los diferentes procesos de gestión de talento humano que se realizan. Del mismo modo, servirá de base para que otras entidades de servicio público puedan adaptar su gestión como modelos de gestión por competencias como el que se presenta.

Los impactos del proyecto, entre otros fueron:

- ✓ Evaluar los servicios que ofrece el área de residencia del CEAR.
- ✓ Detectar y corregir sobre la marcha, debilidades propias de la operatividad de la entidad.
- ✓ Obtener información fehaciente y objetiva para la correcta toma de decisiones.

## **1.2 Marco teórico de la investigación**

Se fundamentó teóricamente en estudios e investigaciones previas respecto a la gestión del Talento Humano, como el efectuado por Chiavenato (2010),

que en su libro *Gestión del Talento Humano*, señala que es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios.

Permite de una forma más efectiva, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos (son activadores de los recursos) y a su vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Del mismo modo, los estudios de Mertens (2010), estuvieron orientados al hallazgo de criterios científicos explicativos de la eficiencia de las personas en el desempeño laboral, reconociendo abiertamente un alto valor al factor humano como poseedor del conocimiento y capaz de aplicarlo a favor de los objetivos de la organización.

Estos estudios sentaron las bases para la aplicación de las competencias en la gestión de recursos humanos, convirtiéndose en la actualidad en una ventaja estratégica para alinear las competencias de las personas con los objetivos de la organización.

En conclusión, se puede afirmar que la gestión del talento humano, es el principal elemento por medio del cual, la organización establece y logra sus objetivos y metas, tendiendo siempre a la identificación de necesidades continuas de optimización de conocimientos y por ende mejor rendimiento individual y colectivo.

## **1.2.1 Fundamentación teórica conceptual**

### **1.2.1.1 Gestión administrativa**

Según Werther (2011), la gestión administrativa se convierte en uno de los aspectos más importantes para mantener la operatividad de una empresa, pues permite tener la capacidad para planear, definir y evaluar los propósitos, metas y objetivos a cumplir usando adecuadamente los recursos disponibles.

#### **1.2.1.1.1 Importancia de la gestión administrativa**

De acuerdo a Lovato & Otáñez (2011), la importancia de la gestión administrativa radica que es un proceso que permite planificar, constituir, vigilar y administrar las actividades de los empleados y funcionarios de una organización con la utilización de recursos de la forma más óptima posible.

Cuando en las empresas existen situaciones complejas, donde se requiera una gran cantidad de recursos humanos y materiales, la administración ocupa un lugar sumamente importante, pues sus fases permiten determinar las estrategias que posibiliten las mejoras de las deficiencias que se presentan.

#### **1.2.1.2 Talento humano**

Talento humano según Merizalde (2012), es: “No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otros.”

Para las organizaciones es de vital importancia contar con personal calificado, con conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes que puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas contribuyan a alcanzar los objetivos planteados.

##### **1.2.1.2.1 Gestión del talento humano**

La Gestión del talento humano está conformada por la planificación, coordinación y desarrollo de actividades, aplicando herramientas y técnicas que posibiliten no solo la promoción del desempeño de los colaboradores, sino también el fomento de sus capacidades sociales y culturales que lo hagan sentir a gusto en la función en la que se desenvuelve (Londoño, 2011).

Es claro notar que la administración del talento humano ha ido evolucionando a medida que la globalización avanza, investigando y acumulando experiencias que están contribuyendo a la formación de un conjunto de conocimientos que ayudan a quienes dirigen al personal, a hacerlo más eficiente y efectivo.

#### **1.2.1.2.2 Cadena de valor en gestión del talento humano**

Porter (2010) al respecto de la cadena de valor menciona: “Herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor”.

Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

#### **1.2.1.2.3 Las competencias en los procesos de talento humano**

Por medio de las competencias, se puede dotar de un lenguaje común por el que se integren de una forma efectiva todos los procesos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación y capacitación del personal, de modo que se creen mejores y más eficientes comportamientos para mejorar el desempeño individual e institucional (Alles M. A., 2011).

A continuación se exponen los procesos de talento humano observados desde un punto de vista tradicional y por competencias:

##### **✓ Procesos de reclutamiento y selección**

Desde el enfoque tradicional, el reclutamiento tiene como objetivo principal, la atracción de personas con los atributos requeridos para solicitar una vacante en una empresa; identifica y emplea a los candidatos más idóneos para un determinado puesto (Milkovich & Boudreau, 2011).

Desde un enfoque de competencias, ya no solo se busca a una persona para que cubra un puesto de trabajo, sino que se busca a una persona que reúna los requisitos y competencias específicas que se ajusten a las necesidades y requerimientos del puesto, así como también que dichas competencias sean ajustables y adaptables a la organización como tal (Dirube, 2011).

#### ✓ **Capacitación y entrenamiento**

Las organizaciones tradicionalmente, en este proceso de gestión, ponen a disposición de sus colaboradores, diversas alternativas como cursos, seminarios, entre otros, para que sus funcionarios adquieran o actualicen conocimientos. En muchos casos el trabajo se vuelve muy teórico y difícil de adaptarlo en la empresa (Alles M. A., 2011).

Tomando en cuenta las competencias, la capacitación y entrenamiento de los funcionarios es realizada con el fin de que la información recibida sirva de base para desempeñarse de mejor forma en su puesto de trabajo. Es decir, se busca adecuar los conocimientos, habilidades, competencias y conducta al perfil y requerimiento exigido para el puesto.

#### ✓ **Evaluación del desempeño**

En el enfoque administrativo tradicional, por medio de la evaluación de desempeño, se busca estimar cual es el rendimiento de los colaboradores en términos generales. Con los sistemas de evaluación se identifican los elementos que principalmente se relacionan con el puesto, midiendo y relacionándolos para la identificación de inconvenientes y sus mejoras.

Tomando en consideración el enfoque por competencias, a más de medir el alcance de los objetivos, permite evaluar el grado en que un trabajador ha desarrollado una determinada competencia en el tiempo o periodo en el que se realiza la evaluación (Alles M. A., 2011).

#### ✓ **Plan de carrera**

Tradicionalmente, por medio del plan de carrera, los empleados individuales identifican y ponen a andar todas las actividades que le permitan alcanzar sus metas y objetivos de carrera. Hace referencia a los intereses de cada uno de los colaboradores cambiarán en base a cada etapa de su carrera en la organización, dándoles la oportunidad de detectar oportunidades para su mejor desarrollo (Spencer & Spencer, 2011).

En base a las competencias, la institución en coordinación con el funcionario, diseñan una malla de procesos que este debe seguir en pos de mejorar su desempeño con el desarrollo y continuo fortalecimiento de sus competencias.

### 1.2.1.3 Sistemas y subsistemas de gestión de talento humano

Por cuanto depende de varios aspectos sobre la estructura organizacional, el tipo de operatividad de la entidad, el contexto en el que se desenvuelve, los procesos y tecnología usada, la gestión del talento humano, es uno de los aspectos que se presenta con mayor sensibilidad en las organizaciones, porque es del comportamiento, compromiso, capacidad y actuación de los colaboradores de los que depende el logro de las metas organizacionales.

La gestión de talento humano tiene como sistemas y subsistemas a:

Tabla 1 Sistemas y subsistemas de gestión del talento humano

Fuente: Chiavenato, Idalberto

<b>SISTEMAS</b>	<b>SUBSISTEMAS</b>
CAPTACIÓN	Reclutamiento
	Selección
	Contratación e Inducción
CAPITAL HUMANO	Gestión de Competencias
	Servicio al cliente interno
	Clima organizacional
	Remuneración Integral
DESARROLLO	Evaluación del desempeño

HUMANO	Capacitación
	Plan de carrera
	Riesgos laborales

### **Gestión de talento humano por competencias**

De acuerdo a criterios de Aguilera (2011), la gestión por competencias es la actividad gerencial que identifica las competencias que requiere un trabajador para cumplir con sus funciones en términos superiores a los esperados. La gestión por competencias va más allá de la identificación de competencias, se encarga también de velar porque las funciones y actividades se cumplan de acuerdo a lo planificado.

Se dice que la gestión por competencias es una herramienta que permite a través de un análisis organizacional determinar ciertas competencias en el empleado, que facilitarán su trabajo de manera eficiente, es decir ciertas conductas, habilidades que pueden demostrar las personas al realizar su trabajo.

#### **1.2.1.4 Modelo de gestión basado en competencias**

De acuerdo a lo expresado por Córdova (2014), en el caso de que no se cuente con un eficiente modelo de competencias, adecuadamente elaborado y puesto en ejecución, no se podrá administrar con eficiencia a los funcionarios y empleados de acuerdo a sus competencias.

El modelo de competencias “es una herramienta estratégica dentro de la Gestión de Talento Humano por Competencias, ya que permite detectar ciertas conductas que se deben desarrollar dentro de la Institución para que se le agregue un valor al servicio desde el propio puesto de trabajo” (Córdova, 2004).

El modelo de competencias es un instrumento que sirve para crear un nexo entre las competencias requeridas y las disponibles en el puesto de trabajo que dan como resultado un rendimiento superior a futuro.

#### **1.2.1.4.1 Premisas del Modelo de gestión por competencias**

Para el establecimiento de un modelo de gestión por competencias es importante adoptar ciertas premisas que sirvan de base para avalar las acciones de los gerentes que lo implementan:

- ✓ Tener conciencia de la necesidad de que cada organización necesita contar con perfiles específicos para cada uno de sus colaboradores. Su necesidad se presenta porque cada puesto o unidad de trabajo necesita ser llenado por personas o profesionales con un determinado perfil de competencias.
- ✓ Asegurar que quienes están a cargo de las organizaciones como gerentes o administradores tienen la responsabilidad de brindar oportunidades que posibiliten la adquisición y desarrollo de nuevas competencias.
- ✓ Estar en capacidad de reconocer siempre la existencia de espacios para desarrollar nuevas competencias y lo que hoy se exige como un eficiente desempeño de las tareas en un futuro pueden considerarse como desafíos profesionales (Molina, Argotte, & Jácome, 2011).

#### **1.2.1.4.2 Etapas del modelo de gestión por competencias**

Los pasos que se contemplan en un modelo de gestión por competencias:

- 1. Sensibilización.-** Para que los objetivos de implementar un modelo de gestión por competencias logren un total éxito, es indispensable que los

encargados de administrar los puestos de trabajo se adhieran al modelo, utilizando metodologías como:

- ✓ Reuniones de trabajo para presentación y discusión del modelo en pos de adquirir y desarrollar nuevas competencias.
- ✓ Foros de debate en el que se puedan identificar las posibles fallas del modelo de gestión vigente.
- ✓ Dictado de charlas y seminarios que traten el tema del modelo de gestión por competencias.

**2. Análisis de los puestos de trabajo.-** Ya que se cuente con la adhesión y apoyo de la alta gerencia y de los diferentes funcionarios, se inicia la etapa de análisis de los puestos, la misma que debe observar:

- ✓ Determinar que los planes estratégicos de la entidad son compatibles y se alinean a la misión establecida para la misma.
- ✓ Describir específicamente cada uno de los puestos de trabajo, sentando una lista de cada una de las actividades realizadas en ellos.

**3. Definición del perfil de competencias requeridas.-** En esta tercera etapa consiste en dotar de un listado detallado de las competencias requeridas para cada área de la entidad y con fundamento del mismo, definir los perfiles para cada puesto de trabajo.

**4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.-** Con este proceso se busca fundamentar el éxito del modelo de gestión. Los administradores serán responsables del acompañamiento y desarrollo de sus equipos en pos de identificar ventajas y oportunidades.

Los funcionarios que presenten resultados por encima del perfil requerido, tendrán nuevos desafíos y estimulados por los administradores para desarrollar nuevas competencias.

De su lado, aquellos colaboradores que tengan un desempeño por debajo del perfil requerido, se someterán a programas de capacitación y desarrollo de personal (Estay, 2010).

#### **1.2.1.5 Procesos**

Podría calificarse al proceso como el compendio de actividades que interactúan y se relacionan entre sí con la finalidad de convertir elementos o datos de entrada en elementos o datos de salida (Fernández, 2010).

Por lo general, los procesos realizados en una entidad se planifican previamente y se llevan a cabo bajo controles que permitan garantizar el aporte de valor para cada uno de ellos.

##### **1.2.1.5.1 Enfoque basado en procesos**

En pos de que las entidades logren eficiencia y eficacia en su gestión, se deben identificar y gestionar los procesos que se interrelacionan. El enfoque basado en procesos se fundamenta en la identificación y gestión sistemática de los diversos procesos empleados en la organización y sobre todo de los que tienen interacción directa.

Un enfoque basado en procesos, hace énfasis en la importancia de los siguientes aspectos:

- ✓ La necesidad de que los procesos que interactúan logren aportar valor a la gestión institucional.
- ✓ La búsqueda de resultados de gestión individual que garanticen la eficacia de los procesos.
- ✓ La mejora continua en los procesos en función de las mediciones objetivas de futuro.

### 1.2.1.5.2 Clasificación de los procesos

De acuerdo a Fernández (2010), una clasificación general de los procesos puede entenderse de la siguiente manera:

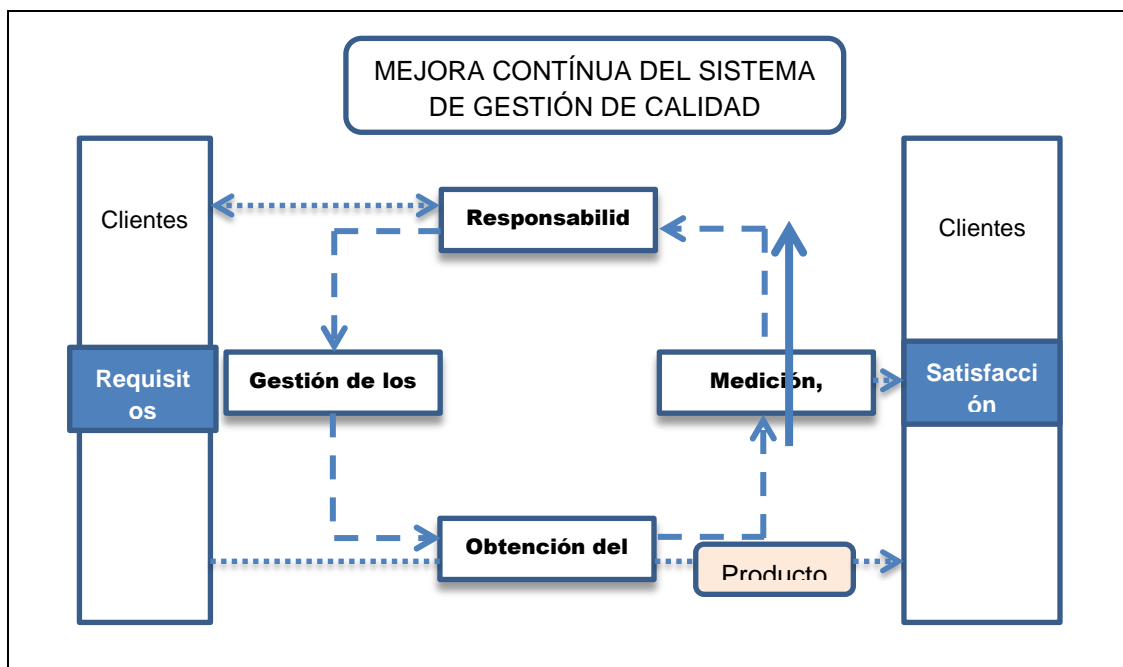


Gráfico 1 Clasificación de los procesos  
Fuente: Normas ISO 9000

## **1.2.2 Fundamentación legal**

La Constitución del Ecuador (2008), en el título V, de las instituciones del Estado y la función pública, capítulo 2, de la función pública, establece en el art. 124, que el Estado por medio de la ley garantizará los derechos y establecerá las obligaciones de los servidores públicos, supervisando su ingreso, estabilidad laboral, evaluación, capacitación, desarrollo de competencias y ascenso, recibiendo remuneraciones en función de las actividades que desempeñan.

En el título V del (Código del Trabajo, 2009), sobre las asociaciones de trabajadores y de los conflictos colectivos en su Art. 441 sobre la protección del estado expresa que las asociaciones de trabajadores de cualquier índole tendrán la protección del Estado, siempre que se busque la capacitación profesional, la educación y cultura de carácter general y específica para cada actividad laboral.

Según el art. 56 de la (Losep, 2011), y el numeral 141 de su reglamento general, se dispone que las unidades de administración de talento humano formarán, diseñarán y pondrán a consideración la planificación del personal con el que cuentan tomando en consideración los planes, proyectos y programas que deben ser ejecutados.

En el art. 142 del mismo reglamento se establece que las unidades de administración de talento humano, presentarán ante su autoridad nominadora, la planificación del personal de forma anual, definiendo las actividades que la institución deba ejecutar para optimizar los recursos disponibles y brindar servicios de calidad a sus usuarios.

De acuerdo a la (Norma de Planificación de Recursos Humanos, 2006), en su capítulo I, referente al ámbito de subsistema de planificación de recursos humanos, en su art. 3, determina la posibilidad de analizar y determinar la situación pasada, actual y proyectada del talento humano, con el propósito de garantizar la calidad del personal, en función de la estructura organizacional, planes, programas y procesos que deben ser realizados.

En el capítulo II, art. 4 de la misma ley, determina que la planificación del talento humano de las entidades del sector público ecuatoriano se sustentará en los siguientes puntos:

- a) Diseñar una planificación que analice los requerimientos de talento humano a mediano y largo plazo.
- b) Distribuir orgánicamente al personal según la funcionalidad de las diferentes áreas o departamentos que tiene la entidad.

El CEAR de Rioverde es una entidad pública, adscrita al Ministerio del Deporte, por lo que para el desarrollo del proceso investigativo se tomó en cuenta el Art. 52 de la LOSEP, ya que el mencionado artículo se refiere a las atribuciones y responsabilidades de la Jefatura de talento humano institucional. Entre los principales aspectos relacionados, se pueden mencionar las siguientes atribuciones y responsabilidades:

1. Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;
2. Elaborar manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión por competencias laborales;
3. Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional;
4. Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos.

### **1.2.3 Revisión de estudios previos**

La tesis de maestría de la Universidad Politécnica del Ejército ESPE, Ecuador, sobre un modelo de gestión del talento humano por competencias

para la empresa Bycace S.A. en la ciudad de Latacunga, de autoría de Ventimilla & Vinuesa (2011), demostró la necesidad que se hacía presente en la empresa BYCACE de la ciudad de Latacunga donde no existía un modelo de gestión por competencias dentro de la organización, motivo por lo cual se carecía de una herramienta que sirva para administrar eficientemente al talento humano.

Partiendo de las necesidades mencionadas, fue elaborado un manual de funciones y posteriormente aplicado a la organización y se pudo determinar a través del análisis de los impactos positivos sobresalían ya que se logró contar con una herramienta que sirva para la correcta gestión del talento humano.

Esta investigación ayudó a determinar los mecanismos necesarios para realizar un levantamiento de información óptimo y llevar a delante el proceso del diseño y desarrollo del modelo de gestión del Talento Humano.

En la Universidad de Cuenca, se diseñó una investigación de maestría sobre la gestión por competencias para el talento humano en el proyecto de exploración minera lamgold Ecuador S.A., efectuado por Ávila & Orellana (2012), en donde realiza un análisis a las diferentes fases de selección, inducción, capacitación, motivación y desarrollo del talento humano de esta organización.

Dentro de los objetivos planteados se busca determinar si los funcionarios cuentan con manuales de funciones que establezca cada una de las funciones y actividades que deben ejecutar los colaboradores; del mismo modo se detallan las actividades institucionales realizadas con el fin de fortalecer la gestión del personal en los procesos y subprocesos de talento humano.

Al final de la investigación se plantea el diseño de un modelo de gestión por competencias en el que se establecen las condiciones y actividades que deben seguirse con el fin de que el talento humano con que cuenta el

proyecto pueda desenvolverse en un ambiente adecuado y con procesos que velen por su desarrollo individual y organizacional.

La tesis de maestría de Cabrera (2016), efectuada en la Universidad Católica de Ambato con el tema sobre el diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias para el personal administrativo de una institución de educación superior privada, plantea la necesidad de implementar un modelo de gestión que incluya los tres subsistemas principales de talento humano, como selección, evaluación de desempeño y desarrollo de personal.

Es importante mencionar que los trabajos de investigación citados anteriormente, destacan al talento humano en toda organización como ente fundamental, ya que de este depende la obtención de resultados positivos y logros para cualquier empresa sin importar su naturaleza.

Para la autora del presente trabajo fue substancial sustentarse en las investigaciones antes mencionadas, ya que le permitieron tener una mayor comprensión sobre el rol destacado que tiene el talento humano de una organización y también fue posible ampliar los conocimientos respecto a posibles soluciones para la adecuada implementación de un sistema basado en perfiles por competencias.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 General**

Diseñar un modelo de gestión por competencias, que permita elevar la eficiencia administrativa y operativa del área de residencia del CEAR Rioverde.

### **1.3.2 Específicos**

- ✓ Describir la situación actual de la gestión del área de residencia del CEAR Rioverde.

- ✓ Identificar los diferentes procesos que se ejecutan en el área de residencia del CEAR Rioverde.
- ✓ Formular un manual de funciones basado en un modelo de gestión por competencias para la estructura orgánica del CEAR.

## **CAPÍTULO 2**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 Método de investigación**

Fundamentado en el paradigma crítico propositivo, nivel superior de la investigación, luego de analizar la problemática existente, se diseña una propuesta relacionada con el diseño de un modelo de gestión por competencias que permitió el fortalecimiento de las actividades realizadas en el área de residencia del CEAR Rioverde, pues se aplicaron procesos administrativos, operativos y de atención a los clientes direccionados y enfocados a la mejora continua.

Se aplicó el método deductivo, teniendo que analizar el estado actual de cómo se ejecutan los procesos de servicio al cliente en la Residencia del CEAR Rioverde, y a través de este análisis, establecer los efectos e impactos que tendrá la aplicación de un modelo de gestión que optimice las actividades en esta importante área administrativa y operativa.

Al contar con una eficiente herramienta estratégica como el modelo de gestión por competencias, los administradores obtuvieron información fehaciente y objetiva para la correcta toma de decisiones.

De acuerdo a las características de sus objetivos esta investigación fue de tipo básica, pues generó conocimientos encaminados a descubrir y conocer las normativas de gestión, aplicando un modelo que permita que los centros de alto rendimiento para mejorar internamente en su gestión así como también el entorno social de un lugar o una provincia.

Según el nivel de profundidad y alcance fue descriptiva porque comprendió el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual del fenómeno investigado, es decir, trabajó sobre realidades de hechos presentes que se suscitan en la Residencia del CEAR Rioverde.

La investigación se llevó a cabo en el Centro de Entrenamiento para el Alto Rendimiento ubicado en el cantón Rioverde, provincia de Esmeraldas, ejecutando un estudio de campo en las instalaciones de la entidad, específicamente en el área administrativa y de residencia.

Para efectos de realizar el estudio se siguió el siguiente procedimiento:

1. Exploración de documentos, que permitió conocer la situación del problema objeto de estudio.
2. Aportación teórica y de conocimientos sobre conceptos, teorías, ideas que sustentan esta investigación.
3. Aplicación de cuestionarios utilizados para realizar encuestas aplicadas a los funcionarios del área de residencia y deportistas que utilizan las instalaciones y entrevistas a encargados de administrar el CEAR Rioverde.
4. La información y los datos recolectados fueron procesados mediante la aplicación de herramientas informáticas Word y Excel. Su análisis se

efectuó mediante la elaboración de cuadros, gráficos, tablas y técnicas estadísticas.

5. Análisis e interpretación del relevamiento de la información obtenida del trabajo de campo a través de la encuesta y la entrevista.
6. Discusión de los datos encontrados de acuerdo al diagnóstico y análisis, buscando comparación con los estudios previos realizados sobre esta temática, para poder concluir y sugerir una propuesta que aporte a mejorar la problemática motivo de estudio.

## 2.2 Universo y muestra

La población o universo del proceso investigativo estuvo conformada por el personal que labora en el CEAR Rioverde. Del mismo modo, se consideró al número de deportistas que se hospedan en la residencia del mencionado complejo, para lo cual se tomó como referencia el número de deportistas que se hospedaron en el CEAR entre los meses de enero a junio del 2015:

Tabla 2 Matriz poblacional

Nº	POBLACIÓN	CANT.	%
1	Administradora del centro	1	-
2	Subadministradora	1	-
3	Personal administrativo	5	-
4	Personal operativo	14	-
5	Deportistas que utilizan la residencia	1473	100%
	<b>TOTAL</b>	1494	100%

### Aplicación de la fórmula muestral

$$n = \frac{N}{e^2(N-1) + 1}$$

$$n = \frac{1473}{0.05^2(1473-1) + 1}$$

$$n = \frac{1473}{0.0025(1472) + 1}$$

$$n = \frac{1473}{3,68 + 1}$$

$$n = \frac{1473}{4,68}$$

$$n = 315$$

Tabla 3 Matriz muestral

Nº	POBLACIÓN	CANT.	%
1	Administradora del Centro	1	-
2	Subadministradora	1	-
3	Personal Administrativo	5	-
4	Personal Operativo	14	-
5	Deportistas que utilizan la Residencia	315	100%
	<b>TOTAL</b>	336	100%

De la muestra obtenida, se realizaron entrevistas a quienes ejercen dirección en el CEAR, en tanto que se diseñaron encuestas para el personal administrativo y operativo; y para los deportistas que utilizan las instalaciones del centro deportivo.

### **2.3 Instrumentos**

Se aplicó la observación directa, la que permitió determinar y adquirir conocimiento sobre las funciones que cumplen los funcionarios del área de residencia del CEAR Rioverde, por medio de la revisión de las diferentes actividades derivadas de la gestión de talento humano.

La técnica de la encuesta se aplicó con preguntas cerradas, unas con dos alternativas y otras con más de dos opciones de acuerdo al tema que se consultaba, dirigidas a los funcionarios encargados del área de residencia y a los deportistas que ocupan las instalaciones para conocer sus puntos de vista sobre implementar un modelo de gestión por competencias en su área.

La técnica de la entrevista se aplicó para los administradores del CEAR Rioverde, para que den su opinión y con los resultados, analizar la calificación del clima laboral, la dotación de herramientas administrativas y operativas hacia los funcionarios, la ejecución de procesos de capacitación, la evaluación del desempeño y las necesidades de aplicar un nuevo modelo de gestión al interior del CEAR.

A los deportistas se les realizaron encuestas dirigidas a determinar aspectos como el uso de las instalaciones del complejo deportivo, la calificación que le dan a los servicios recibidos, su opinión sobre la capacitación y desempeño de los funcionarios y sus criterios respecto de la calidad de la gestión efectuada por el CEAR Rioverde en favor de los deportistas.

Por último hay que destacar que la entrevista a los administradores del CEAR Rioverde, permitió identificar aspectos sobre la relación con los funcionarios, cómo se realizan las evaluaciones de desempeño y qué tipo de

políticas o estrategias existen o deben diseñarse para el desarrollo de competencias de los funcionarios de la entidad.

Para la realización del proyecto investigativo se recurrió a diferentes fuentes de información que permitieron tener un criterio más amplio del tema estudiado y permitieron sentar las bases para asegurar la confiabilidad del proceso de investigación desarrollado.

### **Fuentes primarias**

- ✓ Funcionarios encargados del área de residencia y deportistas que utilizan sus instalaciones.
- ✓ Administradores del CEAR Rioverde.

### **Fuentes secundarias**

- ✓ Estatutos, leyes y reglamentos internos.
- ✓ Libros, revistas, folletos, informes.

## **CAPÍTULO 3**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 Descripción de la muestra**

En el presente capítulo se dan a conocer los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los funcionarios del área de residencia y a los deportistas que utilizan las instalaciones del CEAR Rioverde, así como también los resultados de las entrevistas aplicadas a los administradores de este complejo deportivo.

En cuanto a los funcionarios, un 58% son de género femenino y el 42% de género masculino; con un nivel de escolaridad del 95% y un promedio de dos años de servicios en la institución.

Sobre los deportistas, el 62% es de género masculino y el 38% de género femenino; con un nivel de escolaridad del 98%. De este nivel de escolaridad, un 33% cursa el nivel primario, un 58% el nivel secundario y el restante 9% estudia en la universidad.

La mayoría de los deportistas tienen como característica su origen de hogares humildes, de bajo nivel económico y ubicado en los sectores urbanos marginales de la ciudad de Esmeraldas y de otros cantones de la provincia.

Por último las administradoras del CEAR Rioverde son 100% de género femenino con un nivel de escolaridad del 100% dado que poseen título universitario y actualmente cursan estudios de cuarto nivel. La característica de las administradoras se fundamenta en que las dos profesionales, son funcionarias de carrera del Ministerio del Deporte.

## **3.2 Análisis y descripción de los resultados**

### **3.2.1 Análisis de encuestas**

#### **3.2.1.1 Encuesta aplicada a funcionarios del CEAR Rioverde**

Se realizó una evaluación del ambiente laboral, los resultados permitieron evidenciar que un mayoritario 52.63% de los encuestados califica como regular el ambiente laboral que se presenta en el CEAR Rioverde. Los datos expresados permitieron determinar que existen inconvenientes en la ejecución de labores por parte de los funcionarios del CEAR, pues el nivel de insatisfacción por el ambiente laboral, es muy notorio, como lo indica el gráfico nº 2.

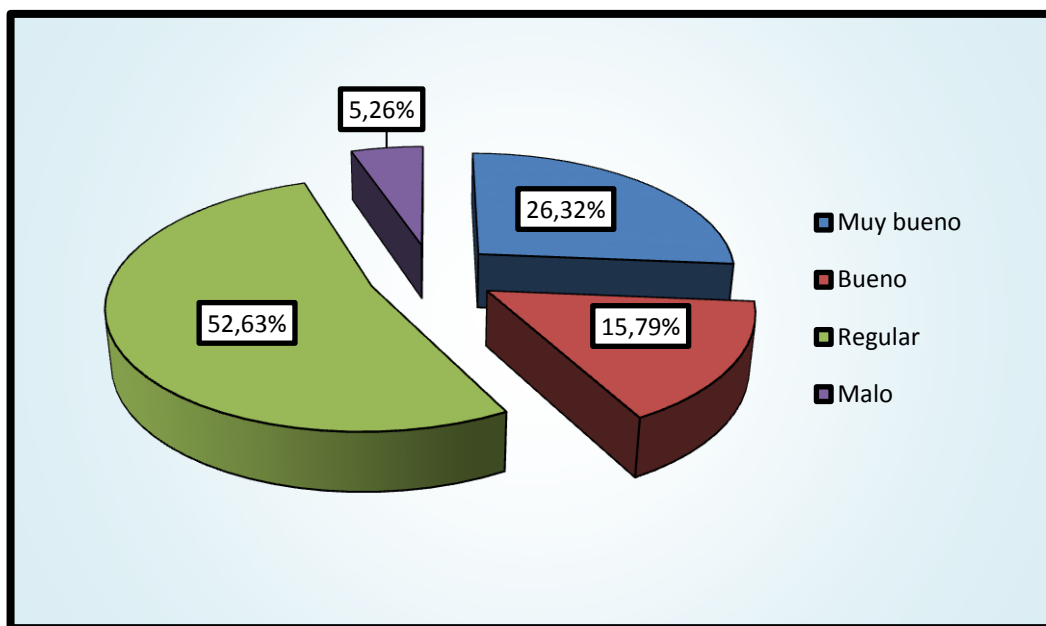


Gráfico 2 Ambiente laboral del CEAR

Sobre el uso de herramientas técnicas y operativas, los resultados permitieron evidenciar que el 94.74% de los encuestados, dijo sí contar con ellas. Se puede establecer que los administradores del CEAR Rioverde proveen de todas las herramientas necesarias a sus subordinados para que realicen de buena forma las tareas y responsabilidades que han sido asignadas.

Respecto al desarrollo de competencias, el 68.42% de los consultados, afirmó que muy pocas veces los administradores llevan a cabo procedimientos para su desarrollo, el 21, 05% siempre y el 10,53% casi nunca, así lo indica el gráfico nº 3.

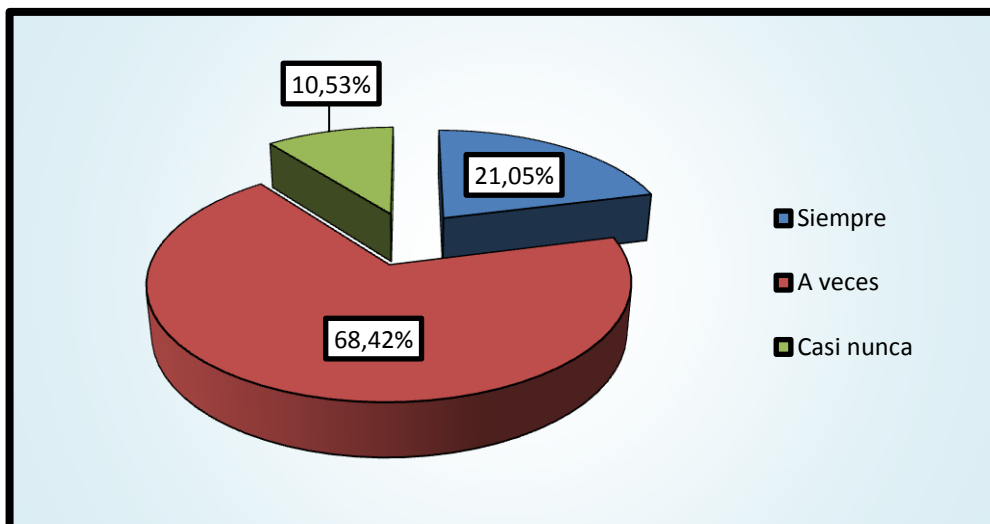


Gráfico 3 Desarrollo de competencias

Consultando sobre la ejecución de procesos de capacitación, la mayoría de los consultados, el 63.15% afirmó que se lo hace aproximadamente cada dos años, el 26,32% de manera anual y el 10,53 de forma semestral, como lo establece el gráfico n° 4.

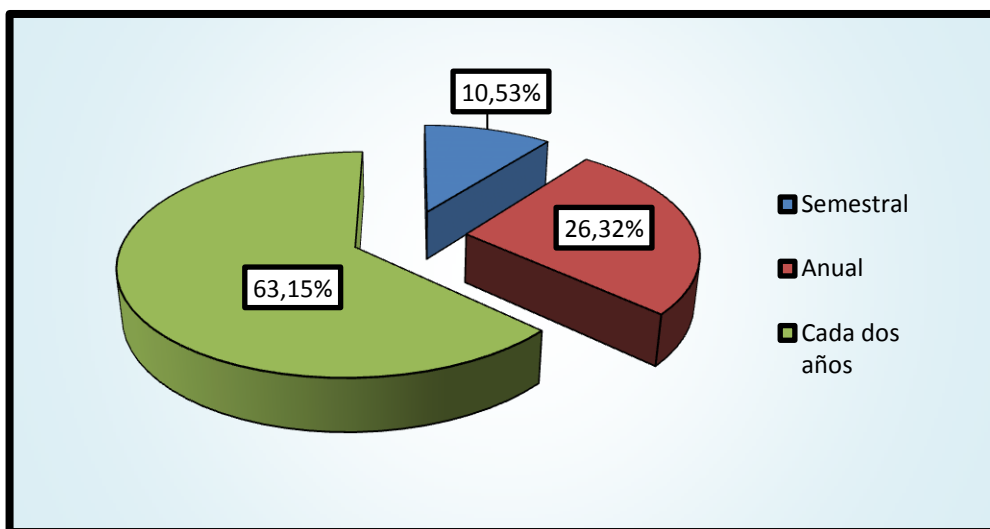


Gráfico 4 Procesos de capacitación

Sobre los procesos de evaluación de desempeño, el 78.95% afirmó que sí evalúan su desempeño, mientras que el 21.05% indicó que no. Los resultados permitieron establecer que las autoridades y jefes departamentales del CEAR Rioverde, programan por lo menos una vez al

año, la evaluación del desempeño de los funcionarios de la entidad, para determinar los niveles de eficiencia en el cumplimiento de sus funciones.

En cuanto a la socialización de resultados de evaluación de desempeño, un mayoritario 89.47% afirmó no conocer los resultados de su evaluación y el 10.53% dijo que sí. Los resultados permitieron establecer que no se socializan entre los funcionarios del CEAR los resultados de las evaluaciones de su desempeño, lo que origina preocupación de los evaluados al no conocer cuál es el criterio de sus superiores respecto de las tareas realizadas.

Sobre la existencia de procesos de motivación laboral, el 78.95% afirmó que no existen planes de motivación y el 21.05% indicó que sí. Los resultados permitieron establecer que no han formulado ni ejecutado planes y procesos de motivación laboral en los que se premie la eficiencia de los funcionarios, lo que no es bien visto por ellos, ya que ansían firmemente que se le den estímulos para realizar de mejor forma sus funciones al interior de la institución.

Por lo que se concluye con la importancia de implementar un modelo de gestión administrativa siendo que el resultado fue del 94.74% de los funcionarios que considera conveniente su implementación, en el que sean debidamente reconocidas, desarrolladas y explotadas las competencias y aptitudes de los funcionarios de la entidad.

### **3.2.1.2 Encuesta aplicada a deportistas usuarios del CEAR**

Al consultar a los deportistas sobre cuál es el deporte que practican en el CEAR, la mayoría con un 33.02% practica atletismo, el 28.57% fútbol, el

16.51% baloncesto, el 11.11% lucha y un 10.37% otros deportes. Por lo que es el atletismo el deporte que más concentra a los deportistas en el CEAR, sean estos de Federación Esmeraldas y otros deportistas élites del resto del país, como se muestra en el gráfico n° 5.

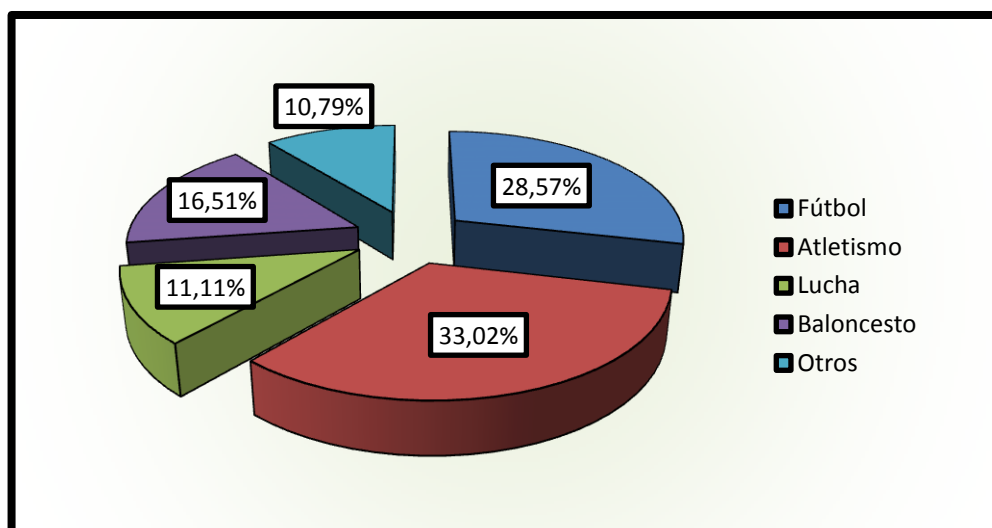


Gráfico 5 Deporte practicado

Los deportistas utilizan las instalaciones y servicios en el CEAR Rioverde de manera habitual en un 86.98%. Estos resultados indican que la mayoría de deportistas que visitan las instalaciones del CEAR Rioverde utilizan constantemente los servicios de residencia para pernoctar y tener un entrenamiento continuo en el complejo deportivo.

Los requerimientos de los deportistas usuarios al CEAR, según el gráfico n° 6 demuestra que el 58.41% indica que cumplen medianamente con sus solicitudes, el 28.89% de manera total y el 12.70% medianamente; por lo que los deportistas consideran que la atención brindada para la satisfacción de sus requerimientos no puede considerársela de calidad por la falta de varios aspectos, entre ellos uno de los más importantes, el trato que reciben.

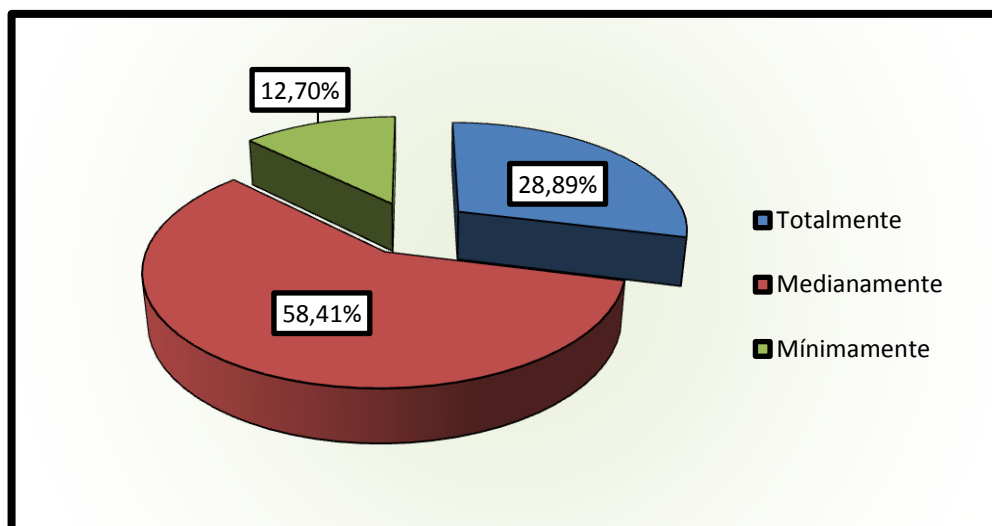


Gráfico 6 Cumplimiento de requerimientos

La apreciación que tienen los deportistas sobre las funciones que realizan los administrativos dentro del CER Rioverde es que un 65.40% considera que no se encuentran bien definidas y el 34.60% considera que sí, esta apreciación se fundamenta en que no dan soluciones a ciertos requerimientos que ellos solicitan.

Consideran en un 68.89% que los funcionarios no están debidamente capacitados, que permitan brindar un servicio de calidad a los usuarios.

Por lo que solicitando que califiquen la calidad de los servicios ofertados por el CEAR Rioverde, el 61.90% lo calificó como regular, el 30.48% eficiente y el 7.62% como deficiente; aspectos que consideraron como la atención, la capacitación de los funcionarios, entre otros.

### 3.2.2 Análisis de entrevistas

#### ENTREVISTA A LA ADMINISTRADORA DEL CEAR RIOVERDE

**P1.-** ¿Existe un departamento de talento humano en el CEAR Rioverde?

**R.-** Dentro de la estructura orgánica de la institución, no existe un departamento encargado exclusivamente del talento humano institucional.

**P2.-** ¿Quién es el encargado de manejar al talento humano de la entidad?

**R.-** Por ahora, la responsable de esta actividad es la Subadministradora del CEAR Rioverde.

**P3.-** ¿Qué fuentes son utilizadas para reclutar nuevo personal?

**R.-** Normalmente se siguen los procesos que se estipulan para las entidades públicas del Estado, anunciando por la página web institucional y en diarios de la localidad.

**P4.-** ¿Qué aspectos se toman en cuenta para la selección del nuevo personal?

**R.-** Teniendo en consideración el puesto para el que se solicita personal, normalmente se mide su formación académica y su experiencia en la ejecución de labores similares en otras empresas o entidades.

**P5.-** ¿Se definen de forma técnica las necesidades de capacitación del personal?

**R.-** Las capacitaciones, cuando se llevan a efecto, son realizadas en base al criterio de los administradores, pues son quienes conocen los recursos asignados para tal actividad.

**P6.-** ¿Se evalúan posteriormente los resultados de los procesos de capacitación?

**R.-** No se han realizado procesos de evaluación posterior a la ejecución de algún plan de capacitación.

**P7.-** ¿Existen procesos de retroalimentación de la capacitación?

**R.-** No existen tales procesos.

**P8.-** ¿Se cuenta con un perfil por competencias para cada puesto?

**R.-** No se cuenta con perfiles en la institución, recién en los actuales momentos se están desarrollando los perfiles por competencia.

**P9.-** ¿Se evalúa periódicamente el desempeño de los funcionarios?

**R.-** Normalmente cada año se realiza cierta evaluación del desempeño laboral de quienes trabajan en la institución.

**P10.-** ¿Por medio de qué métodos se lleva a cabo la evaluación del personal?

**R.-** Se utilizan encuestas y entrevistas, sumado a ciertos parámetros de productividad que se utilizan en las entidades públicas.

**P11.-** ¿Quiénes son los encargados de evaluar al personal?

**R.-** La administradora y la subadministradora del CEAR Rioverde.

**P12.-** ¿Se evalúan posteriormente los resultados de los procesos de capacitación?

**R.-** No se han realizado procesos de evaluación posterior a la ejecución de algún plan de capacitación.

**P13.-** ¿Considera necesaria la implementación de un modelo de gestión por competencias?

**R.-** Sería una herramienta muy necesaria para mejorar la gestión del talento humano de la institución.

## **ENTREVISTA A LA SUBADMINISTRADORA DEL CEAR RIOVERDE**

**P1.-** ¿Existe un departamento de talento humano en el CEAR Rioverde?

**R.-** El Ministerio del Deporte ha establecido para los CEAR del Ecuador, una estructura en la que no define un departamento de talento humano.

**P2.-** ¿Quién es el encargado de manejar al talento humano de la entidad?

**R.-** La subadministradora del CEAR es la encargada del tema de talento humano.

**P3.-** ¿Qué fuentes son utilizadas para reclutar nuevo personal?

**R.-** Se sacan publicaciones por el diario más conocido de la localidad y se anuncia a través de la página web institucional.

**P4.-** ¿Qué aspectos se toman en cuenta para la selección del nuevo personal?

**R.-** Su preparación académica y su experiencia laboral.

**P5.-** ¿Se definen de forma técnica las necesidades de capacitación del personal?

**R.-** Para ejecutar procesos de capacitación existe una reunión entre los administradores del CEAR y en base al análisis de la gestión, se plantea una alternativa de capacitación.

**P6.-** ¿Se evalúan posteriormente los resultados de los procesos de capacitación?

**R.-** No se llevan a cabo evaluaciones posteriores a la capacitación.

**P7.-** ¿Existen procesos de retroalimentación de la capacitación?

**R.-** No existen tales procesos, la institución se encarga sólo del proceso de capacitación dirigido a los funcionarios.

**P8.-** ¿Se cuenta con un perfil por competencias para cada puesto?

**R.-** Se está trabajando en la adaptación y diseño de los perfiles por competencia para cada puesto.

**P9.-** ¿Se evalúa periódicamente el desempeño de los funcionarios?

**R.-** Cada año se aplican ciertos parámetros para evaluar el desempeño de los trabajadores de la entidad.

**P10.-** ¿Por medio de qué métodos se lleva a cabo la evaluación del personal?

**R.-** Encuestas, entrevistas y aplicación de indicadores de productividad.

**P11.-** ¿Quiénes son los encargados de evaluar al personal?

**R.-** La administradora y la subadministradora del CEAR Rioverde.

**P12.-** ¿Se evalúan posteriormente los resultados de los procesos de evaluación?

**R.-** No se han realizado evaluaciones posteriores.

**P13.-** ¿Considera necesaria la implementación de un modelo de gestión por competencias?

**R.-** Serviría en gran medida para el mejoramiento de la gestión del personal de la entidad.

### **Resumen de resultados de entrevistas**

En las entrevistas realizadas a la administradora como a la subadministradora del CEAR Rioverde, se evidenciaron los siguientes aspectos que se deben considerar en el proceso investigativo.

Dentro de la estructura orgánica que rige las actividades del CEAR Rioverde, no se cuenta con un departamento que se encargue de forma específica, de

la administración del talento humano. Quien se encarga y es responsable de esta actividad es la subdirectora de la entidad.

Respecto de los mecanismos aplicados para el reclutamiento de nuevo personal para el CEAR Rioverde, se sigue el proceso general que realizan las instituciones del Estado, tomando en consideración la preparación académica y especialmente la experiencia laboral de los candidatos que buscan los puestos.

Los procesos de capacitación para los servidores del CEAR Rioverde, se definen en base a reuniones que se llevan a cabo entre los mandos principales de la entidad, en los que de acuerdo a la disponibilidad de los recursos económicos con que se cuenta y las necesidades detectadas, se programan planes de capacitación con una frecuencia promedio de un año.

Las evaluaciones al desempeño del personal son realizadas en tiempos que fluctúan entre 18 y 24 meses, tiempo que de acuerdo a las necesidades de la entidad, es muy extenso.

Para las autoridades del CEAR Rioverde, se hace imperioso y necesario que se implemente un modelo de gestión por competencias que mejore las diversas actividades derivadas de la gestión del talento humano institucional, que sin duda, sirva como herramienta técnica para la optimización de la gestión individual e institucional de este centro deportivo.

### 3.2.3 Guía de observación

<p><b>Aspectos a observar.-</b> Se observarán las actividades ejecutadas por el talento humano en su entorno laboral.</p>		
<p><b>Objetivo.-</b> Diagnosticar la situación de la gestión del talento humano en las diferentes áreas del CEAR Rioverde.</p>		
HECHOS	DESCRIPCIÓN	COMENTARIOS
<p>1.- Reclutamiento de personas.-</p> <p>a) Procesos y técnicas de reclutamiento de personal en el CEAR Rioverde.</p>	<p>El CEAR Rioverde para el reclutamiento de personal, ejecuta las mismas actividades que las entidades estatales del medio.</p>	<p>a) De acuerdo al criterio de autoridades del CEAR Rioverde, se publica mediante notas de prensa en periódicos locales, las convocatorias de selección.</p> <p>b) No se pudieron observar periódicos que mostraran alguna convocatoria realizada.</p>
<p>2.- Colocación del personal.-</p> <p>a) Trabajo en equipo</p> <p>b) Ambiente de trabajo</p>	<p>a) Se pudo observar que en el CEAR Rioverde se encontraban laborando funcionarios en varios departamentos y mostrando coordinación al brindar el servicio.</p> <p>b) El ambiente organizacional en el que se desarrolla la actividad institucional se puede percibir con fraternidad entre compañeros.</p>	<p>a) Aunque existe colaboración y coordinación para efectuar el trabajo, se pudo observar ciertas deficiencias de control sobre el trabajo de los colaboradores por parte de alguna autoridad.</p> <p>b) Las administradoras transmiten bastante confianza y conocen a sus colaboradores, lo que hace más llevadero el trabajo en la entidad.</p>
<p>3.- Recompensa a funcionarios.-</p>	<p>a) Se pudo observar que existen las condiciones, herramientas y equipos para el desarrollo de</p>	<p>a) Todos los funcionarios están en posibilidad de contar con recursos suficientes para llevar</p>

a) Herramientas de trabajo b) Motivación diaria al trabajo	actividades de los funcionarios. b) Los funcionarios no brindaron un saludo cordial en nuestra visita.	a) Se evidencia falta de motivación en los funcionarios para efectuar sus labores.
4.- Desarrollo del personal.- a) Solución de dificultades b) Actitud de jefes c) Capacitaciones	a) Se tienen que esperar órdenes desde el Ministerio de Deportes para la solución de problemas. b) Los jefes departamentales tratan con respeto a sus colaboradores. c) Las capacitaciones se llevan a cabo en largos periodos de tiempo.	a) Se debería primero buscar soluciones en la entidad antes de pedir soluciones a Quito. b) Se efectúa una administración de tipo horizontal en la entidad. c) Las capacitaciones se realizan con todo el personal.
5.- Supervisión del personal.- a) Base de datos del personal b) Evaluación y seguimiento	a) Se cuenta con una base de datos del personal que labora y de las personas que han participado u optado por un trabajo en la entidad. b) No se han realizado planes de seguimiento y evaluación hace casi dos años.	a) Al realizar procesos de selección de personal, se deben poner en consideración los datos de las personas que han solicitado trabajo en la entidad. b) Los administradores deben planear procesos de evaluación y seguimiento de tareas en periodos de tiempo que no superen un año de ejecución.

### 3.2.4 Diagnóstico de los procesos de gestión de talento humano del CEAR Rioverde

Los procesos de gestión de talento humano que se ejecutan en el área de residencia del CEAR Rioverde son los siguientes:

1. **Reclutamiento de personal.-** En esta primera etapa del proceso, el CEAR Rioverde realiza publicaciones por la prensa escrita, cuando existe

la disponibilidad de puestos en las áreas administrativas y operativas de la entidad.

- 2. Selección de personal.-** Para la selección de personal, luego de la revisión de las carpetas presentadas por personas que solicitan trabajo en el CEAR Rioverde, la administradora y subadministradora, deciden conjuntamente el personal idóneo para llenar las vacantes.
- 3. Inducción del personal.-** Una vez que los nuevos empleados o funcionarios son contratados por la entidad, viene un proceso en el que se le induce sobre aspectos institucionales como misión, visión, objetivos, a más de las actividades principales que debe realizar en su nuevo puesto de trabajo.
- 4. Capacitación de personal.-** Los procesos de capacitación se ejecutan con el fin de actualizar y generar mayores conocimientos de las actividades realizadas por los funcionarios.
- 5. Evaluación del personal.-** Se desarrollan luego de cierto tiempo de trabajo, procesos en los que se evalúa la gestión del personal que labora en cada una de las áreas para determinar si su desempeño está debidamente articulado a los objetivos institucionales.

#### **3.2.4.1 Análisis FODA de procesos de gestión de talento humano**

##### **✓ Identificación de factores externos**

##### **≡ Oportunidades**

- Posibilidad de alianzas estratégicas para capacitar al personal.
- Fácil acceso a sistemas tecnológicos para administrar talento humano.
- Fenómeno de la globalización.

- Altos niveles de rotación de personal en otras entidades estatales.

### ≡ **Amenazas**

- Pérdida de funcionarios eficientes por contraofertas de trabajo de empresas públicas o privadas.
- Crisis económica actual.
- Cambios en gobierno nacional.

### ✓ **Identificación de factores internos**

#### ≡ **Fortalezas**

- Entidad experimentada en la gestión dirigida al deporte.
- Trabajo en equipo e innovación.
- Implementación continua de mejoras en la gestión de talento humano.
- Compromiso de funcionarios por alcanzar objetivos institucionales.

#### ≡ **Debilidades**

- Insuficiente experiencia directiva para manejar personal.
- Ausencia de programas de capacitación, evaluación y desarrollo del personal.
- Escasa valoración de cargos para mantener políticas de salario beneficiosas para los funcionarios.
- Ausencia de manuales de funciones.
- Deficientes competencias organizacionales.

### Matriz de análisis OPRI (Oportunidades – Riesgos)

CONTEXTO OPRI	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>1.- Entidad experimentada en la gestión dirigida al deporte.</p> <p>2.- Implementación continua de mejoras en la gestión de talento humano.</p> <p>a) Posibilidad de alianzas estratégicas para capacitar al personal.</p> <p>b) Fácil acceso a sistemas tecnológicos para administrar talento humano.</p>	<p>3.- Insuficiente experiencia directiva para manejar personal.</p> <p>4.- Ausencia de programas de capacitación, evaluación y desarrollo del personal.</p> <p>a) Posibilidad de alianzas estratégicas para capacitar al personal.</p> <p>b) Fácil acceso a sistemas tecnológicos para administrar talento humano.</p>
CONTEXTO OPRI	RIESGOS	<p>1.- Entidad experimentada en la gestión dirigida al deporte.</p> <p>2.- Implementación continua de mejoras en la gestión de talento humano.</p> <p>c) Pérdida de funcionarios eficientes por contraofertas de trabajo de empresas públicas o privadas.</p>	<p>3.- Insuficiente experiencia directiva para manejar personal.</p> <p>4.- Ausencia de programas de capacitación, evaluación y desarrollo del personal.</p> <p>c) Pérdida de funcionarios eficientes por contraofertas de trabajo de empresas públicas o privadas.</p>

<b>MATRIZ INTERNA</b>		
<b>MATRIZ EXTERNA</b>	FO 1-2-A-B <b>ESTRATEGIA 1</b> Implementar un modelo de gestión de talento humano por competencias requeridas en la institución.	DA 3-4-A-B <b>ESTRATEGIA 2</b> Dotar a la institución de sistemas de selección, evaluación y desempeño de talento humano por competencias.
	1-2-C <b>ESTRATEGIA 3</b> Identificar y lograr eficiencia en la gestión del talento humano.	3-4-C <b>ESTRATEGIA 4</b> Implementar programas de capacitación en pos de la mejora continua del liderazgo y las competencias del talento humano.

La situación ideal en la gestión del talento humano sería:

- ✓ Realizar modificaciones continuas en la gestión del talento humano con la finalidad de mantenerse a la par del mundo actual.
- ✓ Talento humano que tenga visión futurista para saber la dirección del CEAR.
- ✓ Personal con altas ventajas competitivas.
- ✓ Retroalimentación y coordinación de consecución de metas de la entidad.

## **CAPÍTULO 4**

### **DISCUSIÓN**

La aplicación de diferentes herramientas investigativas en el trabajo de campo permitió identificar varios aspectos que merecen ser claramente expuestos en función de mejorar la gestión de talento humano del CEAR Rioverde.

Tomando en consideración a Chiavenato (2010), para una adecuada gestión del talento humano, se deben considerar sistemas y subsistemas de gestión, dentro de los cuales está la fase de reclutamiento de personal, en la cual se han definido parámetros rígidos que sigan tan solo lo dispuesto en las leyes que rigen a las entidades públicas, más no se han diseñado procesos eficientes que analicen y provean a la institución de los mejores talentos posibles.

Siguiendo los mismos preceptos del autor citado en el párrafo anterior, en cuanto a la inducción del personal, en el CEAR Rioverde, no se le ha brindado la debida importancia que merece, ya que no se han implementado herramientas de gestión de talento humano que permita a los funcionarios, direccionar sus esfuerzos al cumplimiento de la misión y visión institucional.

(Ávila y Orellana (2012), en su trabajo de investigación denominado Gestión por competencias para el Talento humano en el proyecto de exploración Minera IAMGOLD Ecuador S.A., realizan un análisis sobre cada una de las fases que comprenden la gestión de talento humano, desde el reclutamiento hasta el desarrollo de competencias del personal.

En los resultados de la citada investigación se pudo evidenciar que no están definidas claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto debido a que no existe un manual de funciones por lo que podría generar

momentos de incertidumbre en los empleados o en las gestiones de autoridad.

Otro factor observado en el proceso de estudio es la falta de un correcto proceso de inducción, debido al manejo de las políticas actuales que lleva a cabo IAMGOLD Ecuador S.A. Del mismo modo, los procesos de capacitación no se llevan a cabo en procesos de tiempo que exceden los dos años, no permitiendo la continua actualización de conocimientos.

Al igual que los resultados obtenidos en la investigación citada anteriormente, en el CEAR Rioverde, no existe un manual de funciones en el que se establezcan de forma clara las funciones que deben efectuar los empleados y funcionarios de la entidad en el desempeño de sus actividades cotidianas; los procesos de inducción no tienen una suficiente efectividad que posibilite a los nuevos empleados, asumir sus funciones con pleno conocimiento de las tareas a efectuar en sus puestos asignados.

Por último se pudo establecer también que el proceso de capacitación efectuado en el CEAR Rioverde, es una actividad que no es adecuadamente planificada y llevada a cabo en tiempos precisos; no se aplican metodologías que permitan conocer las necesidades reales de capacitación y por ende el desaprovechamiento de las capacidades del talento humano institucional.

La investigación de Ventimilla y Vinuesa (2011), titulada Modelo de gestión del talento humano por competencias para la empresa BYCACE S.A. en la ciudad de Latacunga, estableció que en la empresa BYCACE de la ciudad de Latacunga no existe un modelo de gestión por competencias que sirva de base para mejorar la administración del talento humano y por ende motivar a los colaboradores a incrementar su motivación en un ambiente adecuado y agradable.

También se pudo identificar en base a los resultados, que las evaluaciones sobre la gestión del talento humano no son promovidas de parte de los administradores de la empresa; en cuanto a la motivación, no se han

establecido parámetros ni procesos de recompensas por la eficiencia de los colaboradores de la empresa.

En concordancia con los resultados expresados, en el CEAR Rioverde, en cuanto a las evaluaciones sobre la gestión del talento humano, no se han programado evaluaciones integrales de las competencias del personal, otorgando la responsabilidad a la realización de encuestas, entrevistas y aplicación de ciertos indicadores de productividad que permitan conocer de forma fehaciente el desempeño de los servidores de la institución.

Por último es importante mencionar que el CEAR Rioverde, no existen programas de incentivo que premien el esfuerzo, dedicación y eficiencia de los funcionarios para que se motiven en realizar aún mejor su trabajo cotidiano.

La investigación de Cabrera (2016), Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias para el personal administrativo de una institución de educación superior privada, plantea la necesidad de implementar un modelo de gestión que incluya los tres subsistemas principales de talento humano, como selección, evaluación de desempeño y desarrollo de personal.

Al igual que en la investigación citada y ante los resultados obtenidos en el proceso de estudio, se propone como alternativa de mejora, el diseño de un modelo de gestión por competencias para el área de residencia del CEAR Rioverde, que en concordancia con lo expresado por (Córdova, 2004), es una herramienta estratégica dentro de la gestión por competencias, que permitirá detectar ciertas conductas que se deben desarrollar dentro de la Institución para que se le agregue un valor al servicio desde el propio puesto de trabajo.

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES Y PROPUESTAS**

#### **5.1 Conclusiones**

- ✓ No se han diseñado parámetros que permitan definir el perfil requerido para cada puesto en el CEAR Rioverde, sin poder garantizar un buen desempeño del funcionario en función de su adaptación al perfil.
- ✓ Al no existir un departamento de talento humano en la institución, la gestión no está estructurada en base a procesos efectivos que conduzcan al aprovechamiento total de las competencias de los funcionarios.
- ✓ No se han establecido parámetros de reclutamiento y selección del personal que permitan medir efectivamente los conocimientos, destrezas y competencias de postulantes que optan por ocupar una vacante en el CEAR Rioverde, sin dejar de observar los lineamientos y normativas legales aplicables a las entidades públicas.
- ✓ Los planes de capacitación y desarrollo del talento humano, no se han definido en base a las necesidades reales de los funcionarios que posibiliten afianzar los conocimientos que se tiene y desarrollar nuevas habilidades y destrezas.
- ✓ La evaluación de desempeño se desarrolla más como una obligación que como una herramienta que brinda información y datos que permitan definir necesidades de capacitación e identificar potencialidades de funcionarios.

## **5.2 Propuesta**

### **5.2.1 Título**

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL ÁREA DE RESIDENCIA DEL CEAR RIOVERDE

### **5.2.2 Justificación**

El diseño de un modelo de gestión por competencias para el área de residencia del CEAR Rioverde tiene plena justificación, pues es una herramienta que se adaptaría y mejoraría las actividades administrativas y operativas que se llevan a cabo en esta entidad.

La propuesta es importante en el sentido que permitirá la descripción de las competencias institucionales, las requeridas para cada puesto de trabajo, qué tipos de competencias se adaptan a cada uno de los perfiles y la definición de los procesos sobre el reclutamiento, selección y evaluación de desempeño, aplicables a los funcionarios y empleados del CEAR Rioverde.

La aplicación práctica del proyecto tiene que ver con que la autora siendo parte del talento humano del CEAR Rioverde, podrá presentar ante las autoridades de la entidad, una alternativa administrativa que posibilitará una mejor gestión del talento humano, basándose en las competencias de los colaboradores y ajustándose a las necesidades de la institución.

Entre los impactos derivados de la propuesta, se pueden mencionar:

- ✓ Identificación plena de competencias institucionales e individuales.

- ✓ Mejor adaptación de funcionarios a procesos institucionales.
- ✓ Mejoras en la gestión institucional del CEAR Rioverde.

### **5.2.3 Objetivos**

#### **5.2.3.1 General**

Diseñar un modelo de gestión por competencias que mejore las actividades administrativas y operativas del CEAR Rioverde.

#### **5.2.3.2 Específicos**

- ✓ Definir las competencias generales institucionales a observar y aplicar por cada uno de los funcionarios de la entidad.
- ✓ Precisar los perfiles por competencia para cada uno de los puestos que existen en la entidad.
- ✓ Establecer los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño, basados en la gestión por competencias.
- ✓ Elaborar modelos para la realización de los diferentes procesos de gestión por competencias.

### **5.2.4 Ubicación sectorial**

- ✓ Entidad Ejecutora : CEAR Rioverde
- ✓ Beneficiarios : Autoridades y funcionarios del CEAR
- ✓ Dirección : Cantón Rioverde, provincia de Esmeraldas

## **5.2.5 Información Institucional CEAR Rioverde**

### **✓ Antecedentes**

Mediante Decreto Ejecutivo N° 6, publicado en el Registro Oficial N° 22 del 14 de febrero del 2007 se creó el Ministerio del Deporte, como el organismo rector de la actividad física y el deporte, que define las políticas, los objetivos y las estrategias del sector, en pos del buen vivir.

Con la creación de Ministerio del Deportes se buscó mejorar la promoción y el fomento deportivo de forma recreacional y familiar a través de instituciones que dentro de sus planes en materia deportiva, actúen sin fines de lucro.

En cuanto a la atención al deporte élite, el Estado creó Centros de Alto Rendimiento, que ubicados en distintos puntos del país, que permiten que los deportistas del alto rendimiento cuenten con modernas instalaciones, materiales e implementos de primera calidad, que posibiliten su correcta preparación para competencias nacionales e internacionales.

El Centro de Entrenamiento para el Alto Rendimiento (CEAR), ubicado en el cantón Rioverde, provincia de Esmeraldas, fue inaugurado en diciembre del 2012 y cumple con las condiciones técnicas para la preparación de deportistas de élite, cuenta con instalaciones para la práctica de casi todas las disciplinas deportivas existentes, además de áreas administrativas, residencia, área de atención médica, área educativa y espacios de recreación.

En la actualidad el CEAR Rioverde, actúa como una empresa pública, con el objeto de que sean administrados de forma más eficiente en pos de un efectivo desarrollo de los deportistas de élite y de la entidad como tal.

### **✓ Ubicación y situación legal**

El CEAR Rioverde está ubicado en el cantón Rioverde y cuenta con escrituras de dos terrenos, que desde el 14 de julio están a nombres del

Ministerio del Deporte. Los linderos dan cuenta de que se ubica al norte, las propiedades de los jubilados del Ministerio de Energía y Minas, al sur se sitúan terrenos municipales, al este existen terrenos de la Asociación de Profesores Pancho Rubio y al oeste el Colegio Técnico Nacional Rioverde.

### ✓ **Visión**

Somos el Centro de Entrenamiento para el Alto Rendimiento que marca la diferencia, con atención exclusiva y especializada para los deportistas que utilizan nuestros servicios, posicionando nuestra marca como la mejor opción de los organismos deportivos nacionales y extranjeros.

### ✓ **Misión**

Administramos los recursos asignados al CEAR Rioverde basados en principios de transparencia, garantizando la confiabilidad, oportunidad e integridad de los servicios y espacios que demandan los deportistas.

### ✓ **Valores**

- Compromiso
- Respeto
- Compañerismo
- Solidaridad
- Honestidad
- Comunicación

✓ Estructura organizacional

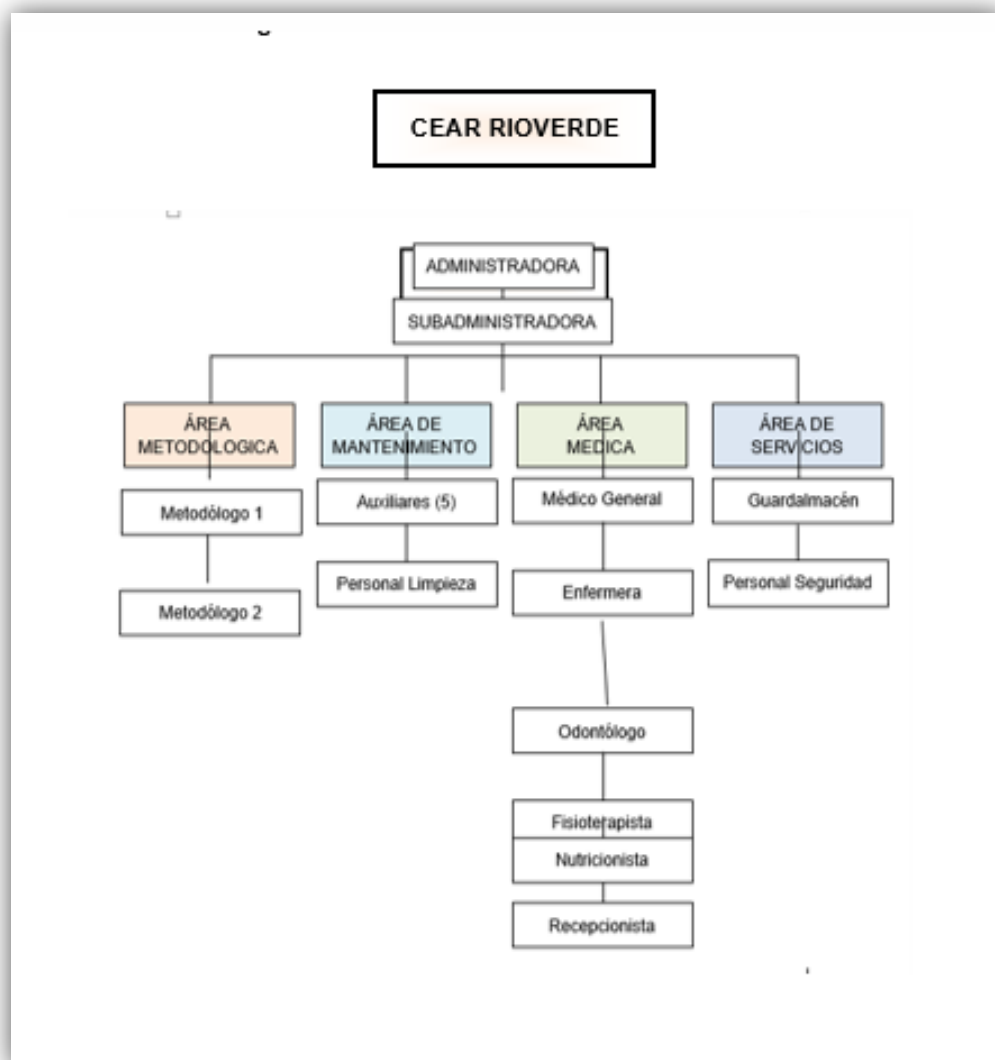


Gráfico 7 Organigrama organizacional CER Rioverde


## 5.2.6 Plan de Trabajo

### 5.2.6.1 Competencias generales

La identificación y asignación de competencias es un requisito sumamente necesario en pos de que se logren desempeños eficientes en cada uno de los cargos que se ejecutan en la gestión administrativa del área de residencia del CEAR Rioverde.

En pos de la determinación de competencias que respondan a la misión y visión de una organización, para el caso de CEAR Rioverde, la asignación de competencias institucionales será realizada en base a:

Tabla 4 Competencias generales institucionales

 <b>COMPETENCIAS GENERALES INSTITUCIONALES</b>				
COMPETENCIAS	GRADOS DE COMPETENCIA			
	A	B	C	D
Compromiso				
Ética				
Orientación a Resultados				
Prudencia				
Calidad del Trabajo				
Sencillez				
Adaptabilidad al Cambio				
Perseverancia				
Integridad				
Iniciativa				
Conciencia Organizacional				
Responsabilidad Social				

Del mismo modo, para la calificación de las competencias generales institucionales se han establecido los siguientes parámetros:

- ✓ Nivel A : Alto
- ✓ Nivel B : Bueno, por encima del estándar
- ✓ Nivel C : Mínimo requerido para el puesto
- ✓ Nivel D : Grado mínimo de competencia o insatisfactorio

#### **5.2.6.2 Perfiles para cada puesto basado en competencias**

A sabiendas de los puestos administrativos y operativos que existen en el área de residencia del CEAR Rioverde, y por cuanto el personal que los ocupa tiene perfiles distintos, se crean varios perfiles por competencia para cada uno de los cargos ya dispuestos, de modo que en fechas posteriores para cubrir las vacantes se cuente con perfiles ya establecidos con el fin de hacer más eficientes los procesos de selección.

En los perfiles deben estar claramente definidas las competencias generales, las cuales deben poseer todos los funcionarios y empleados del CEAR Rioverde y las competencias específicas, que varían en función de las actividades que realiza.

Se exponen a continuación, los perfiles por competencias de cada uno de los funcionarios y empleados del CEAR Rioverde:

## Perfil por competencias – Administrador/a

1	<p style="text-align: center;"><b><u>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</u></b></p> <p style="text-align: center;">Denominación: Administrador/a          Nivel: Profesional          Proceso: Gestión Administrativa          Grupo Ocupacional: Servidor Público 7</p>
2	<p style="text-align: center;"><b><u>MISIÓN</u></b></p> <p style="text-align: center;">Coordinar los programas, proyectos y recurso humano con el fin de que se logren los objetivos del CEAR Rioverde.</p>
3	<p style="text-align: center;"><b><u>ACTIVIDADES PRINCIPALES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordina con las Federaciones Deportivas Provinciales, Nacionales y Ecuatorianas por deporte y con otras entidades deportivas, el uso de las instalaciones del CEAR para fines estrictamente deportivos.</li> <li>▪ Coordina programas y proyectos de entrenamiento deportivo y recreacional.</li> <li>▪ Ejecuta actividades y proyectos que conlleven al logro de los objetivos.</li> <li>▪ Controla el cumplimiento de los lineamientos de la gestión, orientados a optimizar el manejo eficiente de los recursos humanos, materiales y económicos.</li> <li>▪ Establece relaciones con la comunidad para el desarrollo de programas y proyectos enfocados a mejorar la calidad de vida de la población.</li> <li>▪ Cumple con las demás responsabilidades que le sean asignadas por la autoridad competente.</li> </ul>
4	<p style="text-align: center;"><b><u>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</u></b></p> <p style="text-align: center;">Título Requerido: Tercer Nivel          Área de Conocimiento: Administración, Comercial, Procesos, Economía y afines</p>
5	<p style="text-align: center;"><b><u>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</u></b></p> <p style="text-align: center;">1 año en procesos de adquisición de bienes, suministros y materiales, Ley Orgánica de Contraloría General del Estado, Losep, Contratación Pública</p>
6	<p style="text-align: center;"><b><u>COMPETENCIAS GENERALES</u></b></p> <p style="text-align: center;">Compromiso, ética, orientación a resultados, prudencia, calidad de trabajo, sencillez, adaptabilidad al cambio, perseverancia, integridad, iniciativa, conciencia organizacional,</p>

	responsabilidad social.
7	<p align="center"><b><u>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación y gestión</li> <li>▪ Monitoreo y control</li> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Relaciones Interpersonales</li> <li>▪ Capacidad de toma de decisiones</li> <li>▪ Comunidad asertiva</li> </ul>

### Perfil por Competencias – Subadministrador/a

1	<p align="center"><b><u>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</u></b></p> <p align="center">Denominación: Subadministrador/a  Nivel: Profesional  Unidad o Proceso: Gestión Administrativa  Grupo Ocupacional: Servidor Público 5</p>
2	<p align="center"><b><u>MISIÓN</u></b></p> <p align="center">Supervisar y monitorear que las actividades, operaciones que se ejecuten en el CEAR Rioverde, sean realizadas con eficacia y eficiencia, lo que permita brindar un buen servicio a los usuarios.</p>
3	<p align="center"><b><u>ACTIVIDADES PRINCIPALES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoya en la supervisión de programas y proyectos de entrenamiento deportivo y recreacional.</li> <li>▪ Controla el cumplimiento de los lineamientos de la gestión, orientados a optimizar el manejo eficiente de los recursos humanos, materiales y económicos.</li> <li>▪ Supervisa los planes relacionados con el uso y prestación de los servicios de CEAR a los deportistas y a la comunidad.</li> <li>▪ Asegura el funcionamiento administrativo y operativo del CEAR.</li> <li>▪ Supervisa el desempeño del personal administrativo y operativo, así como la optimización de los recursos.</li> <li>▪ Cumple las demás funciones y responsabilidades que le sean asignadas por la autoridad competente.</li> <li>▪</li> </ul>
4	<p align="center"><b><u>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</u></b></p> <p align="center">Título Requerido: Tercer Nivel  Área de Conocimiento: Administración, Comercial, Procesos, Economía y afines</p>
5	<p align="center"><b><u>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</u></b></p> <p align="center">1 año en procesos de adquisición de bienes, suministros y materiales, Ley Orgánica de Contraloría General del Estado, Losep, Contratación Pública</p>

<b>6</b>	<p><b><u>COMPETENCIAS GENERALES</u></b></p> <p>Compromiso, ética, orientación a resultados, prudencia, calidad de trabajo, sencillez, adaptabilidad al cambio, perseverancia, integridad, iniciativa, conciencia organizacional, responsabilidad social.</p>
<b>7</b>	<p><b><u>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación y gestión</li> <li>▪ Monitoreo y control</li> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Relaciones Interpersonales</li> <li>▪ Capacidad de toma de decisiones</li> <li>▪ Comunidad asertiva</li> </ul>

### Perfil por Competencias –Secretaria

<b>1</b>	<p><b><u>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</u></b>  Denominación: Secretaria General  Nivel: Administrativo  Unidad o Proceso: Gestión Administrativa  Grupo Ocupacional: Servidor Público de Apoyo 3</p>
<b>2</b>	<p><b><u>MISIÓN</u></b>  Ejecutar labores de secretaria y asistencia administrativa a los administradores generales y analistas de la institución.</p>
<b>3</b>	<p><b><u>ACTIVIDADES PRINCIPALES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organiza la agenda de acuerdo a prioridades, concede y coordina las entrevistas.</li> <li>▪ Mantiene organizada la gestión documental del departamento, realizar oficios, memorandos, entre otros documentos.</li> <li>▪ Prepara antecedentes y documentación necesaria para reuniones de trabajo.</li> <li>▪ Recibe y entrega correspondencia del despacho.</li> <li>▪ Atiende llamadas telefónicas de la administración.</li> <li>▪ Realiza oficios, memorandos y otros documentos.</li> <li>▪ Manejo de caja chica y/o fondo rotativo.</li> <li>▪ Cumple con demás responsabilidades asignadas por la autoridad competente.</li> </ul>
<b>4</b>	<p><b><u>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</u></b>  Título Requerido: Bachiller Profesional  Área de Conocimiento: Secretariado Ejecutivo</p>
<b>5</b>	<p><b><u>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</u></b>  1 año en asistencia administrativa a nivel directivo, atención al público, manejo de programas de computación.</p>
<b>6</b>	<p><b><u>COMPETENCIAS GENERALES</u></b>  Compromiso, ética, orientación a resultados, prudencia, calidad de trabajo, sencillez, adaptabilidad al cambio, perseverancia, integridad, iniciativa, conciencia organizacional,</p>

	responsabilidad social.
<b>7</b>	<p style="text-align: center;"><b><u>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización de la información</li> <li>▪ Recopilación de la información</li> <li>▪ Comprensión escrita</li> <li>▪ Expresión oral</li> <li>▪ Expresión escrita</li> <li>▪ Destreza matemática</li> </ul>

### Perfil por Competencias –Asistente Administrativa

<b>1</b>	<p style="text-align: center;"><b><u>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</u></b></p> <p style="text-align: center;">Denominación: Asistente Administrativa  Nivel: Administrativo  Unidad o Proceso: Gestión Administrativa  Grupo Ocupacional: Servidor Público de Apoyo 3</p>
<b>2</b>	<p style="text-align: center;"><b><u>MISIÓN</u></b></p> <p>Ejecutar labores de asistencia administrativa dentro de una unidad o proceso administrativo.</p>
<b>3</b>	<p style="text-align: center;"><b><u>ACTIVIDADES PRINCIPALES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elabora documentación administrativa concerniente al área.</li> <li>▪ Apoya en los procesos administrativos.</li> <li>▪ Mantiene organizada la gestión documental del área.</li> <li>▪ Atiende llamadas telefónicas y a usuarios en general de acuerdo a los requerimientos de los mismos.</li> <li>▪ Maneja el registro de los deportistas en las habitaciones.</li> <li>▪ Maneja el registro de días libres del personal.</li> <li>▪ Cumple con las demás responsabilidades asignadas por la autoridad competente.</li> </ul>
<b>4</b>	<p style="text-align: center;"><b><u>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</u></b></p> <p style="text-align: center;">Título Requerido: Bachiller Profesional  Área de Conocimiento: Secretariado Ejecutivo</p>
<b>5</b>	<p style="text-align: center;"><b><u>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</u></b></p> <p>1 año en asistencia administrativa a nivel directivo, atención al público, manejo de programas de computación.</p>

<b>6</b>	<p><b><u>COMPETENCIAS GENERALES</u></b></p> <p>Compromiso, ética, orientación a resultados, prudencia, calidad de trabajo, sencillez, adaptabilidad al cambio, perseverancia, integridad, iniciativa, conciencia organizacional, responsabilidad social.</p>
<b>7</b>	<p><b><u>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización de la información</li> <li>▪ Recopilación de la información</li> <li>▪ Comprensión escrita</li> <li>▪ Expresión oral</li> <li>▪ Expresión escrita</li> </ul>

### Perfil por Competencias –Metodólogo

<b>1</b>	<p><b><u>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</u></b></p> <p>Denominación: Metodólogo  Nivel: Profesional  Unidad o Proceso: Metodológica  Grupo Ocupacional: Servidor Público 5</p>
<b>2</b>	<p><b><u>MISIÓN</u></b></p> <p>Ejecutar actividades metodológicas que permitan que los deportistas alcancen su máximo rendimiento.</p>
<b>3</b>	<p><b><u>ACTIVIDADES PRINCIPALES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realiza la planificación del uso de las instalaciones deportivas, de equipos e implementos.</li> <li>▪ Guía a los equipos técnicos en los ciclos de entrenamiento.</li> <li>▪ Supervisa el funcionamiento de las instalaciones, equipos e implementos.</li> <li>▪ Apoya la realización de controles técnicos metodológicos.</li> <li>▪ Facilita los implementos deportivos para los entrenamientos.</li> <li>▪ Cumple con las demás responsabilidades asignadas por la autoridad competente.</li> </ul>
<b>4</b>	<p><b><u>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</u></b></p> <p>Título Requerido: Profesional  Área de Conocimiento: Cultura Física</p>
<b>5</b>	<p><b><u>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</u></b></p> <p>1 año en ciclos de entrenamientos a deportistas.</p>

<b>6</b>	<p><b><u>COMPETENCIAS GENERALES</u></b></p> <p>Compromiso, ética, orientación a resultados, prudencia, calidad de trabajo, sencillez, adaptabilidad al cambio, perseverancia, integridad, iniciativa, conciencia organizacional, responsabilidad social.</p>
<b>7</b>	<p><b><u>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización de la información</li> <li>▪ Recopilación de la información</li> <li>▪ Comprensión escrita</li> <li>▪ Ciclos de entrenamiento</li> <li>▪ Tipos de implementos deportivos</li> <li>▪ Diseño de planes</li> </ul>

### Perfil por Competencias –Analista de Mantenimiento

<b>1</b>	<p><b><u>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</u></b></p> <p>Denominación: Analista de Mantenimiento  Nivel: Profesional  Unidad o Proceso: Gestión Administrativa  Grupo Ocupacional: Servidor Público de Apoyo 4</p>
<b>2</b>	<p><b><u>MISIÓN</u></b></p> <p>Ejecutar procesos que garanticen que las instalaciones del CEAR se encuentren en buenas condiciones.</p>
<b>3</b>	<p><b><u>ACTIVIDADES PRINCIPALES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecuta el plan anual de mantenimiento en el área del CEAR.</li> <li>▪ Supervisa las actividades de mantenimiento de la infraestructura del centro, sistemas eléctricos, mantenimiento y limpieza de bienes muebles, inmuebles y equipos informáticos.</li> <li>▪ Planifica y supervisa las actividades del personal de servicio (auxiliares).</li> <li>▪ Apoya y da soporte en los procesos operativos y actividades deportivas y recreativas en el CEAR.</li> <li>▪ Custodia la documentación y demás equipos bajo su responsabilidad para el cumplimiento de las funciones en el CEAR.</li> <li>▪ Cumple con las demás responsabilidades asignadas por la autoridad competente.</li> </ul>
<b>4</b>	<p><b><u>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</u></b></p> <p>Título Requerido: Profesional  Área de Conocimiento: Mantenimiento de Equipos</p>
<b>5</b>	<p><b><u>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</u></b></p> <p>1 año en mantenimiento de equipos e instalaciones.</p>

<b>6</b>	<p><b><u>COMPETENCIAS GENERALES</u></b></p> <p>Compromiso, ética, orientación a resultados, prudencia, calidad de trabajo, sencillez, adaptabilidad al cambio, perseverancia, integridad, iniciativa, conciencia organizacional, responsabilidad social.</p>
<b>7</b>	<p><b><u>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización de la información</li> <li>▪ Recopilación de la información</li> <li>▪ Expresión oral</li> <li>▪ Expresión escrita</li> <li>▪ Diseño de planes</li> <li>▪</li> <li>▪ Seguridad industrial</li> <li>▪ Manejo de paquetes informáticos</li> </ul>

### Perfil por Competencias –Auxiliar de Servicio

<b>1</b>	<p><b><u>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</u></b></p> <p>Denominación: Auxiliar de Servicio  Nivel: Servicios  Unidad o Proceso: Gestión Administrativa  Grupo Ocupacional: Código del Trabajo</p>
<b>2</b>	<p><b><u>MISIÓN</u></b></p> <p>Mantener las instalaciones a su cargo, en condiciones presentables e higiénicas, para los usuarios, deportistas y público en general, realizándolo de manera eficiente y eficaz.</p>
<b>3</b>	<p><b><u>ACTIVIDADES PRINCIPALES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realiza el lavado de sábanas, toallas y edredones, así como también realizar el mantenimiento de las máquinas.</li> <li>▪ Utiliza y controla de manera eficaz los materiales de limpieza.</li> <li>▪ Supervisa las actividades que realiza el personal de limpieza.</li> <li>▪ Reporta los desperfectos y averías para su inmediata reparación.</li> <li>▪ Realiza funciones básicas de mantenimiento en general.</li> <li>▪ Cumple con las demás responsabilidades asignadas por la autoridad competente.</li> </ul>
<b>4</b>	<p><b><u>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</u></b></p> <p>Título Requerido: Bachiller  Área de Conocimiento: Limpieza</p>

<b>5</b>	<b><u>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</u></b>  1 año en actividades de aseo y limpieza de instalaciones.
<b>6</b>	<b><u>COMPETENCIAS GENERALES</u></b>  Compromiso, ética, orientación a resultados, prudencia, calidad de trabajo, sencillez, adaptabilidad al cambio, perseverancia, integridad, iniciativa, conciencia organizacional, responsabilidad social.
<b>7</b>	<b><u>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</u></b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Iniciativa</li> <li>▪ Vocación de servicio</li> <li>▪ Expresión verbal</li> <li>▪ Relaciones interpersonales</li> <li>▪ Servicio al cliente</li> <li>▪ Paquetes Informáticos</li> </ul>

### Perfil por Competencias –Médico General

<b>1</b>	<b><u>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</u></b>  Denominación: Médico General Nivel: Profesional Unidad o Proceso: Dirección de Medicina del Deporte Grupo Ocupacional: Servidor Público 7
<b>2</b>	<b><u>MISIÓN</u></b>  Analizar y organizar las actividades destinadas a contribuir con la promoción de la salud, la prevención del desarrollo de afecciones.
<b>3</b>	<b><u>ACTIVIDADES PRINCIPALES</u></b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realiza atención médica a funcionarios, familiares de funcionarios, deportistas y estudiantes.</li> <li>▪ Elabora y ejecuta los planes, programas y proyectos de medicina deportiva.</li> <li>▪ Realiza informes de seguimiento médico de los deportistas.</li> <li>▪ Atiende emergencias.</li> <li>▪ Emite certificados de exoneración de cultura física y validar certificados de reposo.</li> </ul>
<b>4</b>	<b><u>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</u></b>  Título Requerido: Tercer Nivel Área de Conocimiento: Doctor en Medicina y Cirugía
<b>5</b>	<b><u>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</u></b>  4 años en actividades médicas de nutrición, actividad física, diagnóstico, tratamientos, anatomía, fisiología, bioseguridad.

<b>6</b>	<p><b><u>COMPETENCIAS GENERALES</u></b></p> <p>Compromiso, ética, orientación a resultados, prudencia, calidad de trabajo, sencillez, adaptabilidad al cambio, perseverancia, integridad, iniciativa, conciencia organizacional, responsabilidad social.</p>
<b>7</b>	<p><b><u>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pensamiento conceptual</li> <li>▪ Diagnóstico médico</li> <li>▪ Habilidad analítica</li> <li>▪ Pensamiento analítico</li> <li>▪ Juicio y toma de decisiones</li> <li>▪ Pensamiento crítico</li> <li>▪ Técnicas de diagnóstico médico</li> <li>▪ Tratamientos preventivos y paliativos</li> </ul>

### Perfil por Competencias –Fisioterapeuta

<b>1</b>	<p><b><u>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</u></b></p> <p>Denominación: Fisioterapeuta  Nivel: Profesional  Unidad o Proceso: Subsecretaría Técnica de Apoyo  Grupo Ocupacional: Servidor Público 3</p>
<b>2</b>	<p><b><u>MISIÓN</u></b></p> <p>Rehabilitar y tratar a los pacientes con deficiencias físicas para su reintegración a la actividad deportiva.</p>
<b>3</b>	<p><b><u>ACTIVIDADES PRINCIPALES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trata a los pacientes.</li> <li>▪ Aplica medios físicos de acuerdo a dolencias.</li> <li>▪ Realiza los diferentes tratamientos de acuerdo a la patología.</li> <li>▪ Programa distintos tipos de ejercicio para cada paciente.</li> <li>▪ Elabora y actualiza fichas clínicas de los pacientes.</li> </ul>
<b>4</b>	<p><b><u>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</u></b></p> <p>Título Requerido: Tercer Nivel  Área de Conocimiento: Fisioterapeuta – Terapia Física</p>
<b>5</b>	<p><b><u>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</u></b></p> <p>3 años en actividades de rehabilitación física, tratamientos de patologías físicas y</p>

	anatomía, ejercicios terapéuticos.
<b>6</b>	<p align="center"><b><u>COMPETENCIAS GENERALES</u></b></p> <p align="center">Compromiso, ética, orientación a resultados, prudencia, calidad de trabajo, sencillez, adaptabilidad al cambio, perseverancia, integridad, iniciativa, conciencia organizacional, responsabilidad social.</p>
<b>7</b>	<p align="center"><b><u>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selección de equipos</li> <li>▪ Pensamiento conceptual</li> <li>▪ Juicio y toma de decisiones</li> <li>▪ Expresión escrita</li> <li>▪ Rehabilitación física</li> <li>▪ Organización, redacción y estadística</li> </ul>

### Perfil por Competencias –Nutricionista

<b>1</b>	<p align="center"><b><u>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</u></b></p> <p align="center">Denominación: Nutricionista  Nivel: Profesional  Unidad o Proceso: Dirección de Medicina del Deporte  Grupo Ocupacional: Servidor Público 5</p>
<b>2</b>	<p align="center"><b><u>MISIÓN</u></b></p> <p align="center">Atender eficazmente las necesidades dietéticas y nutricionales sobre problemas de salud (patologías) en las cuales el tratamiento dietético y nutricional es de vital importancia, con la finalidad de brindar un buen servicio de alimentación.</p>
<b>3</b>	<p align="center"><b><u>ACTIVIDADES PRINCIPALES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determina la calidad nutricional de alimentos y productos alimenticios de la población deportiva.</li> <li>▪ Indica y controla las formas de preparación y elaboración de regímenes alimentarios.</li> <li>▪ Participa en la definición de políticas, planes y programas de nutrición.</li> <li>▪ Verifica la calidad y cantidad de los productos adquiridos para el comedor del Ministerio del Deporte.</li> <li>▪ Absuelve consultas técnicas de su especialidad.</li> </ul>
<b>4</b>	<p align="center"><b><u>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</u></b></p> <p align="center">Título Requerido: Tercer Nivel  Área de Conocimiento: Nutricionista</p>

<b>5</b>	<p><b><u>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</u></b></p> <p>4 años en actividades de especialidad en prevención de obesidad y trastornos de la conducta alimentaria.</p>
<b>6</b>	<p><b><u>COMPETENCIAS GENERALES</u></b></p> <p>Compromiso, ética, orientación a resultados, prudencia, calidad de trabajo, sencillez, adaptabilidad al cambio, perseverancia, integridad, iniciativa, conciencia organizacional, responsabilidad social.</p>
<b>7</b>	<p><b><u>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Juicio y toma de decisiones</li> <li>▪ Planificación y gestión</li> <li>▪ Orientación y asesoramiento</li> <li>▪ Nutrición</li> <li>▪ Comunicación asertiva</li> <li>▪ Técnicas dietéticas</li> <li>▪ Educación alimentaria</li> </ul>

### Perfil por Competencias –Odontólogo

<b>1</b>	<p><b><u>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</u></b></p> <p>Denominación: Odontólogo  Nivel: Profesional  Unidad o Proceso: Dirección de Medicina del Deporte  Grupo Ocupacional: Servidor Público 6</p>
<b>2</b>	<p><b><u>MISIÓN</u></b></p> <p>Diagnosticar, controlar y prevenir patologías en la salud bucal de los pacientes, utilizando herramientas y técnicas actualizadas.</p>
<b>3</b>	<p><b><u>ACTIVIDADES PRINCIPALES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brinda atención en salud oral y asesora en temas de prevención de salud oral.</li> <li>▪ Diagnostica posibles enfermedades bucales en los pacientes.</li> <li>▪ Prescribe medicación y tratamiento a los pacientes con problemas bucales.</li> <li>▪ Elabora informes diarios de los pacientes atendidos.</li> <li>▪ Analiza y solicita los requerimientos de instrumentación y equipos faltantes en el área de trabajo.</li> </ul>
<b>4</b>	<p><b><u>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</u></b></p> <p>Título Requerido: Tercer Nivel  Área de Conocimiento: Odontólogo</p>

<b>5</b>	<b><u>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</u></b>
	2 años en actividades de conocimiento de enfermedades bucales, tratamiento, medicación y farmacología, ortodoncia y endodoncia.
<b>6</b>	<b><u>COMPETENCIAS GENERALES</u></b>
	Compromiso, ética, orientación a resultados, prudencia, calidad de trabajo, sencillez, adaptabilidad al cambio, perseverancia, integridad, iniciativa, conciencia organizacional, responsabilidad social.
<b>7</b>	<b><u>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</u></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pensamiento conceptual</li> <li>▪ Habilidad analítica</li> <li>▪ Monitoreo y control</li> <li>▪ Detección de averías</li> <li>▪ Enfermedades odontológicas</li> <li>▪ Equipos odontológicos</li> <li>▪ Tecnología</li> </ul>

### Perfil por Competencias –Recepcionista

<b>1</b>	<b><u>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</u></b>
	Denominación: Recepcionista Nivel: No Profesional Unidad o Proceso: Secretaría Grupo Ocupacional: Servidor Público de Apoyo 1
<b>2</b>	<b><u>MISIÓN</u></b>
	Ejecutar actividades de apoyo administrativo y secretariado.
<b>3</b>	<b><u>ACTIVIDADES PRINCIPALES</u></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingresa al sistema quipux solicitudes y documentación de usuarios externos.</li> <li>▪ Atiende a usuarios internos y externos para el ingreso de documentos.</li> <li>▪ Recapta, sella y distribuye internamente la correspondencia de la unidad.</li> <li>▪ Distribuye correspondencia sumillada por el responsable de la unidad.</li> <li>▪ Da seguimiento a trámites de usuarios externos.</li> </ul>
<b>4</b>	<b><u>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</u></b>
	Título Requerido: Bachiller Área de Conocimiento: Comercio, Administración, Secretariado

<b>5</b>	<p><b><u>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</u></b></p> <p>Hasta 1 año en redacción de documentos, manejo de programas Excel, técnicas de archivo, atención al cliente, comunicación organizacional.</p>
<b>6</b>	<p><b><u>COMPETENCIAS GENERALES</u></b></p> <p>Compromiso, ética, orientación a resultados, prudencia, calidad de trabajo, sencillez, adaptabilidad al cambio, perseverancia, integridad, iniciativa, conciencia organizacional, responsabilidad social.</p>
<b>7</b>	<p><b><u>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expresión oral</li> <li>▪ Organización de la información</li> <li>▪ Recopilación de la información</li> <li>▪ Destreza matemática</li> <li>▪ Manejo de utilitarios office</li> <li>▪ Manejo de contabilidad</li> </ul>

### Perfil por Competencias –Analista de Servicios Generales

<b>1</b>	<p><b><u>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</u></b></p> <p>Denominación: Analista de Servicios Generales  Nivel: Profesional  Unidad o Proceso: Gestión Administrativa  Grupo Ocupacional: Servidor Público 4</p>
<b>2</b>	<p><b><u>MISIÓN</u></b></p> <p>Ejecutar procesos que garanticen un servicio eficiente y oportuno de los servicios básicos a los usuarios en general.</p>
<b>3</b>	<p><b><u>ACTIVIDADES PRINCIPALES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elabora y ejecuta planes, programas y proyectos de seguridad para evitar pérdidas, daños e incendios.</li> <li>▪ Gestiona la contratación de compañías aseguradoras de vehículos.</li> <li>▪ Elabora y supervisa la ejecución del plan de mantenimiento preventivo de los automotores de CEAR Rioverde.</li> <li>▪ Elabora el plan anual de compras.</li> <li>▪ Realiza el pago mensual de servicios básicos.</li> <li>▪ Informa el estado de los bienes muebles e inmuebles del CEAR Rioverde.</li> <li>▪ Maneja el portal de compras públicas.</li> <li>▪ Planifica las actividades del personal de guardianía.</li> </ul>

<b>4</b>	<p><b><u>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</u></b></p> <p>Título Requerido: Ingeniero Comercial, Economista, Afines. Área de Conocimiento: Administración, procesos, economía y afines sectoriales.</p>
<b>5</b>	<p><b><u>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</u></b></p> <p>3 años en procesos de adquisiciones de bienes, suministros, materiales. Ley Orgánica de Contraloría General del Estado, Contratación Pública, LOSCCA.</p>
<b>6</b>	<p><b><u>COMPETENCIAS GENERALES</u></b></p> <p>Compromiso, ética, orientación a resultados, prudencia, calidad de trabajo, sencillez, adaptabilidad al cambio, perseverancia, integridad, iniciativa, conciencia organizacional, responsabilidad social.</p>
<b>7</b>	<p><b><u>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de recursos materiales</li> <li>▪ Monitoreo y control</li> <li>▪ Organización de la información</li> <li>▪ Planificación y gestión</li> <li>▪ Paquetes informáticos</li> <li>▪ Diseño de planes</li> </ul>

### Perfil por Competencias –Guarda Almacén


<b>1</b>	<p><b><u>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</u></b></p> <p>Denominación: Guardalmacén Nivel: Administrativo Unidad o Proceso: Gestión Administrativa Grupo Ocupacional: Servidor Público 1</p>
<b>2</b>	<p><b><u>MISIÓN</u></b></p> <p>Ejecutar actividades de recepción, custodia y entrega de recursos materiales adquiridos por la institución.</p>
<b>3</b>	<p><b><u>ACTIVIDADES PRINCIPALES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realiza la recepción, custodia y entrega de máquinas, equipos y materiales de oficina, bienes y servicios adquiridos por la institución.</li> <li>▪ Elabora e informa sobre existencias mínimas de suministros y materiales en stock.</li> <li>▪ Actualiza los kárdex correspondientes al movimiento de mercaderías y otros insumos propios de esta actividad.</li> <li>▪ Prepara informes sobre el control de bienes e inventarios de activos y pasivos</li> </ul>

<b>4</b>	<p><b><u>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</u></b></p> <p>Título Requerido: Bachiller Área de Conocimiento: Contabilidad, Administración.</p>
<b>5</b>	<p><b><u>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</u></b></p> <p>1 año en administración de bodegas, inventarios, manejo de kárdex, reglamentos y normas de adquisición.</p>
<b>6</b>	<p><b><u>COMPETENCIAS GENERALES</u></b></p> <p>Compromiso, ética, orientación a resultados, prudencia, calidad de trabajo, sencillez, adaptabilidad al cambio, perseverancia, integridad, iniciativa, conciencia organizacional, responsabilidad social.</p>
<b>7</b>	<p><b><u>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidad analítica</li> <li>▪ Manejo de recursos materiales</li> <li>▪ Organización de la información</li> <li>▪ Expresión escrita</li> <li>▪ Normas de control de calidad</li> <li>▪ Kárdex, custodia y existencia de bienes</li> <li>▪ Técnicas de inventarios.</li> </ul>

### 5.2.6.3 Manuales de procedimientos, flujogramas y formatos

#### 5.2.6.3.1 Perfiles por competencia

##### Manual de procedimientos

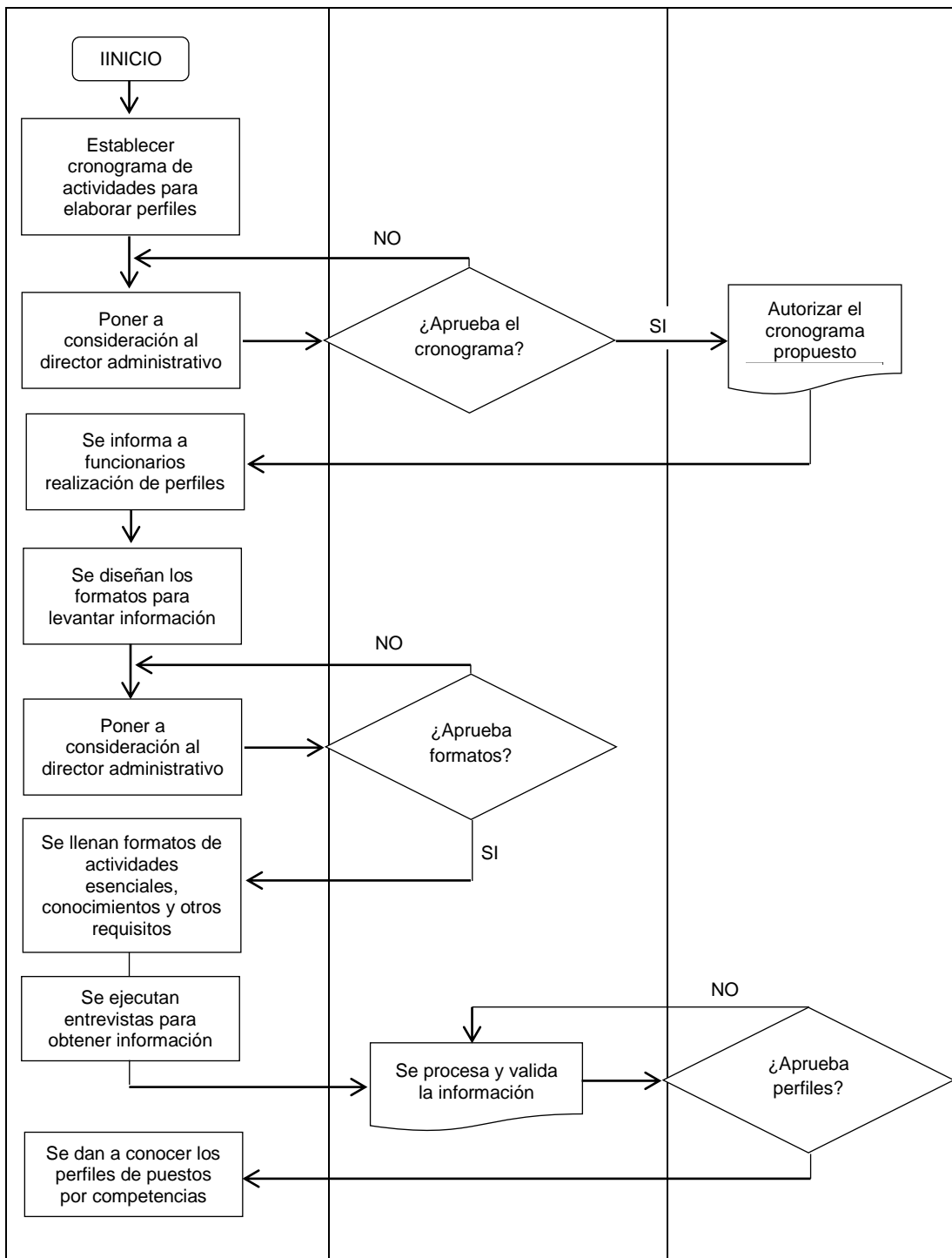
	<p><b>CEAR RIOVERDE</b></p> <p>Manual de perfiles de puestos por competencias</p>	<p>Código:</p> <p>Fecha:</p> <p>Revisado por:</p>
<p><b>Objetivo.-</b> Proponer las instrucciones que deben seguirse para determinar los perfiles por competencias para cada puesto en el CEAR Rioverde.</p>		
<p><b>Alcance del manual.-</b> Dirigido a todo el talento humano que conforma el Centro de Entrenamiento para el Alto Rendimiento del cantón Rioverde.</p>		

<b>Entrada del manual:</b> Referencias de competencias		<b>Salida del manual:</b> Perfiles por puestos de competencias
<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Establecer un cronograma de actividades en el que se determinen claramente las fechas para elaborar los perfiles para cada puesto en el CEAR Rioverde.	Encargada de Talento Humano
2	Poner a consideración del director administrativo el cronograma de actividades.	Encargada de Talento Humano
3	Aprobar el cronograma presentado.	Director Administrativo
4	Enviar el cronograma a la administradora del CEAR para que autorice el mismo.	Administradora
5	Informar a los funcionarios del CEAR la realización de los perfiles por competencias.	Encargada de Talento Humano
6	Diseñar los formatos que se utilizarán para levantar la información requerida.	Encargada de Talento Humano
7	Dar la aprobación de los formatos presentados.	Director Administrativo
8	Llenar formatos sobre actividades esenciales, identificación de conocimientos y otros requisitos de perfiles.	Encargada de Talento Humano
9	Ejecutar las entrevistas para concretar información	Encargada de Talento Humano
10	Procesar y validar la información obtenida.	Director Administrativo
11	Aprobar los perfiles elaborados	Administradora


12	Dar a conocer los perfiles por competencias	Encargada de Talento Humano
----	---	-----------------------------

## Flujograma de procedimientos

 <p>Centros de Entrenamiento para el Alto Rendimiento <b>GEAR EP</b></p>	<p><b>GEAR RIOVERDE</b></p> <p>Flujograma de perfiles de puestos por competencias</p>	<p>Código: Fecha: Revisado por:</p>
<p><b>ACTORES Y RESPONSABLES DEL PROCESO</b></p>		
Encargada de Talento Humano	Director Administrativo	Administradora



### Formatos del proceso (Identificación de actividades esenciales)

 <p>Centros de Entrenamiento para el Alto Rendimiento <b>CEAR EP</b></p>	<p align="center"><b>CEAR RIOVERDE</b></p> <p align="center">Formato: Identificación de actividades esenciales</p>	<p>Código:</p> <p>Fecha:</p> <p>Revisado por:</p>
---	--	---

Se refiere a las necesidades esenciales que tiene un puesto de trabajo en el CEAR Rioverde y debe ser llenado en cada uno de los campos que se exponen y se requieren.

**Nombres del funcionario:**

**Puesto de análisis:**

**Escala de valoración de actividades esenciales**


<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Complejidad del puesto</b>
4	Cada día	CEAR Rioverde	Alta
3	Cada semana	Áreas	Media
2	Cada quince días	Puestos	Baja
1	En un periodo	Puesto propio	Escasa

**Describir las diferentes actividades de los puestos y calificar con la escala**

<b>Actividades de los puestos</b>	<b>Valoración actividades del puesto</b>			
	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>To tal</b>

Transcribir las actividades esenciales del puesto con mayor puntuación				
Actividades esenciales	Valoración actividades esenciales			
	F	CE	CM	Total
Firma de funcionario	Firma encargada de talento humano			
Nomenclatura				
F= Frecuencia	CE= Consecuencia de errores	CM= Complejidad		

### Formatos del proceso (Identificación de conocimientos)


 <p>Centros de Entrenamiento para el Alto Rendimiento <b>CEAR EP</b></p>	<p><b>CEAR RIOVERDE</b></p>	Código:
	<p>Formato: Identificación de actividades esenciales</p>	Fecha:

		Revisado por:			
Permite en base a los conocimientos, determinar las actividades esenciales del mismo.					
<b>Nombres del funcionario:</b>					
<b>Puesto de análisis:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transcribir las cuatro actividades esenciales identificadas en el formato anterior.</li> <li>▪ Identificar los conocimientos necesarios para las actividades definidas.</li> <li>▪ Establecer el grado de competencia de las personas para llevar a cabo las actividades esenciales.</li> </ul>					
<b>Escala de valoración</b>					
A	Estrategia	76%	100%		
B	Superior	51%	75%		
C	Intermedio	26%	50%		
D	Básico	1%	25%		
Actividades esenciales	Conocimientos	Grados			
		A	B	C	D
1°					
2°					
3°					

4°					
Firma de funcionario			Firma encargada de talento humano		
<b>Nomenclatura</b>					
<b>F=</b> Frecuencia		<b>CE=</b> Consecuencia de errores		<b>CM=</b> Complejidad	

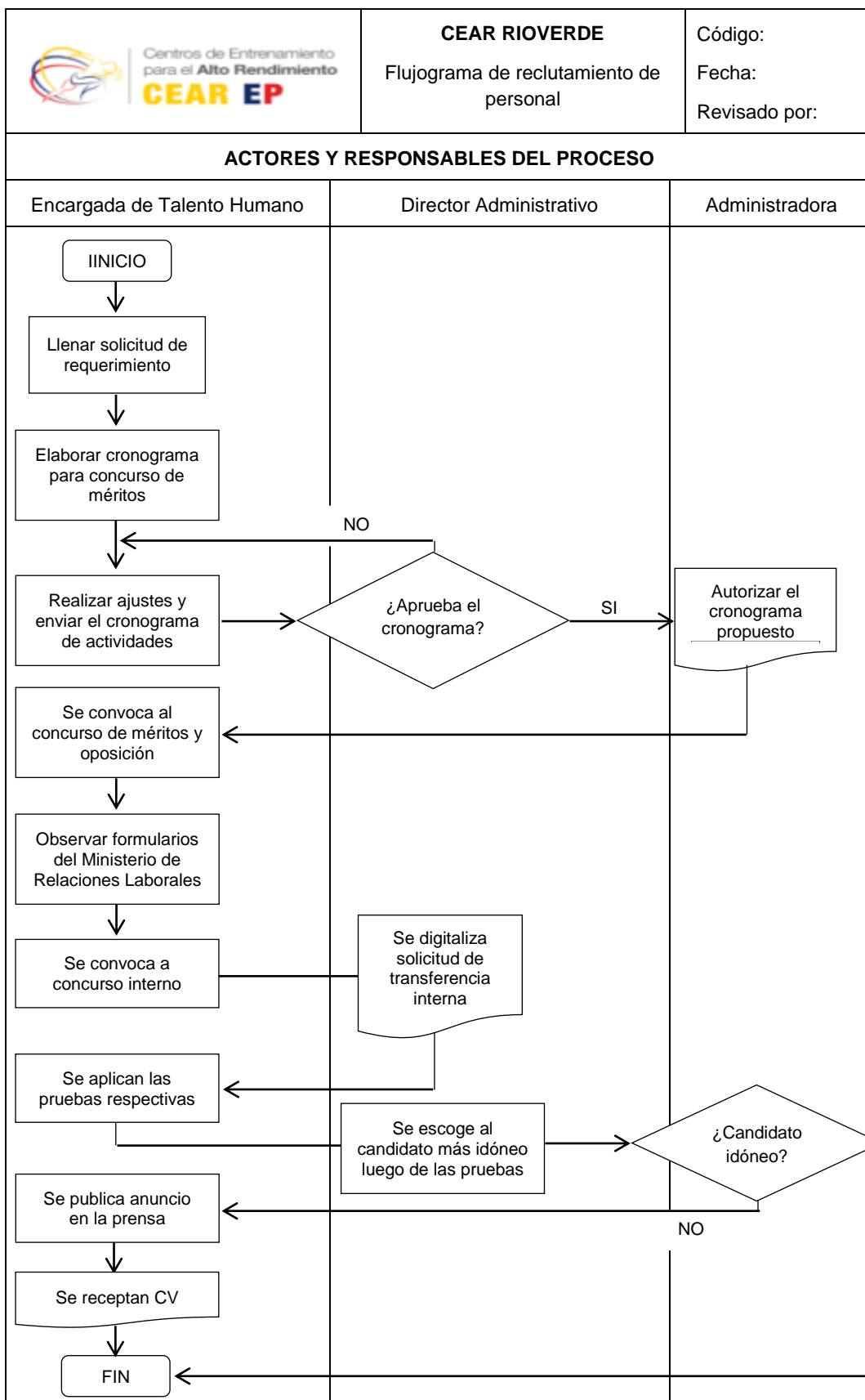
#### 5.2.6.3.2 Reclutamiento de personal

#### Manual de procedimientos

 <p>Centros de Entrenamiento para el Alto Rendimiento <b>CEAR EP</b></p>		<p><b>CEAR RIOVERDE</b></p> <p>Manual de reclutamiento del personal</p>	<p>Código:</p> <p>Fecha:</p> <p>Revisado por:</p>
<p><b>Objetivo.-</b> Proponer las instrucciones que deben seguirse para reclutar al personal que llenaría las vacantes existentes en el CEAR Rioverde.</p>			
<p><b>Alcance del manual.-</b> Dirigido a todo el talento humano que conforma el Centro de Entrenamiento para el Alto Rendimiento del cantón Rioverde.</p>			
<p><b>Entrada del manual:</b> Perfiles por puestos de competencias</p>		<p><b>Salida del manual:</b> Currículum de aspirantes a puestos en la entidad</p>	
N°	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	
1	Se llena el formulario de solicitud de requerimiento de personal cuando lo necesite el CEAR.	Encargada de Talento Humano	
2	Se establecen los tiempos y actividades para la ejecución de los concursos de mérito y oposición.	Encargada de Talento Humano	
3	Efectuar ajustes a los cronogramas y enviarlos para su aprobación posterior.	Encargada de Talento Humano	
4	Dar por aprobado el cronograma.	Director Administrativo	
5	Autorizar la ejecución del cronograma aprobado	Administradora	
6	Realizar convocatoria al concurso.	Encargada de Talento Humano	
7	Descargar los formularios del MRL para entidades públicas.	Encargada de Talento Humano	

8	Oficiar a los miembros del tribunal de mérito y oposición.	Encargada de Talento Humano
9	Otorgar autorización a los miembros del tribunal.	Encargada de Talento Humano
10	Enviar documentación para aprobación.	Administradora
11	Se convoca a concurso de mérito y oposición.	Encargada de Talento Humano
12	Se digitan los documentos para transferencias internas.	Director Administrativo
13	Se aplican pruebas y se muestran resultados.	Encargada de Talento Humano
14	Se toma la decisión de contratar en proceso interno. Si no es positiva se genera concurso externo.	Administradora
15	Se convoca a concurso externo por medio de la prensa.	Encargada de Talento Humano
16	Se receptan currículos de concursantes.	Encargada de Talento Humano

## Flujograma de procedimientos




**Formatos del proceso (Solicitud de requisición de personal)**

		<b>CEAR RIOVERDE</b>			Código:				
		Formato: Solicitud de requisición de personal			Fecha:				
					Revisado por:				
Emitido el:		DD	MM	AA	Recibido el:		DD	MM	AA
<b>Información del cargo</b>									
Departamento que requiere:					Nombre del cargo:				
Descripción del puesto:					Objetivo del puesto:				
Periodos de tiempo	Tiempo total			Modelo de contrato	Contrato fijo				
	½ tiempo				Contrato temporal				
<b>Perfil requerido</b>									
Vacantes		Género		Masculino		Femenino		Estado civil	
Estudios:					Experiencia:				
Idiomas:					Competencias extras:				
<b>Formación y estudios</b>									
Nivel			Título obtenido			Experiencia			
Secundaria									


Superior			
Maestría			
Doctorado			
<b>Competencias requeridas</b>			
<b>Gestión de funcionarios</b>	<b>Niveles</b>		
	<b>A = Alto</b>	<b>B = Medio</b>	<b>C = Bajo</b>
Liderazgo en grupo			
Iniciativa propia			
Decisiones tomadas			
Planeación y planificación			
Organización y desarrollo			

**Formatos del proceso (Solicitud transferencia personal interno)**

 <p>Centros de Entrenamiento para el Alto Rendimiento <b>CEAR EP</b></p>	<p align="center"><b>CEAR RIOVERDE</b></p> <p align="center">Formato: Solicitud de transferencia personal interno</p>	<p>Código:</p> <p>Fecha:</p> <p>Revisado por:</p>
<b>Datos generales del proceso</b>		
Nombres del postulante al cambio:		
Unidad de requerimiento:		
Puesto:		
<b>Datos de la transferencia</b>		
Área que solicita:		
Puesto:		
Motivo de cambio:		
<p>Firma del funcionario que desea cambiarse</p>		


### 5.2.6.3.3 Selección de personal

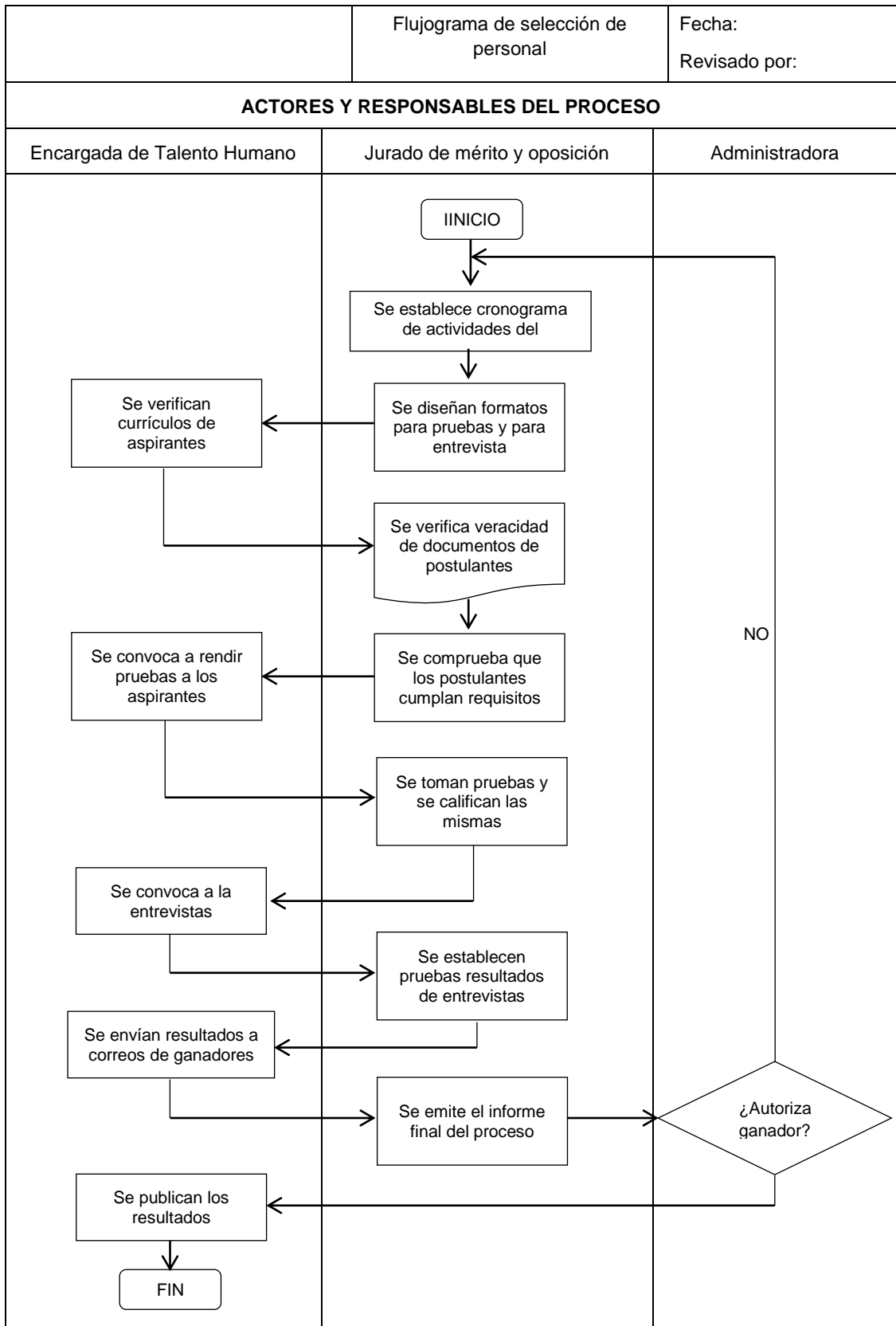
## Manual de procedimientos

 <p>Centros de Entrenamiento para el Alto Rendimiento <b>CEAR EP</b></p>	<p><b>CEAR RIOVERDE</b></p> <p>Manual de selección del personal</p>	<p>Código:</p> <p>Fecha:</p> <p>Revisado por:</p>
<p><b>Objetivo.-</b> Proponer las instrucciones que deben seguirse para la selección del personal que llenaría las vacantes existentes en el CEAR Rioverde.</p>		
<p><b>Alcance del manual.-</b> Dirigido a todo el talento humano que conforma el Centro de Entrenamiento para el Alto Rendimiento del cantón Rioverde.</p>		
<p><b>Entrada del manual:</b> Currículum de aspirantes a puestos en la entidad</p>		<p><b>Salida del manual:</b> Informes del concurso de méritos y oposición</p>
N°	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Se establece el cronograma para la ejecución del concurso de mérito y oposición.	Jurado calificador de mérito y oposición
2	Diseñar los formatos de pruebas para determinar conocimientos técnicos, psicosométricos y de entrevista por competencias.	Encargada de Talento Humano
3	Se verifican los currículos de los postulantes con el listado de solicitudes de trabajo.	Encargada de Talento Humano
4	Se verifica la veracidad de los documentos presentados por los candidatos.	Jurado calificador de mérito y oposición
5	Se comprueba que los postulantes cumplan con requisitos exigidos por el perfil.	Jurado calificador de mérito y oposición
6	Se realiza la convocatoria para que los postulantes rindan pruebas respectivas.	Jurado calificador de mérito y oposición


7	Los postulantes rinden las pruebas.	Jurado calificador de mérito y oposición
8	Se convoca a la entrevista a los postulantes.	Encargada de Talento Humano
9	Se establecen los resultados de las pruebas por medio de las entrevistas.	Jurado calificador de mérito y oposición
10	Se envían los resultados electrónicamente a postulantes.	Encargada de Talento Humano
11	Se formula el informe final con las calificaciones respectivas.	Jurado calificador de mérito y oposición
12	Se establece y autoriza al ganador del concurso efectuado.	Administradora

## Flujograma de procedimientos


 <p>Centros de Entrenamiento para el Alto Rendimiento <b>GEAR EP</b></p>	<b>CEAR RIOVERDE</b>	Código:
---	----------------------	---------




**Formatos del proceso (Guía de preparación de entrevista)**

	<b>CEAR RIOVERDE</b>  Formato: Solicitud de transferencia personal interno	Código:  Fecha:  Revisado por:
<b>FECHA:</b> Año / Mes / Día	<b>Nombre:</b>	
	<b>Puesto:</b>	
<b>TEMAS RELEVANTES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
Estudios de aspirantes (Motivación por estudiar su carrera, desempeño estudiantil, cursos, seminarios, idiomas que domina, niveles alcanzados).		
Historia Laboral (Instituciones en las que trabajó, funciones desempeñadas, trayectoria, motivos de cambio, antigüedad, relaciones laborales).		
Experiencia Laboral (Su desempeño en otras actividades similares al puesto que aplica).		
Motivación para el puesto (Establecer que lo motiva, pudiendo ser aspectos profesionales o económicos para optar por el puesto).		
Relaciones interpersonales (Cómo se proyecta la adaptación del candidato a la función o perfil buscado)		
Habilidades gerenciales (Determinar la capacidad del aspirante para conducir grupos humanos, toma de decisiones, planificar, coordinar, delegar funciones).		
Apariencia exterior (Aspectos físicos y modales, claridad al expresarse, vocabulario).		

### Formatos del proceso (Preguntas sobre competencias de aspirantes)

 <p>Centros de Entrenamiento para el Alto Rendimiento <b>CEAR EP</b></p>	<p align="center"><b>CEAR RIOVERDE</b></p> <p align="center">Formato: Preguntas sobre competencias de aspirantes</p>	<p>Código:</p> <p>Fecha:</p> <p>Revisado por:</p>
<p align="center"><b>POSIBLES PREGUNTAS</b></p>	<p align="center"><b>COMPETENCIAS</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Al enfrentar algo diferente, cuál es la actitud que asume?</li> <li>▪ Cuénte una situación que se relacione con la pregunta anterior</li> <li>▪ Cuando le tocó presentar una propuesta en el trabajo ¿pensó como le iría o si la aceptarían?</li> <li>▪ Al tener un problema que considere complejo ¿Cree que puede resolverlo por sí solo?</li> <li>▪ Cuénte una situación que se relacione con la pregunta anterior</li> <li>▪ Y si es considerado casi imposible ¿Pensó que de todos modos lo resolvería?</li> <li>▪ ¿Qué lo llevó a considerar que era un problema casi imposible de resolver?</li> </ul>	<p>Las competencias que pudieran definirse con las anotadas preguntas, son entre otras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza en sí mismo.- Se refiere a la convicción que se es capaz de efectuar una tarea con éxito o un enfoque adecuado para resolver una problemática.</li> <li>▪ Se presenta o no una actitud positiva de que todo problema puede resolverse en base a las propias posibilidades de la persona.</li> </ul>	

### **Formatos del proceso (Modelo de entrevistas)**


	<b>CEAR RIOVERDE</b> Formato: Modelo de entrevistas	Código: Fecha: Revisado por:	
Fecha de Entrevista: ...../...../.....			
Nombre del Postulante:		Edad:	
Título Académico:	Idiomas:	Puesto:	
Trabajo Actual o Último	Empresa o Entidad:		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b>			
Funcional:			
Organigrama:			
Funciones:			
<b>PLAN DE CARRERA</b>			
Personal:		En la Organización:	
<b>RESPONSABILIDADES</b>			
	Informar	Colaborar	Persuadir
Jefes			
Compañeros			

Subordinados					
Usuarios					
<b>EDUCACIÓN</b>					
Secundaria:	Superior:		Postgrado:		
Conocimientos extras:					
Idioma Inglés	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe	
Residencia:	Disponibilidad de viajes:		Disponibilidad de mudarse:		
Movilidad propia:	Estado civil:		Hijos:		
<b>COMPETENCIAS EVIDENCIADAS:</b>					
	Requerida en perfil	Grado			No evidencia
		A	B	C	D
1.-					
A: Alto	B: Bajo	C: Mínimo necesario			D: Insatisfactorio
<b>MOTIVACIÓN PARA EL CAMBIO</b>					
Mejoras económicas		Mala relación con jefes			
Desarrollo de profesión		Ubicación de empresa lejos de casa			
Tipo de empresa		Muchos viajes			

Desocupación laboral		Buscando trabajo	
No quiere estar sin trabajo		Otros	
Comentarios sobre el postulante:			
Disponibilidad para el cambio:			
<b>ASPECTOS ECONÓMICOS</b>			
Sueldo actual:	Sueldo Anual:		Variable:
Auto Sí_ No_:	Gastos:	Bonos:	Otros:
<b>PRETENSIONES DEL POSTULANTE:</b>			
<b>CONCLUSIONES DE ENTREVISTA:</b>			
Fecha 1ra. Entrevista:		Fecha 2da. Entrevista:	

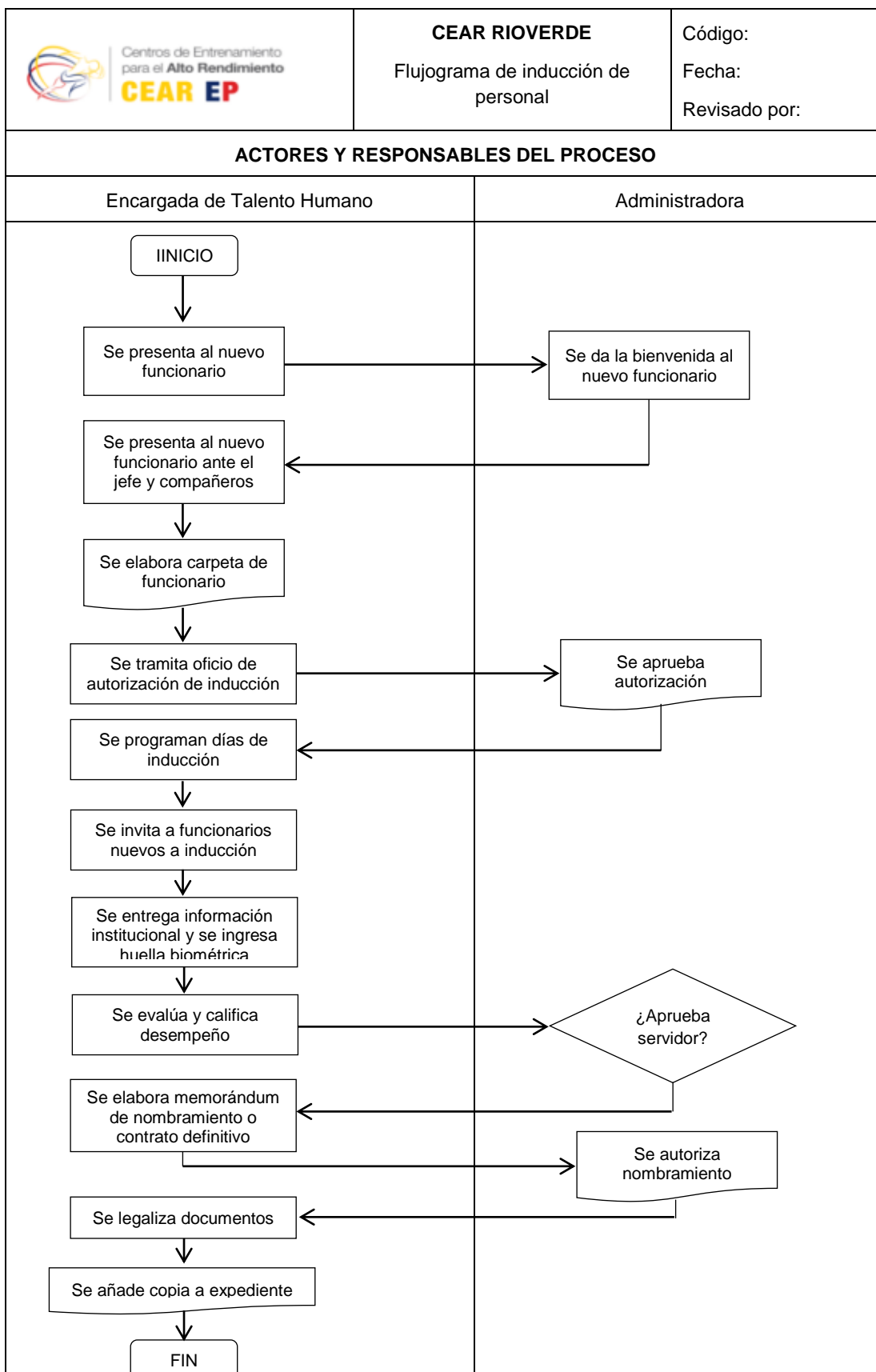
#### 5.2.6.3.4 Inducción de personal

## Manual de procedimientos


		<p align="center"><b>CEAR RIOVERDE</b></p> <p align="center">Manual de inducción de personal</p>	<p>Código:</p> <p>Fecha:</p> <p>Revisado por:</p>
<p><b>Objetivo.-</b> Proponer las instrucciones que deben seguirse para la inducción del personal que se contrata en el CEAR Rioverde.</p>			
<p><b>Alcance del manual.-</b> Dirigido a todo el talento humano que conforma el Centro de Entrenamiento para el Alto Rendimiento del cantón Rioverde.</p>			
<p><b>Entrada del manual:</b> Informes del concurso de méritos y oposición</p>		<p><b>Salida del manual:</b> Nombramiento del nuevo funcionario o colaborador</p>	
N°	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	
1	Se presenta al nuevo funcionario ante las autoridades.	Encargada de Talento Humano	
2	Se da la bienvenida al nuevo funcionario.	Administradora	
3	Se hace la presentación con el jefe inmediato y compañeros.	Encargada de Talento Humano	
4	Se elabora una carpeta con los datos del nuevo trabajador.	Encargada de Talento Humano	
5	Se tramita el oficio para autorizar proceso de inducción.	Encargada de Talento Humano	
6	Se autoriza el proceso de inducción.	Administrador	
7	Se realiza programación de días de inducción.	Encargada de Talento Humano	
8	Se invita a nuevos funcionarios al proceso de inducción.	Encargada de Talento Humano	

9	Se entrega información institucional del CEAR.	Encargada de Talento Humano
10	Se registra en el reloj biométrico la huella del nuevo funcionario.	Encargada de Talento Humano
11	Se realiza prueba de competencias para evaluar el desempeño del nuevo funcionario.	Encargada de Talento Humano
12	Se aprueba al nuevo funcionario al interior del CEAR.	Encargada de Talento Humano
13	Se elabora el nombramiento definitivo.	Encargada de Talento Humano
14	Se autorizan el memorándum y el nombramiento.	Administradora
15	Se legaliza el proceso con los documentos.	Encargada de Talento Humano
16	Se añade una copia de los documentos al expediente del nuevo funcionario.	Encargada de Talento Humano

## Flujograma de procedimientos



**Formatos del proceso (Modelo de programa de inducción)**


	<p align="center"><b>CEAR RIOVERDE</b></p> <p align="center">Formato: Modelo de programa de inducción</p>	<p>Código:</p> <p>Fecha:</p> <p>Revisado por:</p>
<p align="center">Duración: 2 días</p> <p align="center">Horario: 08H00 – 18H00</p>		
<p align="center"><b>DÍA 1</b></p> <p align="center">ENTRE 08h00 Y 10H00</p> <p align="center">Presentación del compañero que servirá de guía, charla sobre el CEAR Rioverde, misión, visión, estructura, conductas y ética y un entrega de un folleto informativo.</p> <p align="center">ENTRE 10h00 Y 12H00</p> <p align="center">Recorrido y conocimiento de las instalaciones y departamentos del CEAR Rioverde.</p> <p align="center">ENTRE 12h00 Y 12H30</p> <p align="center">Reunión con autoridades de la entidad, compañeros de trabajo y personal que labora en el área al que ingresa el nuevo trabajador.</p> <p align="center">ENTRE 12h00 Y 14H00</p> <p align="center">Salida al almuerzo</p> <p align="center">ENTRE 14h00 Y 18H00</p> <p align="center">Entrega de espacio físico en el que laborará, breve explicación del puesto, comienzo de capacitación sobre el puesto.</p>		
<p align="center"><b>DÍA 2</b></p> <p align="center">ENTRE 08h00 Y 12H30</p> <p align="center">Capacitación intensiva sobre el puesto a desempeñar.</p> <p align="center">ENTRE 12h00 Y 14H00</p> <p align="center">Salida al almuerzo</p>		

ENTRE 14h00 Y 18H00

Capacitación sobre el puesto. AL final del día realizar un cuestionario de evaluación del programa para al fin otorgar la confianza para el desarrollo del puesto.

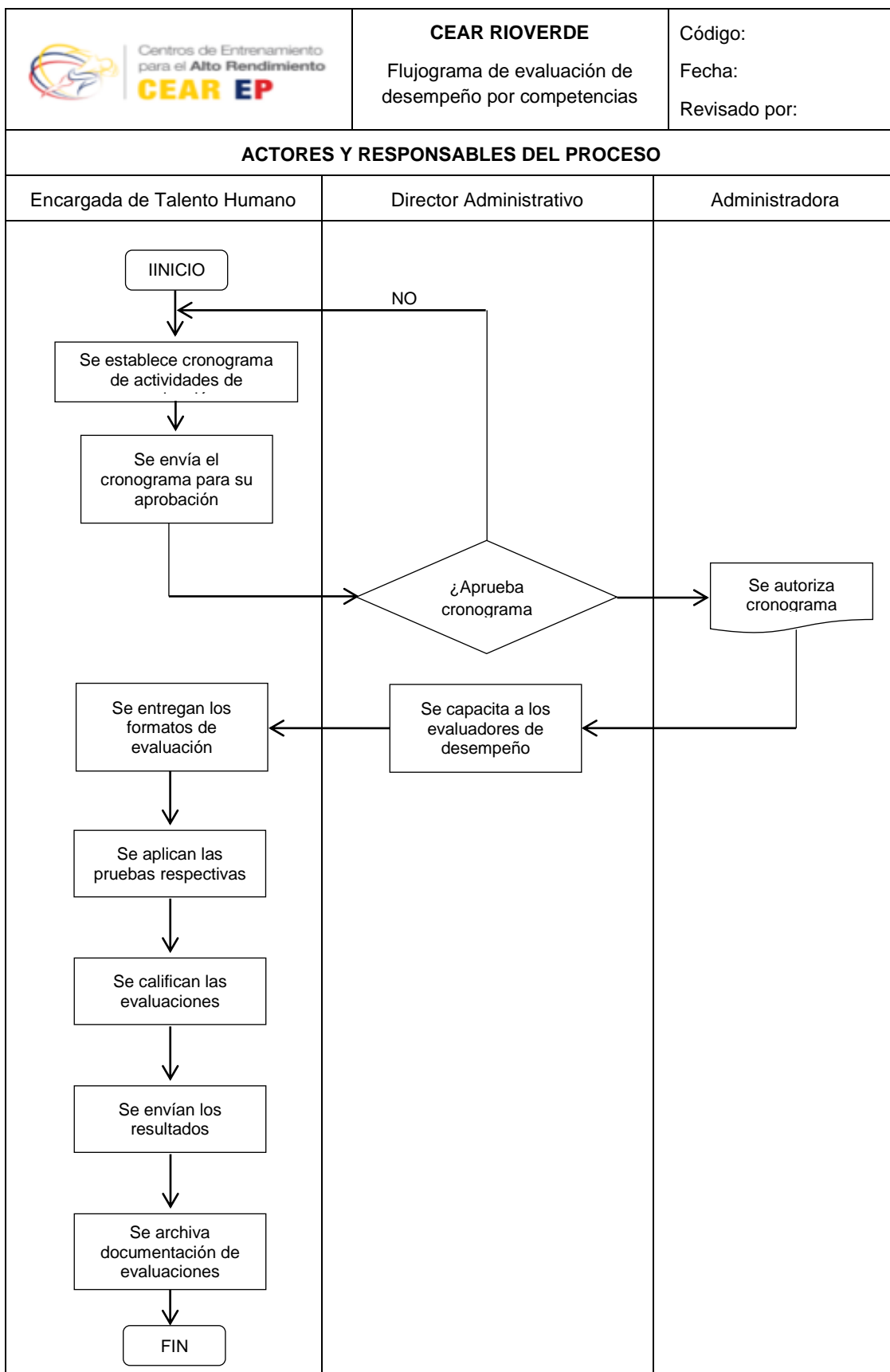
#### **5.2.6.3.5 Evaluación del desempeño por competencias**

## Manual de procedimientos


		<b>CEAR RIOVERDE</b>  Manual de evaluación de desempeño por competencias	Código:  Fecha:  Revisado por:
<b>Objetivo.-</b> Proponer las instrucciones que deben seguirse para la evaluación por competencias del personal que labora en el CEAR Rioverde.			
<b>Alcance del manual.-</b> Dirigido a todo el talento humano que conforma el Centro de Entrenamiento para el Alto Rendimiento del cantón Rioverde.			
<b>Entrada del manual:</b> Perfiles de puestos por competencias		<b>Salida del manual:</b> Informe de resultados de evaluación del desempeño	
N°	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	
1	Se establece el cronograma de actividades para evaluar el desempeño por competencias de los funcionarios.	Encargada de Talento Humano	
2	Enviar el cronograma elaborado para su aprobación siempre y cuando sea autorizado por la Administradora.	Encargada de Talento Humano	
3	Se envía el cronograma elaborado para la aprobación respectiva.	Director Administrativo	
4	Se autoriza el cronograma presentado.	Administradora	
5	Se capacita a los evaluadores de acuerdo a las instrucciones respectivas.	Director Administrativo	
6	Se diseñan y entregan formatos a los evaluadores.	Encargada de Talento Humano	
7	Se llevan a cabo las pruebas sobre los funcionarios.	Encargada de Talento Humano	

8	Se califican las evaluaciones realizadas.	Encargada de Talento Humano
9	Se formula el informe final de la evaluación.	Encargada de Talento Humano
10	Se exponen los resultados a los directivos y unidades evaluadas.	Encargada de Talento Humano
11	Se realiza el archivo de los resultados en las carpetas individuales de los funcionarios.	Encargada de Talento Humano


## Flujograma de procedimientos




**Formatos del proceso (Modelo de lista de empleados para evaluación)**

	<p align="center"><b>CEAR RIOVERDE</b></p> <p align="center">Formato: Modelo de lista de empleados para evaluación</p>	<p>Código:</p> <p>Fecha:</p> <p>Revisado por:</p>
<p align="center"><b>Lista de Empleados a Evaluar</b></p>		
<p>Sistema (Evaluación del desempeño / capacitación): _____</p>		
<p>Evaluador: _____</p>		
#	Empleado	Área o Departamento

**Formatos del proceso (Modelo de lista de empleados para evaluación)**

	<p align="center"><b>CEAR RIOVERDE</b></p> <p align="center">Formato: Modelo de lista de empleados para evaluación</p>	<p>Código:</p> <p>Fecha:</p> <p>Revisado por:</p>
<p><b>Lista de Empleados a Evaluar</b></p>		
<p>Sistema (Evaluación del desempeño / capacitación): _____</p>		
<p>Evaluador: _____</p>		
#	Empleado	Área o Departamento

**Formatos del proceso (Medición por factor y ponderación)**

 <p>Centros de Entrenamiento para el Alto Rendimiento <b>CEAR EP</b></p>	<p><b>CEAR RIOVERDE</b></p> <p>Formato: Medición por factor y ponderación</p>	<p>Código:</p> <p>Fecha:</p> <p>Revisado por:</p>
<p><b>Escala de valoración de desempeño</b></p>		
<p><b>Factor de medición</b></p>	<p><b>Ponderación de análisis</b></p>	
<p>Indicador de gestión del puesto</p>	<p>60%</p>	
<p>Indicador sobre conocimientos</p>	<p>8%</p>	
<p>Indicador sobre competencias técnicas</p>	<p>8%</p>	
<p>Indicador sobre competencias universales</p>	<p>8%</p>	
<p>Indicador sobre trabajo en equipo</p>	<p>16%</p>	
<p><b>Total de indicadores</b></p>	<p><b>100%</b></p>	
<p><b>Indicadores de gestión del puesto (Factor 60%)</b></p>		
<p>Datos del funcionario evaluado</p>		
<p>Nombres de evaluado:</p>		
<p>Puesto en el que labora:</p>		
<p>Nombres de evaluador:</p>		
<p>Periodo de evaluación:</p>		

Escala de valoración					
5		Nivel de cumplimiento de 90,5% hasta el 100%			
4		Nivel de cumplimiento de 80,5% hasta el 90,4%			
3		Nivel de cumplimiento de 70,5% hasta el 80,4%			
2		Nivel de cumplimiento de 60,5% hasta el 70,4%			
1		Nivel de cumplimiento del 60,4%			
Actividades	Indicadores	Metas	Cumpl.	% de Cumpl.	Nivel de Cumpl.
<b>Total de actividades evaluadas</b>					<b>%</b>
Fórmulas de valoración					
$\% \text{ de cumplimiento} = \frac{\text{metas cumplidas}}{\text{Metas}} * 100$			$\text{Resultado evaluación} = \frac{\text{Valoración parcial} * 0.6}{5} * 100$		
Indicadores de conocimiento (Factor 8%)					
5		Sobresaliente			
4		Muy Bueno			

3		Bueno			
2		Regular			
1		Malo			
Actividades	Indicadores	Metas	Cumpl.	% de Cumpl.	Nivel de Cumpl.
<b>Total de actividades evaluadas</b>					<b>%</b>
<b>Fórmula de valoración</b>					
$\text{Resultado evaluacion} = \frac{\text{Valor parcial} * 0.08}{5} * 100$					
<b>Indicadores sobre competencias técnicas (Factor 8%)</b>					
5		Desarrollada altamente			
4		Desarrollada			
3		Desarrollada medianamente			
2		Desarrollada muy poco			
1		No desarrollada			
Destrezas		Relevancia		Comportamiento	
				Desarrollo	


<b>Total de actividades evaluadas</b>			<b>%</b>
<b>Fórmula de valoración</b>			
$\text{Resultado evaluacion} = \frac{\text{Valor parcial} * 0.08}{5} * 100$			
<b>Indicadores sobre competencias universales (Factor 8%)</b>			
5		Siempre	
4		Frecuentemente	
3		Alguna vez	
2		Rara vez	
1		Nunca	
Destrezas	Relevancia	Comportamiento	Frecuencia aplicación
Aprendizaje permanente			
Conocimiento entorno			
Relaciones humanas			

Actitud hacia el cambio			
Orientación resultados			
Satisfacción de servicio			
<b>Total de actividades evaluadas</b>			<b>%</b>
<b>Fórmula de valoración</b>			
$\text{Resultado evaluacion} = \frac{\text{Valor parcial} * 0.08}{5} * 100$			
<b>Indicador sobre trabajo en equipo (Factor 16%)</b>			
5		Siempre	
4		Frecuentemente	
3		Alguna vez	
2		Rara vez	
1		Nunca	
Destrezas	Relevancia	Comportamiento	Frecuencia aplicación
Liderazgo			
Trabajo en equipo			
Iniciativa			

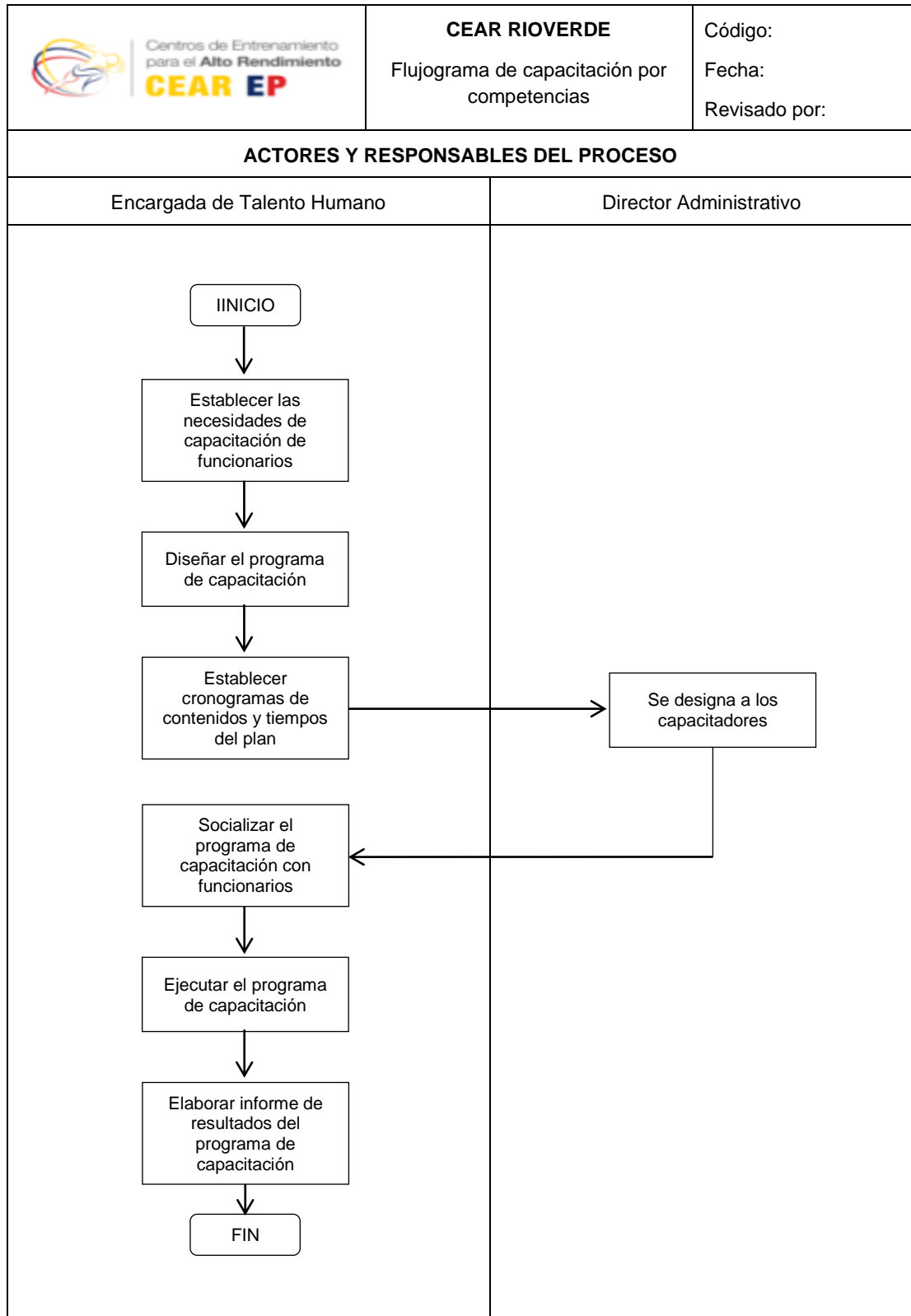
<b>Total de actividades evaluadas</b>	<b>%</b>
<b>Fórmula de valoración</b>	
$\text{Resultado evaluacion} = \frac{\text{Valor parcial} * 0.16}{5} * 100$	

### 5.2.6.3.6 Capacitación por competencias


#### Manual de procedimientos

		<p align="center"><b>CEAR RIOVERDE</b></p> <p align="center">Manual de capacitación por competencias</p>	<p>Código:</p> <p>Fecha:</p> <p>Revisado por:</p>
<p><b>Objetivo.-</b> Proponer las instrucciones que deben seguirse para la detección y capacitación por competencias dirigidas al personal que labora en el CEAR Rioverde.</p>			
<p><b>Alcance del manual.-</b> Dirigido a todo el talento humano que conforma el Centro de Entrenamiento para el Alto Rendimiento del cantón Rioverde.</p>			
<p><b>Entrada del manual:</b> Informe de resultados de evaluación del desempeño</p>		<p><b>Salida del manual:</b> Evaluación de resultados de la capacitación por competencias</p>	
N°	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	
1	Se establecen las necesidades de capacitación de los funcionarios en base a los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño.	Encargada de Talento Humano	
2	Diseñar el programa de capacitación.	Encargada de Talento Humano	
3	Establecer el cronograma de contenidos y tiempos de ejecución del plan.	Encargada de Talento Humano	
4	Definir a los encargados de la capacitación por competencias a llevar a cabo.	Director Administrativo	
5	Socializar con los funcionarios el plan de capacitación dentro y fuera del trabajo en la entidad.	Encargada de Talento Humano	
6	Ejecutar el programa de capacitación.	Encargada de Talento Humano	
7	Presentar un informe de resultados sobre la capacitación por competencias llevado a efectos en la entidad.	Encargada de Talento Humano	

## Flujograma de procedimientos evaluación de desempeño




## Formatos del proceso (detección de necesidades de capacitación)

	<p align="center"><b>CEAR RIOVERDE</b></p> <p align="center">Formato: Detección de necesidades</p>	<p>Código: _____</p> <p>Fecha: _____</p> <p>Revisado por: _____</p>
---	--	---

Detección de Necesidades de Capacitación		
<p>✓ <b>Datos personales y laborales</b></p> <p>Nombres y apellidos: _____</p> <p>Área de Trabajo: _____</p> <p>Tiempo en Cargo: _____</p>		
<p>✓ <b>Aspectos a evaluar</b></p>		
ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS
<p>✓ <b>Instrucciones</b></p> <p>Las escalas para evaluar el desarrollo de competencias se observará la siguiente escala:</p> <p>1 = Me gustaría desarrollar esta competencia</p> <p>2 = Tengo un desarrollo adecuado de la competencia</p> <p>3 = Tengo la competencia bien desarrollada</p>		
<b>Competencias para el puesto</b>		<b>Grado de desarrollo</b>
<p>¿Según su criterio, cuál sería otro tema de capacitación que considera, le ayudaría para mejorar su desempeño en el trabajo?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		

## Formatos del proceso (plan de capacitación por competencias)

		<b>CEAR RIOVERDE</b> Formato: plan de capacitación por competencias		Código:  Fecha:  Revisado por:	
<b>Plan Anual de Capacitación</b>					
Temas de Capacitación	Competencias a Desarrollar	Resultados Esperados	Indicadores de Cumplimiento	Beneficiarios	Presupuesto
Capacitación Técnica					
Capacitación Gerencial					
Capacitación Personal					

## REFERENCIAS

Alles, M. A. (2011). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Ed. Granica.

Ávila, J. y Orellana, I. (2012). *Gestión por competencias para el talento humano en el Proyecto de Exploración Minera IAMGOLD Ecuador S.A.* (Tesis de grado). Universidad de Cuenca, Ecuador.

Bohlander, G. (2001). Administración de Recursos Humanos. 12va edición . México D.F.

Cabezas, H. (2002). Metodología de la investigación: Guía práctica para elaborar informes de investigación. Tegucigalpa, Guatemala: Ed. Piedra Santa.

Cabrera, A. (2016). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias para el personal administrativo de una institución de educación superior privada.* (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, Ecuador.

Castillo, L. (2013). *Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para el Departamento de Química de la Universidad Técnica Particular de Loja.* (Tesis de grado). Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.

Código del Trabajo. (2009).

Constitución Ecuador. (2008).

Córdova, A. (2004). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias y evaluación del desempeño para el recurso humano del Ilustre Municipio del cantón Salcedo.* (Tesis de grado). Escuela Politécnica de Ejército, Ecuador.

Dirube, J. (2011). Un modelo de gestión por competencias. 1ra. Edición. Madrid, España.

- Estay, C. (2010). *La Gestión por Competencias: Un desafío, una necesidad*. Viña del Mar, Chile: Editorial Universidad Viña del Mar.
- Fernández, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid, España: Ed. F&P.
- Losep. (2011). *Ley Orgánica de Servicio Público*. Quito, Ecuador : Ed. Gobierno Nacional del Ecuador.
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (2011). *Dirección y administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia*. México D.F: Ed. Addison, Wesley Iberoamericana.
- Mitrani, A.; Daziel, M. M. y Suárez de Puga (1992). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ed. Deusto.
- Molina, R., Argotte, L., y Jácome, N. (2011). *Modelo de gestión por competencias: conceptos básicos*. México D.F: Ed. Ineel.
- Norma de Planificación de Recursos Humanos. (2006). *Planificación de recursos humanos en el sector público*. Quito, Ecuador: Ed. Gobierno del Ecuador .
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. 10ma. edición. Pearson Educación. México.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal. 7ma Edición* . México D.F: Ed. Thomson Learning.
- Spencer y Spencer. (2011). *Competente al Work. Models for superior performance*. New York, EE.UU: Ed. Work Ligth.
- Ulrich, D. (2007). *Recursos humanos champions*. Ed. Granica. Buenos Aires.
- Ventimilla, & Vinueza. (2011). *Modelo de gestión del talento humano por competencias para la empresa BYCASE S.A en la ciudad de*

*Latacunga*. (Tesis de grado). Escuela Politécnica del Ejército, Ecuador.

Werther, & Davis. (2002). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Ed. Mc Graw Hill. México.

Yanisselli, Z. (1999). *Capacitación del Recurso Humano Portuario en las áreas operativas y administrativas*. (Tesis de maestría). Universidad de Panamá, Panamá.

## ANEXOS:



### ENCUESTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS DE CEAR RIOVERDE

1.- ¿De las siguientes opciones, cuál es la más apropiada para calificar el clima organizacional entorno al CEAR Rioverde?

- MUY BUENO
- BUENO
- REGULAR
- MALO

2.- ¿Cuenta con todas las herramientas técnicas y operativas que le permitan cumplir adecuadamente sus labores en la institución?

- SI  NO

3.- ¿Los administradores del CEAR Rioverde promueven el desarrollo de las competencias de todos sus colaboradores?

- SIEMPRE
- A VECES
- CASI NUNCA

4.- ¿Con qué frecuencia se ejecutan procesos de capacitación en la entidad?

- SEMESTRALMENTE
-

ANUALMENTE

CADA DOS AÑOS

**5.- ¿Se ejecutan procesos de evaluación de desempeño en la entidad?**

SI

NO

**6.- ¿Socializan entre los funcionarios el resultado de las evaluaciones?**

SI

NO

**7.- ¿Son motivados los funcionarios por el desempeño adecuado de sus funciones?**

SI

NO

**8.- ¿Considera necesaria la aplicación de un nuevo modelo de gestión al interior del CEAR Rioverde?**

SI

NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ING. ROSA SUBIAGA DELGADO



## ENCUESTA DIRIGIDA A DEPORTISTAS USUARIOS DE CEAR RIOVERDE

### 1.- ¿Cuál es el deporte que practica en el CEAR Rioverde?

FÚTBOL

ATLETISMO

LUCHA

BALONCESTO

OTRO

### 2.- ¿Ha utilizado los servicios de residencia que se brindan en el CEAR Rioverde?

SI

NO

### 3.- ¿Considera usted que el CEAR Rioverde cumple con todos los requerimientos necesarios para la atención de deportistas de élite?

TOTALMENTE

MEDIANAMENTE

MÍNIMAMENTE

### 4.- ¿Considera que quienes laboran en el área de residencia tienen bien definidas las tareas que deben realizar?

SI

NO

**5.- ¿Considera que los funcionarios del área de residencia del CEAR, están debidamente capacitados para la ejecución de sus tareas?**

SI

NO

**6.- ¿Cómo califica usted la calidad de los servicios que se brindan en el área de residencia del CEAR Rioverde?**

EFICIENTE

REGULAR

DEFICIENTE

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ING. ROSA SUBIAGA DELGADO



## ENTREVISTA A ADMINISTRADORES DEL CEAR RIOVERDE

1. ¿Existe un departamento de talento humano en el CEAR Rioverde?

---

---

---

2. ¿Quién es el encargado de manejar al talento humano de la entidad?

---

---

---

3. ¿Qué fuentes son utilizadas para reclutar nuevo personal?

---

---

---

4. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para la selección del nuevo personal?

---

---

---

5. ¿Se definen de forma técnica las necesidades de capacitación del personal?

---

---

---

6. ¿Se evalúan posteriormente los resultados de los procesos de capacitación?

---

---

---

7. ¿Existen procesos de retroalimentación de la capacitación?

---

---

---

8. ¿Se cuenta con un perfil por competencias para cada puesto?

---

---

---

9. ¿Se evalúa periódicamente el desempeño de los funcionarios?

---

---

---

10. ¿Por medio de qué métodos se lleva a cabo la evaluación del personal?

---

---

---

11. ¿Quiénes son los encargados de evaluar al personal?

---

---

---

12. ¿Se evalúan posteriormente los resultados de los procesos de capacitación?

---

---

---

13. ¿Considera necesaria la implementación de un modelo de gestión por competencias?

---

---

---

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ING. ROSA SUBIAGA DELGADO