

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMATICA
(F.A.F.I)
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL



TESIS DE GRADO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA PARA LA
SUBSECRETARIA DE TIERRA Y REFORMA AGRARIA DE LOS RIOS.

EGRESADO:

WILLIAM SANCHEZ BONILLA

DIRECTORA:

ECO. CARLOTA VERA MARQUEZ M.B.A.

LECTOR:

ING IND. CARLOS AGUIRRE RODRÍGUEZ.M.B.A

AÑO 2013

**MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA PARA LA
SUBSECRETARIA DE TIERRA Y REFORMA
AGRARIA DE LOS RIOS**

DECLARACIÓN DE AUTORIA

Ante las autoridades de la Universidad Técnica de Babahoyo declaro que el contenido del trabajo de tesis con el título **MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA PARA LA SUBSECRETARIA DE TIERRA Y REFORMA AGRARIA DE LOS RIOS**, presentada como requisito de graduación para obtener el título de Ingeniero Comercial, es original, de nuestra autoría y total responsabilidad.

WILLIAM SANCHEZ BONILLA

i

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por darme la fortaleza de seguir adelante, a mis padres: Sergio y Clelia por el apoyo incondicional que me han brindado, a mi esposa Vanessa Vélez mi amiga y compañera de vida, mi hijo Christopher Bryan por ser la inspiración de superarme cada día.

WILLIAM SANCHEZ BONILLA

ii

DEDICATORIA

Un agradecimiento especial a mi familia, a la Eco. Carlota Vera Márquez quien supo guiarme e impartir sus conocimientos en el desarrollo de la presente tesis y al Ing. Ind. Carlos Aguirre Rodríguez. Agradezco a la facultad de Administración, finanzas e Informática donde compartimos con nuestros maestros y amigos gratos momentos de conocimiento y esparcimiento.

WILLIAM SANCHEZ BONILLA

iii

INDICE GENERAL

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| Contenido | |
| I. OBJETIVOS. | |
| Objetivo General..... | 3 |
| Objetivos Específicos..... | 3 |
| II. MARCO REFERENCIAL. | |
| Problema de estudio..... | 4 |
| Ubicación del sector donde va a realizar la investigación..... | 4 |
| Situación Problemática..... | 5 |
| Formulación del problema..... | 5 |
| Problema Central..... | 5 |
| Justificación..... | 6 |
| Antecedentes de Investigaciones Anteriores..... | 8 |
| Marco Teórico. | 8 |
| Evolución de la administrativo..... | 8 |
| Modelos de administración..... | 9 |
| Tipos de modelos Administrativos | 10 |
| Modelo Autocrático | 10 |

| | |
|--|----|
| Modelo de Custodia | 11 |
| Modelo de Apoyo | 12 |
| Modelo colegial..... | 12 |
| Clasificación de los modelos administrativos..... | 15 |
| Modelo de Gestión por competencias..... | 15 |
| Modelo para la gestión holística | 16 |
| Modelo Filosófico de Gestión del Conocimiento | 19 |
| Modelo Cognoscitivo de Gestión del Conocimiento | 19 |
| Modelo de Red de Gestión del Conocimiento | 20 |
| Modelo de Comunidad de Práctica de Gestión del Conocimiento | 20 |
| Modelos Cuánticos de Gestión del Conocimiento | 21 |
| Modelos conceptuales, teóricos y filosóficos de gestión del conocimiento | 22 |
| Modelos cognoscitivos y de capital intelectual de gestión del conocimiento | 22 |
| Modelos de redes sociales y de trabajo de gestión del conocimiento | 22 |
| Modelos científicos y tecnológicos de gestión del conocimiento | 23 |
| Modelo de Gestión de Calidad | 23 |
| Organización como sistema | 31 |
| La gestión por objetivos en la administración pública | 35 |
| Modelo de gestión por objetivos para la administración local | 37 |
| Gestión por resultados | 39 |
| Planificación Estratégica | 40 |
| Definición de términos..... | 40 |
| Hipótesis | |
| Hipótesis General..... | 46 |
| Hipótesis Específicas..... | 46 |
| III. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN. | |
| Tipo de investigación..... | 47 |
| Método y técnica..... | 47 |
| Universo y muestra | 47 |
| Descripción de los resultados | 50 |
| Interpretación y discusión de los resultados | 50 |
| IV.CONCLUSIONES..... | 71 |

| | |
|--|----|
| V.RECOMENDACIONES..... | 72 |
| . | |
| VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN. | |
| Titulo | 73 |
| Introducción | 73 |
| Justificación | 74 |
| Objetivos | 75 |
| General..... | 75 |
| Específicos..... | 75 |
| Desarrollo de la propuesta | 75 |
| Metas y Objetivos | 78 |
| Misión | 79 |
| Visión | 79 |
| Organigrama | 80 |
| Barreras de implementación del Modelo de Gestión | 81 |
| Barreras al sistema de evaluación del desempeño | 82 |
| Definición de competencias | 82 |
| Plan de desarrollo de competencias | 82 |
| Reclutamiento y selección | 82 |
| Selección de personal | 82 |
| Evaluación del puesto | 92 |
| Capacitación y entrenamiento | 94 |
| Evaluación del desempeño | 94 |
| Objetivos de la evaluación de desempeño | 99 |
| Principios básicos del sistema de evaluación del desempeño | 10 |
| | 0 |
| Instrumentos de la evaluación | 10 |
| Fases de implementación de la evaluación de desempeño | 0 |
| | 11 |
| Impacto de la propuesta | 0 |
| VII. BIBLIOGRAFIA | 5 |
| | 11 |
| | 0 |
| | 11 |
| | 0 |

11
2
11
3
11
4
12
9
13
0

VIII. ANEXOS
132

RESUMEN

En el presente proyecto se analiza la propuesta de creación un modelo administrativo para la Subsecretaria Agraria de los Ríos. Lo que comprende el direccionamiento estratégico, sus objetivos organizacionales para ser validados como medidas de actuación y finalmente ser cuantificados por medio de variables o indicadores, no obstante recalcar la importancia de acciones de mejora que también se ha incluido en el presente trabajo.

Para ello se ha empezado por la recopilación de la información de la subsecretaria agraria, sus características esenciales de organización, el marco legal y su historia dentro del campo agrario ecuatoriano.

Así mismo se detalla la Planificación Estratégica de la institución, la cual se inicia con el análisis de sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, lo que produjo el desarrollo de la matriz FODA, para poder determinar las estrategias; las mismas que también fueron posibles cuantificarlas por medio de herramientas de investigación de campo como las encuestas aplicadas a una muestra de clientes y no clientes de la organización.

Con respecto a la propuesta modelo de gestión por competencias en la Subsecretaria Agraria de los Ríos. Se definieron los parámetros o lineamientos a seguir, los factores críticos de éxito enmarcados para cada una de las perspectivas que contiene el modelo administrativo su alineación estratégica ponderada por medio de una relación causa – efecto entre las perspectivas, hasta llegar a la definición de las medidas de actuación e indicadores de gestión.

Por último se determinan algunas medidas o acciones de mejora para que los objetivos estratégicos puedan ser aplicables y medibles en tiempo real.

INTRODUCCIÓN

La tierra ha tenido y tiene una connotación poderosa para los individuos y grupos de una sociedad. La lucha por la tierra y por el derecho de usarla, las vicisitudes de las relaciones del hombre con la tierra, son hechos característicos que se repiten a lo largo de la historia de la humanidad.

Por su naturaleza misma la redistribución de la tierra incluye cambios en los modelos de propiedad y del uso de la misma; modelos que, a su vez, afectan la productividad agrícola de una u otra manera.

Los conflictos en una sociedad -como la ecuatoriana- por el acceso a los recursos productivos, tierra y agua, han generado graves movilizaciones sociales para reclamar el reconocimiento y regularización en la tenencia de la tierra como mecanismo que asegure la permanencia y reproducción productiva de las comunidades indígenas y negras en sus posesiones rurales. Este reconocimiento de "titularidad del dominio" o propiedad ha debido respaldarse en el marco legal civil y agrario vigente.

Dentro de este esquema, la regularización de la tenencia de tierras y aguas dentro de un marco legal vigente asume un papel relevante. La solución de los problemas de tierras y aguas en el Ecuador abarca temas como: titulación, legalización, resolución de conflictos internos, externos, acceso al crédito, a capacitación, la asesoría técnica, etc., aspectos que son vitales si queremos que los habitantes del agro ecuatoriano, accedan en condiciones equitativas y con el menor impacto negativo, a los procesos de modernización y liberalización de la economía.

CAPITULO I

En el capítulo I podemos resumir todo lo concerniente al Marco referencial que nos habla al inicio del Problema científico que presenta la tesis,

partiendo desde sus antecedentes históricos para llegar a la descripción detallada del problema en general. Luego sigue como se formulara el problema de investigación generando a través de esa formulación la preguntas investigativas que logran generar los objetivos generales y específicos del tema de tesis para culminar con la justificación del porque desarrollamos y planteamos el tema general de tesis.

CAPITULO II

En el capítulo II describe la conceptualización de nuestra tesis que parte con el marco teórico en el cual encontramos los antecedentes investigativos que nos hacen referencia a si hubo una investigación similar, seguido de la fundamentación teórica que resume el contenido del tema general de tesis ampliando en conceptos y temas para un mejor entendimiento de que propone nuestra tesis. Una parte fundamental en este capítulo es la hipótesis tanto general como específica que es la base de nuestra propuesta en la cual estableceremos si podría cumplirse o no.

CAPITULO III

la investigación de campo se aplica en este capítulo a través de las encuestas para estimar la factibilidad del proyecto a ejecutarse y se parte desde el Diseño metodológico que involucra los tipos de investigación que se van a realizar, seguido de los métodos y técnicas, toda la información que nos ayudara a conocer la factibilidad del tema de tesis propuesto, aplicada para dicha investigación el universo a investigar del que generamos la muestra representativa que será la que utilizaremos para desarrollar nuestra encuestas.

CAPITULO IV

El análisis e interpretación de los resultados se ve en este capítulo los cuales ayudaran a sacar las conclusiones que debemos ajustar a nuestra

propuesta de tesis para ser aplicado en la subsecretaria agraria de los Ríos.

CAPITULO V

En este capítulo Proporcionamos las recomendaciones que deben de considerarse para mejorar la gestión institucional a través del modelo administrativo.

CAPITULO VI

En este último capítulo encontramos el eje central de nuestra tesis que es la Propuesta que se aplicara para dar cumplimiento a los expuesto en los 3 capítulos anteriores antes mencionados y en cual se detallan las bases y lineamientos que presentamos para una correcta interpretación de nuestra tesis, la cual se sustentara en una metodología presentada en el objetivo general e hipótesis que servirán de apoyo para el fortalecimiento general de la propuesta.

I. OBJETIVOS.

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita cumplir metas y objetivos de la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria Los Ríos.

Objetivos específicos

- ✓ Investigar los tipos de modelos de gestión administrativa que permitan cumplir metas y objetivos.

- ✓ Determinar el servicio al usuario externo e interno que requiera privilegiando las actividades que actualmente tienen las Gestiones Estratégicas y Administrativas.

- ✓ Diseñar una propuesta alternativa para mejorar el flujo de la prestación de servicio de la Subsecretaría Agraria de los Ríos.

II. MARCO REFERENCIAL.

PROBLEMA DE ESTUDIO

En la actualidad las instituciones públicas están obligadas a enfrentar nuevos retos y diferentes sistemas de gestión administrativas.

Uno de los principales problemas para enfrentar estos nuevos retos es que siguen manteniendo modelos de gestión administrativos, que no se adaptan al ambiente competitivo que existe en la actualidad, no solo porque la información que producen muchas veces es imprecisa. Otro problema derivado es que los empleados no cuentan con metas e incentivos que los impulse a brindar un mejor servicio.

Esto incita la indiferencia del personal para la entrega a tiempo de los trámites correspondientes reflejadas en los inventarios de trámites almacenados dando a conocer la falta de compromiso entre el empleado y la institución, que no se agilizan los trámites en los tiempos establecidos provocando reclamos e insatisfacción y afectando su crecimiento como institución.

El uso de estos modelos de gestión administrativa tradicionales no generan valor, lo que ocasionan problemas y errores en el sistema, no reducen la carga psicológica de los colaboradores ni mejora la velocidad y calidad de atención al cliente.

Por lo tanto se necesitan otras guías que sean consistentes con la visión de la institución. Por eso el modelo de gestión por competencias es utilizado como una herramienta y cumple un rol importante; brinda una ayuda en alcanzar un consenso sobre las prioridades de la empresa y aporta una nueva base para el control estratégico de las operaciones.

Ubicación del sector donde va a realizar la investigación.

En la ciudad de Babahoyo capital de la provincia de los Ríos existen muchas instituciones públicas que están al servicio de la ciudadanía riosense como son los bancos, hospitales, ambientales, registro civil, corporación eléctrica y telecomunicaciones y la subsecretaria agraria que mantienen un enfoque de servir a la ciudadanía de la mejor manera y eficientemente de acuerdo a su alcance.

Situación Problemática.

Uno de los aspectos críticos que se plantean en las instituciones públicas es la medición de la gestión y rendimiento de sus unidades organizacionales, su evaluación juega un papel preponderante en la determinación del logro de sus objetivos y desarrollo de planes estratégicos que garanticen su sustentabilidad.

Es así que surge la necesidad de establecer nuevos enfoques administrativos que reorienten de una manera efectiva su desempeño y la búsqueda de acelerar los servicios que dispensan para mantenerse competitivo dando cabida al surgimiento de nuevas herramientas de gestión administrativas que van más allá de los antiguos modelos de medición de rendimiento.

Formulación del problema

¿Cómo establecer un modelo de gestión administrativa que permita cumplir metas y objetivos de la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria Los Ríos?

Problema Central

Las instituciones públicas de la ciudad de Babahoyo cuentan aún con sistemas tradicionales de gestión administración que no se adaptan a los

cambios competitivos los cuales basan sus decisiones en medidas de desempeño financieros y no en las perspectivas del cliente.

Justificación.

El propósito de la investigación es establecer qué aspectos de gestión administrativa compartidos predominan o no en el comportamiento laboral de los empleados y directivos de la Subsecretaría Agraria de la Provincia de Los Ríos que influyan en mejorar la operatividad del servicio y que a través de un modelo de gestión por competencias puedan generar confianza y desarrollar soluciones efectivas que aporten a elevar la autoestima de cada empleado para brindar resultados que las instituciones esperan y no se pueden cumplir.

Queremos determinar el nivel o grado de responsabilidad que se genera al no determinar los procesos operativos en los empleados y directivos de la Subsecretaría Agraria de la provincia de los Ríos que puedan influir positiva o negativamente en el crecimiento adecuado de la entidad antes mencionada.

En lo teórico aspiramos a aplicar una investigación encaminada a cumplir nuestros objetivos, a fin de incursionar en una mejor adaptación de la gestión administrativa para desarrollar en los empleados y directivos de la Subsecretaría Agraria de la provincia de los Ríos un sistema de gestión que maximice la eficiencia en sus operaciones.

Este trabajo contribuirá para el desarrollo de la Subsecretaría Agraria de la provincia de los Ríos en su estructura interna como externa pues brindara bases sólidas en la gestión organizacional para conseguir los objetivos propuestos. En lo práctico contribuirá a que cada área operativa cuente con personas que en situaciones de conflicto puedan enfrentar los riesgos.

Los beneficiarios directos en primer lugar estoy yo como investigador, porque obtendré un modelo o guía donde aportar a mi trabajo diario y maximizar la eficiencia del mismo, en segundo lugar estará la subsecretaria agraria que verán en esta propuesta un alternativa de concientizar al recurso humano sobre la importancia de hacer las cosas bien en cada área o departamento operativo de la institución.

Antecedentes De Investigaciones Anteriores

Tanto administradores como investigadores piensan que el modelo de gestión por competencias puede ser un motor de las actitudes de los empleados y la efectividad y rendimiento organizacionales. A efecto de comprobar esta posibilidad se han correlacionado diversas mediciones del modelo de gestión por competencias con otras tantas de resultados individuales y organizacionales. ¿Qué se ha aprendido? En primer lugar, diversos estudios muestran que el modelo de gestión por competencias se correlaciona estrechamente con la cultura y el comportamiento y actitudes de los empleados. Por ejemplo la gestión por competencias guarda relación positiva con la satisfacción del trabajo, la intención de permanecer en la organización y las innovaciones, y resulta negativa con la evitación de trabajo. En contraste, las culturas pasivas – defensivas y agresivas – defensivas tuvieron correlación negativa con la satisfacción en el trabajo y la intención de continuar en la organización. Estos resultados hacen suponer que los empleados parecen inclinarse por organizaciones que estimulan la interrelación y el trabajo con otros de tal manera les ayude a satisfacer sus necesidades y desarrollo. En segundo término, los resultados de varios estudios muestran que la congruencia entre los valores del individuo y la organización se relaciona estrechamente con el compromiso organizacional, desarrollo, satisfacción en el trabajo.

La implementación de este modelo, surge de la necesidad de crear una gestión en donde los que administran consideren que el cliente es la prioridad número uno y que debemos fortalecer las estrategias constantemente.

BASES TEÓRICAS

Breve reseña de la evolución de la administración

Las actuales concepciones administrativas son la resultante de un proceso iniciado en los mismos albores de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas.

Dicho proceso administrativo se inició como un hecho obligado cuando dos individuos tuvieron que coordinar sus esfuerzos para hacer algo que ninguno de ellos pudo hacer por sí solo y evolucionó hasta convertirse en un acto previo y cuidadosamente planificado y racional que permite alcanzar objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones para los individuos.

El estudio histórico de esa evolución administrativa nos muestra los enfoques que tuvo esta ciencia en Egipto, China, Grecia y Roma, y la influencia que tuvieron ciertos procedimientos utilizados en esos lugares sobre algunas prácticas actuales en el campo, entre ellas de la organización funcional de los poderes del Estado.

El conocimiento de la organización de la Iglesia Católica Apostólica Romana es también muy interesante para conocer la importancia que tiene en administración el adoctrinamiento para la prosecución de un objetivo, a pesar de que las estructuras y procedimientos puedan no satisfacer todos los principios teóricos administrativos.

Se adquiere un mejor entendimiento de la transformación que tuvo la ciencia de la administración; ella viene a consolidarse en la Edad Contemporánea con los valiosos estudios de Woodrow Wilson.

Las teorías y experiencias de Henri Fayol y de Frederick Taylor marcaron una nueva etapa en la evolución de esa ciencia y la Administración Científica, que postularon ellos y continuaron sus discípulos viene a ser uno de los medios más efectivos para a tecnificación de las industrias nacientes en el presente siglo; dicha tecnificación ha influido grandemente también en el desarrollo económico y el mejoramiento de muchos países por su aplicación en el sector público.

Modelos De Administración

Los modelos son el núcleo de la administración racional, son un medio para simplificar y analizar situaciones o sistemas complejos.

Un paso común en el enfoque de la ciencia de la administración hacia la solución de problemas es construir un modelo matemático para representar el sistema bajo estudio.

Fundamentalmente hablamos de modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos. Los modelos varían en muchas dimensiones; una de las más importantes es el grado de abstracción implícito.

Existen tres razones básicas para utilización de modelos:

- ✓ La manipulación de entidades reales (personas u organizaciones) es socialmente inaceptable o legalmente prohibida.
- ✓ La incertidumbre con la cual la administración lidia crece rápidamente y aumenta de forma desproporcionada las consecuencias de los errores. La incertidumbre es el anatema de la administración.

- ✓ La capacidad de construir modelos representativos de la realidad aumentó enormemente.

Ese salto cualitativo y cuantitativo de los modelos de administración se produjo por la existencia de una Etapa de Transición encargada de potenciar el enfoque sistémico de las organizaciones. Esta etapa se caracterizó por:

- ✓ Vienen a unir las parcelas del saber empresarial.
- ✓ Poner de manifiesto que las teorías y enfoques anteriores no son suficientes para resolver la complejidad organizada de una organización.

Características:

- ✓ Son aplicados para producir un cambio.
- ✓ Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
- ✓ Son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.
- ✓ Son modelos que cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.

Tipos de modelos administrativos

Modelo Autocrático:

Fue el modelo prevaleciente en la [Revolución Industrial](#). Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla ordenes será sancionado.

En un entorno autocrático la orientación apunta a la autoridad oficial formal y la [dirección](#) cree saber qué es lo mejor y está convencida que la obligación de los empleados es cumplir órdenes, es decir que estos deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a alcanzar cierto nivel de [desempeño](#) y limitados a obedecer órdenes.

Esta visión deriva en un estricto [control](#) de empleados, el modelo autocrático resulto deleznable debido a brutales y agotadoras tareas físicas y condiciones de insalubridad, indigencia y peligro, en estas condiciones autocráticas los empleados se dirigen a su vez a la obediencia al jefe y no al [respeto](#) por este.

El modelo constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del [trabajo](#) del [método](#) aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores. La [fuerza](#) combinada de los conocimientos sobre la necesidad de los empleados y de los cambios que ocurren, [los valores](#) sociales, dio al reconocimiento que existen mejores maneras de administrar los [sistemas](#) organizacionales.

Ventajas: una manera útil de hacer el trabajo.

Desventajas: elevado costo en el aspecto humano.

Modelo de Custodia:

Este depende de los [recursos](#) económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras [prestaciones](#) le será imposible adoptar este modelo.

Entonces el enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto a la organización. En lugar de depender de su jefe los empleados dependen de las organizaciones.

Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y por lo tanto mantenerse leales a sus [empresas](#).

Ventajas: brinda satisfacción y seguridad a los trabajadores.

Desventajas: no logra una motivación efectiva. Los trabajadores producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para

desarrollarlas a niveles más altos. Se sienten complacidos, pero no satisfechos.

Modelo de Apoyo:

El modelo de apoyo depende del [liderazgo](#) en lugar del poder y [el dinero](#). A través del liderazgo [la empresa](#) ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. En consecuencia la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados.

El resultado psicológico es una sensación de participación e involucramiento en las tareas de organización, éste forma parte del [estilo de vida](#) de trabajo de los administradores y en particular de su modo de tratar a los demás. El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores y goza aceptación generalizada.

Del Modelo De Apoyo

Ventajas: El modelo de apoyo es efectivo tanto para empleados como para administradores y se basa en aceptación mutua.

Desventajas: Este modelo funciona mejor en países más ricos.

Modelo Colegial:

El término colegial alude a un [grupo](#) de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios [intelectuales](#), y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores.

Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Les resultaba fácil aceptar y respetar el papel de estos

en la organización. En vez de ser vistos como jefes, se consideraban a los administradores como colaboradores.

Con esto se persigue crear un estricto de mutualidad en el que cada [persona](#) realice sus propias contribuciones y aprecie la de los demás. La orientación se dirigió al [trabajo en equipo](#) y la respuesta de los empleados es la [responsabilidad](#) y sienten a si mismo la obligación de cumplir [normas](#) de [calidad](#) que signifiquen un reconocimiento tanto para su labor como para la compañía. El resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina.

Un sistema es un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo.

Con la evolución de los sistemas ha sido necesaria la creación de nuevas palabras y significados, llamándose a veces palabras técnicas.

Las organizaciones son entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir metas y objetivos, dependiendo del ramo o industria. También hay muchos modelos creados por diferentes investigadores, siempre con el fin de mejorar y simplificar los métodos.

Del Modelo Colegial

Ventajas: Capacita a los empleados para que realicen sus propias contribuciones y aprecie la de los demás.

Desventajas: Lentitud en la toma de decisiones, falta de iniciativa en el papel de los directivos, tendencia a transigir y negociar entre los partícipes.

COMO AYUDA UN TIPO DE MODELO A LA ORGANIZACIÓN

| | AUTOCRATICO | DE CUSTODIA | DE APOYO | COLEGIAL |
|--------------------------|----------------------|--------------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| Depende de | Poder | Recursos económicos | Liderazgo | Sociedad Trabajo de equipo |
| Orientación gerencial | Autoridad | Dinero | Apoyo | Trabajo en equipo |
| Orientación del empleado | Obediencia | Seguridad | Desempeño en el trabajo | Responsabilidad |
| Resultado psicológico | Dependencia del jefe | Dependencia de la organización | Participación | Autodisciplina |
| Necesidades del empleado | Subsistencia | Manutención | Autoestima | Autorrealización |
| Resultado del desempeño | Mínimo | Cooperación pasiva | Impulsos despertados | Entusiasmo moderado |

Clasificación de Modelos Administrativos

Modelo de gestión por competencias

Existen dos afirmaciones:

Que los activos intangibles constituyen el valor fundamental de la empresa.

Que dentro de esos activos (patentes, marcas, relaciones con el mercado, etc.), el más valioso es el empleado.

La solución está en traducir nuevos enfoques, como el de la Gestión por Competencias, en métodos suficientemente operativos e integrados como para convencer a los escépticos y sustituir las viejas prácticas de RRHH (Recursos Humanos).

La gestión por Competencias puede dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de verdadera relevancia, tales como: la alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos, la sustitución urgente de las descripciones de cargo como eje de la gestión de los recursos humanos, la evaluación del desempeño, la compensación justo con base en el aporte de valor agregado y la erradicación de la vieja, costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.¹

¹ MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS afirma que de todos los activos de la empresa el más valioso es el empleado y pueden dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de relevancia.

Modelo para la gestión holística

Consideraciones del entorno

El carácter holístico de este modelo radica en dos características:

- La gestión del activo que representan las competencias, se concibe en un sistema donde se interrelacionan la estrategia, el conocimiento (Gestión del Conocimiento, Aprendizaje Organizacional y Gestión por Competencias), la tecnología, los procesos y los recursos.

- La competencia integra las dimensiones.

Características personales y sociales (aptitudes emocionales sobre las que se conforma la inteligencia emocional).

Conocimientos y habilidades técnicos contextualizadas a los procesos de trabajo.

La instalación de un modelo de Gestión por Competencias supone; entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta), y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas,

anticiparse al mercado, proteger sus activos intelectuales y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa.

Gestión de competencias es el proceso que consiste en administrar el activo intelectual o intangible que representan las competencias en las personas.

Las competencias – bajo este enfoque - son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño, incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia. Las competencias se organizan entorno a unidades: roles, posiciones y procesos, que constituyen en sí la estructura social del trabajo en la empresa.

El Modelo de Competencias en este enfoque holístico incluye:

- Las competencias organizacionales, que suponen un rasgo diferencial en el mercado.
- Las competencias corporativas, que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes.
- Las competencias de rol, que comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes (por ejemplo: líderes, coordinadores o personal de apoyo).
- Las competencias de posición, que corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específico (por ejemplo, líderes de proyectos de ingeniería, coordinadores de proyectos de producción, etc.)

La identificación y la construcción de una competencia suponen:

- Que la competencia esté asociada a un desempeño específico que debe agregar un valor cuantificable.

- Que la competencia esté redactada de tal forma que pueda resultar en un insumo útil para los diferentes sub – procesos de la gestión del recurso humano: selección, evaluación del desempeño, el propio desarrollo de competencias, incluso la compensación y otros.

Las competencias son el elemento operativo que vincula la capacidad personal y de equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo. Es probable que esto sea lo que llama tanto la atención de quienes buscan concretar el uso y la administración de los activos centrados en los individuos.

Ahora las personas y sus conocimientos son un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas. Es por ésta razón que un proceso bien orientado de gestión de los RRHH (Recursos Humanos) con base en competencias, parte de la revisión de los elementos estratégicos e incorpora tanto a la Alta Dirección del negocio como al personal de línea. Esto, en la búsqueda de sustentar con un esfuerzo alineado – las ofertas de valor y las ventajas competitivas en sus mercados.

Razones que justifican el cambiar a un esquema de gestión por competencias

- La Gestión por Competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentan su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano.

- La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.
- Taxonomía realizada por Kakabadse, Kakabadse y Kouzmin (2003) en donde los autores proponen la siguiente tipología para modelos de gestión del conocimiento:

Modelo Filosófico de Gestión del Conocimiento

Estos se encuentran relacionados con la epistemología o la constitución del propio conocimiento.²

Los modelos pertenecientes a esta clasificación tratan de explicar cómo es posible obtener información a partir de la realidad social y organizacional, para lo cual se basan en tres principios:

- Objetivos (valores, abstracción y pensamiento)
- El tipo (conceptos y objetos preposicionales)
- La fuente del conocimiento (percepción, memoria y razón).
- Adicionalmente este grupo de modelos trata de explicar las relaciones que se establecen entre el conocimiento, la certidumbre, la justificación, la causalidad, la duda y la revocación.

Modelo Cognoscitivo de Gestión del Conocimiento

Están relacionados con la ciencia positivista y representan mecanismos para el entendimiento de las relaciones causa-efecto. La utilidad principal de este tipo de modelos se encuentra enfocada en las industrias basadas en el conocimiento; entendiendo a este último como el producto básico del comercio.

²MODELOS FILOSÓFICOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO explican cómo se obtiene información a partir de la realidad social y organizacional.

En la economía del conocimiento las industrias que se basan en él generan valor por el reiterado uso que hacen de éste y la retroalimentación con otras formas de conocimiento para la solución de problemas y la satisfacción de necesidades.

Modelo de Red de Gestión del Conocimiento

Tales modelos surgen de forma conjunta con las teorías de organización de red y se centran en la adquisición, intercambio y transferencia del conocimiento como aspectos fundamentales para el aprendizaje organizacional, lo que permite elegir y adoptar nuevas prácticas cuando se considera pertinente. En este grupo de modelos se expresa la concepción del conocimiento a partir de las redes de actores que participan en su socialización y que influye en las acciones que estos llevan a cabo. Los actores deben de ser capaces de aprovechar las redes externas de conocimiento y la adquisición de nuevas ideas en beneficio de la organización. Estos modelos se centran en aspectos como la vinculación entre individuos y grupos de interés para facilitar el intercambio de conocimiento.

Modelo de Comunidad de Práctica de Gestión del Conocimiento

Probablemente este tipo son los modelos de gestión del conocimiento más antiguos que existen y que las organizaciones contemporáneas han retomado para su aplicación. Su base se encuentra construida desde una perspectiva sociológica e histórica; en ellos se argumenta cómo el conocimiento intrínsecamente constituye una propiedad común entre un grupo de trabajo y que este conocimiento tiene su fundamento en el pensamiento que circula dentro de la comunidad, es decir no existe una base universal para el conocimiento; de tal suerte que son el acuerdo y consenso común lo que le brindan validez.

Precisamente el término de comunidad de práctica fue acuñado en el contexto de los estudios del aprendizaje organizacional.

Este tipo de modelos pueden ser encontrados y aplicados en actividades como las laborales, las profesionales, entre otras más. Otro aspecto importante que cabe señalar es la integración de todos los miembros de la comunidad de práctica para generar relaciones de compromiso mutuo y participación colectiva, llevando a los participantes dentro de una entidad social al intercambio de recursos comunes.

Lo cual propicia que la comunidad se vaya desarrollando a través del tiempo mediante el trabajo conjunto para la solución de problemas. Finalmente la experiencia de los miembros de una comunidad de práctica es un factor que juega un papel fundamental para su correcto desempeño debido a que el modelo asume que el conocimiento es un elemento intrínseco de la práctica.

Modelos Cuánticos de Gestión del Conocimiento

Su fundamento se encuentra dado desde una perspectiva cuántica, la cual se basa en trabajos de física cuántica, tecnología emergente cuántica y economía. Dichos modelos guardan una amplia dependencia con la computación cuántica y asumen que la mayor parte del trabajo intelectual puede desarrollarse por herramientas basadas en tecnologías

de la información, lo cual ayuda a brindar escenarios simultáneos y virtuales para la toma de decisiones en la construcción de un futuro deseado. Adicionalmente son modelos integradores e interactivos de operaciones en todos los niveles de la organización que ayudan en la solución de problemas complejos, conflictivos y paradójicos, de tal forma que beneficia a los accionistas, los interesados y la sociedad en general.

Modelos conceptuales, teóricos y filosóficos de gestión del conocimiento

Se caracterizan por que describen y analizan los modelos de gestión del conocimiento bajo un enfoque teórico y conceptual fundamentalmente.

Adicionalmente este grupo de modelos se identifica por considerar la vertiente filosófica en su concepción, debido al análisis y explicación que brindan al tratar de abordar la génesis, constitución y actuación del conocimiento a partir de diversas fuentes y tipos de información y conocimiento, mecanismos de transferencia, formas de conversión y características ontológicas del conocimiento.

Modelos cognoscitivos y de capital intelectual de gestión del conocimiento

Este grupo de modelos trata de explicar los mecanismos causales que permiten optimizar el uso del conocimiento a través de una relación causa efecto. La aplicación de este tipo de modelos se encuentra dirigida hacia industrias y organizaciones que utilizan y toman como base al conocimiento para generar valor a través del uso que hacen de éste,

mediante la retroalimentación para la solución de problemas y la satisfacción del cliente.

En ellos el capital intelectual de una organización puede estar conformado por recursos humanos, procesos, infraestructura, clientes y proveedores, entre otros.

Modelos de redes sociales y de trabajo de gestión del conocimiento

Esta sección se encuentra conformada por modelos que pretenden explicar cómo se adquiere, transfiere, intercambia y genera el conocimiento tomando como base los procesos sociales y el aprendizaje organizacional. En este grupo de modelos se pueden incluir las comunidades de práctica, las redes de conocimiento, entre otros. Un aspecto importante dentro de este conjunto es la socialización del conocimiento, a partir de la cual es posible aprovechar las redes de conocimiento, las cuales promueven la vinculación y el intercambio del conocimiento, lo que finalmente beneficia a organizaciones o sociedades, en las que se promueven la confianza y conciencia del valor del conocimiento entre sus actores. En el caso de las comunidades de práctica, éstas representan modelos de tipo operativo más que explicativo; estos modelos se encuentran referidos a una red de trabajo entre individuos o grupos que comparten áreas de trabajo e intereses comunes, donde el conocimiento es un bien compartido y la participación, la experiencia, el compromiso y el consenso sobre temas de interés juegan un papel estratégico; lo que permite el acuerdo sobre las mejores prácticas en determinadas actividades, convirtiéndose así en herramientas útiles para la solución de problemas.

Modelos científicos y tecnológicos de gestión del conocimiento

Los modelos pertenecientes a este grupo pueden ser analizados desde dos perspectivas. La primera comprende modelos cuyo fin es la gestión

de la innovación tecnológica y su propósito es promover la investigación y el desarrollo dentro de organizaciones públicas o privadas; y la segunda comprende aquellos modelos que hacen uso de las TIC (Internet, bases de datos, sistemas expertos y de información, computadoras, servidores, etc.) como una forma para optimizar y facilitar el uso y aplicación del conocimiento.

Modelo de Gestión de Calidad

Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias. La utilización de un modelo de referencia se basa en que:

- Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.
- Permite disponer de un marco conceptual completo.
- Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.
- Determina una organización coherente de las actividades de mejora.

- Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada

El modelo de gestión de calidad distingue nueve grandes criterios:

Criterio 1. Liderazgo

El progreso real de la organización hacia la excelencia depende de manera fundamental del empuje del equipo directivo.

Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

La forma en que este equipo se implica personalmente y "predica con el ejemplo" en:

- El desarrollo de la misión, la visión y los valores, reflejándolos en su comportamiento personal, ya que son modelos de referencia dentro de la organización.
- El desarrollo, implantación y mejora permanente del sistema de gestión: la estructura de la organización, su política y estrategia, la medición y revisión del rendimiento y el proceso de mejora permanente de todo ello.
- El establecimiento de relaciones de colaboración externa con clientes, proveedores y representantes de la sociedad.

- La motivación de las personas, mediante la comunicación, la actitud de escucha y de respuesta, el apoyo a la consecución de metas personales, el estímulo a la participación y el reconocimiento a personas y equipos.

Criterio 2. Planificación y Estrategia

A través de la planificación y estrategia la organización materializa su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los actores apoyados por planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

Cómo se asegura la organización de que sus planes:

- ✓ Se basan en los intereses, necesidades y expectativas actuales y futuras de sus actores, comprendiendo las tendencias del mercado y de la competencia y las expectativas de clientes, inversores y empleados.
- ✓ Se construyen teniendo en cuenta una información completa y relevante procedente de indicadores internos, tendencias sociales, medioambientales legales, económicas, demográficas, tecnológicas, etc.
- ✓ Se desarrollan, revisan y actualizan adecuadamente, equilibrando los intereses de los actores y el corto con el largo plazo, y reaccionando a los cambios externos y a los resultados de los procesos.
- ✓ Se despliegan de forma concreta en el diseño y seguimiento de los procesos clave.
- ✓ Se comunican a los actores y niveles adecuados y se implantan, transformándolos en objetivos y metas por toda la organización

Criterio 3. Gestión del Personal

La gestión de personal tiene como finalidad conseguir que todas las personas implicadas en el proyecto aporten la mayor parte posible de sus

potencialidades. Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica éstas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Los procesos considerados en este criterio se refieren a las relaciones de la organización con las personas que la constituyen, considerando a éstas tanto recursos como actores de aquélla:

- ✓ La planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
- ✓ La integración de las estrategias de personal con los objetivos generales de la organización.
- ✓ La identificación, desarrollo, y mantenimiento del conocimiento y las capacidades de las personas: El aprendizaje y el desarrollo personal.
- ✓ La implicación y la asunción de responsabilidades: La integración de todos en un proyecto común.
- ✓ El diálogo entre las personas y la organización: La comunicación descendente, ascendente y horizontal.
- ✓ La remuneración, el reconocimiento y la atención a las personas: Lo que la organización da a la persona a cambio de su dedicación.

Criterio 4. Colaboradores y Recursos

Cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos (alianzas externas) y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

Las actividades examinadas en este criterio son también procesos pero, por su especificidad e importancia en toda organización, se desglosan separadamente del criterio.

Cómo se gestionan:

- ✓ Las relaciones con los proveedores, con las alianzas y con otros entes externos en apoyo del desarrollo mutuo y de la generación de valor.
- ✓ Los recursos económicos y financieros: Su obtención, el control de su uso rentable y la gestión de los riesgos asociados.
- ✓ Los edificios, equipos y materiales: Su seguridad y rentabilidad, la optimización de suministros e inventarios, el reciclaje de residuos y la conservación de recursos no renovables.
- ✓ La tecnología: La explotación de las tecnologías existentes, la identificación de las emergentes, la innovación.
- ✓ La información y el conocimiento: Su inventario y clasificación, su desarrollo, la facilidad de acceso y su protección y seguridad.

Criterio 5. Procesos

El proceso se refiere a cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos sistemáticamente en apoyo de su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

Del primero de los criterios "agentes": cómo gestiona la organización sus procesos, hay que examinar:

- ✓ Cómo se diseñan y gestionan: qué técnicas se emplean, cómo se establecen las responsabilidades, qué tipos de medidas de rendimiento se establecen, cómo se fijan sus objetivos.
- ✓ Cómo se mejoran: cómo se planifican, priorizan las acciones de mejora, cómo se estimula la creatividad y la participación, cómo se controlan y comunican los cambios.
- ✓ Cómo se desarrollan los productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. Cómo se conocen y anticipan estas necesidades.
- ✓ Cómo se realiza la producción y distribución de bienes y servicios y el servicio postventa.

- ✓ Cómo se gestiona y mejora la relación con los clientes, cómo se organizan las relaciones habituales con ellos y se conocen sus opiniones, cómo se tratan sus quejas y reclamaciones, cómo se colabora con ellos.

Criterio 6. Resultados en los Clientes

En relación con los clientes se necesita conocer el grado en que cubren sus necesidades y expectativas.

Qué logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos.

Los clientes son quienes utilizan los productos o servicios de la organización, bien para consumirlos (clientes finales) bien para distribuirlos o para usarlos como entrada a su propia cadena de producción (clientes inmediatos) .

La creación de utilidad para unos y otros (la satisfacción de sus necesidades) es el objeto de la actividad de la organización, tanto si ésta viene motivada por el lucro como por cualquier otra consideración.

El Modelo considera, por lo tanto, que es primordial para el éxito a largo plazo de la organización la percepción que sus clientes tienen sobre sus productos y servicios, sobre su utilidad, la facilidad de uso y otras características (incluso a veces inexpresivas) de los mismos, así como sobre la forma en que se desarrollan sus relaciones con la organización.

Igual que en los otros resultados, se evalúan también los indicadores internos que pueden predecir o ser consecuencia del grado de satisfacción subjetivo de los clientes (por ejemplo, índices objetivos de calidad, número de reclamaciones).

Criterio 7. Resultados en el Personal

En relación con las personas que integran la organización se necesita conocer el grado en que cubren sus necesidades y expectativas.

Qué logros está alcanzada la organización en relación con las personas que trabajan en ella.

El grado en que la organización satisface las necesidades y expectativas de sus miembros afecta de manera fundamental al buen desarrollo de sus actividades, así como al establecimiento de relaciones satisfactorias con los clientes y con el entorno social.

Contrariamente a la tradicional identificación de la empresa con sus accionistas, el personal es la compañía, y análogamente en otros tipos de organizaciones. Es, por lo tanto, incompatible un alto nivel de excelencia organizacional con un personal insatisfecho.

Esta satisfacción, igual que ocurría con los clientes, se expresa mediante percepciones subjetivas que la organización conocerá interesándose por ellas y preguntando a sus empleados de forma sistemática y mediante las técnicas adecuadas.

También serán útiles para complementar este conocimiento los indicadores objetivos tales como índices de absentismo, formación impartida, participación en proyectos de mejora, etc.

Criterio 8. Resultados en la Sociedad

El grado de cumplimiento de las responsabilidades de la organización con la sociedad y de satisfacción de las expectativas de ésta.

Toda organización vive inmersa en la sociedad. Mantiene relaciones mutuas tanto con los particulares que habitan en su entorno físico como con cuerpos sociales organizados (autoridades locales, estatales o internacionales, asociaciones culturales o de otra índole). También sus

empleados están imbricados en una red de relaciones familiares, políticas, jurídicas, etc.

Todas estas relaciones darán lugar a percepciones de los grupos sociales sobre la actividad de la organización y sobre los efectos que ésta tiene sobre ellos.

Estos efectos pueden ser también medidos directamente mediante los correspondientes indicadores que podrían incluir el impacto sobre el nivel de empleo, la producción de ruidos y otras contaminaciones, las contribuciones económicas o de otros tipos a actividades sociales o comunitarias, etc.

Criterio 9. Rendimiento Final

La medida en que se alcanzan las metas y los objetivos.

Resultados clave.-Qué logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado.

Indicadores clave.-Toda organización persigue un conjunto de metas y objetivos finales. Este criterio examina hasta qué punto estas metas y objetivos se alcanzan.

Si se trata de una compañía con ánimo de lucro, el rendimiento final incluirá necesariamente conceptos tales como los ingresos, los gastos, el beneficio, el valor de la acción etc. Y también, a veces, la cuota de mercado, el número de clientes y otros análogos.

En otros casos, el rendimiento se medirá mediante otros parámetros: medidas referentes, por ejemplo, al conocimiento impartido, a la efectividad de la asistencia sanitaria y así sucesivamente dependiendo de

la naturaleza de la organización. Normalmente, también aquí tendrán importancia los costes y el cumplimiento presupuestario.

Se distingue entre resultados clave (verdaderamente finales) de los indicadores (generalmente resultados de procesos intermedios, tales como depreciaciones, plazos de entrega de productos o servicios, tasa de fracaso escolar, etc.) que, junto con aquéllos, suelen constituir el "cuadro de mando".

Organización como sistema

Un sistema es un conjunto de partes y objetos (elementos) que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida. Toda organización es un sistema ya que esta hace posible la interrelación de un conjunto de elementos que permiten que estos sistemas se den. Estos pueden ser abiertos y cerrados. (Organizaciones).

La Subsecretaría Agraria como ente autónomo e independiente está basada en principios corporativos que la definen e identifican entre los cuales encontramos:

Deber ser: Esto nos responde al interrogante, ¿porqué existe la organización?

Deber hacer: Misión, nos dice para que existe la organización.

Deber estar: Visión, nos orienta para saber hacia dónde vamos, con qué y cómo llegamos.

Todo deber está fundamentado en una **ventaja nuclear** (es aquello que solo la empresa puede brindar, es el conocimiento tácito de la empresa, el **now how** organizacional), la ventaja nuclear la crea la Subsecretaría Agraria, esto nos da el principio de la realidad que corresponde al principio de la organización.

Elementos Permanentes que Permiten Las Organizaciones (Sistemas)

Conceptos: hace referencia a **QUE SÉ**. (De la Subsecretaria Agraria)

Valores: Nos indica el **QUE QUIERO HACER**. Es el ideal que yo tengo con cada concepto, y cada concepto genera un valor. Los valores se convierten en fundamento para la Subsecretaría Agraria

Percepciones: En este aspecto abordamos el **QUE DEBO SABER**. Nos muestran si los valores se pueden cumplir o no en la Subsecretaria Agraria.

Practica: Se analiza **QUE PUEDO HACER**. Es lo que yo puedo hacer sin cometer errores en la Subsecretaria Agraria.

En la Subsecretaria Agraria el programa funcionara sobre 4 causas:

Causa material: se entiende como el **radio de operación** de la Subsecretaria Agraria y sobre que trabaja la organización y con que trabaja la Subsecretaria.

Causa eficiente: Se aborda el interrogante **¿Quién trabaja sobre eso?** Se pregunta y se da respuesta al perfil de las personas adecuadas para trabajar sobre la causa material.

Causa formal: Resultado que se prevén con estos, se responde al interrogante **¿Qué sucederá con los radios operacionales organizacionales?**

Causa final: Se plantea y se responde al interrogante **¿para qué se hizo eso?** Es necesario saber que lo que se hizo se va a aplicar en algún momento.

En la Subsecretaria Agraria él **para qué** es el uso que se les va a dar a los resultados, y que ese uso sea el mejor. Es aquí donde aparece el concepto de ventaja competitiva.

Modelo de Gestión por Objetivos y Resultados

Es gestionar para alcanzar resultados: realizar una rigurosa definición de objetivos y orientar toda la organización hacia el logro de los objetivos marcados.

Esto implica:

- Que los resultados que se esperan alcanzar mediante los diferentes servicios y programas que están claramente definidos y articulados.
- Que se han definido unas medidas claras que permiten evaluar el éxito o cumplimiento de los objetivos.
- Que los resultados que se van alcanzando se monitorizan de modo continuo.
- Y que se informa de los mismos de un modo claro y creíble, fiable tanto a las gestoras y gestores como a los responsables políticos y a la ciudadanía.

La gestión por objetivos pivota por tanto sobre los siguientes elementos:

- Planificar en base a objetivos, tanto a largo plazo, en la planificación estratégica, como en la operativa.
- Medir los resultados y evaluar el cumplimiento de objetivos.
- Informar sobre los objetivos y resultados, y no sólo sobre los presupuestos.
- Y establecer un compromiso con la gestión por objetivos, lo que significa entre otras muchas cosas, adecuación y desarrollo de

capacidades organizativas, liderazgo, desarrollo de cultura, compromiso personal, etc.

El elemento central de la gestión por objetivos es la medición del desempeño, del grado de cumplimiento de los objetivos marcados. El análisis y la comparación con las metas fijadas, la toma de acciones correctoras y de reconducción y el aprendizaje de los éxitos y los errores, no son posibles sin la medición.

¿Por qué medir y gestionar el desempeño?

Los objetivos motivan. Las personas quieren hacer bien su trabajo. Los objetivos alcanzables y ambiciosos motivan a las personas.

La medición impulsa la mejora. El solo hecho de generar información y retroalimentación sobre el desempeño que se alcanza, puede ayudar a mejorar los resultados.

Los objetivos y la medición del desempeño ayudan a comunicar y alinear a la organización. Comunican las prioridades y ayudan a las personas a enfocarse y alinearse con las prioridades; y también a los agentes y aliados externos que comparten las mismas metas.

Los objetivos y la medición del desempeño ayudan a una mejor comprensión y aprendizaje. Ayuda a revelar las claves sobre lo que funciona o no, facilitando el aprendizaje para una mayor efectividad en el desarrollo del trabajo.

La gestión por objetivos refuerza la política y la democracia. El debate sobre prioridades y objetivos es saludable y debe potenciarse.

Definir claramente los objetivos e informar sobre su logro a la propia corporación municipal y a los ciudadanos, facilita el debate entre los ciudadanos y sus representantes.

La gestión por objetivos en la administración pública.- Un número importante de administraciones públicas han adoptado la gestión por objetivos, de una u otra forma, y con diversos enfoques y alcances.

Los avances hasta la fecha son muy variables de unas administraciones a otras, y en general son limitados, pues implantar y consolidar la gestión por objetivos exige perseverancia y años de esfuerzo continuado.

Una de las peculiaridades que presenta el sector público en general, es la propia dificultad de medir los resultados de sus actuaciones, y por tanto de convertir en medibles sus fines y metas. Es habitual oír la idea de que “lo que nosotros hacemos (nuestra área o servicio) no se puede medir”.

¿Cómo medir la actuación de un área de cultura, o de un servicio de prevención o promoción de cualquier tipo? Muchos de los objetivos que pueden plantearse en este tipo de servicios o programas son de largo alcance, actúan sobre ellos diferentes administraciones e influyen factores externos muy variados.

Esto obliga a pensar no sólo en términos de resultados más inmediatos de la actividad, sino en impactos y repercusiones deseables a largo plazo, más difíciles de medir. El avance que están experimentando en los últimos años los sistemas e instrumentos para medir resultados en el sector público (por ejemplo los sistemas de indicadores de calidad de vida, de sostenibilidad, etc. que desde diversas organizaciones se van desarrollando) va facilitando en gran medida el avance.

Por tanto, al hablar de objetivos no hay que pensar sólo en los más clásicos de eficiencia o volumen de servicios, o limitarse a aquellas partes que pueden ser objeto de medición cuantitativa directa. También hay que considerar como objetivos la calidad del servicio, la atención, y muy importante, la propia adecuación de los servicios a las demandas y necesidades de la sociedad, y en definitiva, el impacto final de las actuaciones.

En resumen, el concepto de rendimiento o resultado en los ámbitos públicos es muy complejo, no es algo evidente y simple:

- La medición exige obligatoriamente la existencia de objetivos precisos, no vagos o difusos, lo que conlleva la necesidad de su cuantificación.
- Pero muchos de los servicios y temas importantes de gestión son en esencia cualitativos, no cuantitativos.
- Por ello, para evitar las repercusiones negativas de no medir lo importante, hay que hacer esfuerzos en reformular o completar los objetivos de tipo cualitativo con metas e indicadores precisos y evaluables.
- Pero evitando el riesgo de reducción o simplificación de temas complejos y multidimensionales a medidas simples o unidireccionales, que no conformaran un reflejo de la realidad suficientemente fiel.

Esta complejidad para definir los objetivos es una de las principales causas que ha dificultado su implantación, aunque no la única.

Otra es la ya apuntada falta de definición de prioridades estratégicas. Una buena gestión por objetivos no puede comenzar en cada uno de los

programas individuales. Son los programas los que tienen que dar respuesta a los objetivos públicos.

Modelo de gestión por objetivos para la administración local

La gestión municipal es compleja por naturaleza, y una Guía que pretenda orientar la gestión por objetivos tiene obligatoriamente que reflejar esa complejidad, e intentar integrar y abarcar todas las esferas o niveles en los que aparece el concepto de objetivo, y las principales herramientas o instrumentos que se utilizan, y no sólo algunos.

Por ello, se habla de planificación estratégica y objetivos; de presupuestos y objetivos, de cuadros de mando integral y de objetivos e indicadores, intentando dar una visión integrada de todos los procesos en los que los objetivos cumplen un papel.

La experiencia indica que igual que una casa se empieza por los cimientos, la implantación de la gestión por objetivos debe empezar desde la reflexión sobre las necesidades de los ciudadanos y desde la priorización de dichas necesidades, que es una responsabilidad política.

Los Cuadros de Mando Integrales, muy de actualidad desde hace unos años, son modelos y herramientas de apoyo, imprescindibles en la mayoría de los casos, pero que necesitan de esa previa reflexión para dotarles de contenido.

Por todo ello, los dos criterios principales que han orientado el desarrollo de la Guía son:

1. Su estructura alrededor del ciclo de gestión, que comienza por los procesos de planificación a medio-largo plazo, continúa con el proceso de presupuestación en el que deben integrarse, de una vez y de modo

definitivo, los objetivos, y finaliza con la rendición de cuentas a la ciudadanía.

2. La imprescindible necesidad de concretar los fines, los objetivos de las actuaciones municipales, en términos claros, mediante indicadores, y también las actuaciones y proyectos, mediante hitos claros de cumplimiento.

El ciclo de la gestión en las administraciones locales es un proceso continuo en el que:

- Se planifica y se presupuesta,
- Se realiza el seguimiento de la ejecución, ajustando, corrigiendo y mejorando sobre la marcha.
- Se informa de lo realizado, tanto del cumplimiento presupuestario, como de los objetivos, pues uno y otro se complementa.
- Y se evalúa la efectividad de los programas y actuaciones diseñadas para alcanzar los objetivos.

Atendiendo a la periodicidad, puede hablarse de dos ciclos interrelacionados:

Un ciclo plurianual. Partiendo de las necesidades del municipio, de su desarrollo económico y social, y teniendo en cuenta las prioridades políticas, se definen y concretan las prioridades estratégicas a alcanzar, normalmente en forma de objetivos y proyectos de especial importancia.

Gestión por resultados

Gestionar por Resultados significa orientarse a resultados en todos los aspectos de la gestión. Las organizaciones de éxito tienen una clara visión de para qué existen, qué quieren alcanzar, y cómo de bien o mal lo

están haciendo. Planifican su trabajo teniendo en mente un conjunto claro de objetivos, actividades, resultados e impactos finales y elementos de medida. Para conocer su progreso, miden y evalúan según avanzan. Ajustan sus planes y enfoques según sea necesario, sobre la base de lo aprendido. Emiten informes públicos sobre sus resultados, haciéndolos más explicables y aportan por tanto una base para el diálogo sobre futuras decisiones.

Planificación Estratégica

Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada **Estrategia empresarial**) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

Definición de términos.

Metas Institucionales, por Áreas o Dependencias:

Son las establecidas por la entidad o la dependencia en los planes institucionales encaminados al cumplimiento de la planeación estratégica de la entidad para el logro de los fines del estado encabeza de la respectiva entidad.

Compromisos Laborales:

Son productos, servicios o resultados susceptibles de ser medidos, cuantificados y verificados, que el evaluado deberá alcanzar en el período a evaluar.

Condiciones de Resultado:

Son los requisitos o factores previamente acordados quedan cuenta del desempeño del empleado y que deben reunir los compromisos laborales establecidos, haciendo referencia al resultado esperado.

Evidencias o Soportes:

Son los fundamentos que permiten establecer objetivamente el avance o cumplimiento de los resultados frente a los compromisos pactados y constituyen los hechos o elementos que sirven de base para determinar la validez de las evidencias.

Compromisos Comportamentales:

Son los acuerdos relacionados con las conductas o comportamientos que debe poseer y demostrar el servidor público en el ejercicio de su labor encaminada al mejoramiento individual, que se reflejará en la gestión institucional.

Evaluación de Gestión por Áreas o Dependencias:

Se constituye en fuente de información objetiva para la evaluación del desempeño laboral de los empleados, con el fin de que la evaluación sea consistente con la planeación institucional y los resultados de las áreas o dependencias.

Adjudicación

La adjudicación de tierras: es una forma de adquirir la posesión agraria legítima a través de las dotación y la regularización de la tenencia ambas previstas en la Ley de Tierras y Desarrollo Agrario.

Adjudicatario

Persona física que reúne los requisitos de ley, a quien se adjudica un derecho real o personal. En materia agraria este término se utiliza con frecuencia para designar al adjudicatario o comunero al que se le adjudica una unidad de dotación o parcela.

Administración pública

Es un término de límites imprecisos que comprende el conjunto de [organizaciones](#) públicas que realizan la función [administrativa](#) y de gestión del [Estado](#) y de otros [entes públicos](#) con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local.

Afectación

Consiste en limitar total o parcialmente el derecho de propiedad sobre las tierras rústicas que no cumplan con la función social, con el fin de corregir los defectos de la actual estructura de tenencia de la tierra, favorecer una mejor distribución del ingreso nacional, incorporar al proceso de desarrollo

a los campesinos marginados y mejorar la eficiencia productiva de la tierra.

Catastro

Es un registro público que contiene la delimitación de las parcelas individuales, los detalles relacionados a la tierra, información de propiedad y los derechos asociados a cada parcela. Es decir es un censo y padrón estadístico de las fincas rústicas y urbanas de un territorio (municipio, provincia, estado, país, etc.), y la valoración de las mismas.

Clientes

Persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. Cliente puede ser utilizado, según el contexto, como sinónimo de comprador (la persona que compra el producto), usuario (la persona que usa el servicio) o consumidor (quien consume un producto o servicio).

Decreto ejecutivo

En derecho, un decreto es la disposición con fuerza de ley, emitida por el poder ejecutivo en virtud de una autorización expresa del poder legislativo; dicha autorización delimita el objeto, forma y duración del mandato. Dada su equiparación, en cuanto a efectos, con la ley emitida directamente por el Parlamento, el decreto legislativo puede derogar o modificar leyes.

Descentralización

Para el derecho administrativo es una forma jurídica en que se organiza la administración pública, mediante la creación de entes públicos por el legislador, dotados de personalidad jurídica y patrimonio propio, y responsables de una actividad específica de interés público.

Eficiencia

Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Expropiación

Expropiación es una institución de Derecho Público, que consiste en la transferencia coactiva de la propiedad privada desde su titular al Estado, mediante indemnización, concretamente, a un ente de la Administración Pública dotado de patrimonio propio. Puede expropiarse un bien para que éste sea explotado por el Estado o por un tercero.

Metas

Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo. Es lo que conduce a lograr el objetivo, y en consecuencia, el objetivo es el resultado de haber alcanzado cada una de las metas necesarias o planteadas para lograr el objetivo propuesto, que está a su vez alineado con el propósito superior.

Ministerio

Un Ministerio es un departamento o división del gobierno de una nación: economía, defensa, trabajo, relaciones exteriores, producción, justicia, seguridad interior, agricultura, entre otras. Cada uno de los ministerios en los que se descompone un gobierno tiene una función concreta y específica dentro de este y cuenta con la [responsabilidad](#) de una autoridad que se denomina ministro, la cual responderá a la autoridad máxima: el presidente del gobierno en cuestión.

Modelo

Proviene del concepto italiano de modello. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

Gestión

Proviene del latín gesño y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

Planeación estratégica

La [planeación](#) o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Proceso

Es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. Comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

Proceso de gestión

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. En tendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

Reforma Agraria

Es un proceso de repartición de tierras a los campesinos emprendido por el Estado, tiene como objeto primordial el de mejorar las condiciones de vida y trabajo del sector campesino, a través de la distribución y consolidación de tierras en varios de los buenos labradores.

Terreno Baldío

En materia agraria un terreno baldío es aquel que no se encuentra inscrito a nombre de persona alguna por título legalmente expedido, ni delimitado o deslindado; se considera propiedad de la nación, por tanto, inembargable imprescriptible. La SSTRRA está facultada para investigar la existencia de terrenos baldíos, su delimitación y resolución para declararlos nacionales.

Titulación

La titulación de las tierras se hará mediante providencia expedida por el Director Distrital de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria (SSTRRA). Esta providencia será notificada a la Dirección Nacional de Avalúos y Catastros, será luego protocolizada en una Notaría e inscrita en el Registro Cantonal de la Propiedad que corresponda.

Hipótesis.

Hipótesis General.

Con el diseño de un modelo de gestión administrativa permitirá cumplir metas y objetivos de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria Los Ríos.

Hipótesis Específicas.

- Investigando los tipos de modelos de gestión administrativa permitirá el cumplimiento de metas y objetivos.
- Determinando el servicio al usuario externo e interno que requiera se mejorará las actividades que actualmente tienen las Gestiones Estratégicas y Administrativas.
- Construyendo una propuesta alternativa para mejorar el flujo de la prestación de servicios se obtendría cambios significativos en el desarrollo personal de los involucrados en la Subsecretaría Agraria de los Ríos.

III. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN.

Tipo de Investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo y bibliográfico porque está dirigida a determinar como es y cómo está la situación de las variables, a la vez que es de aplicación al ofrecer propuestas factibles para la solución del problema.

Método y técnica

Métodos

Se aplicarán el siguiente método: deductivo - inductivo

Este método se utiliza de manera que facilite el análisis estadístico por medio del cuestionario realizado, luego se procede al razonamiento que consiste al sacar de hechos particulares una conclusión general y permite establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene.

Técnicas

En el desarrollo de la investigación se utilizarán como técnicas:

- ✓ La recopilación documental que se utilizará para analizar las normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.
- ✓ La encuesta que será aplicada directamente al personal de la entidad para lo cual se utilizarán preguntas cerradas, con la finalidad de recabar información sobre la percepción de los informantes en relación al control interno.

Instrumentos de la investigación:

El instrumento que se utilizará para ésta investigación es:

Cuestionario

Diseño de la investigación

1. Elaborar, aplicar encuestas.
2. Tabular y graficar los resultados.
3. Analizar la información.

Universo y Muestra

Población y Muestra

La población es pequeña de los empleados por lo tanto no se aplicó ninguna fórmula para la muestra, está comprendida en la totalidad de ella, siendo 10 personas.

Usuario externo

| Detalle | Número de Personas a Encuestar |
|------------------------|---------------------------------------|
| Cliente Externo | 2000 |

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

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,80) (0,20) 2000}{(0,05)^2 (2000-1) + (1,96)^2 (0,80) (0,20)}$$

$$n = \frac{1.229,31}{5,61}$$

$$n = 219$$

n= Tamaño de la muestra
 n= Tamaño de la población
 P= Probabilidad de éxito
 Q= Probabilidad de fracaso
 Z= Margen de confianza=1,96
 e= Error de estimación=0,05

Descripción de los resultados.

Para recoger la información se utilizó la técnica de la observación directa y de la entrevista libre dirigida, directamente a los usuarios (agricultores) quienes son las personas que se encuentran inmersas en el proceso de la legalización de la tierra.

Los resultados obtenidos de la investigación se tabulan, y se va a representar por medio de un gráfico de barras.

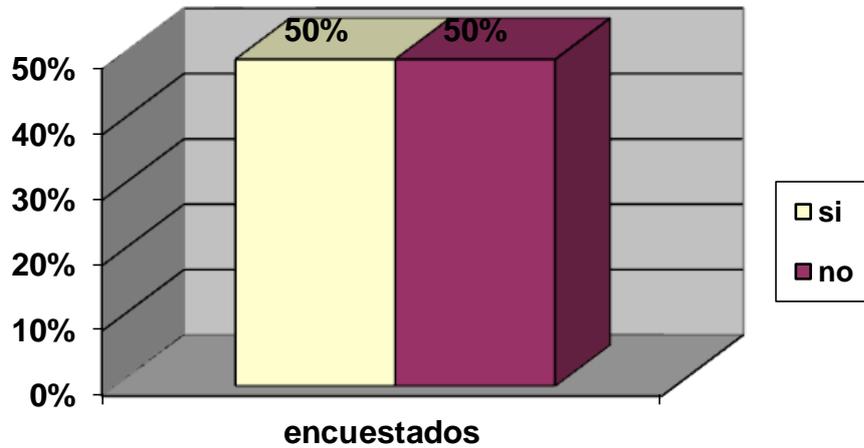
Interpretación y discusión de los resultados

Encuesta realizada a los clientes internos

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción laboral

1) ¿Conoce Ud. qué Modelo de administración sigue la empresa?

| DETALLE | No. ENCUESTA | % |
|---------|--------------|------|
| si | 5 | 50% |
| no | 5 | 50% |
| total | 10 | 100% |

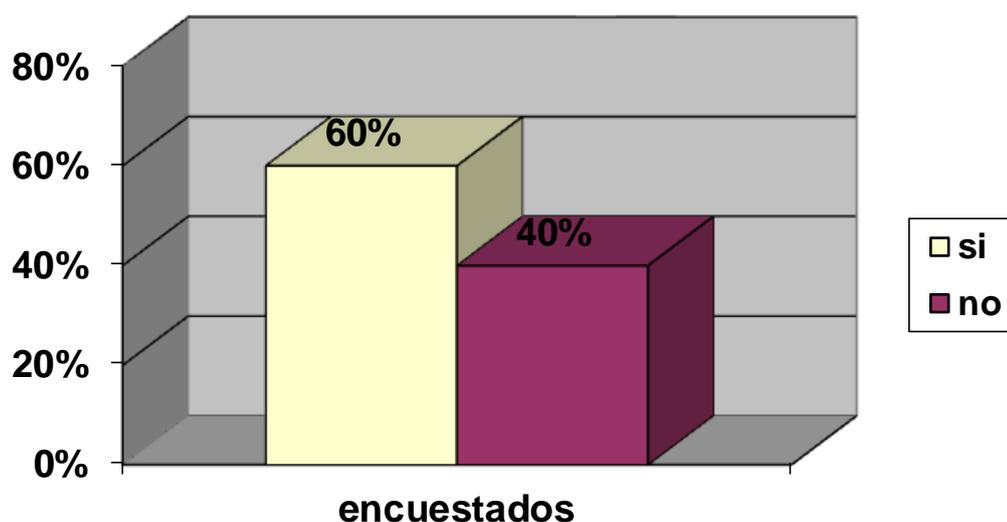


Análisis de datos:

Los resultados revelan que el 50% de los empleados conocen lo que es administración, mientras que el 50% de ellos no tienen una idea clara del tema.

2) ¿Conoce usted los objetivos de su organización?

| DETALLE | No. ENCUESTA | % |
|---------|--------------|------|
| si | 6 | 60% |
| no | 4 | 40% |
| total | 10 | 100% |

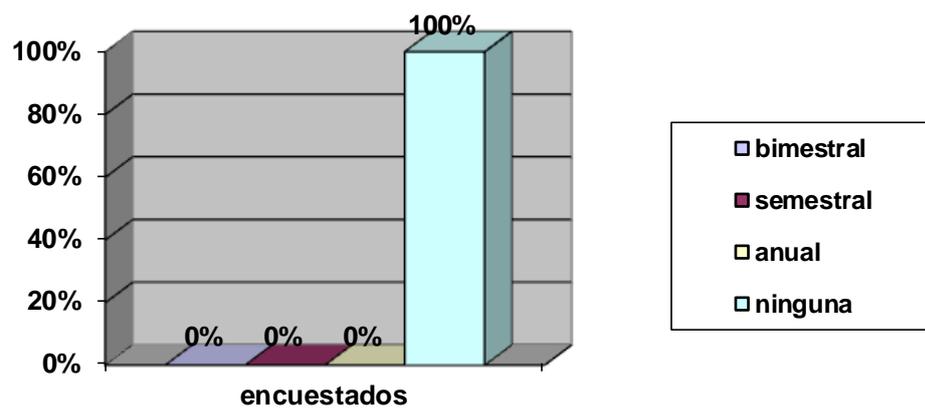


Análisis de los datos

Los resultados muestran que tan solo el 60 % de los empleados que laboran en los proyectos conocen los objetivos de la Organización a que pertenecen, mientras que el 40% de ellos no lo conocen.

3) ¿Cada qué tiempo recibe capacitación sobre el Derecho Agrario?

| DETALLE | No. ENCUESTA | % |
|-----------|--------------|------|
| Bimestral | 0 | 0% |
| Semestral | 0 | 0% |
| anual | 0 | 0% |
| ninguna | 10 | 100% |
| total | 10 | 100% |

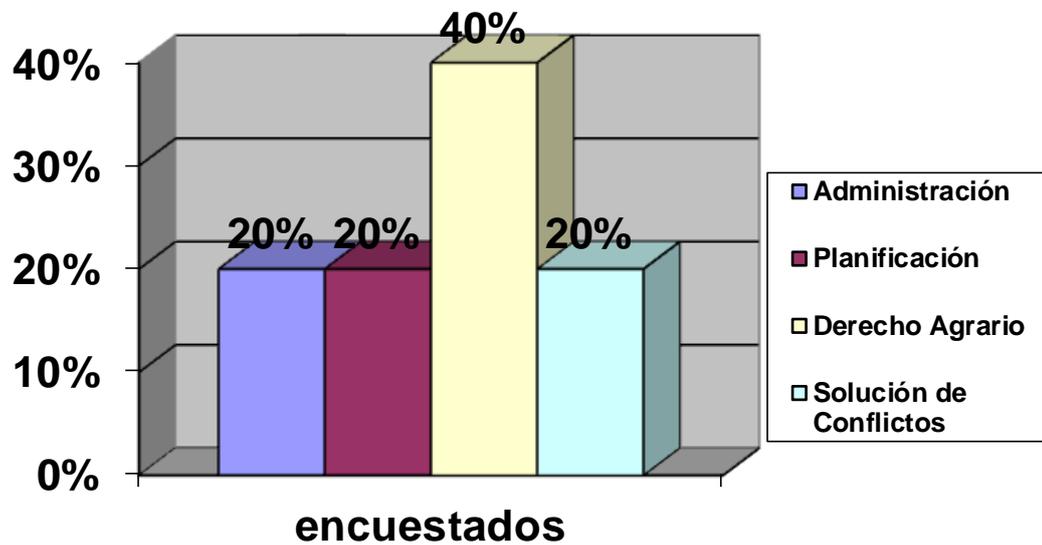


Análisis de los datos

Estos resultados expresan que el 100% de los empleados no recibe ninguna capacitación sobre derecho agrario.

4) ¿Sobre qué temas le gustaría obtener mayor conocimiento?

| DETALLE | No. ENCUESTA | % |
|------------------------|--------------|------|
| Administración | 2 | 20% |
| Planificación | 2 | 20% |
| Derecho Agrario | 4 | 40% |
| Solución de Conflictos | 2 | 20% |
| total | 10 | 100% |

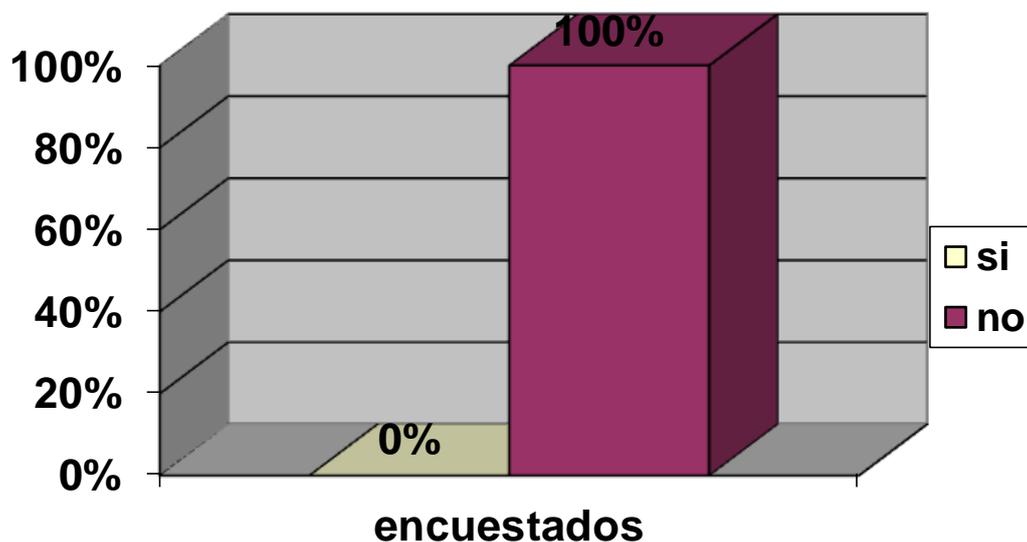


Análisis de los datos

Estos datos muestran que el 20% de los empleados le gustaría obtener mayor conocimiento sobre Administración, el 20% sobre Planificación, el 40% sobre Derecho Agrario y el 20% prefieren sobre Solución de Conflictos.

5) **¿Existe un Modelo de Gestión Administrativa aplicado a la organización?**

| DETALLE | No. ENCUESTA | % |
|---------|--------------|------|
| si | 0 | 0% |
| no | 10 | 100% |
| total | 10 | 100% |

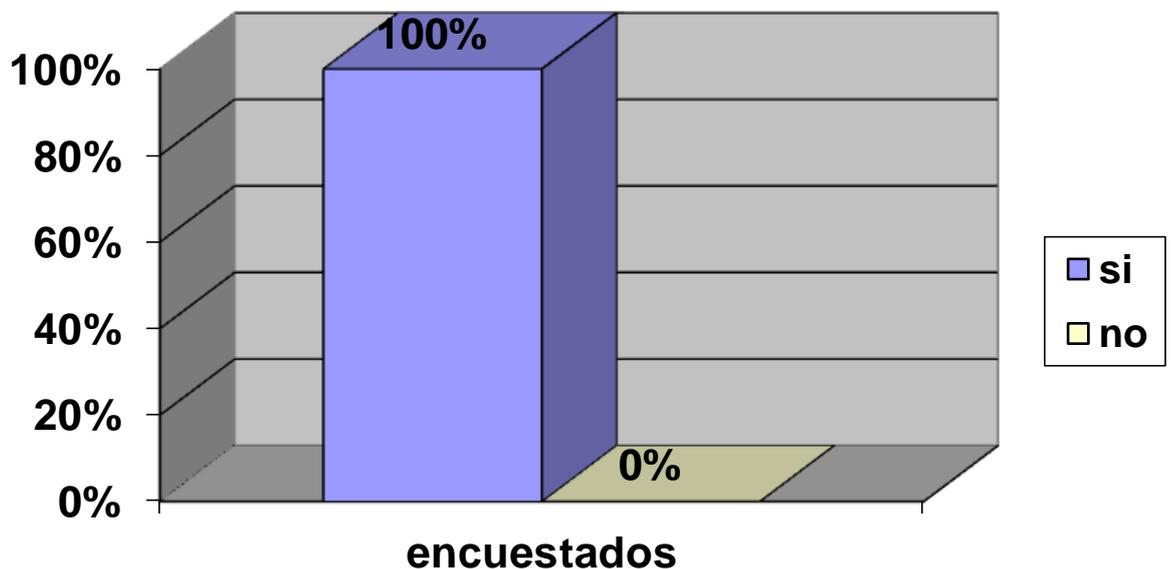


Análisis de los datos

Los resultados de las encuestas indican que el 100% de los empleados no conoce sobre un modelo de gestión administrativo aplicado a la organización que presta sus servicios.

6) ¿Cree Ud. que es necesario aplicar un modelo de gestión administrativa para la orientación de la correcta, utilización de los recursos destinados a un fin común?

| DETALLE | No. ENCUESTA | % |
|----------------|---------------------|----------|
| si | 10 | 100% |
| no | 0 | 0% |
| total | 10 | 100% |



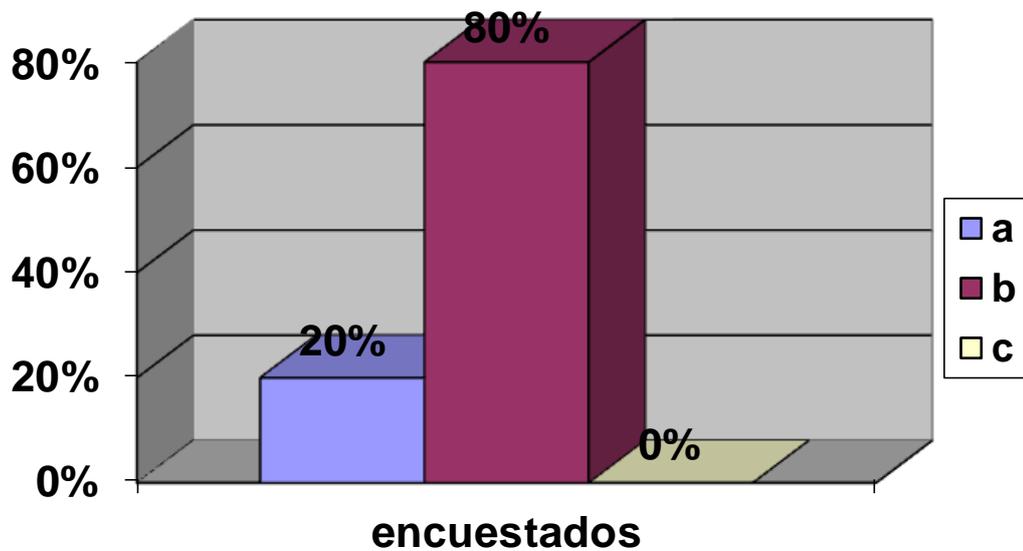
Análisis de los datos

Los datos indican que el 100% de los empleados creen que el Modelo de gestión administración es necesario para la correcta utilización de los recursos ya que se conoce muy poco sobre cómo se deberían usar los presupuestos asignados en cada rubro.

7).- Las actividades o eventos programados se ejecutan de acuerdo

a:

| DETALLE | No. ENCUESTA | % |
|--|---------------------|-------------|
| a) Una planificación formal realizada por el equipo técnico y administrativo | 2 | 20% |
| b) Una planificación realizada por usted | 8 | 80% |
| c) Sin ninguna planificación previa | 0 | 0% |
| total | 10 | 100% |

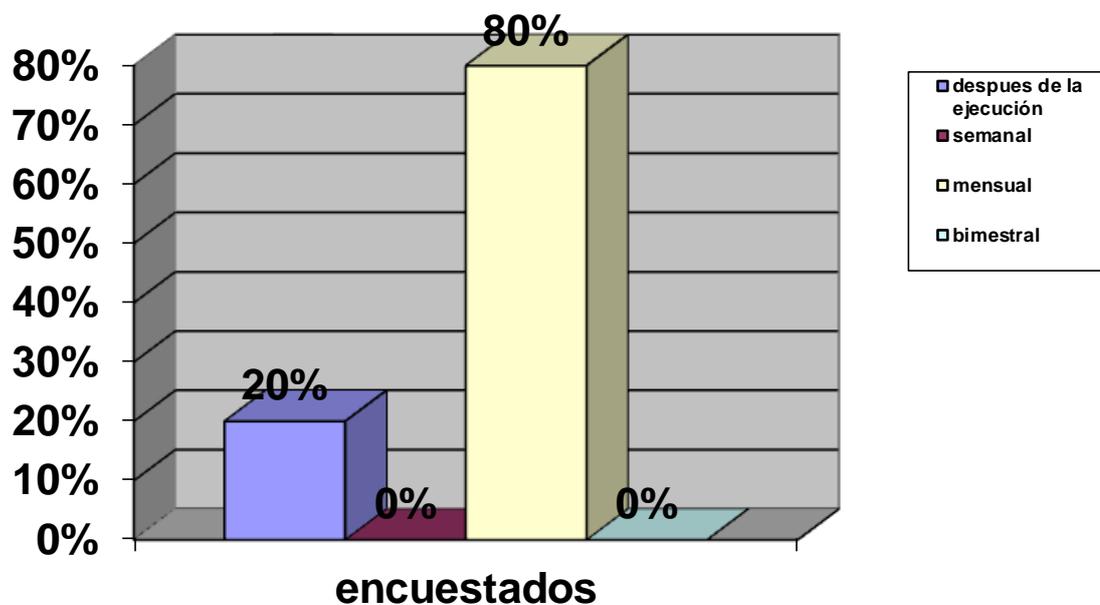


Análisis de los datos

Estos resultados indican que el 20% de las actividades o eventos programados se ejecutan de acuerdo a una planificación formal realizada en equipo, mientras que el 80% son planificados por una sola persona.

8.- ¿Cada qué periodo de tiempo elabora sus informes de actividades?

| DETALLE | No. ENCUESTA | % |
|-------------------------|---------------------|----------|
| despues de la ejecución | 2 | 20% |
| semanal | 0 | 0% |
| mensual | 8 | 80% |
| bimestral | 0 | 0% |
| total | 10 | 100% |

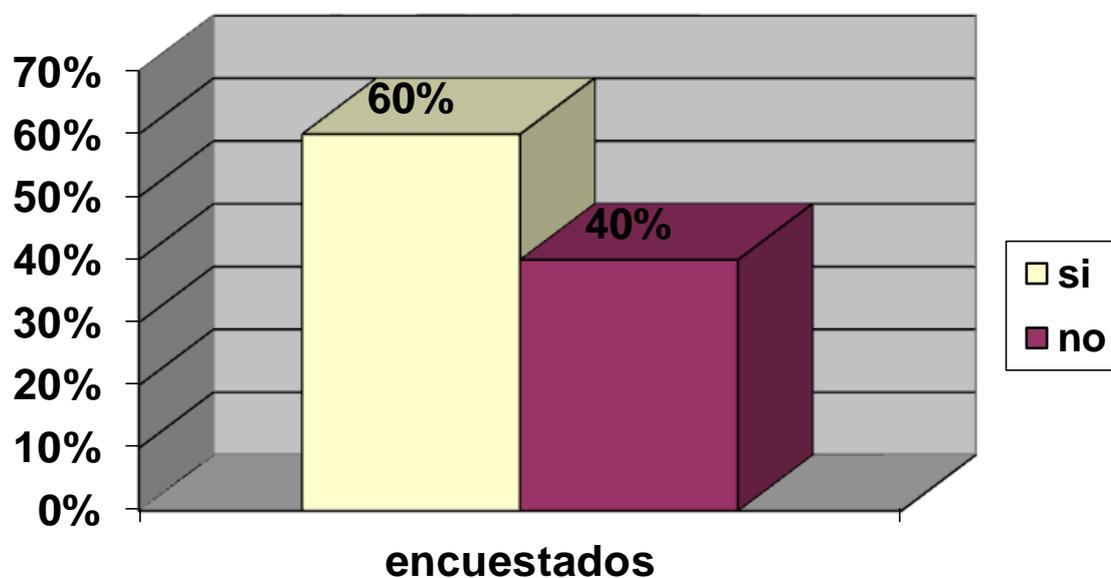


Análisis de los datos

La información obtenida de la encuesta muestra que el 20% de los empleados elabora sus informes después de la ejecución de cada actividad, el 0% lo hace semanalmente, el 80% lo efectúa mensualmente.

9.-¿Conoce sobre el proceso de legalización de tierras?

| DETALLE | No. ENCUESTA | % |
|---------|--------------|------|
| si | 6 | 60% |
| no | 4 | 40% |
| total | 10 | 100% |

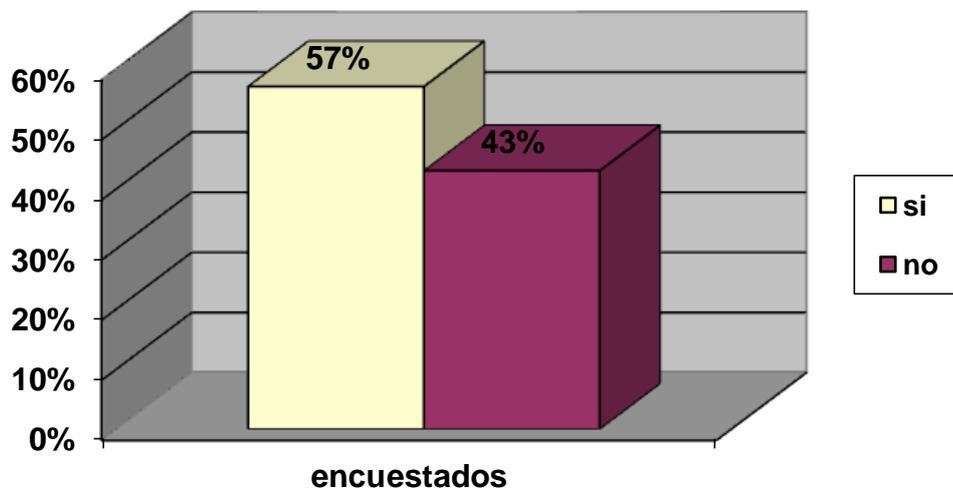


Análisis de los datos

Con estos resultados se pudo constatar que el 60% de los empleados si conocen sobre el proceso de legalización de tierras, mientras que el 40% de ello no lo conocen.

10.-¿Conoce Ud. la finalidad de la subsecretaria de tierras?

| DETALLE | No. ENCUESTA | % |
|----------------|---------------------|----------|
| si | 130 | 57% |
| no | 99 | 43% |
| total | 229 | 100% |



Análisis de los datos

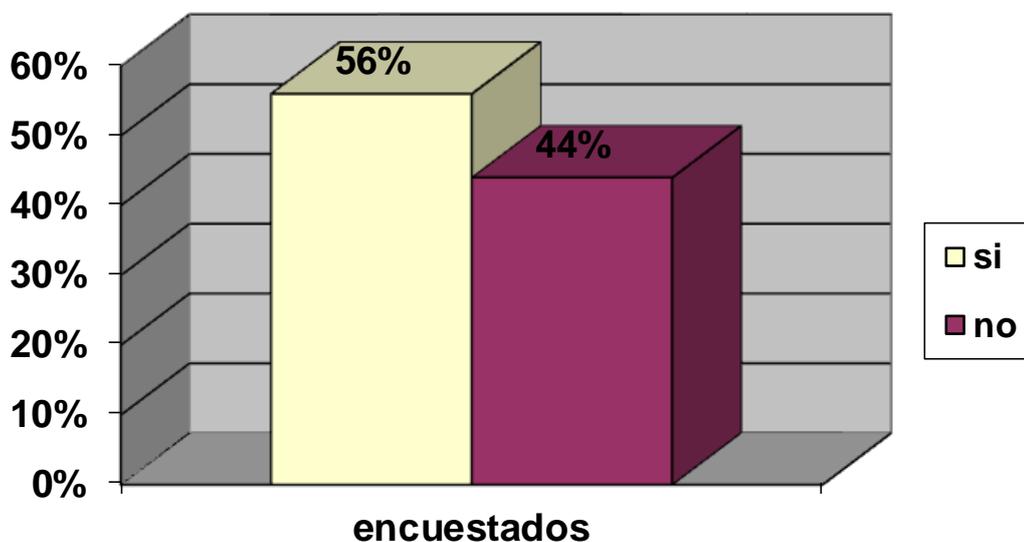
Los resultados revelan que el 57% de los usuarios conocen la finalidad de la subsecretaria de tierras, mientras que el 43% de ellos no tienen una idea clara del tema.

Encuesta a los clientes externos

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción de los usuarios por los servicios prestados por la entidad.

1)¿Conoce usted los objetivos de la subsecretaria de tierras y reforma agraria?

| DETALLE | No. ENCUESTA | % |
|----------------|---------------------|----------|
| si | 128 | 56% |
| no | 101 | 44% |
| total | 229 | 100% |

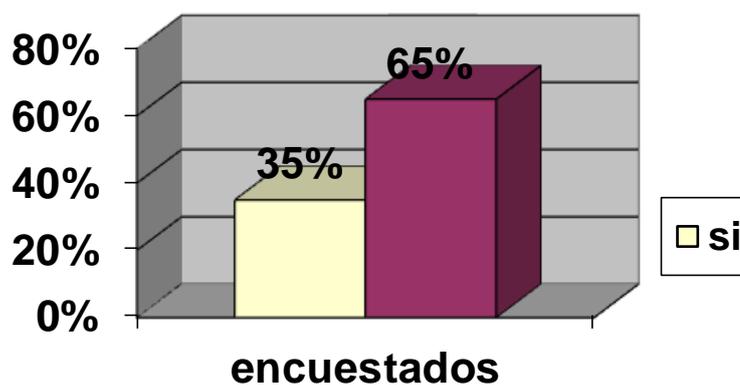


Análisis de los datos

Los resultados muestran que tan solo el 56% de los usuarios conocen los objetivos de la institución 44% de ellos no lo conocen

2) **Ud. cree que existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, técnico y administrativo?**

| DETALLE | No. ENCUESTA | % |
|----------------|---------------------|----------|
| si | 80 | 35% |
| no | 149 | 65% |
| total | 229 | 100% |

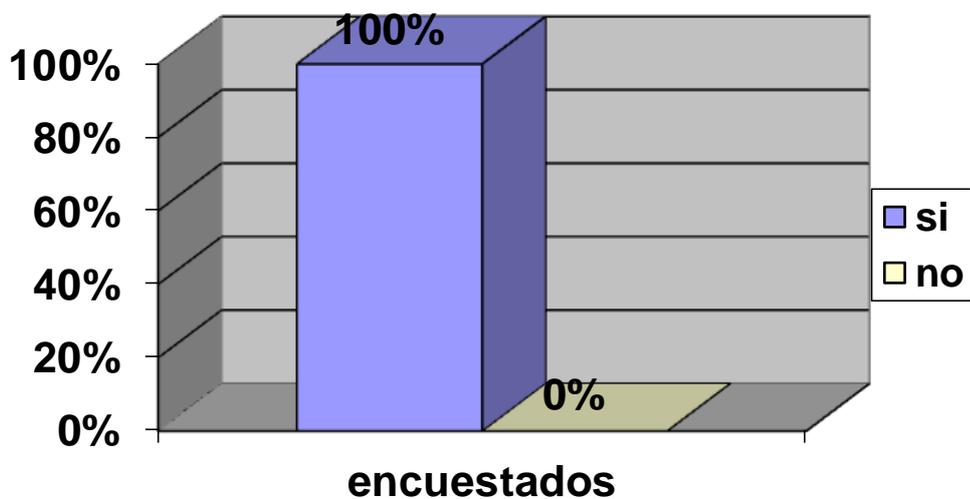


Análisis de los datos

Los resultados de las encuestas indican que un 35% de los usuarios cree que hay una comunicación entre los empleados de la institución mientras un 65% cree que no.

3) ¿Cree Ud. que es necesario implementar un sistema informático para tener una información precisa sobre los tramites ingresado en la institución?

| DETALLE | No. ENCUESTA | % |
|----------------|---------------------|----------|
| si | 229 | 100% |
| no | 0 | 0% |
| total | 229 | 100% |

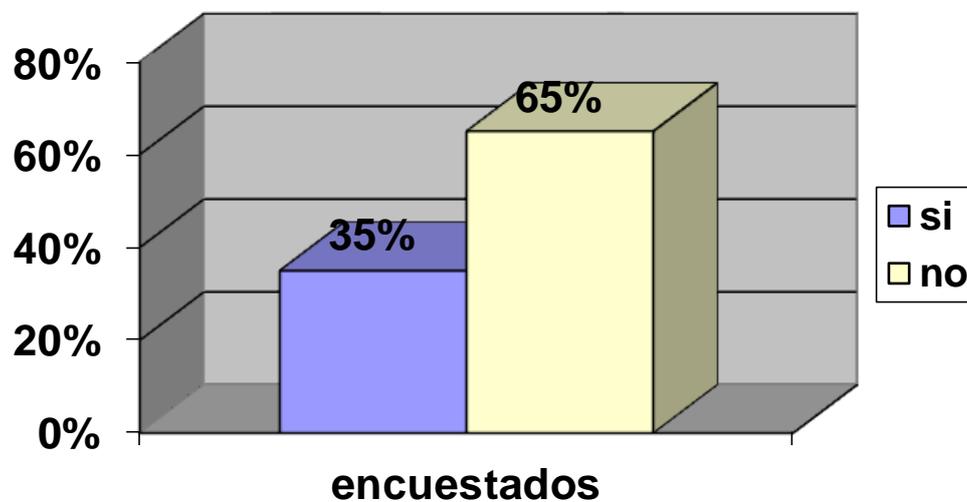


Análisis de los datos

Los datos indican que el 100% de los usuarios creen necesario un sistema informático para mejorar la atención.

4) ¿Cree Ud. que la atención en la Subsecretaria de Tierras Los Ríos a mejorado en el proceso de legalización en relación al ex INDA?

| DETALLE | No. ENCUESTA | % |
|----------------|---------------------|----------|
| si | 80 | 35% |
| no | 149 | 65% |
| total | 229 | 100% |

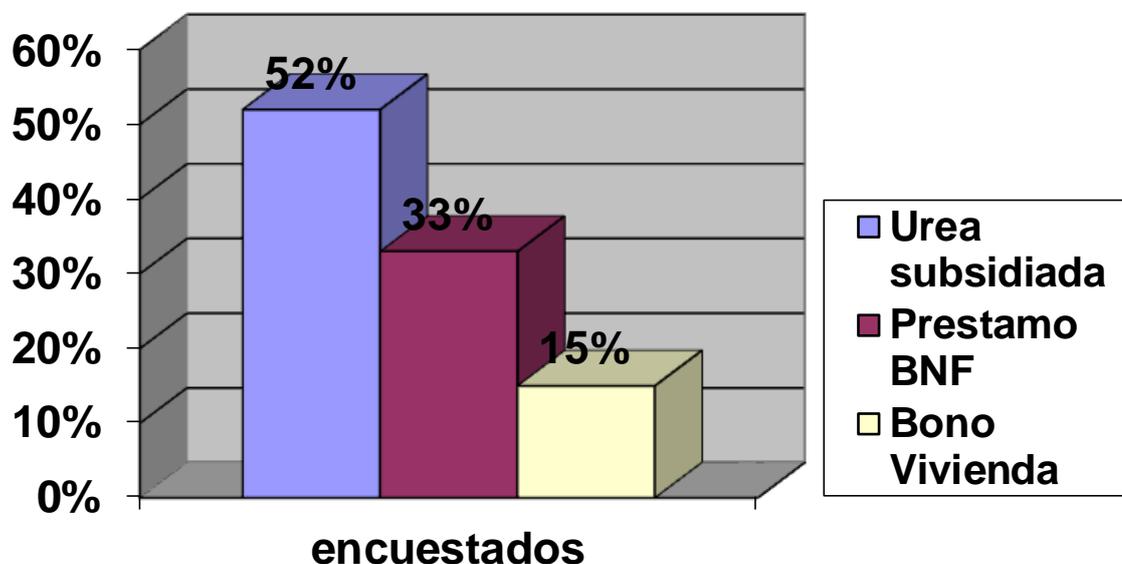


Análisis de los datos

Los resultados de las encuestas indican que un 35% de los usuarios aseguran que ha mejorado la atención mientras el 65% cree que la atención es igual a Ex Ina.

5) ¿Legalizando su predio que beneficios del gobierno le gustaría recibir?

| DETALLE | No. ENCUESTA | % |
|-------------------------------|--------------|------|
| a) Urea subsidiada | 120 | 52% |
| b) Prestamos de Banco Fomento | 75 | 33% |
| c) Bono de la Vivienda | 34 | 15% |
| total | 229 | 100% |

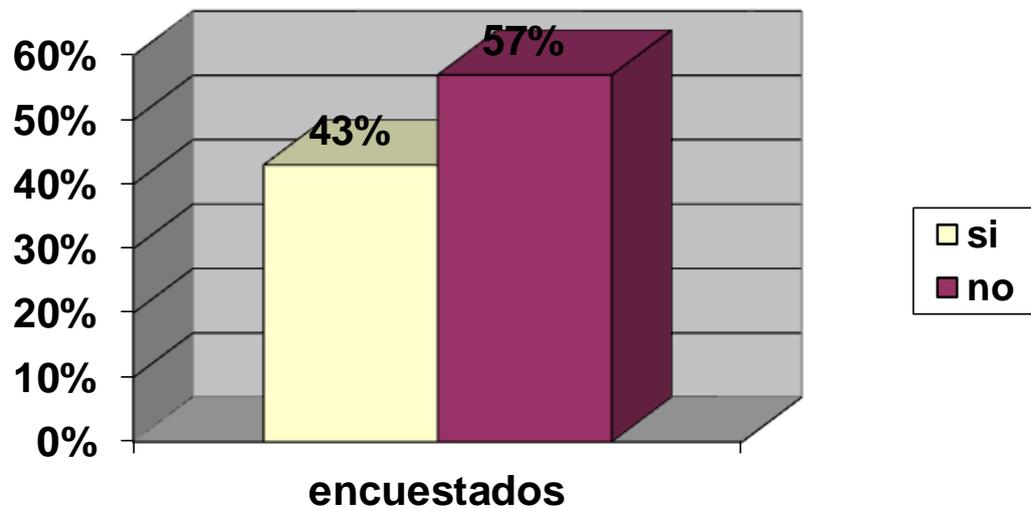


Análisis de los datos

La información obtenida muestra que el 52% de la población necesita legalizar sus predios para obtener el beneficio de Urea Subsidiada por parte del gobierno nacional el 33% recibir préstamo del BNF y el 15% acceder al bono de la vivienda.

6) ¿Cree Ud. que existe el personal suficiente para ser atendido eficientemente?

| DETALLE | No. ENCUESTA | % |
|---------|--------------|------|
| SI | 99 | 43% |
| NO | 130 | 57% |
| total | 229 | 100% |

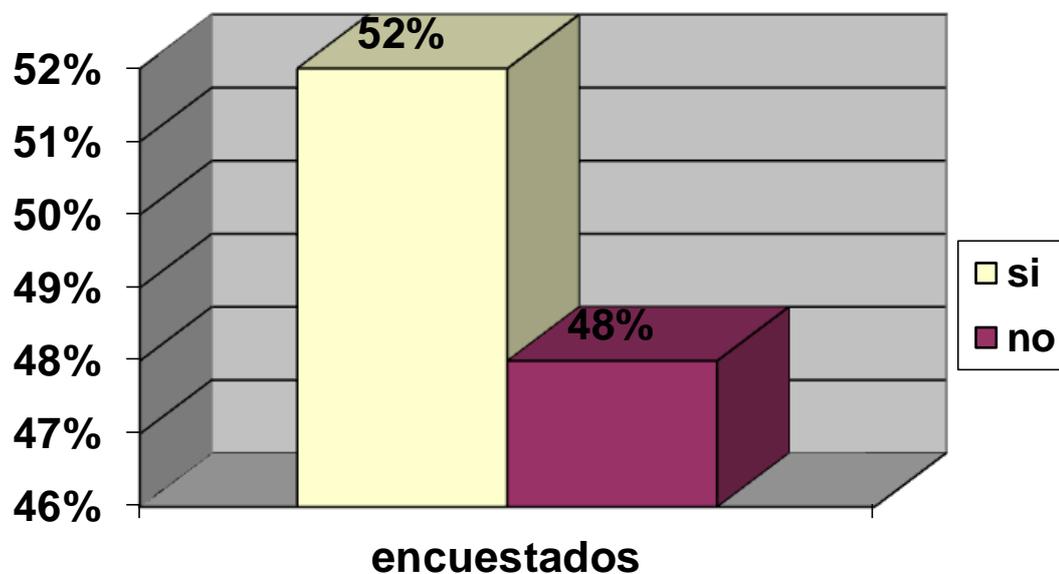


Análisis de los datos

Los resultados de las encuestas indican que un 43% de los usuarios cree que existe el personal suficiente para ser atendido mientras que el 57% cree que falta profesionales en la institución.

7) ¿Considera adecuado el asesoramiento por parte de de los empleados respecto al proceso de legalización?

| DETALLE | No. ENCUESTA | % |
|----------------|---------------------|----------|
| si | 119 | 52% |
| no | 110 | 48% |
| total | 229 | 100% |

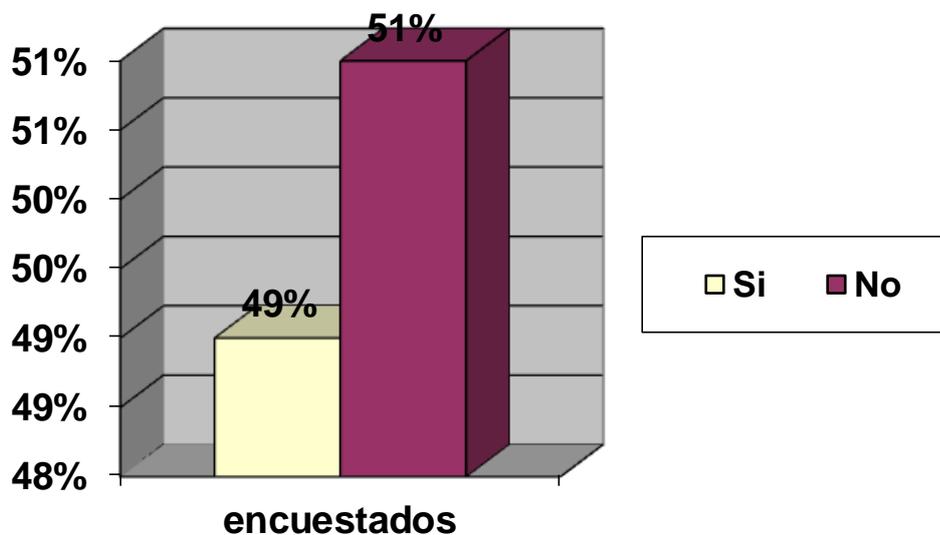


Análisis de los datos

Los datos muestran que el 52% de los encuestados despejan sus dudas sobre legalización, con el asesoramiento de los servidores públicos que laboran en la Subsecretaría de Tierras mientras que el 48% de ellos no despeja sus dudas.

8) ¿Cree Ud. que ha mejorado la infraestructura de la institución y da las facilidades a los profesionales para atenderle?

| DETALLE | No. ENCUESTA | % |
|---------|--------------|------|
| Si | 113 | 49% |
| No | 116 | 51% |
| total | 229 | 100% |

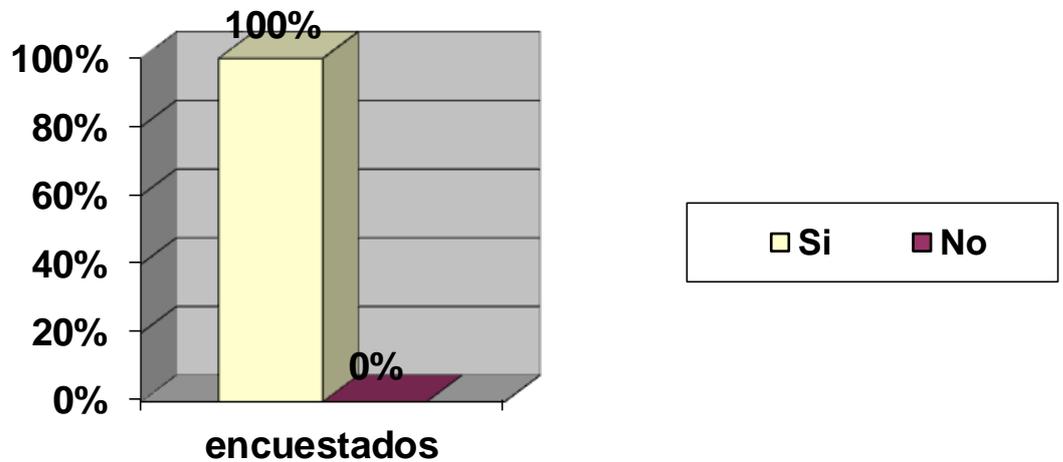


Análisis de los datos

Los datos nos muestran que el 49% de los encuestados ve mejoras en la infraestructura y puede ser atendido eficientemente mientras que el 51% no ve mejoras en la infraestructura.

9) ¿Cree Ud. que la Subsecretaria de Tierras debe concretar convenios con todas las entidades involucradas en el proceso de legalización, (GAD, Registros de la Propiedad, Notarias) y así cumplir justo a tiempo con las actividades para lo cual fue creada?

| DETALLE | No. ENCUESTA | % |
|----------------|---------------------|----------|
| Si | 229 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| total | 229 | 100% |

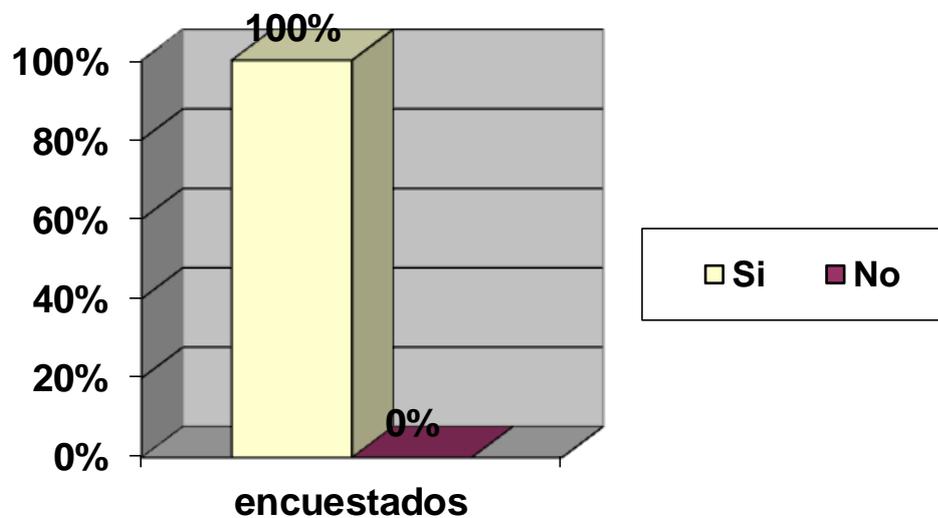


Análisis de los datos

Los datos nos muestran que el 100% de los encuestados están de acuerdo que la subsecretaria debe involucrar a otras entidades para reducir tiempo en el proceso de legalización de la Tierra.

10) ¿Considera Ud. que un Modelo de Gestión Administrativa aplicado a la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria mejorara el cumplimiento de las actividades y metas establecidas para cumplir con las funciones para lo que fue creada?

| DETALLE | No. ENCUESTA | % |
|----------------|---------------------|----------|
| Si | 229 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| total | 229 | 100% |



Análisis de los datos

Los datos nos muestran que el 100% de los encuestados están de acuerdo que se debe aplicar un Modelo de Gestión Administrativa a la Subsecretaría de Tierras para mejorar sus funciones.

IV. CONCLUSIONES

La necesidad de implementar un Modelo de Gestión Administrativa es evidente y de suma importancia ya que éste incide de una manera positiva para mejorar la atención a los Usuarios (clientes externo) mejorando la calidad de servicios y la transparencia de la gestión permitiendo a la vez obtener mayor conocimiento y desempeño de los empleados, debido a la necesidad de un grupo productivo de personas idóneas para cumplir los objetivos de la organización.

Existen organizaciones que aún no logran fortalecerse en el manejo procesos e involucrar a todas las instituciones para mejorar la atención y cumplir con los objetivos propuestos.

En la investigación de campo realizada se pudo observar que es de suma importancia aplicar un modelo de gestión administrativa a la institución, para mejorar la intención y cumplimientos de objetivos para lo que fue creada además se pudo constatar que la mayoría de los empleados no se encuentran completamente involucrados en todo el sistema organizacional lo que en gran parte limitan su contribución al desarrollo o mejoramiento de la calidad del trabajo que se realiza.

Además el personal técnico debe tener capacitaciones consecutivas para manejar eficientemente el proceso de legalización y de esta manera dar un mejor asesoramiento a las personas que solicitan el mismo.

V. RECOMENDACIONES

Al implantar un modelo de gestión administrativa se está contribuyendo al fortalecimiento de la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria Los Ríos en el manejo técnico de sus recursos y el sustento que propone dar asistencia técnica, apoyar las funciones de planificación, coordinación, registro y control de los recursos que administra, y así lograr la satisfacción de los agricultores de la provincia ya que es una necesidad básica tener el título de propiedad de sus predios y así fomentar el

desarrollo agrícola sustentable, el acceso a las políticas públicas del Gobierno para conseguir los objetivos del Plan Nacional del **Buen Vivir**.

Se recomienda a la organización aplicar un Modelo de Gestión Administrativa al diario vivir institucional, lo evalúen, analicen y propongan cambios, pues como todo esfuerzo humano es perfectible y por lo tanto está sujeto a ser enriquecido, pues no es más que un proceso de búsqueda de soluciones sobre la base de la participación comunitaria.

En cuanto a los Recursos Humanos, la Institución necesita contratar a profesionales con un perfil acorde con las funciones que va a desarrollar dentro de la entidad, fortalecer la planificación entre todo el grupo de colaboradores y así lograr el objetivo justo a tiempo.

VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Título

Proponer un modelo de gestión que coadyuve a la eficacia, como factor indispensable para mejorar la calidad y control de la prestación de servicios de la institución.

Introducción

Uno de los objetivos más importantes de los gobiernos modernos es el de mejorar la capacidad de proporcionar servicios eficaces que respondan a las necesidades y expectativas de los usuarios de la empresa.

Las instituciones que son parte del sector público ecuatoriano, conscientes de esta necesidad, adoptan este lineamiento fundamental y los integran como parte de su “Gestión Estratégica”, es así, que la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria de Los Ríos, establece un compromiso social con resultados eficaces a través de una mejor organización interna, para lo cual es necesario modernizar las estructuras institucionales sobre la base de las necesidades y demandas de la comunidad sobre la Legalización de Tierras.

Los modelos de gestión han sido asumidos por las empresas e instituciones para mejorar sus sistemas administrativos. Permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un manual de evaluación por competencias al procedimiento administrativo permite una reducción el tiempo empleado de los trámites y consultas, así como una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.

Justificación

El desarrollo y comportamiento organizacional ha sido objeto de estudio desde hace décadas, han buscado mejorar el funcionamiento organizacional, se buscó una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de ofrecer un servicio de calidad a los usuarios de las Instituciones.

Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio, y el desarrollo

organizacional y el impacto de la tecnología de sistemas, lo que existe es una vinculación recíproca entre todos los elementos que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar la Subsecretaría Agraria en el campo del trabajo para ofrecer un servicio de eficiencia, pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico

El presente programa radica en la necesidad de aplicar la capacitación, como un aspecto resaltante dentro del comportamiento y desarrollo organizacional. Podríamos tomarla como herramienta para llegar al talento humano en su voluntad de que ejerza altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos de la Subsecretaría de tierras y reforma Agraria.

Esto permite destacar que la [gestión del talento humano](#) tiene sentido en la medida en que los desafíos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad para el manejo y control del contexto donde se ejerce la función laboral.

Con esta premisa debido a la necesidad de mejorar el desarrollo organizacional de la Subsecretaría Agraria es necesario que establezca un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos: Se puede mencionar al personal y a los directivos como elementos básicos para generar cambios y compromisos y así optimizar los recursos destinados a la calidad de un buen servicio.

Objetivos de la Propuesta.

Objetivo General

Diseñar e implementar un modelo de gestión por competencias tendiente a mejorar el desempeño del personal de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria de Los Ríos.

Objetivos Específicos.

- ✓ Formular, coordinar y ejecutar espacios de capacitación para cada uno de los departamentos.
- ✓ Diseñar e implementar instrumentos de seguimiento y de evaluación continua al personal.
- ✓ Organizar grupos de trabajo para la difusión del manual de evaluación por competencias.
- ✓ Planificar actividades orientadas a un total cumplimiento del manual de evaluación por competencias.

Desarrollo de la Propuesta

Antecedentes de la Subsecretaría Agraria de los Ríos.

En el año 1973 con la Ley Reformativa Agraria el Estado creó el Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización (IERAC). En virtud de este marco institucional, el Estado intervino directamente en la estructura de la tenencia de la tierra con el fin de eliminar la tenencia precaria, por un lado, y la concentración capitalista de la producción, por otro. En este período se dieron las condiciones más favorables para el acceso a la tierra de campesinos e indígenas: en algunos casos, el acceso tuvo lugar por negociación; en otros, por toma forzada (y ulterior negociación).

- ✓ No declara claramente las instancias procesales para la asignación y posterior titularidad de las tierras rústicas a los poseedores.
- ✓ Mantiene la posibilidad civilista de por medio de oposición devolver la tierra a sus propietarios respetando la titularidad, yendo en contra así de la visión social de la tierra y predominando la propiedad privada.
- ✓ Aplicación de reglas del Código del Procedimiento Civil al encontrarse vacíos de ley.
- ✓ Se acepta el latifundio al determinar como máximo aceptable de propiedad privada 2.500 has. Mas 1.000 has. de reserva en la costa y 800 has. más 1.000 de reserva en la sierra.

- ✓ Procedimiento de titularidad para el campesino, tedioso y costoso, de manera que dificultó la aplicación de la ley.
- ✓ En general lo que el campesino buscaba era poder participar dentro de la formulación de una verdadera ley que reflejara claramente las necesidades profundas de su sector y donde el Estado se comprometiera de forma clara no solo a expropiar sino a propugnar el apoyo financiero y técnico, considerándolo materia orgánica.

Otra ley de reforma Agraria.- A pesar de la crítica y poca participación campesina se expide una nueva ley de reforma agraria.

- ✓ Se mantiene un procedimiento civilista para otorgar tierras rústicas,
- ✓ Busca aumentar la producción, pero no cambia la estructura de explotación, convierte al campesino: de arrendatarios precaristas a jornaleros agrícolas (peones), en vez de buscar el desarrollo de la empresa campesina.

Mediante Decreto 840.- En octubre de 1975, el Gral. Rodríguez Lara expide este decreto que otorga vigencia indefinida al decreto 1.001, disponiendo además que el trámite para la titularidad al campesino sea el mismo.

Ley de fomento y desarrollo Agropecuario.- Expedida en marzo de 1979, esta ley aborda varios temas doctrinales del Derecho Agrario sin embargo se convirtió en teoría inaplicable, pues no existía financiamiento Estatal para ejecutar sus disposiciones. Esto se considera como una ayuda a los grandes propietarios de tierras que buscaban a costa de lo que fuere ir en contra de la verdadera reforma agraria Ecuatoriana.

Codificación de la Ley de Reforma Agraria.- Como toda codificación es la unión de todas las legislaciones sobre el tema emitidas en los últimos años, expedida en julio de 1979, se vislumbra una falta de sistematización

en la ley además de elevarla a ley orgánica del estado, para que su importancia sea la que se requería en el momento.

Los Reglamentos que imposibilitan la aplicación de la ley.- En dos periodos se emitieron reglamentos a la ley de Reforma Agraria, ambos considerados inconstitucionales y con el solo motivo de frenar el desarrollo de la reforma Agraria nacional.

El primero en 1982 durante la presidencia de Oswaldo Hurtado, el otro en 1987 durante el Gobierno de Febres Cordero.

Su inconstitucionalidad radicaba en que estas expresiones ejecutivas alteraban partes de la ley que reglamentaban y en ciertos casos hasta la reformaban.

Aparece Sixto con la última legislación agraria (vigente).- En el año 1994, Duran Ballén envía el proyecto de esta ley que se promulgó en junio de dicho año. Sus Características relevantes:

Positivas

- ✓ Se crea el INDA

El Instituto Nacional de Desarrollo Agrario (INDA) fue creado como una institución de derecho público, con ámbito nacional, personalidad jurídica y patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería con sede en Quito. El INDA delegó sus facultades a fin de propender a la descentralización y desconcentración de sus funciones coordinando delegaciones provinciales y así atender las demandas de los campesinos. Mediante decreto ejecutivo 373 del 28 Mayo 2010 el Presidente de la República del Ecuador, dispuso que en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) fuese creada la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria (SSTRA) para que asuma las competencias, atribuciones, funciones, administración y ejecución de políticas, agrarias, patrimonio, derechos y obligaciones del Instituto Nacional de Desarrollo Agrario (INDA), debido a que siendo una entidad pública no prestaba una atención eficiente y oportuna a la demanda de la sociedad.

El decreto establece además la creación de la Subsecretaría de Tierras y Reforma agraria, entidad que pasará a asumir las funciones de titulación, afectación, expropiación y adjudicación de tierras, que el Instituto Nacional de Desarrollo Agrario no ha cumplido cabalmente sus atribuciones, las mismas que deben ser impulsadas en el marco de la política pública gubernamental.

Metas y Objetivos de la Subsecretaria Agraria de los Ríos

La regularización de la tenencia de la tierra en La Provincia de Los Ríos es un tema de palpitante actualidad, pues el legalizar la tenencia de la tierra es requisito fundamental para conseguir seguridad jurídica en la propiedad de un bien inmueble, garantía de contar con un título que le permita acceder a los servicios complementarios: asistencia técnica, crédito, transferencia de tecnología, garantice el derecho de los herederos de recibir un predio sin problemas, etc.

Un buen sistema de tenencia de tierra debe brindar la posibilidad de acceder a la propiedad de la tierra a quien realmente lo necesita dentro de un marco legal y en general agropecuario adecuado, dotándole de las condiciones, mecanismos y costos apropiados para la realidad del habitante rural.

La falta de titulación de tierras suprime los estímulos para un manejo sustentable. Según la Agenda 21 en su punto 7.27 "el acceso al recurso tierra es un componente esencial para estilos de vida de bajo impacto" y llama la atención sobre la necesidad de fortalecer los mercados de tierras, mejoramiento de registros y racionalización de procedimientos de transacciones de tierras.

Las normas legales son parte de las políticas estatales dirigidas hacia un sector social. Pero, estas normas para tener aceptación social deben surgir de un consenso inicial y deben ser aplicables en la praxis de

manera que éstas garanticen la vigencia de la justicia. Si ello no ocurre - por falta de decisión política o presión de grupos con mayor capacidad económica - la suerte de un mejor futuro para las comunidades rurales recaerá necesariamente en los procesos autogestionarios de las propias comunidades y de sus organizaciones, sea a nivel de individual o colectivo.

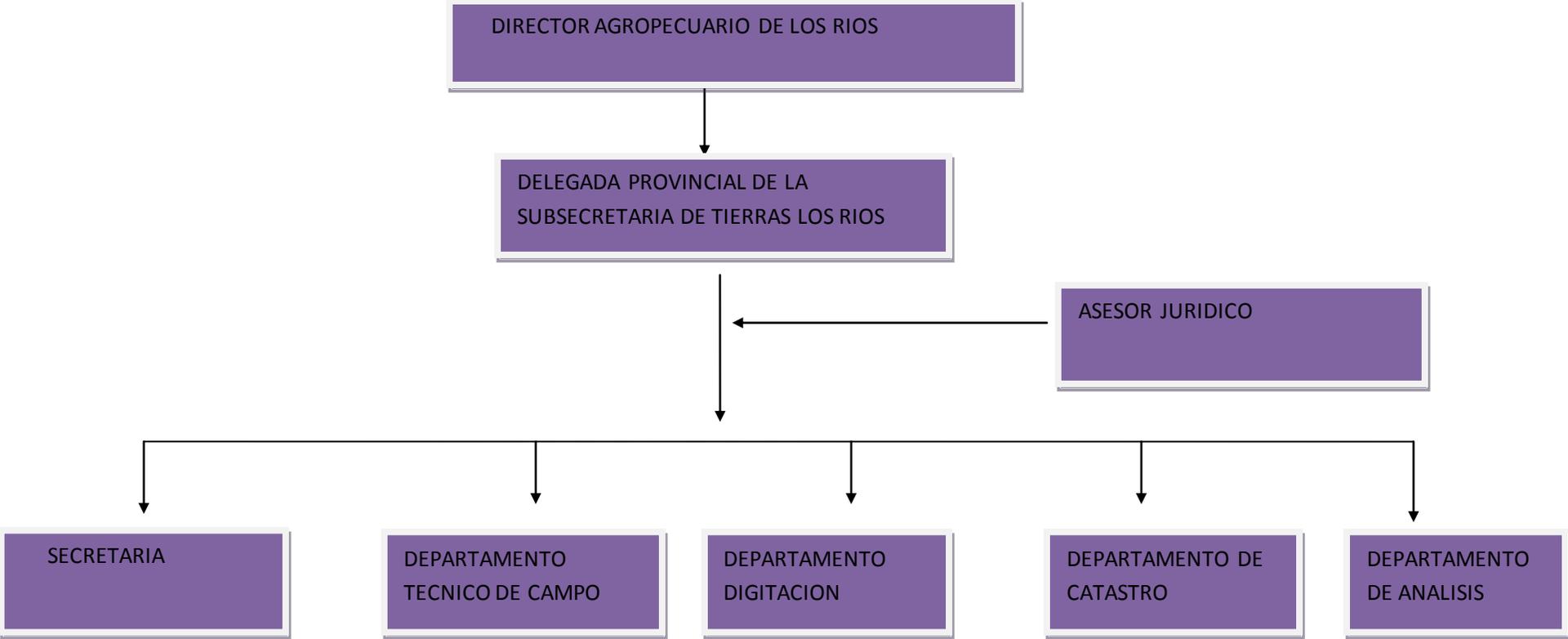
Misión

Implementar políticas, programas, normas e instrumentación de acceso, distribución, redistribución, reagrupamiento, legalización y uso de la tierra integrado a planes productivos, para un uso sostenible del recurso tierra y el perfeccionamiento de la reforma agraria en la Provincia de Los Ríos.

Visión

Legalizar en forma masiva la tenencia de la tierra en la Provincia de Los Ríos, para fomentar el desarrollo agrícola sustentable, el acceso a las Políticas Públicas del Gobierno Nacional y cumplir con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

ORGANIGRAMA



Barreras de implementación del Modelo de Gestión

La principal limitante de un óptimo desempeño lo constituye la poca difusión y aplicación del Manual de Evaluación por Competencias en la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria puesto que el nivel de competencias no cumple el estándar requerido por la institución razón por la cual el énfasis principal de esta propuesta es la implementación de un programa de capacitación con el propósito de generar expectativas de mejoramiento positivo en la Subsecretaría de Tierras.

Siendo la carrera profesional del individuo un indicador de ventaja competitiva en el mercado globalizado actual es de vital importancia el capacitarse continuamente para de esta manera estar preparados para enfrentarnos ante nuevos desafíos y solucionar diversos problemas en base a una correcta toma de decisiones orientadas a incrementar la productividad y el desempeño en la Subsecretaría de Tierras.

En los últimos años la presión competitiva ha llevado a las organizaciones preocuparse más por el recurso humano, al considerarse este el activo más valioso dentro de una institución; de ahí la importancia y necesidad de aprovechar al máximo el capital humano ya que en muchos casos las ventajas competitivas surgen de estos motivos por el cual la utilización de estímulos o incentivos es una buena estrategia y una de las mejores fórmulas para conseguir los objetivos planteados y de gran eficacia para motivar al personal de la Subsecretaría de Tierras.

Barreras al sistema de evaluación del desempeño.

A pesar de las ventajas que proporciona un sistema de evaluación del desempeño, no garantizan su éxito.

Antes de emprender su diseño e implantación deben considerarse y anticipar algunas barreras o dificultades por las que el sistema de evaluación del desempeño podría no funcionar:

- Falta de apoyo de la dirección al sistema de evaluación.
- Falta de motivación de los responsables jerárquicos para realizar las entrevistas.
- Falta de acuerdo previo entre responsable y evaluado en los aspectos a apreciar.
- Expectativas no realistas acerca de medidas absolutamente objetivas y cuantificables o criterios de medida que no contemplan resultados cualitativos.
- Mala utilización de los resultados de la evaluación a efectos de retribución, formación, promoción y otras decisiones en el ámbito de desarrollo de recursos humanos.
- Problemas técnicos y de comunicación inherentes al sistema.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

A continuación, en el siguiente cuadro, se presentan las competencias que serán potenciadas con el plan de desarrollo del presente modelo de gestión. Cada competencia expone: definición, grados en que se puede

manifestar, y el grado requerido en el personal técnico y/o de coordinación.

Es importante indicar que para definir el grado requerido en el puesto, el panel de expertos debe considerar el nivel en que presentan cada competencia los mejores trabajadores del equipo; de esta manera se pretende plantear el grado como una meta alcanzable.

Luego de la evaluación anual del modelo, se definirá si es necesario potenciar aún más las competencias si las características del puesto de trabajo así lo requieren.

| COMPETENCIAS | GRADO DE LA COMPETENCIA | GRADO REQUERIDO EN TECNICOS | GRADO REQUERIDO EN COORDINADOR |
|---|--|-----------------------------|--------------------------------|
| <p>Liderazgo: Es la habilidad para orientar la acción del equipo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y siendo ejemplo para los demás. Es la habilidad para fijar objetivos, ayudar a conseguirlos y retroalimentar integrando las opiniones de los otros. Trabaja en armonía con sus pares poniéndose al mando de ellos en determinadas situaciones</p> | <p>A: Capacidad para orientar la acción del grupo en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la actividad de esos grupos. Habilidad para fijar objetivos y hacer el seguimiento de los mismos y capacidad para brindar retroalimentación, integrando las opiniones de los demás.</p> | | X |
| | <p>B: Capacidad para orientar a las personas en una dirección determinada con imparcialidad, fijar objetivos, realizar el seguimiento de los mismos y brindar retroalimentación. Ser un buen referente en el equipo.</p> | X | |
| | <p>C: Capacidad para orientar el accionar del grupo, fijando objetivos y realizando el seguimiento de los mismos</p> | | |
| | <p>D: Escasa capacidad para orientar al grupo a su cargo y fijar objetivos</p> | | |

| | | | |
|--|---|---|---|
| | | | |
| <p>Iniciativa Autonomía Significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de labores. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; así evita el agravamiento de problemas menores</p> | <p>A: Capacidad para ser proactivo y ejecutar rápidamente la acciones necesarias a fin de resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día, sin esperar a consultar a todos los implicados, evitando de esta manera que se agrave algún problema menor. Capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.</p> | | X |
| | <p>B: Capacidad para resolver los pequeños problemas diarios, proponiendo mejoras que puedan ayudar a resolver otros problemas más adelante</p> | X | |
| | <p>C: Capacidad para actuar y resolver los pequeños problemas que surgen cada día</p> | | |
| | <p>D: Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen</p> | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| | cotidianamente | | |
| <p>Responsabilidad</p> <p>Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.</p> | <p>A: Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado para su nivel o posición.</p> | | <p>Esta competencia no es diferencial en estos cargos, por lo tanto aún no necesita ser potenciada</p> |
| | <p>B: Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales</p> | | |
| | <p>C: Capacidad para cumplir con los plazos tomando todos los márgenes previstos y la calidad mínima necesaria para lograr el objetivo</p> | | |
| | <p>D: Cumple los plazos</p> | | |

| | | | |
|---|---|---|--|
| | o alcanza la calidad, pero difícilmente ambas cosas a la vez | | |
| <p>Autocontrol</p> <p>Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.</p> | <p>A: Capacidad para manejar efectivamente sus emociones, evitando las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido. Habilidad para seguir desempeñándose bien o responder contractivamente a pesar del estrés.</p> | | <p>Esta competencia no es diferencial en estos cargos, por lo tanto aún no necesita ser potenciada</p> |
| | <p>B: Capacidad para actuar con calma en situaciones emocionales difíciles; capacidad de sentir emociones fuertes, tales como enfado y frustración extrema, y continuar hablando, actuando o trabajando con calma. Habilidad para ignorar las acciones que le producen desagrado y continuar con su actividad o conversación</p> | | |
| | <p>C: Capacidad para controlar sus emociones a pesar de sentir el impulso de hacer algo inapropiado, resistiendo la tentación.</p> | X | |

| | | | |
|---|--|--|----------|
| | <p>D: Capacidad para no involucrarse, sentir la presión de la situación y mantenerse al margen.</p> | | |
| <p>Productividad y Valor Agregado:</p> <p>Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega, ya la tiene establecida, incluso superando lo que se esperaba de ella. Es capaz de ahorrar tiempo y material sin dejar de brindar un buen trabajo,</p> | <p>A: Capacidad para desafiarse a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y alcanzarlos. Es un referente a imitar por sus pares por su ejemplo de ahorro de insumos sin perder calidad en el resultado</p> | | |
| | <p>B: Capacidad para establecer objetivos que superan el promedio, excediendo lo que se espera para su nivel. Ahorra insumos y obtiene igual, o a veces mejor resultado que sus pares.</p> | | X |
| | <p>C: Capacidad para</p> | | |

| | | | |
|---|--|-----------------|-----------------|
| <p>siendo mejor o igual a sus pares en resultados.</p> | <p>cumplir con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo a lo esperado.</p> | <p>X</p> | |
| | <p>D: No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus pares.</p> | | |
| <p>Orientación al Cliente</p> <p>Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales, externos o internos, puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto como de una conducta concreta frente a un cliente real, como de una actitud permanente de contar con</p> | <p>A: Capacidad para crear necesidades en el cliente, fidelizándolo. Habilidad para ganar clientes y lograr que éstos lo reconozcan y aprecien su valor agregado y lo recomienden a otros. Habilidad para mostrarse proactivo para atender con rapidez al cliente y ofrecer un trato muy cortés. Capacidad para conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente</p> | | |
| | <p>B: Capacidad para identificar las necesidades del cliente y anticiparse a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos; demostrar interés por</p> | | <p>X</p> |

| | | | |
|---|---|--|-----------------|
| <p>las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad</p> | <p>atender a los clientes con rapidez, diagnosticar correctamente sus necesidades y plantear soluciones adecuadas.</p> | | |
| | <p>C: Capacidad para actuar a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar sus demandas.</p> | <p>X</p> | |
| | <p>D: Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender al cliente.</p> | | |
| <p>Dinamismo y Energía Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por estos se vea afectado su nivel de actividad</p> | <p>A: Habilidad para actuar con dinamismo y energía y trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, y en jornadas de trabajo prolongadas, sin que su nivel de actividad se vea afectado</p> | <p>Esta competencia no es diferencial en estos cargos, por lo tanto aún no necesita ser potenciada</p> | |
| | <p>B: Capacidad para demostrar dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel</p> | | <p>X</p> |

| | | | |
|---|---|--|---|
| | de rendimiento se vea afectado | | |
| | C: Capacidad para trabajar duro en jornadas de trabajo exigentes | | |
| | D: Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como esas. | | |
| <p>Capacidad de Aprender Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad.</p> | <p>A: Capacidad para aprender e incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Capacidad para constituirse como un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio</p> | <p>Esta competencia no es diferencial en estos cargos, por lo tanto aún no necesita ser potenciada</p> | |
| | <p>B: Capacidad para aprender e incorporar nuevos esquemas y modelos de trabajo. Capacidad para</p> | | X |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | incorporar conocimientos y habilidades desde la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos. | | |
| | C: Capacidad para aprender nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos. | | |
| | D: Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos | | |

En vista de esta consideración, es importante adoptar dichos valores como los representativos del área técnica, para inculcarlos en el personal como cualidades susceptibles de adhesión, consideración y respeto por parte de toda la organización.

De todos los valores diferenciados durante las entrevistas, se seleccionaron los más mencionados por los trabajadores.

Entonces, los valores humanos para el área técnica de la subsecretaría de tierras y reforma agraria son:

- ✓ Honestidad

- ✓ Honradez
- ✓ Humildad
- ✓ Humanidad y Espiritualidad
- ✓ Puntualidad
- ✓ Perseverancia

PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

El plan de desarrollo para el modelo de competencias del personal técnico y coordinación de la subsecretaría de tierras, abarcará los siguientes subprocesos de la gestión de recursos humanos:

- ✓ Reclutamiento y selección
- ✓ Entrevista del personal
- ✓ Capacitación y Entrenamiento
- ✓ Evaluación de desempeño

Cada uno de estos subprocesos debe enfocar el desarrollo de las competencias definidas para el modelo de gestión, las cuales son las siguientes:

a) Personal Coordinador:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Iniciativa – Autonomía
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Autocontrol

- ✓ Productividad y Valor Agregado

- ✓ Orientación al usuario

b) Personal técnico:

- ✓ Liderazgo

- ✓ Iniciativa – Autonomía

- ✓ Dinamismo y Energía

- ✓ Capacidad de Aprendizaje

- ✓ Productividad y Valor Agregado

- ✓ Orientación al Cliente

Con estos referentes, se ha elaborado un plan de desarrollo, bajo un enfoque por competencias, para cada uno de los subprocesos de la gestión del talento humano. Este plan de desarrollo se expone a continuación.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

Se realizara varios procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la subsecretaria de tierras, de los cuales mas tarde se seleccionara a alguno para efectuarle en ofrecimiento de empleo dentro de los procedimientos se recomienda:

Colocar avisos de empleo en carteleras u otros medios internos de la institución.

- ✓ Llevar un eficiente inventario del personal , con un banco de datos indicando habilidades o aptitudes.
- ✓ Planificar reemplazos y sucesiones dentro de la institución puede estar el candidato idóneo para el puesto.
- ✓ Ministerio de Relaciones Laborales, (socio empleo).
- ✓ Para tener un mayor número de candidatos y dentro de ellos escoger al más idóneo de las aspirantes se realizara por medios Internos y externos el reclutamiento.

| Reclutamiento | Ventajas | desventajas |
|--|---|--|
| Interno (promociones, planes de sucesión) | Mas económico Mas rápido Más seguro en cuanto a los resultados finales. | Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca |

| | | |
|--|--|---|
| | <p>Motivara empleados</p> <p>Es un retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal</p> | <p>oportunidades de progreso.</p> <p>Puede generar conflictos de intereses.</p> <p>Puede elevar a los empleados a su máximo de incompetencia.</p> <p>Evita la renovación de gente nueva</p> |
| <p>Externo</p> <p>(Consultora, agencias estatales)</p> | <p>Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización</p> <p>Renueva los recursos humanos de la empresa.</p> <p>Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes.</p> | <p>Es más lento que el reclutamiento interno.</p> <p>Más costoso.</p> <p>Menos seguro que el interno.</p> <p>Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos.</p> <p>Puede traer aparejados problemas salariales a la empresa (cuando el candidato externo pretende más que lo previsto inicialmente.</p> |

Para el reclutamiento de los mejores postulantes y contar con una base de datos para futura contratación en la subsecretaría de tierras utilizaríamos la siguiente ficha de información.

RECLUTAMIENTO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

| |
|--|
| Cliente (interno o externo) Búsqueda: |
| Contacto: |
| |
| OBJETIVO DE LA POSICION: |
| |
| |
| |
| DESCRIPCION DEL CARGO Dependencia Línea: |
| Funcional: |
| Sectores a cargo: |
| |
| |
| Dibujo del organigrama |
| |
| DESCRIPCION DEL CARGO Principales funciones: |
| |
| |
| |
| |
| |
| PLAN DE CARRERA En años En años En años |
| REQUISITOS Experiencia (tipo de empresa, funciones, numero de años) |
| |
| |
| |

| | | | | |
|--|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| EDUCACION | | | | |
| Secundaria | | | | |
| | | | | |
| Universitaria | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Posgrados | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Conocimientos Especiales | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| P.C | | | | |
| | | | | |
| Idioma | Lee | Escribe | Habla | Bilingue |
| Inglés | | | | |
| Francés | | | | |
| Portugués | | | | |
| Alemán | | | | |
| Otro | | | | |
| Indicar: muy bien / bien /regular | | | | |
| Otros requisitos | | | | |
| Edad (rango) Entre años y años | | | | |
| Sexo: | | | | |
| Varón | | Mujer | | Indistinto |
| Domicilio | | | | |
| | | | | |
| Disponibilidad de viajar | | | | |
| Disponibilidad para mudarse | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| RESPONSABILIDAD DEL CARGO | | | | |
| | Informar | Colaborar | Controlar | Convencer |
| Superiores | | | | |
| Colegas | | | | |
| Colaboradores | | | | |
| Clientes | | | | |
| Proveedores | | | | |
| Otros | | | | |
| CARACTERISTICAS DEL ENTORNO SOCIAL | | | | |
| Jefe | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Clientes más importantes: | | | | |

| | | | | | |
|--|-----------------|----------------------------|---------------------------|----------|--------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| Colegas: | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Proveedores: | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Supervisados: | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| COMPETENCIAS REQUERIDAS | | | | | |
| | Grado | | | | No Relevada |
| | A | B | C | D | |
| Alta adaptabilidad - flexibilidad | | | | | |
| Capacidad de aprendizaje | | | | | |
| Colaboración | | | | | |
| Competencia - capacidad | | | | | |
| Dinamismo - energía | | | | | |
| Empowerment | | | | | |
| Franqueza - confiabilidad integridad | | | | | |
| Habilidad analítica | | | | | |
| Iniciativa - autonomía - sencillez | | | | | |
| Liderazgo | | | | | |
| Modalidades de contacto | | | | | |
| Niveles de compromiso - disciplina personal | | | | | |
| Orientación al cliente interno y externo | | | | | |
| Productividad | | | | | |
| Responsabilidad | | | | | |
| Tolerancia a la presión | | | | | |
| Trabajo en equipo | | | | | |
| Otras | | | | | |
| | | | | | |
| A: alto | B: bueno | C: Mínimo necesario | D: Insatisfactorio | | |
| ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN: | | | | | |
| Salario | | | | | |
| Variable | | | | | |
| Bonus | | | | | |
| Otros | | | | | |
| | | | | | |

SELECCIÓN DE PERSONAL

Para tener una selección del personal más segura se formara un panel de expertos juntos al Director Provincial del "Magap" quien es la máxima autoridad y a quien le corresponde hacer las respectiva autorización al Departamento de Talento Humano, para la respectiva contratación, para dicho proceso se analizara el conocimiento y experiencia de acuerdo al puesto que van a ocupar los cuales se basan en las siguientes consideraciones:

| CARGO | CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA |
|----------------------|---|
| Secretaria | Redacción de Documentos y manejo de archivo. |
| Técnicos de Campo | Conocimiento y experiencia básica en manejo de GPS, elaboración de informes y producción agrícola |
| Digitadores | Altos conocimientos y experiencia en computación y redacción de documentos. |
| Técnicos de Catastro | Alto conocimiento en Planimetría, manejo de GPS y Autocap. |
| Analistas Jurídico | Experiencia y conocimientos en ley agraria y legalización de Tierras. |

Evaluación del puesto.

El análisis, descripción y documentación del puesto será la técnica del departamento de talento humano que de forma sintética, estructurada y clara recoge la información básica del puesto, las tareas que se realizan, sus requerimientos específicos, y que tipo de personas se requieren para desempeñarlo con este proceso se podrá definir un perfil exacto de el profesional para cubrir el puesto de trabajo y contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos de la subsecretaria de tierras. Además de esto dar una buena atención al campesino de la Provincia de Los Ríos.

Otros pasos necesarios para el análisis de puesto y tenerlos en consideración serian:

Identificación del Puesto.

Trabajo a Desempeñar.

Condiciones Físicas.

Habilidades Requeridas.

Conocimientos Requeridos.

Requisitos especiales.

Responsabilidad

ANALISIS DE PUESTO

| |
|--|
| Identificación del puesto Nombre del área o división |
| Título actual del puesto |
| Localidad |
| Reporta a |

| |
|---|
| Trabajo a desempeñar Tareas específicas y comunes |
| |
| Responsabilidades |
| |
| Supervisa a |
| |
| Interacción con |
| |
| Que tareas se supervisan |
| |
| Que tareas no se supervisan |
| |
| Como se controla la calidad |
| |

| |
|--|
| Condiciones Físicas Condiciones que rodean el área laboral |
| |
| En qué horas se trabaja |
| |

| |
|-------------------------|
| Periodos de descanso |
| |
| Condiciones del entorno |
| |

| |
|--|
| Condiciones físicas |
| Condiciones que rodean el área laboral |
| |
| En qué horas se trabaja |
| |
| Periodo de descanso |
| |
| Condiciones del entorno |
| |

| |
|-------------------------------|
| Habilidades requeridas |
| Intelectuales |
| |
| Manuales |
| |
| Interpersonales |
| |

| |
|---|
| Conocimientos requeridos |
| Universidad/Cursos especiales/experiencia /capacitación |
| |
| |
| |

| |
|---|
| Requisitos especiales(describir) |
| Viajes |
| Trabajo Nocturno |
| Horas extras |
| Fines de semana |
| Otros |

| |
|--|
| |
|--|

| Responsable (describir) |
|--------------------------------|
| De equipo |
| De los márgenes de ganancia |
| De gastos |
| De relaciones exteriores |
| otros |

ENTREVISTA AL PERSONAL

Antes de proceder con las entrevistas, se procederá a realizar una charla a todo el equipo operativo y de coordinación, divididos en dos grupos (Esta división se establece en vista de que existen puestos que no pueden ser abandonados sin un respectivo relevo).

El objetivo principal es dar a conocer a las personas los fundamentos teóricos del modelo de gestión que va a ser implantado en la subsecretaría de tierras y reforma agraria de Los Ríos, es decir, su significado, finalidad, importancia, ventajas, metodología y la forma en que el plan de desarrollo sería elaborado en beneficio de los trabajadores y la institución en general.

Lo más importante es sensibilizar a las personas para que brinden una honesta colaboración en todo el proceso, en especial en las entrevistas que serían aplicadas.

Es muy importante que las entrevistas sean grabadas para ayudar en el análisis que posteriormente realizara el entrevistador.

Luego de una charla informativa y de sensibilización se proceera con las entrevistas, las cuales pueden durar un promedio de 25 minutos por persona. Las indagaciones generales serian las siguientes:

- ✓ Por favor, necesito que me narre como usted adquirió experiencia en la labor que desempeña ahora en la empresa, dónde trabajó antes y cómo llegó hasta aquí.

Esta pregunta se reforzaba con indagaciones respecto a: ¿Antes de este oficio en qué más tuvo experiencia? ¿Cuál de sus anteriores trabajos recuerda más y porqué? ¿De cuál tuvo más nostalgia separarse?, etc.

- ✓ Ahora necesito que por favor me narre tres anécdotas de éxito que tuvo en su vida laboral.

En esta parte era preciso indicarles a qué se considera éxito: Recuerde por favor aquellas ocasiones en las que usted se planteó una meta y la consiguió con iguales o mejores resultados de los esperados, o alguna ocasión en que un líder o compañero de puesto le mencionó su buen desempeño en alguna labor específica, y por todo esto se sintió feliz y orgullosos de usted mismo.

- ✓ En cambio ahora, es tan amable de contarme tres anécdotas de no éxito que recuerde haya vivido en su situación laboral.

De igual manera se les indicaba que las experiencias de no éxito son el contrario a las de éxito.

- ✓ Finalmente, indíqueme detalladamente tres características que usted considera importantes para que una persona tenga éxito en la vida.

A esta indagación se solicitaba que cuente alguna experiencia en que aplicando una, dos o tres de estas características, le haya ido bien en su vida laboral o personal.

Como se explica en la teoría, en cada indagación se profundizaba, según corresponda, con las siguientes preguntas: ¿Cómo sucedió todo? ¿Quiénes formaron parte de eso? ¿Qué cambiaría de esa situación? ¿Sintió algo más personal que quiera compartirme?, etc.

En todas las indagaciones anteriores, cada aspecto considerado importante deberá ser codificado para una base de datos. Estos códigos representarán los comportamientos para cada una de las competencias que se van identificando en las respuestas de los entrevistados.

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

La Dirección Provincial del Magap debe elaborar planes de capacitación y entrenamiento, con metodologías “dentro y fuera de horas laborables”, para todo su personal de la Subsecretaría de tierras.

A continuación se enlistan una serie de estrategias recomendadas personalmente a la empresa para aplicar en sus programas de capacitación. Conforme se pueda disponer de dinero para estas actividades, se podrá seleccionar todas o algunas de estas para efectuarlas con su personal. Cabe recalcar las continuas sugerencias realizadas al panel de expertos sobre la importancia de invertir en capacitación por los siguientes motivos: mejorar la productividad, alcanzar objetivos, retener al personal, motivación, etc.

MÉTODOS FUERA DEL TRABAJO:

Cursos formales de capacitación. Se los debe establecer bajo dos consideraciones:

Las **competencias de gestión** establecidas para el área según el modelo de competencias. Al menos un curso semestral que abarque las competencias por grupos, en un año se deberían haber estudiado todas las necesarias para el cargo y el próximo año se harían refuerzos. La forma de agrupar competencias en cada curso, dependerá de las ofertas de los expertos proveedores de los cursos

Las **competencias técnicas** del puesto de trabajo, es decir, los conocimientos específicos de cada puesto de trabajo, lo cual debe ser definido con base en el Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo, y las mejoras que requiera el líder. Por ejemplo sugiero la siguiente guía:

| Temas de capacitación | Personal a recibir | Periodicidad | Comentario |
|------------------------------|---------------------------|---------------------|---|
| Computación | Digitadores | Módulos semestrales | El departamento de digitación reciben niveles avanzados de Excel. |
| Planimetría | Departamento catastro | Semestral | Capacitarse de acuerdo a las versión de los programas Auto cad, Argis |
| Manejo de GPS | Técnicos de Campo | Semestral | De acuerdo al avance de los modelos requeridos |

| | | | |
|---|----------------------------------|--------------------|------------------------------------|
| Inventarios - Manejo de archivo | Secretaria | Revisiones Anuales | Capacitador Interno |
| Derecho Agrario y Legalización de Tierras | Departamento De análisis | Semestral | Profundizar el tema |
| Gestión Por Proceso | Todo el equipo de la institución | Trimestral | Mejorara la administración publica |
| Atención al cliente | Todo el equipo | Trimestral | Variar el capacitador |

Otras necesidades detectadas como mejora en clima organizacional, desarrollo de valores humanos, revisión de procesos empresariales, etc. Esto se define por percepción del líder o por encuestas realizadas al personal.

Lecturas Guiadas. Existe una variedad de libros que deben ser facilitados al personal para su lectura individual o grupal. Estos libros tratan sobre temas de superación personal, mejora en el trabajo, relaciones humanas, etc.

Luego de cada asignación de lecturas al personal se debe evaluar lo aprendido ya sea en una reunión de todo el equipo o en una conversación directa con el evaluador. Se recomienda realizar estas lecturas guiadas una o dos veces por año. Por ejemplo, entre los libros sugeridos se encuentran: Mensaje a García (Competencia principal: Responsabilidad), Fish (Competencias principales: Iniciativa y Dinamismo),

Quién se ha Llevado mi Queso (Competencias principales: Autocontrol, Capacidad de Aprender), La Vaca (Competencia principal: Liderazgo), El Milagro Más Grande del Mundo (Competencias principales: Productividad y Valor Agregado, y Orientación al cliente), etc.

Lo importante es que después de cada lectura, el coach presente una relación de lo aprendido y las competencias que se deben potenciar en el área.

Seminarios externos. Estos seminarios sobre temas específicos serán asignados a personal destacado y con posibilidad de ascenso dentro del grupo, para la mejora de sus competencias. No pueden ser generales por restricciones de procesos internos y económicos.

Para todo el personal, los seminarios serán asignados según la necesidad de mejora en cierto conocimiento o destreza, por ejemplo: Manejo de nuevos sistemas informáticos, modelos de Gps con mayor precisión, liderazgo, supervisión de personal, etc. según corresponda a la función del funcionario.

Métodos de estudios de casos: Esta estrategia puede desarrollarse en una reunión de todo el personal, donde se presentarán casos y se discutirá su solución. Es muy importante evaluar las competencias que han ido presentando para resolver el caso, en especial las requeridas para el puesto de trabajo según el modelo de gestión.

Se recomienda analizar casos sucedidos o posibles de suceder dentro del área o la empresa.

Juegos Gerenciales o Role Playing: Se los sugiere sobre todo porque serán los más divertidos para el personal. Se los debe aplicar continuamente, por ejemplo al inicio de un día, semana o mes de labor, ya sea a intervalos de tiempo planificados o sorpresivos. Lo importante es que los trabajadores aprendan jugando.

Las actividades que se pueden realizar son las siguientes:

Juegos estructurados y elaborados como el Juego Empresarial de la OIT, donde los trabajadores aprenderán lo importante de la toma de decisiones acertadas en la organización y la vinculación de cada acción con los objetivos globales (Competencias destacadas: Liderazgo, Iniciativa, Productividad y Valor Agregado, Orientación al Cliente, Responsabilidad, Capacidad de Aprender).

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Este tipo de evaluación mide específicamente a las competencias de gestión o conductuales.

El siguiente formato es aplicable para este tipo de evaluación, ya que analiza a todas las competencias del modelo a implantar además de esto es sumamente importante verificar si el personal que está prestando sus servicios es eficiente y se está acoplando al modelo de gestión

Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados en las metas y servicios que ofrece la subsecretaría de tierras y reforma agraria, para lograr este

objetivo básico, la evaluación de desempeño pretende alcanzar varios logros intermedios:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- Permitir que el talento humano sea tratado como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, de la forma de administración.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los funcionarios de la subsecretaría de tierras.

Método de evaluación mediante investigación de campo

Este método se basa en entrevistas de un especialista (staff) en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evaluarán el desempeño de cada uno de los empleados de la SSTRÁ de los cuales se registrarán las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones, esto permite planear al director de la institución los medios inmediatos para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño de cada uno de sus integrantes de los departamentos.

Evaluación Inicial: se desarrollará en tres opciones (sobresaliente, satisfactorio, regular).

Análisis Complementario: una vez se defina la evaluación inicial cada trabajador será evaluado a profundidad para de esta forma tener una perspectiva exacta de sus falencias.

Planeación: una vez analizado el desempeño se realizara un plan de acción para el correcto funcionamiento que desemboca en:

- Asesorías al Empleado
- Readaptación del empleado
- Capacitación
- Despido o sustitución
- Promoción a otro puesto
- Retención en el puesto actual.

Seguimiento: se entiende como la constatación o comprobación del desempeño de cada trabajador.

Tiene las siguientes ventajas:

- Permitirá una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada uno de los funcionarios de la subsecretaria de tierras, se detectara las causas de su comportamiento y fuentes de problemas.
- Permitirá una planificación de las acciones capaz de remover los obstáculos y mejorar el desempeño de los empleados.
- Permitirá involucrarlos a capacitación, a un plan de vida y carrera administrativa de servicio público.

Desventajas:

- Elevado costo de operación.
- Lentitud en los procesos provocada por la entrevista uno a uno de los servidores de la institución subordinados al superior.

Principios básicos del sistema de evaluación del desempeño.

- El capital humano es el activo más importante del cual dispone la subsecretaría de tierras para el cumplimiento de sus objetivos, por tal motivo deben ser apoyados en su desarrollo para mejorar su desempeño.
- La evaluación en la subsecretaría de tierras se convertirá en el indicador sobre el cual se tomarán las decisiones, enfocadas a incentivar y motivar a los empleados para mejorar el ambiente de trabajo y la satisfacción propia de los involucrados
- El proceso de evaluación del desempeño ha de ser flexible y adaptable a los diferentes departamentos que conforman la subsecretaría de tierras Los Ríos.
- El proceso de evaluación del desempeño se fundamenta en que todo evaluadores y evaluados están convencidos que este es un verdadero instrumento para medir y apoyar el desempeño laboral, impactando en la eficiencia de los procesos, el clima laboral y en el buen servicio al usuario de la dependencia.

Instrumentos de la evaluación

Los instrumentos son los Niveles de Cumplimiento, las escalas de calificación y los formatos definidos para el Sistema.

Niveles de Cumplimiento:

El cumplimiento en la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios de la subsecretaría de tierras se marcará dentro de los siguientes niveles:

1. Sobresaliente
3. Satisfactorio
3. Regular

Escalas de Calificación:

La calificación de la evaluación del desempeño laboral se adopta mediante dos escalas:

Escala de cumplimiento de los compromisos laborales:

Ésta se encuentra definida en relación con los compromisos de cada uno de los servidores públicos fijados dentro de las metas y objetivos de la subsecretaría de tierras con los siguientes intervalos a los cuales se les asigna un valor porcentual:

- Sobresaliente de 90% a 100%
- Satisfactorio de 66% a 89%.
- Regular menor o igual al 65%

Escala para acceder al Nivel Sobresaliente:

El evaluado podrá acceder al nivel sobresaliente siempre y cuando haya alcanzado el 95% o más de la escala de cumplimiento de los compromisos laborales y demuestre que genera un valor agregado a través del logro de algunos de los siguientes factores, los cuales se evaluarán como Cumple o No cumple:

- Evaluación de la gestión por dependencias.
- Por calidad y oportunidad.

- Por aportes, propuestas o iniciativas adicionales.

Por iniciativas tendientes a acciones proactivas en las actividades que cumpla.

- Por participación y aprovechamiento de capacitación relacionada con las actividades propias del empleo y que genere un valor agregado para la entidad o la dependencia.
- Por participación en grupos o en actividades que requieren de disposición voluntaria.
- Por cumplimiento de competencias comportamentales.

Fases de implementación de la evaluación de desempeño

Para implantar un sistema de evaluación del desempeño dentro de la subsecretaría de tierras hay cuatro fases.

A. Fase de diseño:

Esta fase está definida por diversos aspectos así:

a. Objetivos de progreso

Dirigidos tanto hacia el desarrollo de la organización, como hacia el desarrollo de las personas. Estos objetivos se consiguen gracias a que a través del sistema de evaluación del desempeño se pueden identificar necesidades de mejora y facilitar información al evaluado sobre lo que se espera de él. Este sistema es, a la vez, un instrumento que le facilita la ejecución de su trabajo.

b. Objetivos de apoyo

Dirigidos a los evaluados. Si la evaluación se ha realizado correctamente, debe convertirse en un mecanismo de motivación, ya que, como se ha comentado anteriormente, a través del sistema de evaluación del desempeño se incrementa y mejora la comunicación entre jefe y colaborador, se determinan responsabilidades de una forma más objetiva, sobre todo porque facilita y argumenta determinadas decisiones relacionadas con los evaluados (retribución, promoción, rotación, etcétera).

c. Objetivos de supervisión

La información que este sistema proporciona recibe un uso activo en la planificación y gestión de los recursos humanos de la secretaria de tierras, principalmente porque ayuda a mantener actualizado el inventario de recursos humanos.

Además, contribuye a validar el sistema de selección, al tiempo que facilita la función de organización o de distribución de actividades.

d. Los destinatarios e implicados en el sistema

Es necesario delimitar si se va a evaluar a todo el personal o sólo a una parte y concretar quienes van a ser los responsables de realizar la evaluación, desde el punto de vista técnico y operativo.

e. Enfoque, criterios, método y cuestionario

Determinar el enfoque, los criterios, el método y el cuestionario a través de los cuales se va a materializar la ejecución de la evaluación del desempeño, que serán los mecanismos que, entre otros, permitirán alcanzar los objetivos establecidos.

B. fase de implantación

En esta fase se establecen las bases para el éxito del sistema respecto a los involucrados en el proceso y, por lo tanto, se determinan aspectos tales

como el plan de comunicación a los interesados y el diseño del programa de formación para facilitar la tarea de los evaluadores.

C. fase de aplicación

La clave de esta fase es la entrevista de evaluación, antes de llevarla a cabo y después de su implantación, los aspectos logísticos del proceso no se pueden olvidar. Por ejemplo, el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc., que no deben olvidarse si se quiere obtener el máximo provecho del sistema.

D. fase de desarrollo

Esta fase tiene como objetivo el mantenimiento y la actualización del sistema para que se mantenga fiel a los objetivos definidos y requeridos por la Subsecretaría de Tierras.

Además, gracias a esta fase se pueden introducir las mejoras recogidas a través de las aportaciones de los involucrados en el proceso, lo que permite mantener la credibilidad y utilidad del sistema no sólo para la organización, sino también para evaluadores y evaluados. Para ello, los responsables del sistema deben aplicar los mecanismos de control o seguimiento oportunos.

A. Fases para la evaluación anual u ordinaria

En el Sistema Tipo las fases del proceso de evaluación del desempeño laboral son:

a. Fase Previa

Esta fase comprende todas las actividades que garanticen la ejecución y el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño laboral y exige el compromiso institucional de la alta dirección y de manera transversal el de todas las instancias de la entidad.

Las actividades tendientes a garantizar este proceso deben incluir la capacitación que requieren tanto evaluados como evaluadores y versar sobre los planes, programas, proyectos y metas institucionales, así como sobre la reglamentación, instrumentos, procedimientos, deberes, responsabilidades y derechos inherentes al proceso de evaluación del desempeño laboral. Para la realización de estas actividades deberá contarse con la activa participación de las áreas de talento humano, planeación y control interno.

b. Primera Fase

Fijación de Compromisos Laborales:

En esta fase se concretan los acuerdos sobre los productos o resultados finales esperados que debe entregar el servidor en el marco de sus funciones, los planes de desarrollo, planes institucionales, planes operativos anuales, planes por dependencia, objeto de la dependencia, propósito principal del empleo y demás herramientas con que cuente la entidad, los cuales deben establecerse mediante un proceso de construcción participativa.

Los compromisos laborales deben ser ponderados teniendo en cuenta el impacto y relevancia de cada uno de ellos y la responsabilidad del servidor para desarrollarlos, ésta ponderación debe hacerse en números exactos.

Corresponde en esta fase definir los compromisos y el cumplimiento de los mismos, las evidencias requeridas que darán cuenta de los avances y las condiciones que deberán reunir los productos o resultados esperados.

Los formatos necesarios para la fijación de compromisos laborales deberán ser suministrados en su oportunidad por el área de talento humano de la entidad.

Una vez diligenciado el instrumento, firmado tanto por el evaluado como por el evaluador, deberá entregarse copia del mismo al evaluado. El servidor inconforme con los Compromisos Fijados, ante la imposibilidad de cumplirlos, podrá presentar dentro de los cinco (5) días siguientes a la fijación, reclamación en única instancia ante la comisión de personal de la entidad.

La comisión de personal determinará si los compromisos son realizables o no, lo cual deberá definirse en un plazo máximo de quince (15) días calendario contados a partir de la radicación de la reclamación, documentación que debe formar parte integral de los soportes de la evaluación.

Ajustes A Los Compromisos

Fijados: Los compromisos establecidos podrán ajustarse cuando se presenten las siguientes situaciones:

- Si durante el período a evaluar se producen cambios en los planes, programas o proyectos que sirvieron de base para la fijación de los compromisos, se efectuarán los respectivos ajustes cuando fuere necesario.
- Cuando el servidor cambie de empleo por traslado, caso en el cual la nueva fijación se hará sobre el porcentaje faltante para cumplir el 100% total de la expectativa laboral.
- Cuando el servidor cambie de empleo por encargo en otro nivel, la nueva fijación se hará sobre el porcentaje faltante para cumplir el 100% total de la expectativa laboral, bajo la nueva responsabilidad.

- Cuando el servidor cambie de evaluador o cuando se reintegre a su empleo luego de una separación del cargo superior a treinta (30) días.

c. Segunda Fase

Seguimiento al Desempeño Laboral:

Esta fase se inicia inmediatamente después de la fijación de compromisos y vincula tanto al evaluado como al evaluador. Es una labor conjunta en la cual el evaluador deberá orientar, estimular y apoyar el desempeño de los servidores a su cargo con el fin de reconocer los avances y aportes en el ejercicio laboral de los mismos e introducir las mejoras y correctivos que se requieran para el cumplimiento de los compromisos previamente acordados. Por su parte, el evaluado deberá suministrar de manera oportuna los avances o resultados esperados que respalden el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Registro de Evidencias:

El evaluador, como resultado del seguimiento continuo, deberá acopiar las evidencias sobre el desempeño de los empleados a su cargo que permitan la verificación del cumplimiento de los compromisos fijados.

Así mismo y de acuerdo con lo acordado en la primera fase, podrá solicitar a terceros la entrega de evidencias que soporten la entrega de productos o resultados suministrados por el evaluado.

d. Tercera Fase

Primera Evaluación Parcial Semestral:

Corresponde a la evaluación que deberá efectuar el evaluador entre el 1º de febrero y el 31 de julio de cada año y que se realizará a más tardar hasta la

primera semana del mes de agosto; en la cual se constatan y verifican los logros alcanzados y el cumplimiento de los compromisos y condiciones acordadas en la fijación de los mismos.

Al evaluar se tendrán en cuenta los imprevistos surgidos durante el período y su incidencia en el cumplimiento de los compromisos fijados.

La evaluación obtenida deberá ser comunicada al evaluado junto con el plan de mejoramiento y las acciones correctivas o preventivas que se requieran.

Así mismo, se indicarán los aspectos destacables de su desempeño. Copia de la evaluación será entregada por el evaluador al evaluado. Contra ésta evaluación no procede recurso alguno, por tratarse de una etapa de retroalimentación.

e. Cuarta Fase

Seguimiento al Desempeño Laboral y Registro de Evidencias para el Segundo Semestre:

De manera similar al seguimiento y registro de evaluación que debe surtir en la primera fase, deberá acompañarse el desempeño laboral del empleado ya copiarse las evidencias que resulten pertinentes al segundo período de evaluación.

f. Quinta Fase

Segunda Evaluación Parcial Semestral:

Deberá surtir de manera similar a la evaluación correspondiente al primer semestre y de manera independiente a aquel, corresponde a la evaluación que deberá efectuar el evaluador entre el 1º de agosto y el 31 de enero de cada año y que se realizará a más tardar el 15 de febrero; en esta evaluación sólo deberán ser tenidas en cuenta las evidencias relacionadas con lo acaecido en el período respectivo.

g. Sexta Fase

Calificación Definitiva del Período Evaluado:

Corresponde a la sumatoria de los porcentajes de avance obtenidos durante las dos evaluaciones semestrales o de las evaluaciones eventuales surtidas en el período de evaluación.

EVALUACION POR COMPETENCIAS

Fecha de la evaluación:

Nombre del evaluado:

Cargo de evaluado:

Nombre del evaluador:

Cargo del evaluador:

| Competencia y comportamiento evaluado | Ponderación por frecuencia | | | | TOTAL (solo lo llena el evaluador) |
|---|----------------------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------------------------|
| | Siempre 100% | Frecuente 75% | Medio tiempo 50% | Ocasional 25% | |
| LIDERAZGO: | | | | | |
| <i>Se hace cargo de compañeros y los organiza para realizar actividades específicas</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| <i>Es motivador y referente dentro del equipo para que sus compañeros mejoren el rendimiento</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| <i>Determina necesidades de sus líderes o pares y ayuda a satisfacerlas</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| <i>Tiene armonía y trabaja bien con compañeros que otros no pueden trabajar</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| INICIATIVA: | | | | | |
| <i>Propone a su equipo diversos modos de acción, cuando se presentan pequeños desvíos en la cotidianidad de la jornada diaria</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| <i>Tiene buenas soluciones cuando sus compañeros le consultan sobre cómo resolver un problema</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| <i>Es capaz de resolver un problema notable sin necesidad de pedir asesoría a su líder o demorar mucho tiempo</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| <i>Propone varias tareas de trabajo, ya sean para solucionar inconvenientes y/o mejorar tareas o el clima laboral</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| RESPONSABILIDAD : | | | | | |
| <i>Esta atento a mantener su área de responsabilidad sin novedades, atendiendo rápidamente cuando alguien solicita sus servicios</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| <i>Propone objetivos individuales y los alcanza</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| <i>Colabora voluntariamente en tiempos extras</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| <i>Logra excelentes resultados cuando se le asigna una tarea o un reto</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| AUTOCONTROL: | | | | | |
| <i>Mantiene calidad en su trabajo durante épocas de alta exigencia laboral</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| <i>Mantiene la calma en situaciones laborales de alta exigencia, transmitiendo esta actitud a todo el equipo</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| <i>Mantiene positivismo y buen humor, aún en épocas duras, para propiciar un buen clima entre sus pares</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| <i>Controla sus emociones personales y evita problemas con sus jefes y pares</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| PRODUCTIVIDAD Y VALOR AGREGADO: | | | | | |
| <i>Sabe autoexigirse en cada proyecto, incluso cooperando y aportando material para lograr excelentes resultados</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| <i>Utiliza menor tiempo y cumple bien una actividad, en la cual sus compañeros suelen demorarse más</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| <i>Gasta menos material que otros compañeros para conseguir los mismos o mejores resultados</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| <i>Entrega mayores resultados a los esperados cuando se le asigna una tarea</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| ORIENTACION AL CLIENTE: | | | | | |
| <i>Toma iniciativa y se preocupa por atender demandas de los clientes</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| <i>Identifica futuros requerimientos de los clientes y establece acciones para satisfacerlos</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| <i>Sabe retroalimentarse a sí mismo y al grupo luego de escuchar quejas y reclamos de clientes</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| <i>Recibe felicitaciones especiales de los clientes (reales y "fantasmas")</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| DINAMISMO Y ENERGIA : | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| <i>Atiende con éxito, y sin desorganizarse, cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo que demanda mayor esfuerzo</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| <i>Motiva a sus pares cuando es necesario cambiar inesperadamente el ritmo de actividad</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| <i>Es ejemplo por su gran capacidad de atender al mismo tiempo varias tareas, y se comprometer con igual nivel de exigencia y éxito en cada una de ellas</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| <i>Propone alternativas de acción ante disposiciones que demanden mayor energía física y mental</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| CAPACIDAD DE APRENDER | | | | | |
| <i>Visualiza situaciones donde aplicar conocimientos recién adquiridos</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| <i>Abandona viejas prácticas y aplicar nuevas con mejores resultados que otros</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| <i>Sabe autocapacitarse en lo referente a las competencias necesarias para su puesto</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |
| <i>Busca aprender de sus superiores y demás compañeros</i> | | | | | |
| Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D | | | | | |

La manera de llenar el formato es la siguiente:

Se observa que en la *primera columna* están agrupados los comportamientos que caracterizan a cada competencia. Al final de cada celda se encuentra un espacio para medir el grado en el cual el evaluado posee dicho comportamiento. Esta medición se basa en la siguiente escala:

N/Ev: No puede ser evaluado. Por ejemplo, no hubo oportunidad para observarla o este comportamiento dejó de ser importante para su cargo. No tiene calificación

A: Modelo de rol. Es decir, establece un estándar de excelencia en este comportamiento, por lo cual es visto por otros como un modelo. Equivale a una calificación del **100%**

B: Altamente competente. Es decir, muy eficiente en esta área de competencia, excediendo las expectativas. Equivale a una calificación del **75%**

C: Competente. Es decir, generalmente capacitado en esta área de competencia; cumple las expectativas. Equivale a una calificación del **50%**

D: Necesita desarrollarse. Es decir, necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área. Equivale a una calificación del **25%**

N/D: Necesita desarrollarse significativamente. Es decir, requiere grandes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia. Equivale a una calificación del **0%**

La calificación de la *ponderación de competencias* se basa en los siguientes parámetros:

Siempre: Representa el comportamiento habitual del evaluado; siempre se comporta de ese modo. Equivale a una calificación del **100%**

Frecuente: Representa el comportamiento frecuente del evaluado. Equivale a una calificación del **75%**

La Mitad del Tiempo: Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones. Equivale a una calificación del **50%**

Ocasional: Representa el comportamiento ocasional del evaluado. Equivale a una calificación del **25%**

En la *columna de total*, se realiza la siguiente operación en la fila de cada comportamiento: si el evaluador ha escogido el “grado A” (100%) y la frecuencia “Ocasional” (75%), entonces se calcula el 75% del 100%, que da como resultado **75%**. Es decir, la calificación asignada a la frecuencia es el porcentaje que se debe obtener de la calificación asignada al grado; el resultado de esta operación es otro porcentaje.

A continuación se suman los cuatro porcentajes de cada comportamiento y ese resultado se divide para cuatro, con el objetivo de obtener la calificación promedio. Esa calificación promedio se escribe al frente de cada competencia.

Usos de los resultados de la evaluación

El resultado de la evaluación del desempeño laboral deberá tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:

- Adquirir los derechos de carrera
- Ascender en la carrera como resultado del período de prueba
- Otorgar incentivos pecuniarios y no pecuniarios
- Planificar la capacitación y la formación
- Determinar la permanencia en el servicio
- Acceder a encargos
- Otorgar comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período.
- Debe tenerse en cuenta como indicador de gestión, para revisar o modificar los Manuales de Funciones y Competencias Laborales.
- Para diseñar o reorientar planes, programas y proyectos del área o de la entidad.

- Para validar procesos de selección de personal y de formación y capacitación.
- Para tomar acciones de mejoramiento del desempeño personal e institucional.
- Para adoptar planes y programas de bienestar e incentivos para los servidores.

Actividades de implementación

- Diseño, planificación y organización del plan de trabajo
- Aprobación del plan de trabajo
- Planificar áreas, temas, contenidos, métodos, recursos, logística, instructivos, costos.
- Diagnosticar los tipos de estrategias aplicables a la institución.
- Integrar en forma conjunta a todos los departamentos con el objetivo de difundir el manual por competencias a todo el personal de la institución.

Impacto de la propuesta

Siendo el Recurso Humano el capital más valioso de la Subsecretaría Agraria constituye de gran relevancia la implementación de un programa de capacitación sobre el manual de evaluación por competencias el cual orientara los comportamientos individuales y colectivos para lograr la cultura deseada así como para maximizar el desempeño del personal mediante un proceso que involucra la entrega de competencias que se requiere en cada una de las actividades que realiza dicha institución.

La aplicación de un programa de desarrollo de carrera profesional proporcionara al personal de la Subsecretaría Agraria el derecho a progresar de forma individualizada, como reconocimiento a su desarrollo en cuanto a

conocimientos, experiencias, investigación y cumplimiento de los objetivos de la organización a la cual prestan sus servicios.

Mediante dicha, propuesta la Subsecretaria Agraria estará en la capacidad de disponer de una política de servicio como compromiso de esta con su personal orientada a garantizar los resultados, alcanzar un óptimo desempeño que premien las diferentes facetas del personal representa un poderoso enfoque para mejorar la eficacia de la organización.

VII. BIBLIOGRAFÍA.

ROBER, Albio. Sistema de Control de Gestión. Segunda Edición. Ecuador. 2011. 560.

STONER, James. Administración. Sexta edición. 2008

BATEMAN, Thomas. Administración. Liderazgo y Colaboración en el mundo competitivo. Octava edición. 2009

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión de Talento Humano.

ROBBISS, Stephen. Administración. Décima edición. 2009. 567 páginas

CUESTA, Armando. Gestión de Talento Humano y Conocimiento. 2010

CABANELLAS, Guillermo. Diccionario Jurídico Elemental. 2009

CORPORACION de estudios y publicaciones. Ley y derecho agrario, actualización. 2008.

MANUAL del director de recursos humanos, Evaluación del desempeño. Ernst & Young consultores 2008

BURATTI Luigi Valdés La Re-Evolución Empresarial del Siglo XXI [Libro]. - Bogotá: Norma, 2006.

CAMACHO MBA. Germán Andrés Los Múltiples Retos de las Instituciones en América Latina [Informe]. - 2008.

CAPEIPI Situación y Desempeño de las Instituciones Públicas del Ecuador [Informe]. - 2006.

ALLES, Martha Alicia, Selección por competencia-1a ed. Buenos Aires Granica 2006

LINKOGRAFIA

León, Alcides. 2006. Cómo armar una estrategia administrativa. Caracas. Venezuela. <http://www.pn2htm>.

Infante, C. Maira. (1997). Principales consideraciones sobre los servicios públicos. <http://www.monografias.com/mediakit>

2006. guía para la elaboración de un plan estratégico para el servicio público. Argentina. <http://www.avatarla.com/>

VII. ANEXOS.

Encuesta realizada a los empleados

1.-¿Conoce Ud. qué Modelo de administración sigue la empresa?

Si ()

No ()

2.-¿Conoce usted los objetivos de su organización?

Si ()

No ()

3.-¿Cada qué tiempo recibe capacitación sobre el Derecho Agrario?

Bimestral ()

Semestral ()

Anual ()

Ninguna ()

4.-¿Sobre qué temas le gustaría obtener mayor conocimiento?

Administración ()

Planificación ()

Derecho Agrario ()

Solución de Conflicto ()

5.-¿Existe un Modelo de Gestión Administrativa aplicado a la organización?

Si ()

No ()

6.-¿Cree Ud. que es necesario aplicar un modelo de gestión administrativa para la orientación de la correcta, utilización de los recursos destinados a un fin común?

Si ()

No ()

7.-Las actividades o eventos programados se ejecutan de acuerdo

a) Una planificación formal realizada por el equipo técnico y administrativo ()

b) Una planificación realizada por usted ()

c) Sin ninguna planificación previa ()

8.-¿Cada qué periodo de tiempo elabora sus informes de actividades?

a) Después de cada ejecución ()

b) Semanal ()

c) Mensual ()

d) Bimestral ()

9.-¿Conoce sobre el proceso de legalización de tierras?

Si ()

No ()

10.-¿Conoce Ud. la finalidad de la subsecretaria de tierras?

Si ()

No ()

Encuesta a los clientes externos

1) ¿Conoce usted los objetivos de la subsecretaria de tierras y reforma agraria?

Si ()

No ()

2)¿Ud. cree que existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, técnico y administrativo?

Si ()

No ()

3) ¿Cree Ud. que es necesario implementar un sistema informático para tener una información precisa sobre los tramites ingresado en la institución?

Si ()

No ()

4)¿Cree Ud. que la atención en la Subsecretaria de Tierras Los Ríos a mejorado en el proceso de legalización en relación al ex INDA?

Si ()

No ()

5) ¿Legalizando su predio que beneficios del gobierno le gustaría recibir?

Urea subsidiada ()

Préstamo banco de Fomento ()

Bono de la Vivienda ()

6) ¿Cree Ud. que existe el personal suficiente para ser atendido eficientemente?

Si ()

No ()

7) ¿Considera adecuado el asesoramiento por parte de de los empleados respecto al proceso de legalización?

Si ()

No ()

8) ¿Cree Ud. que ha mejorado la infraestructura de la institución y da las facilidades a los profesionales para atenderle?

Si ()

No ()

9) ¿Cree Ud. que la Subsecretaria de Tierras debe concretar convenios con todas las entidades involucradas en el proceso de legalización, (GAD, Registros de la Propiedad, Notarias) y así cumplir justo a tiempo con las actividades para lo cual fue creada?

Si ()

No ()

10) ¿Considera Ud. que un Modelo de Gestión Administrativa aplicado a la Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria mejorara el cumplimiento de las actividades y metas establecidas para cumplir con las funciones para lo que fue creada?

Si ()

No ()