

GUÍA METODOLÓGICA

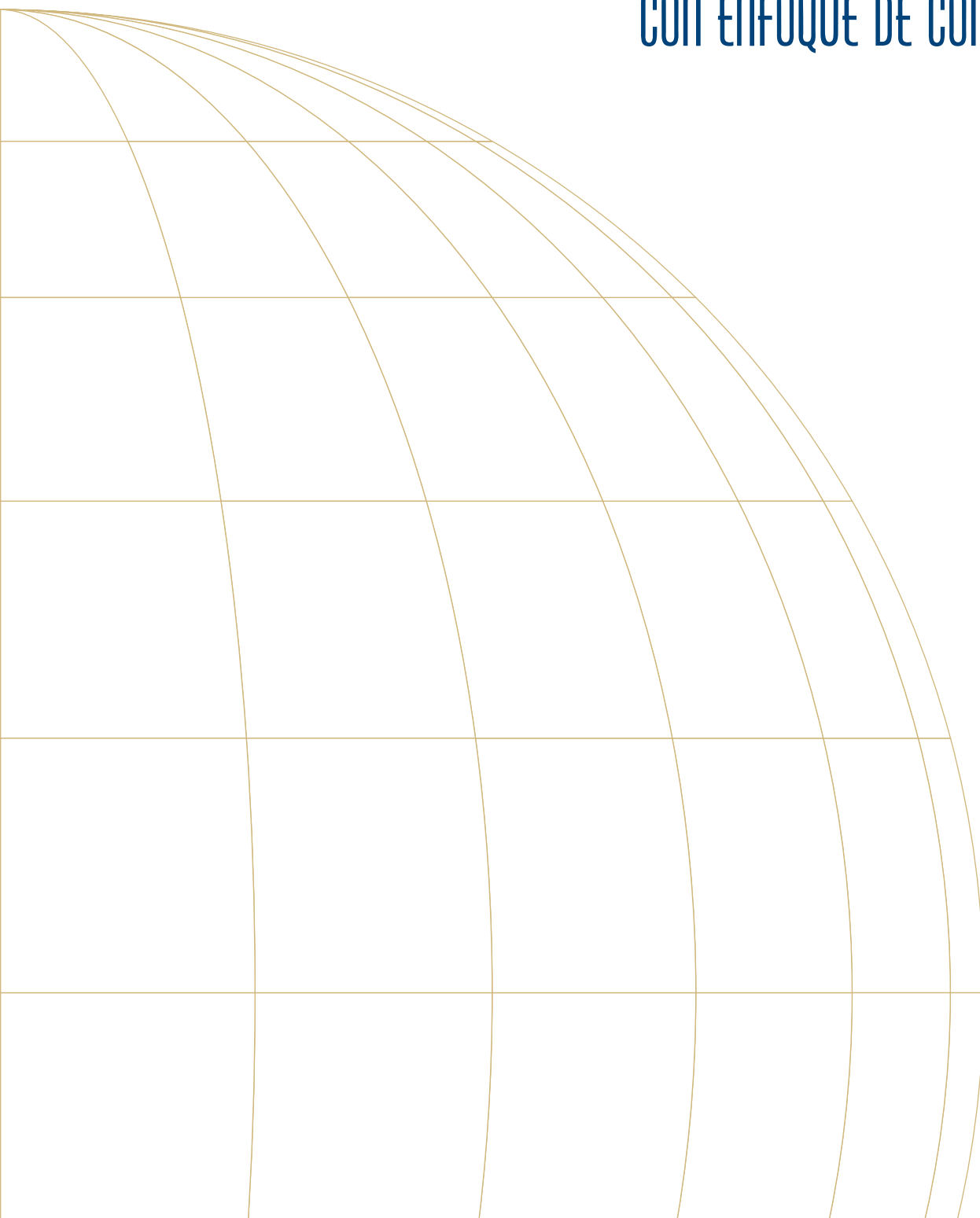
PARA EL DESARROLLO DE PLANES DE CAPACITACIÓN DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS, CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES



GUÍA METODOLÓGICA

PARA EL DESARROLLO DE PLANES DE CAPACITACIÓN DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS, CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES

2012



GUÍA METODOLÓGICA PARA EL DESARROLLO DE PLANES DE CAPACITACIÓN DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS, CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES

ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES ECUATORIANAS - AME

Ing. Jorge Martínez **PRESIDENTE DEL COMITÉ EJECUTIVO**
Dra. María Fernanda Maldonado **DIRECTORA EJECUTIVA**

CONSORCIO DE GOBIERNOS PROVINCIALES DEL ECUADOR –CONGOPE

Ing. Montgomery Sánchez **PRESIDENTE**
Sr. Jorge Olmedo **DIRECTOR EJECUTIVO**

CONSEJO NACIONAL DE GOBIERNOS PARROQUIALES RURALES DEL ECUADOR –CONAGOPARE

Ing. Carlos Chilán **PRESIDENTE**

ELABORACIÓN Y COORDINACIÓN EDITORIAL

Fanny Zurita
Irene Cabezas
AME

APORTES AL TEXTO

Gilma Sagbay
CONGOPE
Sophia Rodríguez
CONAGOPARE
Luis Elizondo
HEGOA, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional
de la Universidad del País Vasco, en el marco del convenio de asistencia técnica
con el Programa ART del PNUD

EDICIÓN Y DISEÑO: ZIETTE DISEÑO

IMPRESIÓN: Imprenta Monsalve

PRIMERA EDICIÓN

TIRAJE: 1.500 ejemplares

Impreso en Quito-Ecuador

Asociación de Municipalidades Ecuatorianas

Agustín Guerrero E5-24 y José María Ayora
Teléfono: 2467994 / 2468178
Quito – Ecuador
2012

La presente publicación es el resultado de un trabajo desarrollado por la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas – AME, con la participación del Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador – CONGOPE y el Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales del Ecuador – CONAGOPARE, en el marco del Programa Articulación de Redes Territoriales – ART del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD con el apoyo técnico de HEGOA, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional de la Universidad del País Vasco.

Los criterios que se expresan en esta publicación no representan necesariamente los puntos de vista de las Naciones Unidas o del PNUD

CONTENIDO	PÁG
PRESENTACIÓN	5
OBJETIVOS DE LA GUÍA	6
A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDA	6
CARACTERÍSTICAS	6
LA CAPACITACIÓN COMO PARTE DEL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	7
CAPACITACIÓN VERSUS FORMACIÓN	8
1. CONTEXTO NACIONAL	11
1.1 Marco legal	12
Constitución de la República	12
Plan nacional para el Buen Vivir	12
Ley Orgánica del Servicio Público	13
Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización	15
1.2 Responsabilidades institucionales	16
1.3 Marco conceptual	17
¿Qué entendemos por competencia?	17
El enfoque de competencias laborales	18
Gestión del talento humano por competencias	19
2. PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	21
2.1 Definición	22
2.2 Caracterización	22
2.3 Fases para el desarrollo de los planes de capacitación	23
2.3.1 Fase previa: Sensibilización a autoridades	24
2.3.2 Fase uno: Detección de necesidades de capacitación	25
2.3.2.1 Identificación de las necesidades a través de los perfiles de cargo	25
2.3.2.2 Identificación de las necesidades a través de la Matriz de Competencias	29
2.3.2.3 Priorización de las necesidades de capacitación	31
2.3.3 Fase dos: Diseño del plan de capacitación	33
2.3.3.1 Estructura del plan de capacitación	33
2.3.3.2 Articulación de las diferentes propuestas de capacitación en el territorio	36
2.3.3.3 Estrategias de financiamiento	37
2.3.4 Fase tres: Ejecución del plan de capacitación	37
2.3.4.1 Socialización del plan de capacitación	37
2.3.4.2 Convocatoria de las acciones de capacitación	38
2.3.5 Fase cuatro: Evaluación del plan de capacitación	39
2.3.5.1 Evaluación de la gestión del plan de capacitación	39
2.3.5.2 Evaluación de los objetivos a corto y medio plazo	39
3. ANEXOS	41
BIBLIOGRAFÍA	61

Presentación

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) mantienen el compromiso de servicio y desarrollo de la gestión pública para una atención eficiente y oportuna hacia la ciudadanía.

El marco jurídico normativo que surge con el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), crea nuevos escenarios de gestión y articulación que compromete a los GAD a desarrollar procesos de fortalecimiento institucional, donde el talento humano es la base fundamental para responder a los requerimientos del nivel local. Así, se legitima el servicio público frente a la ciudadanía.

El país necesita que el Estado, en sus diferentes niveles, desarrolle sus capacidades de gestión, planificación, regulación y redistribución, para la implementación de políticas públicas articuladas al Plan Nacional de Desarrollo y a los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, a fin de universalizar los servicios públicos, promover la transparencia y la participación; y, establecer un servicio civil profesionalizado, altamente eficiente y de gran solvencia técnica.

La presente guía, con enfoque de competencias laborales, constituye el documento orientador de los GAD para desarrollar sus planes de capacitación desde una perspectiva territorial, que les permitirá identificar la pertinencia de las acciones de capacitación con las necesidades y requerimientos locales.

El trabajo impulsado por AME reconoce la importancia de los vínculos existentes entre los diferentes niveles de gobierno, al contar con la participación de CONGOPE y CONAGOPARE, sin dejar de lado las especificidades de cada gremio. La acción articulada hace de esta guía una herramienta flexible y adaptable a cada nivel GAD, que pone a disposición criterios metodológicos y herramientas técnicas, a fin de que los procesos de capacitación, desde la fase inicial de detección de necesidades hasta la fase final de evaluación, respondan a la realidad de cada territorio.

Agradecemos el apoyo del Programa de Articulación de Redes Territoriales (ART), del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y del Instituto HEGOA de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional de la Universidad del País Vasco.

Ing. Jorge Martínez
PRESIDENTE AME

Dra. María Fernanda Maldonado
DIRECTORA EJECUTIVA AME

Objetivos

General:

Proporcionar a los GAD fundamentos legales, conceptuales y metodológicos para el desarrollo de planes de capacitación con enfoque de competencias laborales, que contribuyan al desarrollo de capacidades de las servidoras y los servidores públicos.

Específicos:

- Contextualizar el enfoque de competencias laborales en los procesos de capacitación, articulados al fortalecimiento institucional y a la planificación territorial.
 - Proveer a los GAD de herramientas técnicas y metodológicas para el diseño, elaboración, ejecución y evaluación de los planes de capacitación con enfoque de competencias laborales.
 - Unificar las acciones de capacitación que posibiliten la gestión del talento humano, el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento institucional.
-

¿A quién está dirigida la Guía Metodológica?

Esta guía está dirigida a las autoridades, a las unidades de administración del talento humano y/o responsables del proceso de capacitación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados a nivel provincial, cantonal y parroquial.

¿Qué características tiene la Guía Metodológica?

- *Flexible*: Permite su adaptación de acuerdo con la realidad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, considerando las diversidades y particularidades del territorio.
- *Sistemática*: Contiene un proceso secuencial que orienta la realización del diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de los planes de capacitación, articulado al Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público.
- *Instrumental*: Ofrece herramientas aplicables para el diseño, la ejecución y la evaluación de planes de capacitación con enfoque de competencias laborales.

La capacitación como parte del fortalecimiento institucional

El fortalecimiento institucional es el resultado de una serie de acciones, relaciones sociales, talentos humanos, recursos materiales y financieros, organizados en función del logro de objetivos con los que se identifica.

Las estrategias para lograr el fortalecimiento institucional brindan a una institución las condiciones y herramientas necesarias para ofrecer servicios de calidad a la ciudadanía. Una de éstas es el desarrollo de capacidades del talento humano a través de la capacitación, siendo fundamental tomar en cuenta:

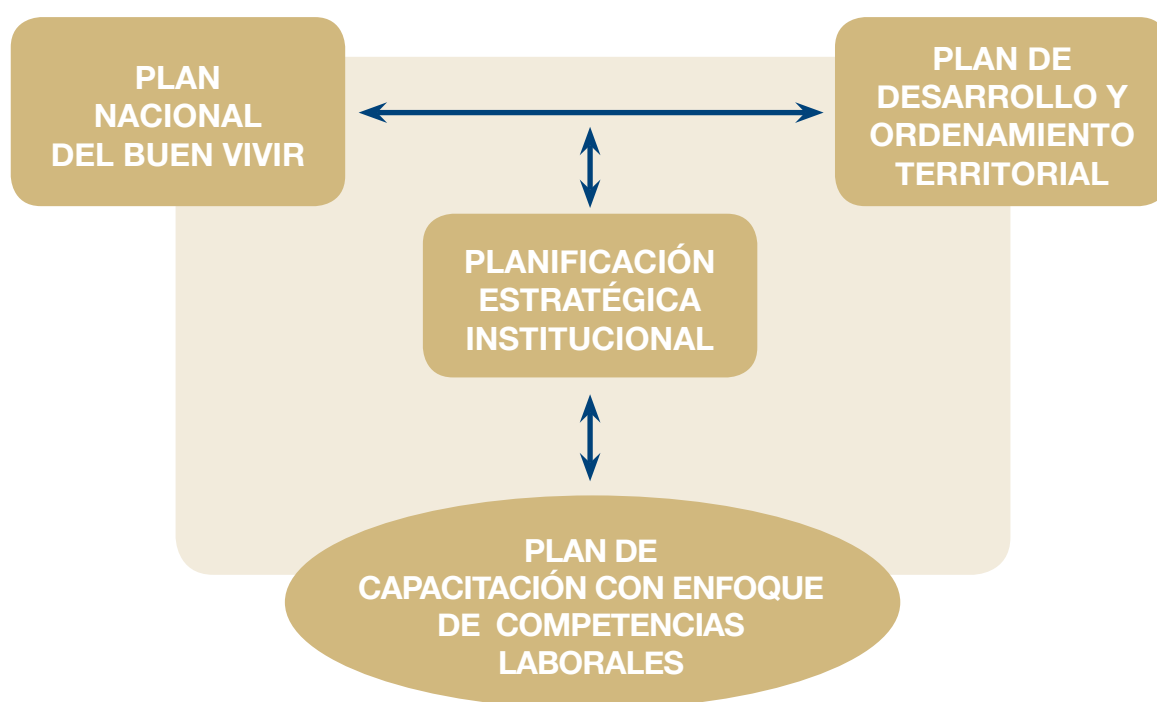
- Los cambios de la normativa jurídica de los GAD
- La gestión de nuevas competencias
- La institucionalización de procesos
- El desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación
- La permanencia del talento humano
- La educación y formación continua

A continuación se destaca la importancia de la capacitación para el fortalecimiento institucional, así como para los servidores públicos de los GAD.

Importancia de la capacitación como parte del fortalecimiento institucional	
Para las instituciones	• Desarrolla conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes para mejorar el nivel de eficacia de los servicios públicos. • Favorece el uso de nuevas tecnologías y formas de trabajo. • Ayuda a la adaptación al cambio. • Contribuye al desarrollo personal y profesional. • Aumenta la satisfacción en el trabajo.
Para las/los servidores públicos	• Apoya al logro de objetivos institucionales. • Contribuye a la transmisión y consolidación de la filosofía institucional. • Proporciona talento humano competente y motivado. • Ayuda a la integración institucional. • Mejora la calidad del servicio.

Es importante mencionar que la autonomía administrativa y financiera, de la que gozan los gobiernos autónomos descentralizados, comprende el derecho y la capacidad para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivos territorios, y les faculta para asumir la gestión de la capacitación del talento humano hacia el eficaz ejercicio de las competencias jurídicas y el cumplimiento de sus atribuciones.

La gestión del talento humano de los GAD debe estar enmarcada en un modelo de gestión articulado con la planificación estratégica institucional, el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y el Plan Nacional de Desarrollo o Buen Vivir.



Capacitación versus formación

La capacitación es una actividad continua, orientada principalmente al perfeccionamiento técnico (habilidad/destreza) del talento humano, así como a su integración y/o adaptación al proceso productivo de una institución. El impulso planificado y continuo de la capacitación y actualización de conocimientos, busca mejorar la gestión institucional y el compromiso del servicio público con la ciudadanía.

A diferencia de la capacitación, la formación tiene un sentido más amplio. Es un programa a mediano y largo plazo, enfocado a la transmisión de conceptos sólidos y esenciales, representados por un orden curricular en una rama específica del conocimiento. A través de ella se logran niveles cada vez más elevados y de correspondencia con las competencias profesionales de cada persona.

De acuerdo a la LOSEP:

La **capacitación** es el subsistema encaminado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del servicio público. Incluye procesos de adquisición y actualización de conocimientos; desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad, que deben reflejarse en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones, de manera eficiente y eficaz. La capacitación apunta a la realización como seres humanos y, de esta forma, al ejercicio del derecho al Buen Vivir.¹

La **formación** es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior, que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades, permite a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional para el Buen Vivir. Al igual que la formación no profesional, se alinea a las áreas de prioridad, establecidas en el Plan Nacional del Buen Vivir.²

Cuadro comparativo entre capacitación y formación	
Capacitación	Formación
Programa de corto plazo y aplicación inmediata.	Programa de mediano y largo plazo.
Orientada hacia un puesto de trabajo específico.	Dirigida al desarrollo profesional de la persona (competencias profesionales).
Dirigida principalmente a dotar de habilidades y destrezas técnicas.	Orientada al desarrollo del pensamiento y profundización de conocimientos, para estimular las capacidades de análisis y síntesis de las personas.

Sea cual fuere el proceso a desarrollar, debe incluir el enfoque de género, intercultural, intergeneracional y territorial, y constituirse en un valor agregado para el desarrollo personal y profesional del servidor público, así como para el desarrollo y fortalecimiento institucional. Este proceso debe:

- Mantener pertinencia con la normatividad nacional y local.
- Mantener coherencia con las necesidades de capacitación, aprendizaje y formación.
- Incluir metodologías de aprendizaje innovadoras.
- Estar orientado hacia las capacidades que se desea desarrollar en los servidores públicos de los GAD.
- Mostrar una clara articulación entre los diferentes actores públicos y privados.

1 LOSEP. Art. 70.

2 LOSEP. Art. 69.



1. CONTEXTO NACIONAL

1.1 Marco legal

Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República es la norma principal que dicta los lineamientos básicos para administrar el Estado ecuatoriano. Sobre la base de este marco jurídico se han creado leyes, reglamentos y normas, que viabilizan el derecho al desarrollo de capacidades, la formación y capacitación del servicio público ecuatoriano. A continuación, algunos fundamentos:

Art. 26.- La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

Art. 234.- El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.

Plan Nacional para el Buen Vivir

El Art. 280 de la Constitución de la República del Ecuador establece que el Plan Nacional para el Buen Vivir es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; la inversión y la asignación de los recursos públicos; y la coordinación de las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

El Plan establece 12 objetivos nacionales enmarcados en el desarrollo humano, con un enfoque de capacidades, orientaciones éticas y principios para la construcción de una sociedad nueva, diferente y la culminación de un mismo fin: ¡EL BUEN VIVIR!

Este nuevo enfoque cambia el esquema del desarrollo; colocándolo a escala donde el ser humano es el centro del desarrollo y no los mercados ni la producción.

Al hablar de desarrollo humano, la formación y capacitación del talento humano es fundamental. En este caso, el Sumak Kawsay tiene fundamento y algunas orientaciones, entre ellas:

1. Fundamento de PNBV: “(...) La educación, entendida como formación y capacitación en distintos niveles y ciclos, es fundamental para fortalecer y diversificar las capacidades y potencialidades individuales y sociales, y promover una ciudadanía participativa y crítica”.

“3.2. Principios para el Buen Vivir.- (...) 3.2.4. *Hacia el cumplimiento de derechos universales y la potenciación de las capacidades humanas (...)* el verdadero objetivo es el desarrollo de capacidades fundamentales y la afirmación de identidades que constituyen al ser. (...) el objetivo en la producción y distribución de bienes públicos debe ser la ampliación de las coberturas y la mejora de la calidad de las prestaciones.

La potenciación de las capacidades humanas enfocada dentro del desarrollo humano tiene estrecha relación con valores, principios y conciencia sobre la necesidad de la ciudadanía de solventar sus necesidades mediante la calidad de los servicios públicos y la calidez de quienes lo realizan”.

“6. Estrategias para el período 2009-2013.- (...) 6.5. *Transformación de la educación superior y transferencia de conocimiento a través de ciencia, tecnología e innovación.- (...)* Los actores del sistema de educación superior y del sistema educativo nacional deben realizar ingentes esfuerzos para garantizar la integralidad y coherencia de toda la oferta educativa nacional más allá de sus niveles y modalidades. En este marco, se deben diseñar políticas específicas para impulsar la educación, la formación y la capacitación a lo largo de toda la vida, con particular atención en la educación de adultos”.

Objetivos Nacionales para el Buen Vivir

De los 12 objetivos establecidos en el Plan Nacional para el Buen Vivir, los relacionados con procesos de capacitación son:

“Objetivo 2: Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía. Las propuestas constitucionales podrán hacerse efectivas solamente a través de políticas públicas que garanticen (...); el mejoramiento de la educación en todos sus niveles, incluida la formación y capacitación de funcionarios públicos (...)

Política 2.4. Generar procesos de capacitación y formación continua para la vida, con enfoque de género, generacional e intercultural articulados a los objetivos del Buen Vivir.

Lineamiento. Diseñar y aplicar procesos de formación profesional y capacitación continua que consideren las necesidades de la población y las especificidades de los territorios (...)

“Objetivo 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.

Política 6.7. Impulsar procesos de capacitación y formación para el trabajo.

Lineamiento. Fortalecer la capacidad pública instalada mediante la capacitación y formación, considerando la amplitud y diversidad de las formas de trabajo”.

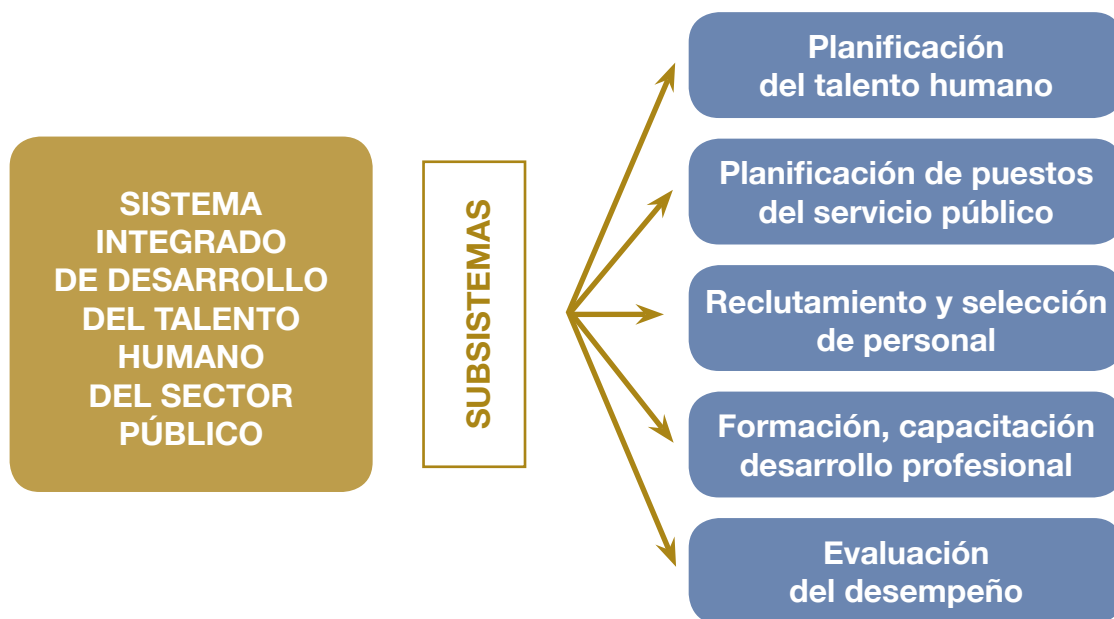
Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)

El objetivo de la LOSEP apunta al desarrollo profesional, técnico y personal de los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad y productividad del Estado, y es obligación del Estado cumplir con este objetivo.

“Artículo 23. Derechos de las servidoras y los servidores públicos.- (...) Literal ñ) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales (...); **“Literal q)** Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades”.

Este derecho a la formación y capacitación está orientado bajo políticas, normas, métodos y procedimientos definidos en el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, expuesto en el Título V, Capítulo I, art. 53.- Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano: “Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley”.

“Artículo 54.- De su estructuración.- El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño”.



La Ley en sus arts. 51 y 72 establece que el Ministerio de Relaciones Laborales constituye el organismo rector de la administración del talento humano, remuneraciones e ingresos complementarios de los servidores del sector público. Deberá establecer políticas nacionales y normas técnicas de capacitación, así como coordinar la ejecución de programas de formación y capacitación con las redes de formación y capacitación de los servidores públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano (UATH) de la institución. La ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos, deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde con los preceptos constitucionales.

La responsabilidad de la creación, desarrollo y administración del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, por su autonomía, corresponde exclusivamente a los GAD en concordancia con las normas técnicas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Las Unidades Administrativas del Talento Humano - UATH - dependerán administrativa, orgánica, funcional y económicamente de los GAD; el Ministerio de Relaciones Laborales no interferirá en los actos relacionados con dicha administración (LOSEP, art. 51).

En el caso de los GAD, sus entidades y regímenes especiales se sujetarán a lo que determina la correspondiente ley (LOSEP, art. 72).

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)

Capítulo VI. Del Fortalecimiento institucional de los gobiernos autónomos descentralizados. “**Art. 151.- Fortalecimiento institucional.-** Con el objetivo de generar condiciones necesarias para que los gobiernos autónomos descentralizados ejerzan sus competencias con eficiencia, eficacia, participación, articulación intergubernamental y transparencia; se desarrollará de manera paralela y permanente un proceso de fortalecimiento institucional, a través de planes de fortalecimiento, asistencia técnica, capacitación y formación, en áreas como planificación, finanzas públicas, gestión de servicios públicos, tecnología, entre otras”.

“**Artículo 152.- Responsables del fortalecimiento institucional.-** El diseño del proceso de fortalecimiento institucional corresponderá al Consejo Nacional de Competencias, en coordinación con las entidades asociativas de los GAD correspondientes. Para su ejecución podrá establecer convenios con el organismo público encargado de la formación de los servidores públicos, las asociaciones de GAD, universidades, institutos de capacitación de los GAD, organizaciones no gubernamentales, los cuales conformarán la red de formación y capacitación.

Para el efecto, el Consejo Nacional de Competencias deberá:

- a) Definir y articular las políticas, estrategias, planes y programas encaminados a la capacitación, formación, apoyo y profesionalización del conjunto de talentos humanos de los gobiernos autónomos descentralizados;
- b) Establecer mecanismos de investigación y monitoreo de la gestión de competencias y servicios para la toma oportuna de decisiones en el ámbito de la capacitación, formación y apoyo a los gobiernos autónomos descentralizados; y,
- c) Articular las demandas locales con los servicios de capacitación ofrecidos por la escuela de gobierno de la administración pública, las asociaciones de los gobiernos autónomos descentralizados y la red de formación y capacitación de los servidores públicos.”

“**Artículo 153.- Presupuesto para el fortalecimiento institucional.-** Los recursos para el fortalecimiento institucional de los gobiernos autónomos descentralizados provenirán del presupuesto general del Estado asignados al Consejo Nacional de Competencias y del presupuesto de los gobiernos autónomos descentralizados, quienes obligatoriamente destinarán los recursos suficientes para este efecto.”

1.2 Responsabilidades institucionales

Responsabilidades institucionales para el desarrollo de procesos de capacitación			
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO A NIVEL NACIONAL		ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO POR LOS GAD	
MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES	- Ejercer la rectoría en la administración del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del sector público. - Expedir normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos. - Proponer políticas relacionadas con la administración de recursos humanos del sector público. - Elaborar y mantener actualizado el Sistema Nacional de Información y registro de todas y todos los servidores públicos. - Establecer políticas nacionales y normas técnicas de capacitación, así como coordinar la ejecución de programas de formación y capacitación.	CONSEJO NACIONAL DE COMPETENCIAS	- Diseñar el proceso de fortalecimiento institucional, en coordinación con las entidades asociativas de los GAD correspondientes. - Definir y articular políticas, estrategias, planes y programas encaminados a la capacitación, formación, apoyo y profesionalización del talento humano de los GAD. - Establecer convenios con el organismo público encargado de la formación de los servidores públicos, las asociaciones de GAD, universidades, institutos de capacitación de los GAD, organizaciones no gubernamentales, los cuales conformarán la red de formación y capacitación.
UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO INSTITUCIONALES	- Ejecutar las políticas, normas e instrumentos. Dependen técnicamente del Ministerio de Relaciones Laborales. - Proponer normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano, respecto a la administración del talento humano. - Planificar anualmente el talento humano institucional. - Aplicar la norma técnica para la capacitación y el desarrollo profesional, con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de descripción, valoración y clasificación de puestos. - Coordinar anualmente la capacitación de los servidores con la red de formación y capacitación continuas del servicio público.	UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO INSTITUCIONALES	- Administrar el Sistema del Talento Humano, sujetas a las normas técnicas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales; dependen administrativa, orgánica, funcional y económicamente de los GAD. - Proponer normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano respecto a la administración del talento humano. - Planificar anualmente el talento humano institucional. - Aplicar norma técnica para la capacitación y el desarrollo profesional, con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de descripción, valoración y clasificación de puestos.
		GREMIOS GAD	- Coordinar con el Consejo Nacional de Competencias el diseño del proceso de fortalecimiento institucional. - Ofertar servicios de capacitación sobre las competencias de los GAD.

1.3 Marco conceptual

¿Qué entendemos por competencia?

La palabra competencia proviene del latín *competentia* y puede entenderse de distintas maneras:

- En la Biología, como la relación interespecífica entre varios individuos de distintas especies;
- En el mundo del deporte, implica una clasificación, con ganadores y perdedores;
- Para el Derecho, es la atribución jurídica otorgada a ciertos niveles de gobierno;
- En la Economía, es una situación donde los agentes económicos son libres de ofrecer y comprar bienes y servicios en el mercado.

Ahora, ¿cómo se definen las competencias en un ambiente educativo, laboral o en la vida diaria?

Es la capacidad de una persona de hacer uso de lo aprendido, en la solución de problemas y/o en la construcción de situaciones nuevas en un contexto determinado.

Las competencias, entendidas como las capacidades de un individuo, están compuestas por tres elementos fundamentales: conocimientos, habilidades/destrezas y actitudes, que integradas aseguran el buen desempeño de las personas en todos sus espacios sociales de actuación.



Los **conocimientos** tienen relación con la información que posee una persona en cualquier área. Cabe mencionar que aprender no significa memorizar sino, más bien, comprender, analizar, considerar realidades y/o situaciones conocidas y posibilidades de aplicación.

Las **habilidades** y **destrezas** se refieren a procesos de entrenamiento. Según su tipo, no son fáciles de adquirir, pues en muchos casos requieren comprensión del conocimiento. Estas capacidades se manifiestan en la práctica psicomotora, comprensión y ejecución de procesos orientados a conseguir un fin específico.

Las **actitudes** y **valores** se entienden como la reacción favorable o desfavorable hacia algo o alguien. Se manifiestan a través de creencias, sentimientos o conductas proyectadas. Las actitudes forman parte de los valores. Estos valores son particulares y responden a la pregunta: ¿Qué considera necesario tener para poder competir en la vida?³ Las actitudes son guiadas por los ideales que motivan a una persona y le confieren la capacidad de ser equilibrada, feliz, satisfecha, responsable, transparente, ética, etc. Esta capacidad es desarrollada desde el propio individuo.

La integración y dominio de estos tres elementos (conocimientos, habilidades/destrezas y actitudes), aseguran el logro de la competencia y muestra la calidad de las actitudes de una persona, así como la calidad de sus aprendizajes, que deberán ser utilizados, de manera generalizada, en cualquier espacio social y dentro de un contexto determinado.

Al interior de una institución u organización, un servidor es competente en la medida que evidencia ser capaz de realizar las funciones asignadas y mostrar iniciativa en situaciones imprevistas. Por tanto, las instituciones son responsables de desarrollar las capacidades de sus servidores.

El enfoque de competencias laborales

“Las instituciones públicas
no son ni serán más que la calidad
de sus funcionarios.”⁴

Jorge Acosta Tillerías



El conjunto de conocimientos, habilidades/destrezas y actitudes combinados, coordinados e integrados, hacen que una persona, dentro del ambiente laboral, sea capaz de actuar de forma eficiente y eficaz.

3 Para Amartya Sen, las capacidades son entendidas como las oportunidades para elegir el estilo de vida que mejor convenga.

4 Acosta Tillerías, Jorge. El recurso humano en la Administración Pública. En CLAD, anales 2.

El buen desempeño guarda estrecha relación con la teoría, la práctica y la actitud. Para una persona, el tratamiento de la información (teoría) es realmente significativo cuando se lo emplea en situaciones concretas de trabajo (habilidad/destreza), con la aplicación de valores (actitud). Es ahí cuando, “la teoría cobra sentido a partir de la práctica”. Bajo este contexto nacen las denominadas competencias laborales.

En la actualidad, muchas instituciones tienen puestas sus expectativas en la gestión de talento humano por competencias laborales. La capacitación bajo este enfoque relaciona características que permiten integrar varias acciones y valores, como elementos de un desempeño competente. Estos elementos, que forman parte de la dinámica de cambio del sector público, sitúan a los servidores en un entorno que los motiva a capacitarse y/o actualizarse, para hacer frente a las demandas de servicio de la ciudadanía. Desde esta perspectiva, lo importante no es la posesión de determinados conocimientos, sino el uso que se haga de ellos.

Gestión del talento humano por competencias

“El éxito de una institución son las capacidades de su personal.”



La gestión de talento humano por competencias (GTHxC) plantea un proceso que incorpora, mantiene y desarrolla personal calificado, productivo y competitivo.

Su objetivo es “impulsar al nivel de excelencia el potencial de las personas, es decir, lo que saben o podrían hacer en beneficio personal e institucional”.

La GTHxC responde al Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, cuyo propósito es garantizar en las instituciones del servicio público, un equipo humano competente, comprometido; capaz de adaptarse a nuevas políticas y realidades, para asumir retos y conseguir el logro de los objetivos institucionales con eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia, evaluación y responsabilidad. Se enfoca en

el desarrollo de capacidades a través de procesos de administración, seguimiento y evaluación, que se resumen en el siguiente gráfico.



Objetivos de la gestión del talento humano por competencias laborales

- Cumplir con funciones específicas dentro de los procesos en los que participan las personas.
- Contribuir al desarrollo de capacidades, mediante la consolidación de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias, para mostrar una mejora efectiva de la calidad de servicios que una institución presta.
- Fortalecer la realización personal y autoestima de las personas.
- Institucionalizar la importancia del talento humano capacitado, como vía para mejorar la calidad de los productos y servicios prestados a la ciudadanía.
- Crear y mantener una relación efectiva de cooperación entre los niveles de cargo, en procura de un mejor clima institucional.



2. PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

2.1 Definición

La planificación de la capacitación es un proceso que inicia con el análisis e identificación de las necesidades de capacitación, e involucra a todos los niveles jerárquicos de la institución. Para este proceso, es necesario definir:

- Qué queremos lograr;
- Qué queremos capacitar;
- Quiénes van a ser capacitados;
- En qué temas van a ser capacitados;
- Cómo se va a llevar a cabo el proceso de capacitación;
- Dónde se va a llevar a efecto;
- Quién/es serán responsables de la capacitación; y,
- Cuánto se requiere invertir para ejecutar la capacitación.

La planificación de la capacitación es una herramienta de gestión que no debe confundirse con la programación de una capacitación específica y puntual. Planificar la capacitación significa establecer las pautas o lineamientos para llevar a cabo, en un espacio de tiempo determinado, un conjunto de acciones que contribuyan al desarrollo de capacidades del talento humano. Por tanto, estas acciones deben visibilizarse en el plan de capacitación elaborado para un período determinado y con la asignación presupuestaria correspondiente.

2.2 Caracterización

La capacitación con enfoque de competencias laborales está caracterizada por la suma de conocimientos, habilidades y actitudes que las personas requieren desarrollar para el desempeño eficiente en un puesto de trabajo.

Un plan de capacitación con temas, contenidos, agendas, metodologías, etc., tiene como objetivo mejorar y fortalecer las capacidades existentes en el servidor público; solo así, el plan podrá considerarse como una estrategia para el fortalecimiento institucional.

Otro punto importante al momento de planificar la capacitación, es considerar los objetivos de desarrollo territorial. Los GAD, por su cercanía con la población, deben desarrollar capacidades de gestión para responder con un servicio público efectivo frente a las necesidades ciudadanas.

Para el desarrollo del plan de capacitación, es preciso tomar en cuenta algunas consideraciones:

Participación: El plan debe diseñarse y desarrollarse con la participación de las autoridades y de todo el personal de la institución. La participación activa de los servidores públicos desde el diseño del plan, generará predisposición y motivación para involucrarse y reconocer la necesidad de adquirir nuevos conocimientos, para la mejora continua de su desempeño.

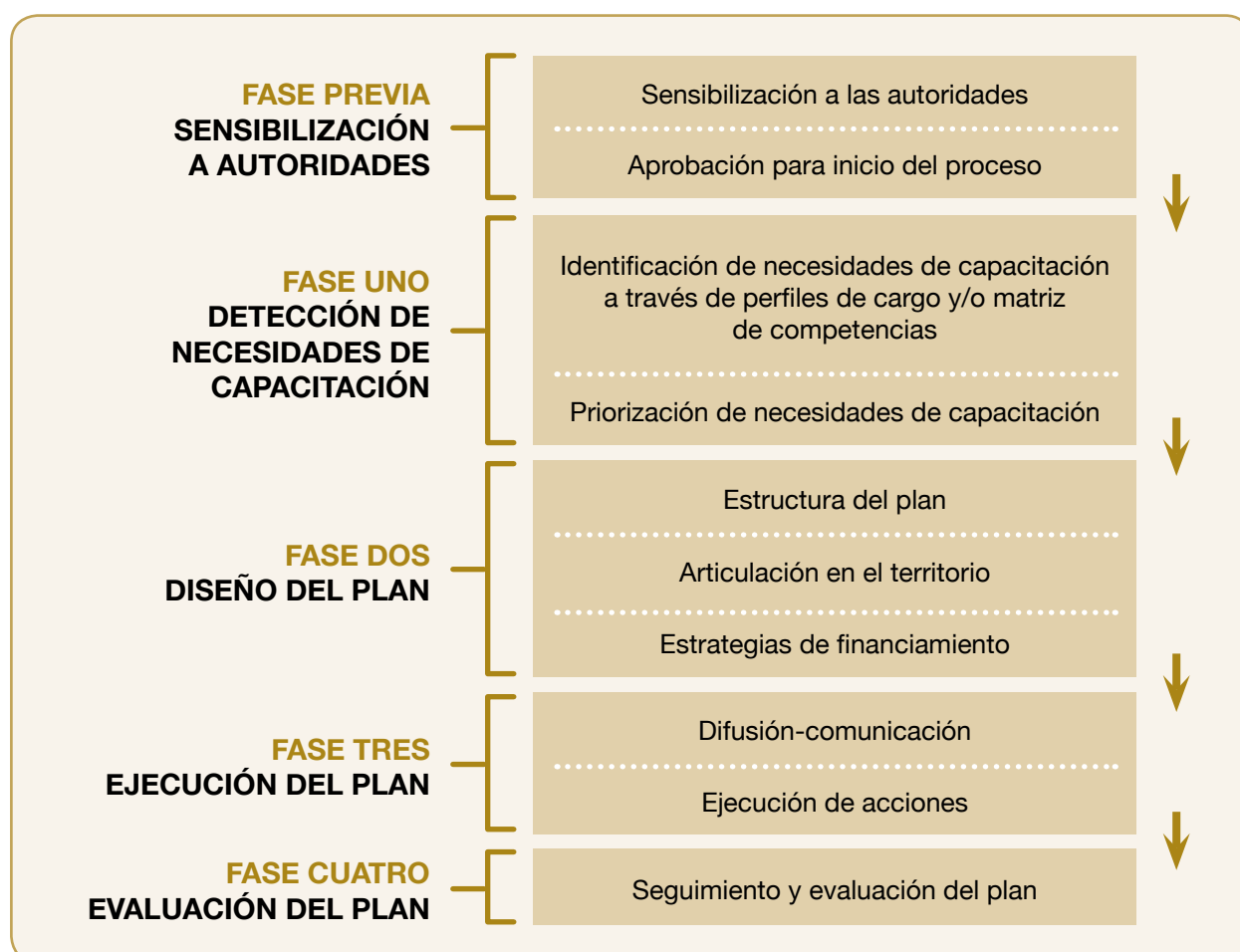
Relevancia: El contenido del plan debe tener sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Además, debe responder a los objetivos institucionales.

Transferencia: Los servidores públicos de los GAD, una vez que han recibido la capacitación, deben transferir y poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos.

Retroalimentación: Durante el desarrollo del plan de capacitación, es fundamental realizar procesos de retroalimentación a fin de ajustar la planificación y evaluar los logros para futuros planes.

2.3 fases para el desarrollo de los planes de capacitación

Para dar un orden sistemático al desarrollo de los planes de capacitación, se proponen las siguientes fases:



2.3.1 Fase previa: Sensibilización a autoridades

El éxito del plan de capacitación dependerá del involucramiento de las autoridades en cada una de las fases. Para ello, la Unidad de Administración del Talento Humano o el personal técnico responsable del tema debe preparar una propuesta, para presentarla a las autoridades. Esta propuesta podría contener:

PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DE LOS GAD

ANTECEDENTES:

Se detallará cómo se ha desarrollado hasta el momento la capacitación en el GAD, número de capacitados, inversión del GAD en capacitación, etc.

JUSTIFICATIVO:

Se argumentará sobre la base de la normativa vigente respecto a la responsabilidad del GAD en el desarrollo de la capacitación de los servidores públicos. Importancia de la capacitación para el mejoramiento del desempeño de los servidores públicos. Beneficios que obtiene la institución con este proceso.

OBJETIVO:

Se planteará la razón por la cual es necesario fortalecer y mejorar los conocimientos, habilidades/destrezas y actitudes de los servidores públicos, y qué beneficio implica para la ciudadanía.

META:

Cuantificar los resultados esperados; Por ejemplo número aproximado de servidores capacitados en el plazo de un año; número de temas que se desea desarrollar en el plan, etc.

METODOLOGÍA:

Se detallará los mecanismos de coordinación con los diferentes actores y los procedimientos para desarrollar el plan, en cada una de las fases.

CRONOGRAMA:

Programación con fechas tentativas del desarrollo de las fases establecidas para el desarrollo del plan de capacitación.

FIRMA DE RESPONSABILIDAD:

Del responsable de la Administración del Talento Humano.

Las autoridades reconocerán la importancia del plan de capacitación si han estado involucradas desde el inicio del proceso. En ese sentido, tendrán presente que un buen plan de capacitación para el fortalecimiento de capacidades supone un esfuerzo sistemático que la institución deberá realizar y, por ende, será necesaria la asignación de recursos económicos institucionales.

Con la aprobación por parte de las autoridades, empieza el diseño del plan de capacitación, que deberá ser participativo, integrador y responder a las necesidades institucionales, para lograr un eficiente servicio a la ciudadanía.

Es recomendable, luego de la aprobación, efectuar una reunión informativa donde se socialice a los servidores públicos el inicio del proceso de elaboración del plan de capacitación y cómo va a desarrollarse. De esta manera, se asegura la credibilidad y participación del talento humano de la institución.

2.3.2 Fase uno: Detección de necesidades de capacitación

2.3.2.1 Identificación de las necesidades a través de la descripción de perfiles de puesto⁶

La descripción de perfiles de puesto al interior de las instituciones es una acción fundamental para orientar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta descripción debe estar en perfecta articulación con los procesos claves que se desarrollan en la institución, para responder al cumplimiento de su misión y visión.

La descripción de un perfil de puesto debe ser una tarea precisa y clara con respecto a las competencias requeridas en los servidores para el cumplimiento de sus funciones, y debe permitir su revisión y actualización, de acuerdo con las políticas institucionales.

Esta propuesta de detección de necesidades de capacitación basada en la descripción de perfiles, se presenta bajo el supuesto de que los GAD mantienen al día los subsistemas de gestión del talento humano y/o cuentan con un orgánico funcional, que responda al nuevo marco jurídico y a las responsabilidades los GAD en el desarrollo territorial.

Dentro de la gestión del talento humano por competencias, la definición de los perfiles de cargos supera a los habituales perfiles, cuyo contenido se centra en funciones mecánicas y tareas definidas. Los perfiles de puesto toman en cuenta los conocimientos, habilidades/destrezas, actitudes y experticia de los servidores públicos de los GAD.

La definición de los perfiles de puesto⁷ puede variar en su forma, pero debe considerar el enfoque que el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano establece.

⁶ Existen muchos diseños de perfiles de cargo, pero para efectos de la guía se propone el presente.

⁷ La determinación del perfil es al puesto NO a la persona.

Por tanto, para la definición de perfiles de cargos es necesario disponer de una estructura orgánica institucional aprobada, la clasificación de puestos definida y el manual de funciones elaborado.

Objetivo de los perfiles de puesto

Aprovechar las capacidades de las personas, para el desarrollo y fortalecimiento institucional y la consecución de objetivos institucionales.

Utilidad de los perfiles de puesto



Para el reclutamiento:

Proveen información relacionada con las características de un puesto. Son muy útiles, pues orientan la búsqueda de personas que se ajusten a los requerimientos del cargo.



Para la selección de personal:

Proporcionan datos referentes a las características y requisitos que debe cumplir el candidato, para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto.



Para planes de carrera:

Los perfiles de puesto ayudan al responsable de Talento Humano a analizar qué personas son más aptas para ocupar cargos de mayor jerarquía y responsabilidad.



Para la evaluación de personal:

Las actividades esenciales y las competencias actitudinales constituyen la base para definir indicadores que permitan establecer los niveles de rendimiento y actuación del personal, frente a los objetivos institucionales.



Para la capacitación del personal:

El perfil de puesto posibilita identificar vacíos de conocimiento que deben ser cubiertos por medio de la capacitación y/o actualización, y de acuerdo con las necesidades de cada puesto.

Elementos para la definición de los perfiles de puesto

Para el establecimiento de los perfiles de puesto por competencias, se deben considerar los siguientes parámetros:

1. Identificación del puesto: Señala datos generales de la organización y cargo.

2. Misión u objetivo: Es la razón de ser del cargo, por qué existe el puesto; su aporte y participación dentro de la institución; qué hace; para qué lo hace; y con qué fin.

3. Relaciones internas y externas o interfaz: Detalla la relación necesaria que el cargo mantiene con los distintos niveles jerárquicos dentro de la institución, así como la relación con la ciudadanía, para cumplir con las responsabilidades asignadas.

4. Instrucción formal requerida: Conocimientos adquiridos mediante educación básica, académica, profesional o especializada, necesarios para el cumplimiento de las actividades inherentes al puesto.

5. Experiencia laboral requerida: Está asociada con el puesto. En este parámetro se deben señalar los años de experiencia requeridos y el tipo de experiencia.

6. Actividades esenciales: Describe las actividades principales del puesto, relacionadas con lo que se debe hacer para lograr la misión del puesto.

7. Competencias: Se determinan en función de cada actividad esencial y se clasifican en:

- *Conocimientos especializados:* Recopilación de los saberes que requiere la institución para materializar sus objetivos, mediante las competencias esenciales, y cumplir la misión institucional.
- *Conocimientos técnicos:* Destrezas prácticas relacionadas directamente con el adecuado desempeño del cargo y que no pueden ser transferibles a otro cargo. Este tipo de competencias involucra el manejo y uso de instrumentos, herramientas y conocimientos especializados.
- *Conductas:* Compromiso y práctica de valores que las personas tienen y mantienen con el entorno organizacional.

DEFINICIÓN DE PERFILES DE PUESTO

Detalla los niveles de coordinación, la relación tanto vertical y horizontal que implica el ejercicio del puesto.

PERFIL DEL PUESTO				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Código	0.0000.3.02.01.20.0	INTERFAZ		Nivel de Instrucción Cuarto Nivel
Denominación:	Coordinador/a Administrativa	Máxima Autoridad		
Nivel:	Profesional	Decanato General Administrativo		
Unidad o Proceso	Apoyo	Personal de la Institución		
Rol:	Coordinador/a de Procesos	Entidades públicas y privadas		
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 7	Proveedores internos y externos		Título Requerido Administración Pública, Administración de Empresas
Nivel de Aplicación:	Central			
2. MISIÓN (Objetivo)		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Proporcionar servicios administrativos y de infraestructura básica necesaria para el normal funcionamiento de la institución.		5.1. Tiempo de Experiencia:		8 años
		5.2. Especificidad de la Experiencia:		Leyes, normas y reglamentos del sector público (Contraloría)
		Procesos de adquisición de bienes y servicios		
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. COMPETENCIAS		
Asesora y da soporte técnico en el diseño y la optimización de la estructura organizacional de la institución. Brinda informes gerenciales de equidad interna y de competitividad externa de las remuneraciones docentes y del personal administrativo.	Diseño de estructuras y procesos organizacionales y Planificación estratégica. LOSEP reglamentos de aplicación, normas y reglamentos internos.	7.1. Conocimientos		7.3 Conducta
				Percepción de Sistemas y Entorno
Asesora y apoya la reingeniería y mejoras continuas de los procesos institucionales.	Control y Evaluación de procesos de desarrollo institucional y recursos humanos.	7.2. Habilidades/destrezas		Pensamiento crítico
				Orientación de Servicio
Elabora el manual de clasificación de puestos.	Sistemas de clasificación de puestos del sector público.			Orientación al Logro
				Orientación al Logro
Brinda servicios de personal de reclutamiento y selección de recursos humanos; de descripción de puestos; de administración de remuneraciones; de capacitación; y de evaluación de gestión, procesos internos y desempeño del personal.	Sistemas reclutamiento, selección, evaluación del sector público.			Orientación al Logro
				Orientación al Logro
Propone políticas, normas y procedimientos de administración de personal y de remuneraciones, en relación y en cumplimiento de la normativa vigente.	Diseño de estructuras y procesos organizacionales y Planificación estratégica.			Orientación al Logro
				Orientación al Logro
Brinda información y estadísticas de personal.	Elaboración de informes y de su excel.			Asertividad y firmeza
				Orientación de Servicio
Brinda servicio de trabajo social y de apoyo al personal.	Identificación de necesidades y servicio al cliente.			Orientación de Servicio
				Orientación de Servicio

Objetivo del puesto. Por qué existe el puesto, su aporte y participación dentro de la institución.

Se describen las actividades principales del cargo. Tiene relación con lo que se debe hacer para lograr la misión del cargo.

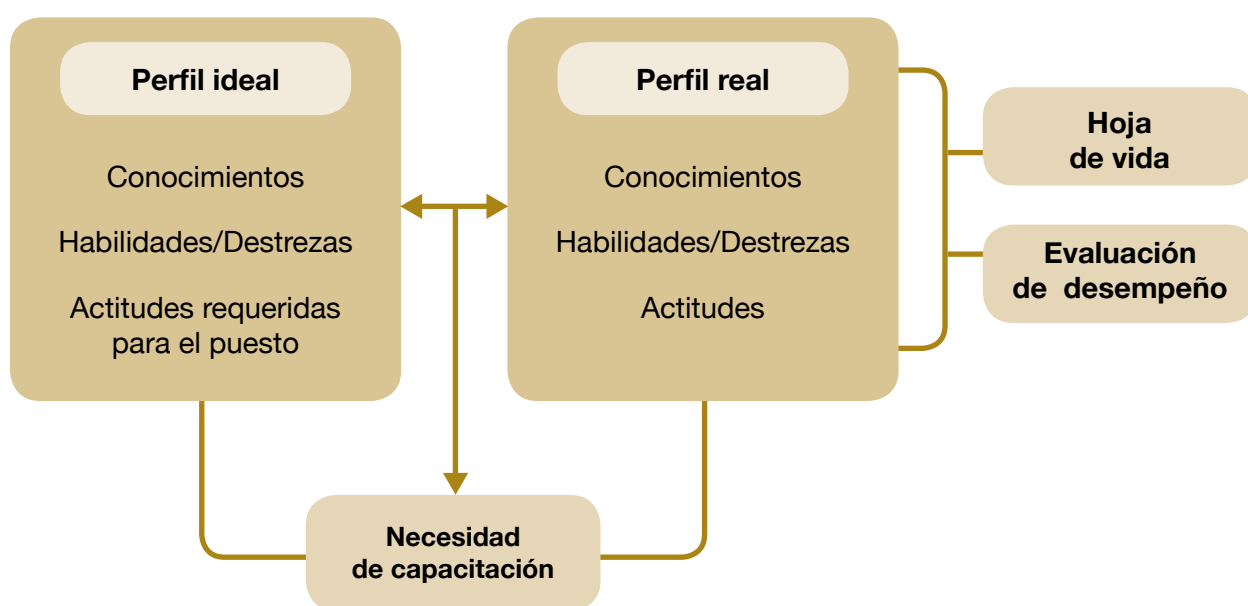
Se deben señalar los años de experiencia requeridos para el cargo y el tipo de experiencia.

COMPETENCIAS: Se determinan en función de cada actividad esencial y se clasifican en:

- Conocimientos especializados
- Competencias técnicas
- Competencias conductuales

La construcción de un perfil, sea cual fuere su forma, debe responder a lo que una persona debe conocer, debe saber hacer y debe ser dentro de un puesto específico.

Una vez elaborados los perfiles de cada puesto, es necesario realizar un análisis comparativo con el perfil real (Hoja de vida) de los servidores públicos de la institución o, a su vez, con las llamadas evaluaciones de desempeño. De esta manera, se establece la necesidad de capacitación que el servidor público requiere para desempeñar su función y actividades, de manera eficiente y en beneficio de la ciudadanía.



2.3.2.2 Identificación de las necesidades a través de la Matriz de Competencias

En el caso de que los GAD no dispongan aún de un orgánico funcional o manual de puestos, para la identificación de necesidades de capacitación se propone utilizar la Matriz de Competencias.

La Matriz de Competencias (Anexo 2)⁸ permitirá describir los productos esperados del puesto,⁹ así como las actividades esenciales que se deben realizar para obtener dichos productos. Esta información permitirá identificar qué conocimientos, habilidades/destrezas y actitudes requiere el servidor, para mejorar su desempeño. A fin de orientar la descripción de las habilidades/destrezas y actitudes, se propone el uso de los catálogos adjuntos (Anexos 3 y 4).

Una vez identificadas las competencias, se establecerán los temas de capacitación que necesita el servidor público, que serán validados por la instancia inmediata superior a la del servidor público.

8 La instancia responsable de talento humano de cada GAD deberá coordinar con las diferentes dependencias de la institución para el llenado de la matriz.

9 Los productos deben estar planteados en función de los objetivos institucionales.

MATRIZ DE COMPETENCIAS

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:						
NOMBRE DEL SERVIDOR: Juan Pérez						
DEPARTAMENTO: Recursos Humanos						
CARGO: Director						
PUESTO DEL QUE DEPENDE: Alcaldía						
PUESTOS DEPENDIENTES: Analista de Recursos Humanos / Secretaria						
PRODUCTOS	ACTIVIDADES ESENCIALES	COMPETENCIAS			CAPACITACIÓN REQUERIDA POR EL SERVIDOR	VALIDACIÓN INMEDIATO SUPERIOR
		CONOCIMIENTOS	HABILIDAD/ DESTREZA	ACTITUD		
Manual de clasificación de puestos	Diseño del manual de clasificación de puestos	Sistemas de clasificación de puestos del sector público	Organización de Sistemas	Orientación al logro	Planificación Estratégica	Visto Bueno

↑
Ver anexos 3 y 4

Con esta matriz se pueden establecer los vacíos de capacitación que es necesario cubrir para que el servidor público logre un desempeño eficiente y articulado con la consecución de los objetivos institucionales.

La diferencia entre las competencias requeridas y las reales es lo que el puesto de trabajo demanda para el desempeño eficaz.

2.3.2.3 Priorización de las necesidades de capacitación

Una vez identificadas las necesidades de capacitación, el siguiente paso es priorizarlas. Muchas veces, las necesidades referidas superan las posibilidades administrativas y financieras de una institución, por lo que es necesario priorizar antes de incluirlas en el plan de capacitación.

Una adecuada priorización debe estar enmarcada dentro de las políticas y estrategias institucionales; por tanto, debe responder a la solución de una necesidad institucional y al cumplimiento efectivo de un puesto.

A continuación, se expone una alternativa para priorizar las necesidades de capacitación, a través de una matriz de priorización en la que se enlistan las necesidades de capacitación identificadas.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN				
Necesidades de capacitación	1 Oferta disponible	2 Recursos económicos	3 Cubre la necesidad institucional y/o cumplimiento del cargo	TOTAL
Manejo de NTIC para la educación	2	2	4	16
Técnicas de facilitación	2	4	2	12
Trabajo en equipo	0	4	2	8

Criterios de calificación¹⁰

Los criterios de calificación generarán un orden descendente de priorización, es decir, los temas que tengan mayor puntaje serán los de mayor importancia y se incluirán como prioritarios en el plan de capacitación, para su posterior ejecución.

- **Oferta disponible:** Existen ofertantes de servicios de capacitación para el tema.

SÍ - 2 PUNTOS

NO - 0 PUNTOS

- **Recursos económicos:** Requiere recursos económicos para su ejecución.

SÍ - 2 PUNTOS

NO - 4 PUNTOS

- **Cubre la necesidad:** Mejora los procesos institucionales y/o el desempeño del servidor público.

SÍ - 4 PUNTOS

NO - 2 PUNTOS

Cálculo

Una vez establecidos los puntajes para cada necesidad de capacitación, el cálculo se realizará de la siguiente manera:

De forma horizontal con cada una de las necesidades de capacitación se suma columna 1 y 2, y se multiplica por columna 3.

COLUMNA 1  **COLUMNA 2**  **COLUMNA 3**  **PRIORIZACIÓN**

De esta manera, se establecerán las necesidades de capacitación priorizadas, desde una mirada institucional.

¹⁰ Los valores propuestos son un ejemplo y están sujetos a los cambios y opciones que plantee cada GAD.

2.3.3 Fase dos: Diseño del plan de capacitación

2.3.3.1 Estructura del plan de capacitación

Como consecuencia de la fase anterior, se dispone de información que permitirá estructurar el plan de capacitación institucional. Debe ser construido participativamente y puesto por escrito, para su presentación y posterior autorización por parte de las autoridades, a fin de difundirlo, ejecutarlo y evaluarlo con las instancias respectivas.

Para este propósito, se sugiere la siguiente plantilla, que sintetiza el diseño del plan de capacitación (Anexo 4):

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO

DE.....

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN AÑO.....

ANTECEDENTES:

Breve descripción del proceso de detección de necesidades y priorización de las necesidades de capacitación.

JUSTIFICACIÓN:

Argumentar sobre la base de la normativa vigente respecto a la responsabilidad del GAD en el desarrollo de la capacitación de los servidores públicos.

Importancia de la capacitación para el mejoramiento del desempeño de los servidores públicos.

Beneficios que obtiene la institución con este proceso.

OBJETIVOS DEL PLAN:

Lo que la institución espera lograr con la capacitación de los servidores públicos.

BENEFICIARIOS:

Servidoras beneficiados con el plan de capacitación.

EJES DE CAPACITACIÓN:

Para visualizar de manera organizada las temáticas del plan de capacitación, es recomendable establecer ejes de capacitación que guíen las temáticas de capacitación. Estos ejes pueden ser:

1. Competencias jurídicas constitucionales de los GAD.
2. Gestión institucional relacionado con el funcionamiento de la institución.
3. Gobernabilidad (grado de interacción con otros actores).

Eje de capacitación	TEMAS DE CAPACITACIÓN	PERFIL DE LOS PARTICIPANTES	COMPETENCIAS A DESARROLLAR	N° DE SERVIDORES A CAPACITAR	INDICADORES ¹¹	FECHA TENTATIVA DE LA CAPACITACIÓN	RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO USD ¹²	
								GAD	OTRO
• <i>Competencias de GAD</i>	COOTAD	Asesores jurídicos de los GAD	Aplicación ética de la Ley.	2	Brinda asesoría al alcalde y departamento financiero sobre gestión financiera de los gobiernos municipales.	Junio	AME	0	0
• <i>Gestión institucional</i>	Contratación pública	Encargado de la contratación pública	Maneja de manera responsable el Portal de Compras Públicas.	2	PAC colgado en el Portal de Compras Públicas sin complicaciones.	Febrero	INCOP	100	0
• <i>Gobernabilidad</i>	Participación ciudadana	Técnico de Planificación o responsables de la participación ciudadana	Maneja las instancias y mecanismos del Sistema de Participación.	1	Elabora una propuesta para trabajar la participación ciudadana en el territorio.	Agosto	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DE GAD	50	0

Enlistar los temas de capacitación que se priorizaron en la fase anterior y ubicarlos en cada eje, según corresponda.

Detallar el perfil de los servidores que deberán participar.

Especificar los conocimientos, habilidades/destrezas y actitudes que deberán desarrollarse con la capacitación.

Cuantificar los beneficiarios de la capacitación.

Establecer indicaciones para medir los resultados esperados de la capacitación.

Establecer fecha tentativa para el desarrollo de la capacitación.

Precisar la institución que ejecutará la capacitación.

Especificar el monto que representa la realización del evento, sea con fondos de los GAD o de otro ofertante o cooperante.

11 El número de indicadores para medir resultados de la capacitación queda a criterio de los responsables de la elaboración del Plan.
12 Para cálculo de presupuesto, leer el acápite 2.3.3.3 de la Guía.

Es fundamental que la estructura del plan esté acompañada con un instructivo de capacitación, donde conste la razón de ser del plan, las directrices del plan (procedimientos a seguir, capacitaciones fuera del plan o imprevistas; la obligatoriedad de acudir a los eventos; sistemas de seguimiento y evaluación, etc.); las responsabilidades antes, durante y después de las capacitaciones tanto de las áreas de la institución como de los servidores que laboran en ella.

El área encargada de la administración del talento humano es la responsable directa de la capacitación, y deberá ejecutar las acciones de acuerdo con las directrices y/o políticas institucionales, calendario y el presupuesto previstos.

2.3.3.2 Articulación de las diferentes propuestas de capacitación en el territorio

a) Identificación de actores y sus mecanismos

Como apoyo a la ejecución del plan de capacitación, existe un conjunto de actores que ofrecen este servicio a los distintos niveles de gobierno.

Las asociaciones de los GAD constituyen los principales ofertantes idóneos para brindar capacitación a sus asociados, tomando en cuenta que ese es su rol y que tienen la capacidad instalada para hacerlo.

Las universidades prestan excelentes servicios de formación, capacitación y actualización de conocimientos. Asimismo, algunas instancias públicas, ONG, asociaciones, etc., proporcionan estos servicios con temas propios y específicos de las competencias de los GAD.

De cualquier manera, en todo nivel y necesidad de capacitación deben estar claramente establecidas las competencias laborales que es necesario desarrollar para el logro de los objetivos institucionales, y así, seleccionar el mejor actor con quien efectuar la capacitación.

Como gestores de la capacitación, los responsables de talento humano de los GAD, tendrán que conocer las ofertas de capacitación de otras instituciones públicas y privadas, para aprovecharlas y evitar la duplicidad de esfuerzos.

b) Alianzas con otros actores

Crear y mantener alianzas estratégicas (acuerdos y/o convenios) con diferentes ofertantes de la formación y capacitación, apoya y fortalece los objetivos institucionales.

Para establecer una alianza efectiva, es necesario definir con claridad el beneficio que ésta presta a la institución y a la contraparte, para lograr diálogos que posibiliten acuerdos y apoyen la consecución de los propósitos de la institución. Es necesario aclarar que en una alianza es importante posicionar las necesidades y requerimientos de los GAD frente a las diferentes ofertas que puedan existir.

El objeto de la alianza debe ser preciso y concreto, para garantizar una planificación participativa con los aliados estratégicos y facilitar la realización del seguimiento y evaluación de todo el proceso.

En el ámbito de la negociación, los contextos y las situaciones nunca son similares, por lo que es necesario mostrar flexibilidad frente a las características propias de cada alianza, para actuar de acuerdo con la situación.¹³

Cabe indicar que en algunas localidades existen interlocutores asociados con los GAD, entre ellos, los gremios, mancomunidades, consorcios, etc. Estos, en algunos casos, podrán apoyar los procesos de planificación, ejecución y evaluación de la capacitación, e incidir de manera más cercana en las dinámicas territoriales.

2.3.3.3 Estrategias de financiamiento

El marco jurídico establece que cada GAD administrará su presupuesto, a partir de sus competencias y lo señalado en el plan de desarrollo y ordenamiento territorial. En este marco, el COOTAD dispone en el artículo 153, que los GAD deben de manera obligatoria invertir recursos suficientes para el fortalecimiento institucional. Como parte de este fortalecimiento, está la capacitación y, aunque no se establece una asignación concreta (porcentaje definido) para capacitación, su ejecución dependerá de la disponibilidad presupuestaria y la capacidad de autogestión del GAD.

Partiendo del hecho de que existe claridad acerca de la responsabilidad de los GAD en el fortalecimiento de capacidades de sus servidores públicos, y del interés de las autoridades de implementar el plan de capacitación, podría considerarse algunas estrategias que trasciendan la disponibilidad presupuestaria surgida de los fondos percibidos desde el Estado, de ingresos propios o de cooperación.

El cálculo del costo de las capacitaciones dependerá de algunos parámetros, como:

- Pago a los ofertantes
- Traslado de los servidores a los lugares de la capacitación (de ser el caso)
- Costos de logística
- Viáticos de los servidores
- Pago del reemplazo (de ser el caso)

La suma de esta inversión equivale al presupuesto global del plan de capacitación

2.3.4 Fase tres: Ejecución del plan de capacitación

2.3.4.1 Socialización del plan de capacitación

Una vez construido participativamente el plan de capacitación, con las aportaciones y modificaciones necesarias, será presentado a la máxima autoridad para su aprobación y posterior difusión a todas las áreas de la institución.

13 Las alianzas pueden apoyar al presupuesto para el cumplimiento del plan de capacitación.

Existen varias formas de difusión del plan:

- Oficio circular, firmado por la máxima autoridad o área de Talento Humano.
- Publicación en la cartelera institucional, como mecanismo de difusión a la ciudadanía.
- Correo institucional.
- Reunión general con los servidores involucrados en el proceso, para la presentación del plan.

Es necesario destacar la importancia de los mandos medios (coordinaciones, jefaturas) en este proceso, como fuente de información y coordinación de los servidores a su cargo.

Para llevar adelante de forma adecuada la ejecución del plan, es conveniente identificar a los interlocutores de cada área, quienes elaborarán un calendario semanal o mensual, para tener presentes las fechas de capacitación de cada servidor.

2.3.4.2 Convocatorias de las acciones de capacitación

Es importante que las convocatorias para cada evento de capacitación sean enviadas a cada servidor, con el tiempo suficiente para que pueda programar sus actividades y cumplir con la capacitación, sin descuidar las obligaciones laborales.

La convocatoria enviada deberá contener:

- Objetivo del plan de capacitación
- Disposición de asistencia al curso
- Título del curso
- Lugar de realización del evento
- Fechas y horario

Esta información no debe constituir sorpresa alguna para los convocados, pues todo el proceso para llegar a este punto ha sido diseñado con su participación.

Es responsabilidad de la instancia que ejecutará las acciones de capacitación, la elección del lugar del evento, la disponibilidad del espacio necesario, la adecuación de la sala, infraestructura, ruidos, temperatura idónea; la disponibilidad de herramientas y materiales; la ubicación de los participantes y del facilitador, etc., a no ser que como parte de las instalaciones de la institución se disponga de un aula de capacitación y se haya acordado utilizarla.

Otra consideración debe ser la disponibilidad y facilidades de acceso geográfico de los participantes a los eventos de capacitación, sobre todo en la zona rural, donde muchas veces el difícil desplazamiento o la no disponibilidad de recursos económicos representan factores que inciden en la participación de los servidores públicos.

2.3.5 Fase cuatro: Evaluación del plan de capacitación

2.3.5.1 Evaluación de la gestión del plan

La evaluación, como fase final del proceso, es la acción que permitirá determinar el porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación, en función de los indicadores planteados en el diseño del plan y de algunos criterios, como el presupuesto asignado y utilizado, el número de cursos realizados, el número de participantes, apreciación de los participantes sobre el desarrollo de las acciones de capacitación, etc.

Al tener presente cada evento del plan, hay que empezar por determinar si el presupuesto asignado fue utilizado completamente, si faltó o si hubo sobrante. Se debe revisar si los cursos programados se desarrollaron en su totalidad; cuál fue el número de participantes; y, para darle un enfoque de género y niveles de puestos, puede desagregarse en número de hombres y mujeres, número de autoridades, personal técnico y administrativo, etc. Todo dependerá de la información que se desee obtener para la presentación del informe final a la autoridad.

El tema de la facilitación, la metodología, medios didácticos, será evaluado por los participantes al finalizar la capacitación. Es información importante, pues orienta sobre los posibles resultados al momento de aplicar los conocimientos en territorio.

Para obtener toda esta información, se debe solicitar a las instancias que capacitaron a los servidores que entreguen un informe de ejecución, para utilizarlo como parte del informe final.

2.3.5.2 Evaluación de los objetivos a corto-medio plazo (impacto en la organización)

Aunque este punto va más allá de la ejecución del plan, es pertinente proponerlo y considerar los siguientes aspectos:

1. En los objetivos del plan consta el desarrollo de capacidades (conocimientos, habilidades/destrezas y actitudes). Únicamente se evidenciará en su aplicación.
2. Al hablar de una evaluación de objetivos a corto y a mediano plazo, se la está articulando con la evaluación de desempeño.
3. La persona encargada del análisis de personal deberá tomar en cuenta las competencias adquiridas por los servidores, para poder evidenciar la mejora del desempeño del servidor e inclusive el logro de metas y objetivos institucionales que dependen de ella.

La evaluación del desempeño tiene estrecha relación con el diagnóstico de necesidades, para un nuevo plan de capacitación. Como se observa, se trata de un proceso sistemático que concluye con la aplicación del conocimiento adquirido en el puesto de trabajo.



3. ANEXOS

PERFIL DEL PUESTO				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Código	0.00.00.3.02.01.20.0	INTERFAZ		Cuarto Nivel
Denominación:	Coordinador/a Administrativa	Máxima Autoridad		
Nivel:	Profesional	Decanato General Administrativo		Título Requerido Administración Pública. Administración de Empresas
Unidad o Proceso	Apoyo	Personal de la Institución		
Rol:	Coordinador/a de Procesos	Entidades públicas y privadas		
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 7	Proveedores internos y externos		
Nivel de Aplicación:	Central			
2. MISIÓN (Objetivo)		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Proporcionar servicios administrativos y de infraestructura básica necesaria para el normal funcionamiento de la institución.		5.1. Tiempo de Experiencia:		8 años
		5.2. Especificidad de la Experiencia:		Leyes, normas y reglamentos del sector público (Contraloría)
				Procesos de adquisición de bienes y servicios
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. COMPETENCIAS		
Asesora y da soporte técnico en el diseño y la optimización de la estructura organizacional de la institución.	Brinda Informes gerenciales de equidad interna y de competitividad externa de las remuneraciones docentes y del personal administrativo.	7.1. Conocimientos	7.2. Habilidades/destrezas	7.3 Conducta
		Diseño de estructuras y procesos organizacionales y Planificación estratégica	Asesoramiento	Percepción de Sistemas y Entorno
Asesora y apoya la reingeniería y mejoras continuas de los procesos institucionales.	Elabora el manual de clasificación de puestos.	LOSEP, reglamentos de aplicación, normas y reglamentos internos	Desarrollo estratégico de los Recursos Humanos	Pensamiento crítico
		Control y evaluación de procesos de desarrollo institucional y recursos humanos	Asesoramiento	Orientación de Servicio
		Sistemas de clasificación de puestos del sector público	Organización de Sistemas	Orientación al Logro
Brinda servicios de personal de reclutamiento y selección de recursos humanos; de descripción de puestos; de administración de remuneraciones; de capacitación; y de evaluación de gestión, procesos internos y desempeño del personal.	Propone políticas, normas y procedimientos de administración de personal y de remuneraciones, en relación y en cumplimiento de la normativa vigente.	Sistemas de reclutamiento, selección, evaluación del sector público	Desarrollo estratégico de los Recursos Humanos	Orientación al Logro
		Diseño de estructuras y procesos organizacionales y planificación estratégica	Desarrollo estratégico de los Recursos Humanos	Orientación al Logro
Brinda información y estadísticas de personal.		Elaboración de informes	Coordinación de información para obtener datos y establecer conexiones	Asertividad y firmeza
Brinda servicio de trabajo social y de apoyo al personal.		Identificación de necesidades y servicio al cliente	Generación de ideas	Orientación de Servicio

ANEXO 2

MATRIZ DE COMPETENCIAS PARA LEVANTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN						
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE.....						
NOMBRE DEL SERVIDOR: Juan Pérez						
DEPARTAMENTO: Recursos Humanos						
CARGO: Director						
PUESTO DEL QUE DEPENDE: Alcaldía						
PUESTOS DEPENDIENTES: Analista de Recursos Humanos / Secretaria						
PRODUCTOS	ACTIVIDADES ESENCIALES	COMPETENCIAS			CAPACITACIÓN REQUERIDA POR EL SERVIDOR	VALIDACIÓN INMEDIATO SUPERIOR
		CONOCIMIENTOS	HABILIDAD/ DESTREZA ¹⁴	ACTITUD ¹⁵		
Manual de clasificación de puestos	Diseña el manual de clasificación de puestos.	Sistemas de clasificación de puestos del sector público	Organización de Sistemas	Orientación al logro	Planificación estratégica	Visto bueno
RESPONSABLE 1 RESPONSABLE 2						
Firmas de responsabilidad del involucrado y del responsable de talento humano						

14 Para su definición se utilizará catálogo de anexo 3.
15 Para su definición se utilizará catálogo de anexo 4.

ANEXO 3

CATÁLOGO DE DESTREZAS Y/O HABILIDADES		
No.	Destreza y/o Habilidad	Definición
1	Comprensión lectora	Comprender, utilizar y analizar informes, textos o impresos en las actividades diarias y dentro de la comunidad, para alcanzar objetivos, perfeccionar sus conocimientos y tomar parte activa dentro de la institución.
2	Asimilación	Interpreta información para dar soluciones en un contexto determinado.
3	Buen uso del lenguaje	Uso de la comunicación verbal acorde con el contexto y situaciones técnicas propias.
4	Expresión escrita/Técnicas de redacción	Comunicar ideas y propuestas en forma efectiva por escrito.
5	Cálculo	Identificar y comprender las diferentes funciones desempeñadas por las matemáticas, para emitir juicios fundados en ellas, y para utilizarlas de una manera funcional, creando modelos y la solución de problemas.
6	Destrezas científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.
7	Estrategias conceptuales	Utilizar enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.
8	Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.
9	Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
10	Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y actividades.
11	Empatía	Actuar en consideración de las reacciones de los demás y comprensión de las mismas.
12	Argumentación	Sugiere a otras personas las mejores alternativas para conseguir los objetivos planteados.
13	Mediación	Armonizar, conciliar diferencias o lograr acuerdos.
14	Orientación técnica/Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.
15	Determinación de operaciones	Considera demandas y requerimientos de producto o servicio para crear un diseño.
16	Diseño de tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente usuario.

CATÁLOGO DE DESTREZAS Y/O HABILIDADES

No.	Destreza y/o Habilidad	Definición
17	Selección de herramientas y equipos	Determinar el tipo de de materiales, equipos y/o herramientas necesarias para realizar un trabajo.
18	Implementación/Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
19	Programación	Desarrollo de software para varios propósitos.
20	Comprobación técnica	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos técnico-administrativos están funcionando correctamente.
21	Control de operaciones	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.
22	Operación y control	Controlar la operación de equipos o sistemas.
23	Inspección de productos	Reconocimiento de la calidad de los productos.
24	Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
25	Detección de imperfectos en equipos de trabajo	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
26	Reparación	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
27	Supervisión de sistemas organizacionales	Mide indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.
28	Organización de sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.
29	Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.
30	Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.
31	Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.

FUENTE: Mumford, M., Peterson, N., & Childs, R. (1999). Basic and cross-functional skills. In Peterson, N., Mumford, M., Borman, W., Jeanneret, R., & Fleishman, E (Eds.), An occupational information system for the 21st century: The development of O*NET. (PP. 49 – 69). Washington: American Psychological Association.

ANEXO 4

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS

COMPETENCIAS CARDINALES

ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO

Capacidad para identificar y comprender los cambios en el entorno interno y externo de la institución; transformar las debilidades en fortalezas; potenciarlas a través de planes de acción tendientes a asegurar la presencia y posicionamiento de la institución y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad de dirigir la institución en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan a la institución tanto interna como externamente.

NIVEL	Comportamientos
4	Diseña la estrategia y las políticas institucionales destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender los cambios producidos por el entorno tanto interno como externo.
3	Formula y propone planes de acción que permiten transformar las áreas de mejora en fortalezas.
2	Identifica y comprende los cambios producidos en el entorno de la institución.
1	Está atento a los cambios que se producen en el entorno.

COMPROMISO

Capacidad para sentir propios los objetivos institucionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones articuladas con el logro de objetivos comunes. Implica adhesión a los valores de la organización.

NIVEL	Comportamientos
4	Define la filosofía institucional y motiva a los servidores a sentirla como propia.
3	Cumple con la filosofía y estrategias institucionales fijadas en relación con el área a su cargo, y genera en sus integrantes la capacidad de sentirlas como propias.
2	Conduce su área bajo los lineamientos establecidos y motiva a sus integrantes a la consecución de objetivos.
1	Demuestra respeto por los valores institucionales y los aplica en su labor cotidiana.

CONCIENCIA INSTITUCIONAL

Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la institución y sus cambios, así como las relaciones de poder dentro y fuera de ella. Capacidad de identificar a las personas que toman decisiones y las que pueden influir sobre éstas. Implica capacidad de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones podrían afectar a las personas y grupos dentro de la institución.

NIVEL	Comportamientos
4	Diseña e implementa políticas institucionales destinadas a lograr a que los integrantes de la institución comprendan los elementos constitutivos y las relaciones de poder, en conjunto y en las distintas áreas.
3	Implementa políticas institucionales con el propósito de lograr una mejor consecución de las metas individuales e institucionales.
2	Identifica a las personas que toman las decisiones más relevantes dentro de la institución. Crea y mantiene una red de contactos para la consecución de objetivos y metas para su área.
1	Comprende las relaciones de poder dentro de su sector y la repercusión de éstas en su área de actuación.

ÉTICA

Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales, buenas costumbres, prácticas profesionales y respetar las políticas institucionales. Capacidad de comprender que los valores están por encima de su accionar personal e institucional.

NIVEL	Comportamientos
4	Establece un marco de trabajo personal e institucional basado en el respeto de las políticas institucionales, los valores y principios morales.
3	Dirige el área a su cargo y actúa cotidianamente orientado en valores, buenas costumbres y prácticas institucionales.
2	Prioriza valores y buenas costumbres, aún sobre sus intereses propios y de su sector, y establece relaciones laborales sobre la base del mutuo respeto.
1	Respetar las políticas y valores de la organización.

FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN

Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas y grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.

NIVEL	Comportamientos
4	Idea y diseña políticas institucionales para enfrentar proactivamente y con eficacia problemas y/o situaciones diversas.
3	Implementa las políticas institucionales con eficacia y de acuerdo con los lineamientos establecidos.
2	Analiza e interpreta adecuadamente las características de personas o grupos diversos, multiculturales y asume su conducción.
1	Ejecuta las instrucciones recibidas de sus superiores, para enfrentar con eficacia situaciones diversas.

INICIATIVA

Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras, con el propósito de crear oportunidades o soluciones nuevas y/o diferentes, dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la institución y/o la ciudadanía.

NIVEL	Comportamientos
4	Analiza en profundidad las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia, con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.
3	Resuelve situaciones complejas o de crisis internas y externas a la institución, con visión de corto plazo, y prevé situaciones de cursos de acción eficaces y efectivos.
2	Promueve la participación y la generación de ideas entre sus colaboradores y brinda retroalimentación e incentivos a otras áreas, para el mismo propósito en otros equipos de trabajo.
1	Genera formas y alternativas para solucionar problemas. Analiza las situaciones planteadas y reacciona de manera oportuna frente a las oportunidades y a la resolución de problemas.

INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes, dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la institución y los ciudadanos, con el objeto de agregar valor a la institución.

NIVEL	Comportamientos
4	Posee una clara visión del territorio, lo que le permite generar propuestas de solución novedosas y originales.
3	Diseña métodos de trabajo nuevos y diferentes para sus áreas, que contemplan los intereses de colaboradores y ciudadanos, y propone opciones que posibilitan la mejora continua.
2	Brinda soluciones nuevas que son aplicables a su área de trabajo y tienen repercusión en su área de actuación.
1	Aplica prácticas innovadoras que agregan valor a su gestión.

CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS

Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo.

NIVEL	Comportamientos
4	Define y dirige la institución sobre procedimientos institucionales, a base de pautas firmes, constantes y concretas.
3	Dirige su área sobre políticas y estrategias tendientes a alcanzar la visión y estrategias institucionales.
2	Lleva a cabo los procedimientos definidos para su puesto de trabajo y demuestra un comportamiento constante y firme, a fin de alcanzar la estrategia institucional.
1	Realiza sus tareas y actividades de manera concreta, y se convierte en un referente para sus compañeros.

ORIENTACIÓN DE SERVICIO

Capacidad para actuar y atender adecuadamente las necesidades que puedan presentar los ciudadanos y servidores, al momento o en el futuro, generando soluciones efectivas. Vocación de servicio.

NIVEL	Comportamientos
4	Define los estándares de calidad en la atención a la ciudadanía.
3	Diseña e implementa mecanismos institucionales que permiten evaluar el índice de satisfacción de la ciudadanía.
2	Estimula a que el receptor del servicio se exprese abiertamente y manifieste sus argumentos, para considerarlos.
1	Brinda una atención cordial y efectiva a la ciudadanía.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Capacidad para proponer y llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad, en las áreas prioritarias y de cumplimiento de derechos.

NIVEL	Comportamientos
4	Diseña y propone soluciones orientadas a contribuir y colaborar con la ciudadanía en áreas prioritarias.
3	Participa activamente en el desarrollo y ejecución de planes de atención prioritaria.
2	Promociona los programas de atención prioritaria con los que impulsa la institución.
1	Colabora en la implementación de acciones de atención prioritaria que lleva adelante la institución.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

Capacidad para optimizar los recursos tangibles e intangibles, y agregar valor a través de las ideas o enfoques. Capacidad que permita brindar aportes para perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.

NIVEL	Comportamientos
4	Diseña métodos de trabajo institucionales que permitan optimizar los recursos disponibles.
3	Toma decisiones que facilitan la consecución de objetivos, a través del eficiente uso de recursos.
2	Genera la disposición permanente de obtener solución a problemas inusuales, que perfeccionen o modernicen el uso de recursos.
1	Alcanza sus metas al lograr el uso eficiente de los recursos.

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área y proyecto, y especificar etapas de acción, plazos y recursos requeridos para el logro de objetivos. Esto incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas, para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

NIVEL	Comportamientos
4	Diseña métodos de trabajo institucionales que determinen eficazmente metas y prioridades.
3	Define etapas de acción para el logro de objetivos en cada etapa en particular.
2	Utiliza mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas, tareas o proyectos a su cargo.
1	Estructura y define su trabajo, determinando prioridades e importancia de sus actividades.

COLABORACIÓN

Capacidad de brindar apoyo a otros, responder a sus necesidades y requerimientos, soluciones a problemas y dudas.

NIVEL	Comportamientos
4	Brinda apoyo a terceros y responde a necesidades y requerimientos.
3	Crea relaciones de confianza.
2	Utiliza mecanismos institucionales que promueven la cooperación interdepartamental y hacia la ciudadanía, y propone mejoras relativas a ellos.
1	Coopera y brinda soporte a personas de su entorno cuando lo solicitan.

COMUNICACIÓN EFICAZ

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, a fin de alcanzar los objetivos institucionales y mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la institución.

NIVEL	Comportamientos
4	Estructura canales de comunicación institucional, que permiten establecer relaciones en todos los sentidos y promueven el intercambio inteligente de información.
3	Selecciona los métodos de comunicación más adecuados, a fin de lograr intercambios efectivos.
2	Transmite en forma clara y oportuna (verbal y escrita) la información requerida.
1	Realiza preguntas adecuadas, a fin de obtener la información que necesita para realizar sus tareas.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

Capacidad para mantener actualizados enfoques, técnicas y tecnologías que se requieran para el ejercicio de un cargo.

NIVEL	Comportamientos
4	Aplica conceptos y/o definiciones técnicas, a fin de renovar y/o actualizar los mecanismos y herramientas de la institución para mejorar las actividades.
3	Diseña sistemas y modelos para varios propósitos, así como conduce pruebas y ensayos a fin de comprobar que éstos funcionan y siguen los procesos establecidos.
2	Determina causas y errores de operación de sistemas y/o equipos, y decide qué hacer al respecto.
1	Contribuye a la mejora del desempeño de otros servidores, en función de su propio conocimiento.

PENSAMIENTO ANALÍTICO

Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistémicamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.

NIVEL	Comportamientos
4	Detecta problemas no evidentes o problemas complejos en sus diversos componentes.
3	Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema complejo, e identifica sus componentes.
2	Identifica los pro y los contra de las decisiones y marca prioridades en las opciones, según su importancia y/o urgencia.
1	Desagrega las situaciones en sus principales componentes.

RELACIONES PÚBLICAS

Capacidad para establecer relaciones necesarias e influir sobre referentes sociales, económicos, políticos y de la comunidad.

NIVEL	Comportamientos
4	Genera vínculos positivos orientados a posicionar la imagen de la institución y lograr los resultados que se requieran.
3	Establece lazos y maneja la información con la comunidad, de acuerdo con las pautas que determina la máxima conducción de la institución.
2	Logra la cooperación de las personas, según los contextos y el logro de objetivos.
1	Trabaja sobre relaciones puntuales, de acuerdo con los requerimientos de su área.

TOMA DE DECISIONES

Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la institución y la ciudadanía, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de objetivos. Implica la capacidad de ejecutar acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.

NIVEL	Comportamientos
4	Toma decisiones mediante el análisis de opciones viables y convenientes, sobre la base del contexto, los recursos disponibles y su impacto en la institución.
3	Controla el desarrollo de las opciones de solución elegidas, para asegurarse que respondan a las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia de las consecuencias.
2	Ejecuta con calidad las opciones elegidas.
1	Realiza un adecuado análisis de la información disponible, para tomar decisiones acertadas.

TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad para colaborar con otros, formar parte de un grupo con la misma área o con otras de la institución, con el propósito de alcanzar la estrategia institucional.

NIVEL	Comportamientos
4	Fomenta el espíritu de colaboración en toda la institución.
3	Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.
2	Apoya el trabajo de todas las áreas de la institución.
1	Colabora con otras personas pertenecientes a su grupo de trabajo.

EMPRENDIMIENTO

Capacidad para provocar cambios y habilidad para aceptar y apoyar cambios producidos por factores externos.

NIVEL	Comportamientos
4	Identifica oportunidades existentes y los mejores proyectos acordes con el desarrollo y fortalecimiento institucional y el del territorio.
3	Agrega valor a los procesos que fortalezcan la institución, a través de ideas innovadoras.
2	Evalúa y se arriesga en la medida de lo necesario.
1	Identifica áreas en las que se puede demostrar la totalidad de capacidades emprendedoras.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES

GESTIÓN INSTITUCIONAL

Capacidad para establecer, orientar y alcanzar los objetivos y metas de la institución, así como áreas de trabajo a corto, mediano y largo plazo, a través del empleo eficiente de los recursos disponibles y la elaboración de estrategias de acciones.

NIVEL	Comportamientos
4	Establece instancias y prácticas de planificación y control, que aseguren el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
3	Evalúa los resultados, hace seguimiento y control a los resultados obtenidos.
2	Deja evidencia de la existencia de controles, a través de una documentación adecuada.
1	Controla datos y procesos.

LIDERAZGO

Capacidad de generar compromiso y lograr respaldo de sus superiores y personal a cargo, en miras a enfrentar con éxito los desafíos de la institución. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y lograr mantener un clima institucional armónico y desafiante.

NIVEL	Comportamientos
4	Diseña estrategias, procesos y métodos de trabajo, con el propósito de desarrollar capacidades y asegurar el apoyo y la motivación de las personas con quienes trabaja.
3	Promueve y sostiene un clima institucional armónico y desafiante.
2	Muestra visión a corto plazo para la conducción y desarrollo de las personas.
1	Obtiene el compromiso de sus superiores y personal a cargo, para el logro de los desafíos del equipo que integra.

DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad de promover oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

NIVEL	Comportamientos
4	Establece políticas y lineamientos para la gestión del talento humano.
3	Dirige a sus colaboradores, orientándolos en temas de dirección, distribuye tareas y delega autoridad.
2	Identifica necesidades de entrenamiento y desarrollo, y establece acciones para satisfacerlos.
1	Supervisa un grupo de colaboradores y formula sugerencias para el mejor ejercicio de su trabajo.

ESTRUCTURA DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN						
PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN AÑO...						
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE.....						
ANTECEDENTES: Breve descripción del proceso de detección de necesidades y priorización de las necesidades de capacitación.						
JUSTIFICACIÓN: Normativa vigente respecto a la responsabilidad del GAD en el desarrollo de la capacitación de los servidores públicos. Importancia de la capacitación para el mejoramiento del desempeño de los servidores públicos. Beneficios para la institución con este proceso.						
OBJETIVOS DEL PLAN: Lo que la institución espera lograr con la capacitación de los servidores.						
BENEFICIARIOS: Servidores beneficiados con el plan de capacitación.						
EJES DE CAPACITACIÓN: Para visualizar de manera organizada las temáticas del plan de capacitación, es recomendable establecer ejes de capacitación que tengan que ver con: Competencias de GAD / Gestión institucional / Gobernabilidad.						
DESCRIPCIÓN DEL PLAN						
TEMAS DE CAPACITACIÓN	PERFIL DE LOS PARTICIPANTES	COMPETENCIAS A DESARROLLAR	N° DE SERVIDORES A CAPACITAR	INDICADORES	FECHA TENTATIVA DE LA CAPACITACIÓN	RESPONSABLE
						FINANCIAMIENTO
						GAD OTRO
Enlistar los temas de capacitación que se priorizaron en la fase anterior.	Detallar el perfil de los servidores que deberán participar.	Describir los conocimientos, habilidades/ destrezas y actitudes que deberán desarrollarse con la capacitación.	Cuantificar los beneficiarios de la capacitación.	Para medir los resultados esperados de la capacitación.	Cronograma establecido para el desarrollo de la capacitación.	Institución que desarrollará la capacitación. Monto que representa la realización del evento, sea con fondos de los GAD o de otro oferente o cooperante.

PROCESO DE VALIDACIÓN

Taller realizado en la ciudad de Quito, el 21 de diciembre del 2011

PARTICIPANTES

GAD PARROQUIALES	GAD MUNICIPALES	GAD PROVINCIALES
Lincon Meza Estrada ASOGOPARE LOS RÍOS Tomás Coello ASOGOPARE ESMERALDAS	Hernán Tumbaco GAD MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA Galo Jurado GAD MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA María Tenesaca GAD MUNICIPAL SANTIAGO	David Zárate GAD PROVINCIAL CHIMBORAZO Jenny Yerovi GAD PROVINCIAL CHIMBORAZO Susana Valencia GAD PROVINCIAL SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS Omar Maldonado GAD PROVINCIAL SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

CONAGOPARE	AME	CONGOPE
Sophia Rodríguez Juan Enrique Calvache Daniel Peralvo Roberto Fuentes Oswaldo Merchán	Fanny Zurita Irene Cabezas	Gilma Sagbay Ramiro Vásquez René Larenas

BIBLIOGRAFÍA

- Constitución de la República del Ecuador, Registro Oficial No. 449, 20 de octubre de 2008, Quito.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Registro Oficial No. 303, 19 de octubre de 2010, Quito.
- Ley Orgánica del Servicio Público, Registro Oficial No. 294, 6 de octubre de 2010, Quito.
- Alles, Martha, Desarrollo del Talento Humano. Ediciones Granica, 2008 (2a. edición).
- Alles, Martha, Diccionario de Competencias, Edic. Granica, 2009.
- Alles, Martha, Diccionario de Comportamientos, Edic. Granica, 2009.
- Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos por competencias, parte I “La interacción entre personas y empresas”.
- Valle León, Isel, Competencias Laborales: Una alternativa de desarrollo organizacional en <http://www.mailxmail.com/curso-competencias-laborales-alternativa-desarrollo-organizacional/perfiles-competencias-algunas-consideraciones-generales>.

Para acceder a documento digital:

www.ame.gob.ec

www.undp.org.ec/art



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO



Al servicio
de las personas
y las naciones

ART

Articulación de Redes Territoriales