



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

Gestión por competencias en el Órgano para la Administración Rafael Freyre

Trabajo de diploma presentada en opción al título de
Ingeniero Industrial

Autor: Alberto Gutiérrez Peña
Tutoras: MSc. Elizabeth Fonseca Romero
Dr. C. Mariluz Llanes Font

HOLGUÍN 2018



DEDICATORIA

A mi madre, por haberme dedicado su vida, por darme siempre su apoyo en todos los momentos que lo necesité y por confiar siempre en mí.

A mi novia por estar siempre a mi lado.

A mi familia, a quienes les quedo eternamente agradecido por formarme como persona de bien e impulsarme con su amor, comprensión y apoyo incondicional hacia el logro de mis objetivos.

Por supuesto a mi padre que estará siempre en mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo. A toda mi familia, a mi madre Graciela, por todo su apoyo, a mis hermanos Yober y Roberto, a mis primos Yadir y Yosmani, a mis cuñadas Daylín, Ailín, Adita, a mi tía Helen, a mi novia Meliza por la paciencia, la dedicación y el amor, a todos doy gracias por todo su apoyo en estos 5 años.

Además, agradezco a mis amigos, que se que siempre estaban ahí para mí.

Doy gracias a mis tutores Elisabeth y Mariluz; por su ayuda incondicional durante la realización de este trabajo y por su apoyo.

A tí, aunque no te haya mencionado, te agradezco profundamente, porque sé que tu apoyo fue de incalculable valor

A todos muchas GRACIAS

RESUMEN

El compromiso de la Administración Pública con la satisfacción del cliente ciudadano, enfrenta numerosos y complejos desafíos, estos obligan a tornarse eficientes y eficaces frente a la globalización. Cuba no está ajena a estos retos; precisamente una de las ventajas que deben aprovechar las instituciones en la mitigación de estos inconvenientes, lo constituye su capital humano. Por ello se ha de mejorar su desempeño, haciendo uso de mecanismos más modernos y eficientes. Uno de esos instrumentos para el perfeccionamiento es la gestión por competencias basada en el principio de idoneidad demostrada. Este orienta el comportamiento de las personas, de tal manera que acompaña las metas de la organización y posibilita su evaluación. Para ello se realizó un análisis del marco regulatorio cubano del cual se concluyó que están creadas las condiciones para gestionar a través de competencias en las administraciones locales, para resolver estas deficiencias, se aplica un procedimiento que así lo permita.

Esta investigación se desarrolla en el Órgano para la Administración Rafael Freyre, se confeccionan los perfiles de competencia para cada familia de cargo y el manual de competencias de la entidad. A partir de los perfiles de competencia se elaboraron los perfiles de idoneidad y se determina el índice de evaluación de idoneidad además de los indicadores presentes para cada proceso con el fin de mejorar la gestión del capital humano.

ABSTRACT

The commitment of the Public Administration with the civic client's satisfaction faces numerous and complex challenges, these they force to efficient and effective become in front of the globalization. Cuba is not unaware to these challenges; one of the advantages that should take advantage of the institutions in the mitigation of these inconveniences, in fact constitutes it their human capital. For it, you must improve their acting, making use of more modern and more efficient mechanisms. One of those instruments for the improvement is the administration for competitions based on the principle of demonstrated suitability. This guides the behavior of people, in such a way that accompanies the goals of the organization and it facilitates their evaluation. For he/she was carried out it an analysis of the mark regulatory Cuban of which you concluded that the conditions are created to negotiate through competitions in the local administrations, to solve these deficiencies, a procedure is applied that allows this way it.

This investigation is developed in the Organ for the Administration Rafael Freyre, the competition profiles are made for each position family and the manual of competitions of the entity. Starting from the competition profiles the suitability profiles were elaborated and the index of suitability evaluation is determined besides the present indicators for each process with the purpose of improving the administration of the human capital.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I. Fundamentos teóricos - práctico referencial de la investigación	6
1.1 La gestión de los recursos humanos en el sector de la administración pública	7
1.2 La gestión por competencias. Aspectos medulares en la administración pública.....	11
1.2.1 Generalidades de la gestión por competencias	14
1.2.2 Las competencias laborales en la administración pública	16
1.2.4 Marco regulatorio cubano para la gestión por competencias	21
1.3 Valoración crítica y selección del procedimiento	23
1.4 Estado actual de la gestión por competencias en el Órgano para la Administración Rafael Freyre	25
Capítulo II. Aplicación del procedimiento para la gestión por competencias basado en el principio de idoneidad demostrada en el Órgano para la Administración Rafael Freyre	27
2.1 Procedimiento para la gestión por competencias basado en el principio de idoneidad demostrada	27
Etapa I: Preparación inicial.....	27
Etapa II. Determinación y validación de las competencias laborales	27
Etapa III. Evaluación de la idoneidad demostrada	28
Etapa IV. Control y mejora.....	31
2.2 Aplicación del procedimiento para la gestión por competencias basado en el principio de idoneidad demostrada en el Órgano para la Administración de Rafael Freyre	32
Etapa I: Preparación inicial.....	32
Etapa II. Determinación y validación de las competencias laborales	36
Etapa III. Evaluación de la idoneidad demostrada	47
Etapa IV. Control y mejora.....	51
Conclusiones	54
Recomendaciones.....	55
Bibliografía.....	56

Anexos



Introducción

Vertiginosos cambios globales y tiempos de crisis locales, han propiciado transformaciones fundamentales, tanto en las relaciones entre los estados y sus sociedades nacionales como en los estándares de organización económica y política en el plano internacional. Trayendo por consecuencia que el compromiso de la Administración Pública (AP) con la satisfacción del cliente ciudadano, se enfrente en el día a día a numerosos y complejos desafíos.

De hecho, es en la gestión del sector público que las reformas son las más urgentes. Obligados a tornarse eficientes y eficaces frente a los desafíos del proceso de la globalización, los actores en la definición y la implementación de políticas públicas en cualquier nivel, deberán actuar con seriedad y método, dando a sus administraciones públicas la capacidad institucional necesaria.

Cuba es víctima de un bloqueo económico que como consecuencias directas daña su economía, ocasionando pérdidas por reubicación geográfica del comercio, afectaciones a la producción y los servicios, embargo tecnológico, afectaciones en los servicios a la población, afectaciones monetario financieras, incitación a la emigración y robo de cerebros e ingresos dejados de recibir por exportaciones y servicios. Todo esto golpea fuertemente todos los sectores, por lo que obliga al estado y la sociedad a sobreponerse ante la situación y a modernizar continuamente sus sistemas burocráticos. Aún con presupuestos disminuidos y menores recursos, o más bien, justamente por esto, resulta imprescindible valerse de tecnologías de gestión que permitan prestar cada vez más y mejores servicios a un número siempre mayor de ciudadanos.

Evidentemente las capacidades estatales frente a la población no se agotan en las decisiones de política pública. Si bien son estas las decisiones fundamentales que el gobierno anuncia para fijar el rumbo de la sociedad, es la implementación lo que asegura su impacto en la vida ciudadana. De tal modo, la efectividad, la eficacia y la eficiencia dependen en gran medida de las competencias de la burocracia, de su nivel ejecutivo, (...) y en la gestión de los procesos que provocan los resultados y sus impactos. (Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público del Centro Latinoamericano para la Administración y el Desarrollo (CLAD)). En

otros términos, cada organización pública debe definir, desde sus objetivos, cuáles son o debieran ser, sus competencias, aquello que mejor hace para el cliente ciudadano y que por supuesto, deben saber hacer quienes trabajan en ella.

El principal sostén e impulsor de las entidades en los más duros tiempos de crisis han resultado ser sus Recursos Humanos (RH), por lo que las organizaciones deberán enfocar sus acciones para garantizar que este se encuentre cada vez más capacitado y motivado con su trabajo. Toda actividad encaminada a gestionar los RH debe verse de manera estratégica como una manera de elevar la productividad y el desempeño de la entidad.

Al respecto, investigadores en este tema de la Gestión por Competencias Laborales (GCL), plantea que esta surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de 1990 (Levy-Leboyer, 1997; Martínez-Abelda y Castillo, 1998; Herranz y de la Vega, 1999; Cuesta 2010). Tal gestión, es consustancial a la educación y a la concepción de Organización que Aprende (Nonaka y Takeuchi, 1997; Garvin et al., 1998; Senge, 1999). Además, su significado en el mundo empresarial comprende la Gestión de conocimientos, abarcando al capital intelectual en su acepción más actual (Edvinsson y Malone, 1999). Por otra parte, hay que percibir a las competencias representando el nexo de las conductas o desempeños individuales con la estrategia de la organización (Hammel y Prahalad, 1994).

En este marco, una Guía Referencial de Competencias resulta ser un instrumento para la gestión del talento organizacional, que se caracteriza por aportar un Diccionario a modo de inventario de los desempeños que deben ser promovidos, exigidos y aplicados para conseguir el máximo ajuste de intereses y capacidades entre las personas y su organización.

Cuba es un país democrático de políticas avanzadas, donde a la luz de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista, se delimitan con mayor claridad las funciones de gobierno y de administración, con papel relevante en el nivel local, al que se le confiere mayor autoridad y autogestión. No obstante la centralización de las políticas de gestión persiste y ha de ser una tarea de la

administración local tomar la iniciativa en cuanto a su propia visión de la gestión de los recursos humanos. Escuchando las iniciativas populares, revisando los trabajos en el campo de la gestión que acorde al sistema político contribuyan al trabajo que de forma permanente perfeccione del aparato de administración popular.

Codina Jiménez, (2016, 2017), Tabares Neyra, Armas Suárez, Castanedo Abay, García Álvarez, Marquetti Nodarse, Tamayo Pineda, Columbié Santana, Valdés Paz, Fernandez Estrada, Pérez Hernández, Cárdenas Travieso, Díaz Legón y Armas Urquiza, (2016); son algunos de los investigadores cubanos que han realizado destacados trabajos en el ámbito de la administración pública. Respecto a la GCL, en Cuba, existe gran variedad de estudios sobre el tema, pero es escasa la documentación de esta cuestión en la AP.

De la realización de un diagnóstico inicial mediante entrevistas al especialista principal de RH y la revisión documental se detectó que actualmente en el Órgano para la Administración (OA) de Rafael Freyre no se miden las competencias del cargo para ocupar las plazas, no está documentada la descripción de los perfiles de competencias, la capacitación se cumple al 100%, aunque realmente no existe correspondencia entre los cursos de capacitación y las necesidades de capacitación, La promoción a cargos superiores se hace muchas veces por la necesidad de ocupar plazas vacantes y no por las competencias del trabajador.

Con esta investigación se persigue implementar un sistema de GCL basado en el principio de idoneidad demostrada (ID) en el OA de Rafael Freyre, contribuyendo a elevar el desempeño de los RH en la AP y la eficiencia de dichos funcionarios ante cualquier situación. También sienta las bases a futuros trabajos en el campo de la AP.

Con este estudio se verá beneficiado el sector público por los aportes que se le pretenden realizar, indirectamente los más beneficiados serán las entidades directamente subordinadas al OA y los electores que tendrán dirigentes más capaces, integrales y en constante perfeccionamiento de sus facultades.

Con este enfoque por competencias que la institución pública alcanza mayor adaptabilidad a las nuevas tendencias competitivas actuales. Ajustándose a las necesidades y problemas específicos permitiendo a los directivos una adecuada toma de decisiones para de cada zona o territorio en una determinada situación. También

reforzar la credibilidad de la organización y los dirigentes que es en un final uno de los pilares de la democracia y la soberanía.

De esta manera el estudio se justifica precisamente en la necesidad insoslayable de perfeccionar el actuar de la administración pública y sus funcionarios.

Actualmente en Cuba los órganos de administración pública no trabajan la GRH a través del Sistema de Gestión por Competencias Laborales (SGCL). Por lo que en el Órgano para la Administración de Rafael Freyre no hay conocimiento de las competencias de sus funcionarios por consiguiente no se toma en cuenta a la hora de la seleccionar el personal el cumplimiento de un perfil de competencias.

Lo expuesto constituye la **situación problémica**, y el **problema profesional** de la misma es: Deficiencias en la Gestión de los Recursos Humanos en el Órgano para la Administración de Rafael Freyre.

Para ello se trazó como **Objeto de estudio**: La Gestión de los Recursos Humanos.

Definiendo por **Objetivo general**: Aplicar de un procedimiento para la gestión por competencia que contribuya al desempeño de la gestión del capital humano en el Órgano para la Administración de Rafael Freyre.

Esbozando para esto los siguientes **Objetivos específicos**:

1. Elaborar el marco teórico práctico referencial sobre gestión por competencias para funcionarios públicos
2. Aplicar el procedimiento seleccionado para Órgano para la Administración Rafael Freyre de Holguín.

Para la solución al problema profesional se plantea como **Idea a defender** que: Si se aplica un procedimiento que permita determinar las Competencias del Consejo de Administración Rafael Freyre se contribuirá a mejorar el desempeño de los Recursos Humanos de la organización.

Para ello se seleccionó como el **Campo de acción** lo constituye: La Gestión por Competencias Laborales en el Consejo de Administración de Rafael Freyre.

La presente investigación tiene como fundamento primordial poner en funcionamiento las herramientas que posibiliten la transformación de la administración pública al servicio del ciudadano en un marco de eficiencia, transparencia y calidad en la prestación de servicios. Para garantizar que sea factible es preciso una tarea de

seguimiento continuo para poder asentar una nueva cultura administrativa entendiendo que la transformación de las reglas y de la cultura administrativa forman parte de un mismo proceso de retroalimentación, a nivel de todo el sistema.

Por eso es que el éxito de este gran reto no solo dependerá principalmente de la medida en que los actores a los que está dirigido este proyecto se conviertan en agentes de cambio, sentando las bases de una nueva cultura organizativa para hacerla permanente en el tiempo.

Métodos teóricos:

- Histórico-lógico: en el análisis de la literatura especializada con el objetivo de conocer la génesis y evolución de la administración pública en el mundo y en Cuba, y los diferentes procedimientos de gestión de competencias en instituciones públicas, así como los conceptos, nexos y lógica seguida en la investigación.
- Analítico-sintético: de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura y documentación especializada, incluyendo la experiencia de especialistas y trabajadores consultados, con vistas a implementar el procedimiento para gestionar competencias en instituciones públicas.
- Inductivo-deductivo: la abstracción científica, permitirá llegar a consideraciones fundamentales sobre el objeto de la investigación y resumir las principales características de los distintos procedimientos para gestionar las competencias en los OA.

Métodos empíricos: encuestas, observación directa, trabajo en grupo, revisión documental, métodos estadísticos.

El informe presenta la siguiente estructura: una introducción, donde se deja reflejado la situación problemática y el diseño de la investigación, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y un conjunto de anexos, estructurados de forma lógica.

El primer capítulo presenta el estudio de aspectos de carácter teórico práctico conceptual, relacionado con la gestión por competencias y las competencias propiamente dichas. El segundo capítulo describe el procedimiento escogido y su aplicación en el Órgano para la Administración de Rafael Freyre.

Capítulo I. Fundamentos teóricos - práctico referencial de la investigación

Después de realizar revisiones y análisis de la bibliografía especializada, se ha procedido a redacción cuidadosa de cada epígrafe para crear el presente capítulo que constituye el sustento teórico-metodológico que actuará como soporte para el desarrollo de la investigación. En la figura 1.1 se presenta el hilo conductor que sustenta dicha investigación.

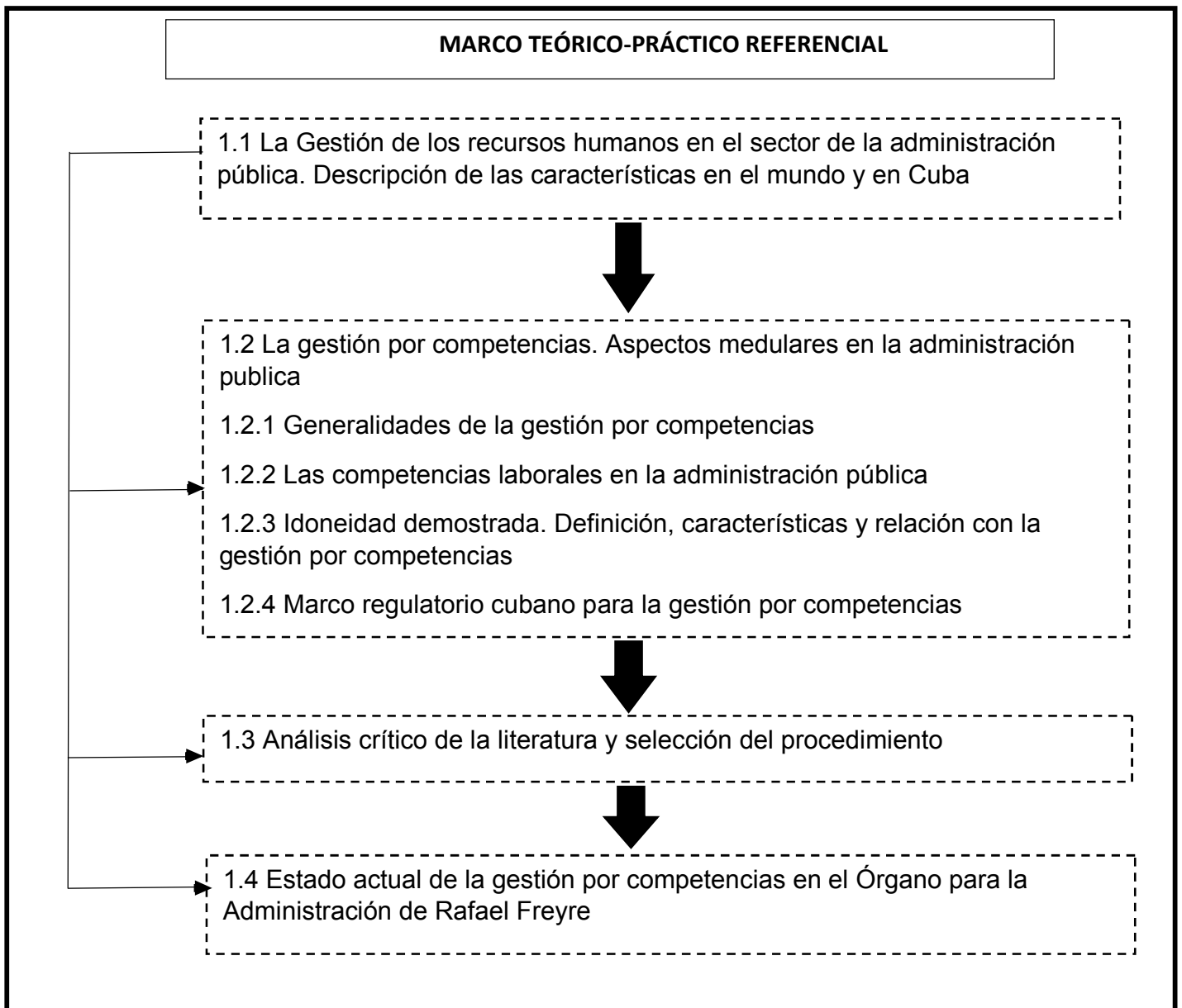


Figura 1.1 Hilo Conductor de la Investigación.

1.1 La gestión de los recursos humanos en el sector de la administración pública

Uno de los principales fines de las entidades de AP es garantizar la permanencia de las políticas públicas, profesionalizar la gestión, servir mejor a la ciudadanía, la lucha contra la corrupción y garantizar que los empleados públicos sirven a un Estado más democrático y a una Administración que, sometida al Derecho, tiene como fin el servicio al interés general. Por ello el estudio y análisis de los sistemas de servicio civil, adquiere una importancia notoria, en el marco de los procesos de modernización de las políticas públicas, y constituye un eje de las reformas de la gestión pública emprendidas por un número creciente de gobiernos en diferentes partes del mundo. Castillo y Quesada (2006).

Según Maraví (2007) actualmente muchas de las áreas que atienden los RH, equívocamente concentran sus esfuerzos en actividades rutinarias, el papeleo y en la vigilancia obsesiva del cumplimiento de sus procesos, normas y sus procedimientos; abandonando o apartando a un segundo plano las actividades de mayor trascendencia tales como la creatividad e innovación para mejorar el servicio, la puesta en marcha de buenas políticas y prácticas en la GRH y la sostenida coherencia estratégica con los fines institucionales.

Una adecuada organización, profesionalización y motivación de los empleados públicos, a nivel local, tendrá una incidencia decisiva en la efectividad del ejercicio competencial que se realice y en la consecución de los objetivos seguidos por las distintas políticas públicas. Castillo y Quesada (2006).

Actualmente con la internacionalización de los negocios, la innovación tecnológica, el desarrollo de información y comunicación, los nuevos valores culturales, el medio ambiente y la inestabilidad han dado lugar al surgimiento de una nueva organización con una nueva estructura organizativa, un nuevo sistema de dirección, la aplicación de la calidad total, el logro de la excelencia, la gestión estratégica de los RH, y la responsabilidad social asumida por la empresa (Cuesta, 1999).

En 1986 en Washington, Estados Unidos, se comenzaron a realizar los congresos mundiales de GRH en los que se ha ido perfilando el objeto y los objetivos actuales de la GRH, así como ha trascendido el objeto de la clásica dirección o administración de personal. Además de las actividades comunes de la administración de personal como:

nóminas, administración de altas y bajas, beneficios sociales, relaciones con el sindicato y negociación colectiva, ahora se le han incorporado otras nuevas que van desde la evaluación del desempeño, planificación de la formación, evaluación del potencial, diseño de planes de carrera, plan de beneficios sociales, organización del trabajo, selección de personal, estudios de clima y motivación, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, optimización de plantillas, hasta las auditorías de GRH. (Marrero Fornaris, Velázquez Zaldívar y Sánchez Rodríguez 2003).

Los RH son el recurso competitivo más importante y su formación, es una inversión y no un costo, poseyendo un carácter estratégico y siendo la GRH una función integral de la empresa, que trabaja de manera proactiva. La GRH y los sistemas de desarrollo son una necesidad económica.

La GRH tiene carácter técnico-científico, con un diseño continuo de los sistemas de trabajo al igual que los sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas. Apoyándose en un soporte informático para un desarrollo efectivo en la gestión empresarial. Implica a todos los empleados en todas sus actividades, enriqueciendo el trabajo y contribuyendo a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico, el aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, para así lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.

Se comparte lo planteado en relación con que es necesario establecer políticas de RH adecuadas (Beer y Chiavenato), haciendo énfasis en las personas, sin desconocer el resto de los elementos que integran el sistema (Zayas).

Los sistemas de gestión de RH que se han estado introduciendo en Cuba desde inicios de la década de los 90' no se ajustan a nuestras realidades. Para el caso cubano, el desarrollo de la GRH tiene que complementarse conceptual y metodológicamente a las estrategias nacionales y territoriales de empleo (Guilarte 2006). Cada entidad ha de diseñar su sistema como "traje a la medida" siendo esta la premisa del modelo propuesto en las bases del perfeccionamiento empresarial (Decreto-Ley 187, 1998) que ha permitido comenzar el proceso de mejora continua de manera planificada y organizada en numerosas empresas del país, lo que se convierte en un factor excepcional para introducir y desarrollar la GRH con enfoques cualitativamente superiores.

El referido Decreto-Ley dice de manera explícita que este se circunscribe solo al *sector empresarial*, que según García y Munilla (2002) clasificaría como organizaciones con fines de lucro o autónomas, dejando fuera de su aplicación al *sector no empresarial o público*, estas entidades están entendidas como un sistema social, conscientemente coordinados, con la meta de servir cada vez más a la sociedad.

No se puede pretender que todas las entidades marchen por el mismo camino, utilizando los mismos procedimientos y técnicas en busca de objetivos similares pero hay que propiciar que todas tengan las mismas posibilidades de perfeccionar su sistema de gestión. Indiscutiblemente se hace necesario que en el sistema de la AP sea donde primero se lleve a cabo dicho perfeccionamiento del desempeño de sus RH, puesto que es donde existe mayor dependencia ciudadana y donde con mayor seriedad se solicitan la satisfacción de las necesidades, deseos y demandas de un amplio conjunto de ciudadanos que constituyen su mercado objetivo.

La GRH es la que mueve y da valor a una institución, lo que conlleva a la preparación de los trabajadores, la superación en funciones a partir de necesidades, en función del nivel de dirección, su experiencia y las funciones que realizan para el perfeccionamiento de la organización. La formación de los diferentes términos acerca de la GRH está estrechamente ligado a un contexto de experiencias de la propia realidad. Siendo de especial importancia acercarse al estudio, análisis y control de la actividad laboral.

En la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los RH, son: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional. (Cuesta 2010). “Cada día se acrecienta más el interés de Empresas, investigadores y profesionales de las ciencias sociales en los temas de GRH, pues este factor se ha convertido en uno de los activos más importantes con que cuentan las Organizaciones en la actualidad”. Marrero Fornaris, Velázquez Zaldívar y Sánchez Rodríguez (2003).

En este ámbito se destacan otros estudios como el trabajo realizado por Tabares et al., (2016), en el que se evidencia que en Cuba en la GRH en la AP, se caracteriza por:

- En los planes sistemáticos de capacitación de cuadros y reservas hay ausencia en algunos casos y en otros es insuficiente, el contenido relacionado con la información y la comunicación, lo cual limita extraordinariamente la comprensión de la complejidad de ambos, su papel en la gestión pública y la importancia para el desarrollo exitoso de su misión como servidores ciudadanos.
- Los trabajos investigativos que aporten soluciones a la problemática informacional y comunicacional son insuficientes.
- La medición del impacto de la capacitación y la formación de los funcionarios y directivos de la administración pública aun no es suficiente. Se debe ir a la búsqueda de indicadores que permitan medir la efectividad de la capacitación y la formación de los funcionarios y directivos públicos.
- Carencia de mecanismos de implementación de los resultados de las investigaciones, inclusive de las que particularmente se solicitan, así como del seguimiento y evaluación de los mismos a fin de realizar las correcciones pertinentes que se generen en la práctica.
- Ausencia de un programa de alfabetización informacional y comunicacional que alcance de manera diferenciada a los representantes de los ciudadanos, a los funcionarios y directivos públicos profesionales como vía para reconocer, mejorar y utilizar los recursos informacionales idóneos acorde a las funciones, requerimientos y tecnologías de las cuales dispongan las administraciones territoriales.

Acerca de la implementación de nueva tecnología, esto representa un gran reto para la administración pública. Por ello, cada vez que las instituciones ofrezcan nuevas tecnologías a los usuarios o empleados, tendrán que hacerlo como parte componente de un todo, en el que está presente una respuesta humana; si no lo hacen, la gente tratará de crear una propia, o de rechazar la nueva tecnología y esto se observa como resistencia al cambio frente a la automatización. Justamente por esto juega un papel importante la tendencia de incorporar la gestión por competencias laborales al sector de la AP.

1.2 La gestión por competencias. Aspectos medulares en la administración pública

Las nuevas demandas de las actuales sociedades exigen un cambio cultural y una adaptación de la gestión de las administraciones en organizaciones dinámicas, eficaces y eficientes. Pues en la actualidad la GRH tiene un contexto preponderante dentro del ámbito organizacional pues son los trabajadores los que soportan la responsabilidad de ser la parte decisiva en el éxito empresarial, (Alemañy Duerto, 2017) por lo que tener dentro de las organizaciones al personal competente es una tarea de primordial importancia. Como consecuencia este epígrafe abordará la GC que es la principal herramienta que ha venido a resolver esta problemática.

Una adecuada política y práctica de la GRH permite el funcionamiento eficaz del sistema de competencias laborales dependiendo de cómo desempeñen sus tareas cada uno de los trabajadores de la organización y de su papel para el cumplimiento de los objetivos, (Nieves Julbe, 2010). Es por esto que para garantizar el éxito del proceso de cambio en las organizaciones públicas hay que enfocarse en las competencias, donde el énfasis recae en la actuación de las personas y en la adecuación de la organización para alinear las políticas y conductas de estímulo, gestión y reconocimiento de la competencia profesional. En dependencia de la calidad del capital humano con que se cuente estará determinada la aplicación exitosa de medidas, mecanismos y dispositivos de control implantados por la administración.

Se comparte lo planteado por Castillo (2006) al decir que con el objetivo de actualizar los aparatos públicos en gran parte de los países latinoamericanos; aunque con cierta variabilidad, debido a las trayectorias diversas de sus sistemas socio-políticos, la mayoría de los países se encuentran inmersos en un importante proceso de reforma de sus respectivos estados (Castillo 2006); en este proceso, presenciando una reconfiguración del estado, no solo desde las perspectivas social y económica, sino que, como consecuencia de esto, también se empuja hacia la consolidación jurídica del mismo, como forma de generar un entorno de garantías ciudadanas que no desdigan de un estado social y democrático de derecho. (Montero 2012).

Según Montero como consecuencia de los cambios en la forma de pensar y actuar de la sociedad moderna, esta está sometida a constantes transformaciones, todo lo cual

refleja visiones diferentes sobre el estado, lo que a su vez tensiona la relación estado-sociedad y termina provocando reacomodamientos de las estructuras estatales, las cuales deben responder a las exigencias del mundo actual.

Teniendo el estado la obligación de recomponerse y demostrar, que es imprescindible para el direccionamiento y la conducción de la sociedad y el desarrollo pleno de los pueblos, y que es capaz de prevenir, adelantándose ante los episodios de catástrofes de diferentes tipos, los cuales amenazan hoy más que antes.

Dicho lo anterior el estado está en la obligación de estar a la vanguardia de cuanto mecanismo, sistema, método, proceso o procedimiento científico impulse avances tecnológicos, burocráticos, de gestión de políticas públicas o de su propia administración.

Cuba es un país democrático de políticas avanzadas, donde a la luz de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el periodo 2016-2021, aprobados en el VII congreso del partido comunista, se delimitan con mayor claridad las funciones de gobierno y de administración, con papel relevante en el nivel local, al que se le confiere mayor autoridad y autogestión. No obstante la centralización de las políticas de gestión persiste y ha de ser una tarea de la administración local tomar la iniciativa en cuanto a su propia visión de la gestión de los recursos humanos. Escuchando las iniciativas populares, revisando los trabajos en el campo de la gestión que acorde al sistema político contribuyan al trabajo que de forma permanente perfeccione del aparato de administración popular.

Aunque muchos investigadores cubanos han abordado sobre la AP y existen mucha más variedad de estudios sobre gestión por competencias en nuestro país, es escasa la documentación de este tema en la AP.

Estructura Administrativa.

En Cuba según el artículo 69 de la Constitución de la República: La Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) es el órgano supremo del poder del estado. Representa y expresa la voluntad soberana de todo el pueblo. Es el único órgano con potestad constituyente y legislativa en la república (artículo 70). Se compone por diputados electos por el voto libre, directo y secreto de los electores (artículo 71). Y estos a su vez

eligen de entre sus diputados un presidente, un vicepresidente y un secretario, (artículo 73).

De igual manera se homologan las Asambleas Municipales de Poder Popular (AMPP) siendo los órganos superiores locales del poder del estado, y, en consecuencia, están investidas de la más alta autoridad para el ejercicio de las funciones estatales en sus demarcaciones respectivas, y para ello dentro del marco de su competencia, y ajustándose a la ley, ejercen gobierno.

En cambio estas se componen por delegados electos por las múltiples circunscripciones que conforman el municipio eligiendo de igual forma para su estructura organizativa un presidente, un vicepresidente y un secretario.

Para el ejercicio de sus funciones la AMPP se apoya en las comisiones de trabajo, en los Consejos Populares, en el Órgano para la Administración (OA), así como en la iniciativa y amplia participación de la población, en estrecha coordinación con las organizaciones de masa y sociales. (Artículo 4 del Reglamento de la AMPP).

Pese a los inmensos esfuerzos y el logro de significativos resultados, las relaciones primarias siguen influyendo fuertemente en los mecanismos de asignación de cargos públicos en muchos de los países de la región centroamericana; aun el clientelismo político opera de forma muy negativa, obstaculizando que las administraciones ingresen con éxito al Estado del Siglo XXI y que ofrezcan, en consecuencia, respuestas adecuadas a las crecientes demandas ciudadanas. (Montero 2012). Es preciso entender que en aquellos países donde se han reducido los niveles de corrupción el mérito para el ingreso a los cargos públicos y la Carrera Administrativa han sido fundamentales, lo cual debe ser entendido, internalizado y expuesto en el marco del plan de comunicación de la reforma.

Es necesario desarrollar indicadores para la gestión pública, ya sean cuantitativos o cualitativos, que midan con datos concretos la forma en que se mueve la gestión y el impacto positivo en el bienestar, certificado por los ciudadanos

El uso de la Tecnología de la Información y la Comunicación, ha de estar a la vanguardia en los servicios de la Función Pública, ha de verse como un instrumento de gestión y transparencia, tanto para el manejo concreto de los Recursos Humanos como

para el monitoreo de los avances que se van obteniendo en la aplicación de las normas y los procesos, a partir de los indicadores diseñados previamente.

En la Administración Pública han coexistido con persistencia pautas regidas por modelos burocráticos de gestión que no han tenido en cuenta la importancia del factor humano en el desenvolvimiento de la administración, aspecto que con gran frecuencia ha paralizado el proceso de cambio de las estructuras organizativas del Estado y las formas de organización del trabajo, atrofiando el funcionamiento de las mismas en detrimento de la eficiencia y eficacia del órgano público. Por esta razón, concretar nuevos modelos de gestión de los recursos humanos del Estado es un reto significativo. En el Estado, la existencia de funcionarios públicos calificados y constantemente capacitados, bien remunerados y motivados, resultan condiciones esenciales para la implantación de un modelo que sea compatible con las nuevas necesidades surgidas de la situación actual.

1.2.1 Generalidades de la gestión por competencias

Con el objetivo de mejorar el desempeño de los trabajadores e indirectamente el de la organización surge el modelo de gestión por competencias. Propiciando que las personas que desempeñan determinadas tareas sean las más capaces.

En este trabajo, se valora como muy importante lo planteado sobre este modelo por Cravino (1997), el que sostiene que es una herramienta de gestión que permite orientar todas las prácticas del área de RH en el sentido de las competencias que la organización requiere se desarrollen en las personas. Que cada directivo conduzca a su personal a desarrollar y mantener las competencias requeridas. Orientando el comportamiento de las personas que trabajan en una organización, de tal manera de acompañar las metas de la organización. Cuando las competencias están adecuadamente descritas y se dan a conocer se “favorece la autoevaluación, la planificación del propio desarrollo, la autocapacitación y la regulación de las conductas en entornos de mayor virtualidad y *empowermen*.”. (Cravino, 1997).

El análisis de la definición anterior se aprecia que la gestión por competencias es considerada como:

- ✓ herramienta de gestión empresarial del área de RH
- ✓ se basa en competencias requeridas para el cargo

- ✓ conduce al cumplimiento de las metas de la organización
- ✓ impulsa la autoevaluación como motor de gestión de calidad

Por su parte, Cuesta (2010) considera que la gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy una concepción relevante que se requiere a comprender en la GRH, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo. Cuesta (2010). Se comparte con Cuesta (2010) que las competencias laborales se enfocan en el “saber hacer” y por ello se evidencian en el desempeño en contexto.

Para Cuesta la acepción de competencias laborales (CL) supera a la de funciones tradicionales, consideradas como contenidos de cargos o puestos en un plano meramente cognitivo, fragmentadas y especializadas a la vez dado el enfoque tayloriano predominante. La respuesta a la pregunta que sigue siendo universal en cualquier proceso de selección de personal: ¿Qué formación debe poseer la persona adecuada para desempeñar con éxito este puesto?, encontrará buen nivel de aceptación mediante el enfoque holístico de “traje a la medida” que exigirá la gestión de competencias y a la concepción de organización que aprende (Nonaka y Takeuchi, 1997; Garvin, 1998; Senge, 1999).

La gestión de competencias está comprendida por la *gestión de conocimientos*, abarcando al capital intelectual en su acepción más actual (Edvinsson y Malone, 1999), y es sobre todo gestión de personas en sus diversas manifestaciones de valores; y distingue la “*era digital*” (Gates, 1999), donde las competencias laborales son determinantes.

Asumiendo esta perspectiva, y los rasgos identificados anteriormente en la definición de gestión por competencias, en la presente investigación se comprende a la competencia laboral como una actuación holística del profesional ante la solución de un problema empresarial, para lo cual requiere integrar funcionalmente sus conocimientos, habilidades, procedimientos, Know-how, actitudes y valores. Un saber cómo hacer en su contexto.

Estas competencias son aprendidas y se desarrollan como parte del entrenamiento laboral y su evaluación debe contribuir al mejoramiento continuo.

Por ello, para una empresa que pretende implantar la gestión por competencias, es un imperativo desde la Dirección de RH, contar con la determinación y descripción de las competencias requeridas, como premisa del proceso de selección e integración, el cual basa su objetivo en lograr escoger de un grupo de personas a los que más se adecúen a los requerimientos del cargo a ocupar y es aquí donde entran las competencias pues los trabajadores que sus competencias se adapten en mayor medida a las necesidades del cargo a ocupar van a ser los que obtengan un mayor desempeño además de tener una alta satisfacción con el trabajo realizado. Spencer y Spencer, 1993 plantean la técnica de entrevista de eventos conductuales que sirve para conocer si los candidatos al puesto de trabajo poseen las competencias que se exigen en el modelo de selección e integrarlos si las poseen. La capacitación y el desarrollo en algunas competencias por lo general es costosa en términos de tiempo y dinero por lo que se ha de seleccionar aquellos que ya traigan las competencias necesarias para el cargo.

Por otra parte, y muy importante es insistir en ello, hay que percibir a las competencias representando el nexo de las conductas o desempeños individuales con la estrategia de la organización (Hammel y Prahalad, 1994). Y también hay que percibir las en su conexión con el sistema de trabajo asumido.

1.2.2 Las competencias laborales en la administración pública

El sector público no está ajeno a los cambios estructurales que se producen desde hace tiempo y de manera cada vez más vertiginosa en todas las organizaciones. Actualmente se hace continua referencia a la necesidad de la formación de profesionales capaces de pensar y actuar en correspondencia de los valores más genuinos de la sociedad.

Los cambios operados, ya sea en la forma de organizar el trabajo, en las estructuras o en los puestos mismos, y por lo tanto lo que se espera tanto de los individuos como de las organizaciones es influido por las nuevas exigencias debido a grandes cambios y transformaciones en el modo de pensar de la sociedad.

Las competencias laborales específicas para cada puesto, rol o posición deberán ser consistentes con las que la propia organización espera que la caractericen o diferencien.

Con la creación de una nueva cultura en la AP, se busca un cambio en cuanto a actitudes, costumbres, hábitos y valores del personal que integra cada una de las entidades o dependencias públicas.

Muy importante se considera la definición de competencias laborales para la AP, que aporta Morales Cartalla (2007) expone de la manera siguiente: conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño laboral superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Son varios los autores que definen conceptos de competencias, para (Levy Leboyer 1997) son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación”, para (Cuesta Santos 2005); basado esencialmente en Richard Boyatzis (1982), asume la siguiente definición de competencia laboral: “Son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada una cultura organizacional”.

Siendo la que al autor le parece más adecuada respecto al carácter de esta investigación y su plano actual el concepto redactado por la (Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público) propuesta por el CLAD (en lo adelante Guía de referencia del CLAD), que plantea la siguiente definición de competencia:

El desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organizacional real.

- Desempeño observable: refiere al comportamiento concreto, la realización de tareas, el rendimiento, la actividad evidente y medible, apreciable en sus diferentes grados de calidad. Su evidencia es el resultado de la activación integral de los saberes adquiridos de orden multidimensional, esto es: conocer, en términos de datos, información y modelos teóricos; saber hacer, en el orden de las habilidades y las destrezas; saber ser, referido a movilizar actitudes y valores; saber estar, demostrable en la interdependencia positiva, en la construcción y preservación de vínculos colaborativos, en el manejo emocional.
- Puesto y equipo de trabajo: accionar dentro del campo de las tareas propias de su posición, y su traducción en contribuciones evidentes en el equipo de personas que comparten la labor cotidiana.
- Intencionalmente orientado: ejercer, con sentido de pertenencia al servicio público, una responsabilidad consciente en la realización de las tareas cotidianas en dirección a las metas.
- Metas esperables: Las metas a alcanzar o los resultados a producir expresan los propósitos que explicita la conducción, los acuerdos de trabajo conjunto, los planes de acción, los proyectos, los programas de gestión u otros instrumentos equivalentes.
- Valor público: finalidad de las organizaciones del sector público, que expresa los resultados / servicios destinados a fortalecer, atender, responder a derechos, demandas y expectativas de la ciudadanía.
- Organización real: Las competencias operan en un contexto y se revelan en el desempeño concreto en la organización y Administración de pertenencia.

A partir de las conductas que describen el desempeño laboral, haciendo uso las competencias, facilita que el SGRH del sector público enhebre los subsistemas de organización del trabajo, de planeamiento del personal, los procesos de incorporación al empleo, de desarrollo de capacidades, el análisis de rendimiento del desempeño, el diseño de incentivos laborales y la evaluación de resultados.

Para la determinación de las competencias laborales, es útil la utilización de un diccionario general, como el propuesto por la Guía de Referencia del CLAD, el cual se ha de examinar y adaptar a las características propias del país. Este es un instrumento

creado específicamente para la región y actualizado en los contextos actuales de América Latina y el Caribe, incorporando las competencias que conectan mejor con cada contexto, organización y servicio público. Se trata entonces de un diccionario multinivel que contemple en este primer plano la naturaleza de la administración pública que, en los siguientes y sucesivos niveles, se complete con las competencias que responden a las singularidades de la esfera pública en cada organización a la que se aplique.

1.2.3 Idoneidad Demostrada. Definiciones, características y relación con la gestión por competencias

Para un adecuado entendimiento del concepto se ha de realizar un análisis etimológico del constructo, idoneidad; del latín *Idoneitas*, cualidad de idóneo, o sea que reúne las condiciones necesarias u óptimas para una función o fin determinado. Demostrada; hacer patente que determinada cosa es verdad o se cumple y con muestras inequívocas.

Según el código de trabajo emitido por la ANPP (2014) la idoneidad demostrada es el principio para determinar la incorporación al empleo de la persona que se pretende contratar, su permanencia en el cargo, promoción en el trabajo y la capacitación por parte de la entidad; comprende el análisis integral de los requisitos siguientes:

- a) realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas, demostrada en los resultados de su labor;
- b) cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específico y las características personales que se exigen en el desempeño de determinados cargos;
- c) calificación formal exigida, debido a la naturaleza del cargo, mediante la certificación o título emitido por el centro de enseñanza correspondiente.

El requisito regulado en el inciso b) se acuerda entre el empleador y la organización sindical, lo que se inscribe en el convenio colectivo de trabajo. En el Reglamento de este código se regula la autorización excepcional pertinente a lo establecido en el inciso c)

En Cuba este principio es reconocido por el empleador además que este mismo puede reconocer su pérdida y existe un órgano asesor al cual el trabajador debe auxiliarse para realizar las reclamaciones pertinentes según plantea el artículo 37 de la sección

quinta. Cabe destacar que cada vez que haya un trabajador con una evaluación deficiente hay que hacer un análisis de ID.

Los dos conceptos citados anteriormente reflejan la relación de la ID con los procesos de selección e integración (SI), evaluación del desempeño (ED), capacitación y desarrollo (CD) y estimulación moral y material (EMM); con el SGIRH, pero la resolución 60/11 normas del sistema de control interno analizada en el próximo epígrafe brinda una relación más evidente entre estos.

En la actualidad y a partir de Resolución No. 60/11 en vez de tratar el término competencias laborales se analiza el de idoneidad demostrada en el nuevo sistema de perfeccionamiento empresarial que se vive en el país, pese a estar como módulo central en el modelo de SGIRH planteado por Morales Cartaya (2006) posteriormente adoptado en las ya derogadas NC: 3000-3002 2007.

La idoneidad demostrada del personal es un elemento esencial a tener en cuenta para garantizar la efectividad del sistema de control interno, lo cual facilita el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo. Por lo que la idoneidad ha pasado a ser el elemento a evaluar en la GRH para de esta manera determinar las personas que cumplan con los requisitos y tengan las capacidades de enfrentar determinado cargo que aunque estas no tengan las máximas competencias laborales puedan cumplir de manera satisfactoria con el perfil del cargo que desempeñan.

En el análisis de las definiciones de estos dos términos la relación que se evidencia es que ambos permiten el desarrollo de los mismos procesos de la GRH. La diferencia fundamental que se encontró es que la ID asegura un desempeño laboral adecuado mientras que si se gestiona mediante las CL se va a alcanzar un desempeño laboral superior al planificado. Pupo Leyva (2017).

Según Nuñez Cruz (2016) la unión del principio de ID con una correcta gestión por competencias permiten la consecución de metas u objetivos propuestos desde la perspectiva laboral. Además, optimizan la toma de decisiones en función del tiempo y otros recursos que se puedan emplear en el instante de incidir en aspectos vinculados al trabajador.

1.2.4 Marco regulatorio cubano para la gestión por competencias

En Cuba durante un tiempo se aplicaron las NC: 3000-3002 2007 (Derogadas) basadas en la investigación de Morales Cartaya (2006) definiendo términos tales como: certificación de competencias, comité de competencias, competencias laborales, gestión por competencias, idoneidad demostrada, y perfil de competencias; dando paso a la Ley No. 116/13 código de trabajo, la cual define y regula;

El reconocimiento o pérdida de la Idoneidad demostrada, así como su evaluación; y los procedimientos a seguir para estas. Enmarca también las regulaciones de capacitación y superación de los trabajadores en correspondencia con las necesidades de la producción y los servicios y los resultados de la evaluación del trabajo.

En los Consejos de Administración Municipales actualmente, para la contratación del personal se rigen por la Ley No. 116 del código de trabajo, artículos 25 y 26; en el caso de la contratación de los cuadros se rigen por el Decreto Ley 196, según su artículo 14: Se tendrá en cuenta, durante el **proceso de selección**, los resultados obtenidos en el cargo que desempeña, su capacidad de dirección, la motivación, y la situación de dirección que deberá enfrentar. En el análisis integral, para seleccionar al cuadro **más idóneo** para ocupar un cargo, se tendrán en cuenta las posibilidades y disposición de éstos para cumplir los principios establecidos en el código de ética de los cuadros del estado cubano.

Durante el **proceso evaluativo** se tendrá en cuenta el conjunto de cualidades y requisitos que posean y cumplan los propuestos, lo cual permitirá definir con objetividad y determinar el cuadro propuesto con **mayor idoneidad** para ocupar el cargo, aun cuando temporalmente no logre cumplir determinados aspectos de los **requisitos específico**: dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir; nivel profesional o técnico adecuado.

Según el reglamento de las administraciones locales del poder popular; acuerdo 8223, Artículos 24, 27, 31, 32, 33, 34 y 35; la selección y formación de la reserva tendrá como objetivo desarrollar, con sus recursos humanos, el potencial de dirección que garantice la oportuna renovación y la adecuada combinación de los cuadros más jóvenes, con los más experimentados y eficientes, para asegurar un gradual y continuo proceso de perfeccionamiento de la dirección. Por lo que la labor de preparación y superación es

un **proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo** de los cuadros y sus reservas a todos los niveles.

Los órganos, organismos y entidades nacionales aplican la política de formación y preparación de sus cuadros, así como apoyan, controlan y ejecutan, dichas actividades en el sistema de su competencia. Mientras que la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, se elabora con una proyección a mediano y largo plazo, respondiendo al diagnóstico de necesidades de sus cuadros, con la visión y objetivos trazados por cada órgano, organismo y entidad nacional, acorde con los lineamientos de la estrategia nacional.

La evaluación de los cuadros es un proceso ininterrumpido que se realizará a partir de los resultados del trabajo y su desempeño individual, constatando el progreso de la actividad que dirige o realiza de forma cotidiana y sistemática, teniendo en cuenta su actitud, ejemplaridad y autoridad personal, siendo evaluados periódicamente sobre la base del cumplimiento de los requisitos y condiciones generales y **específicas** que se tuvieron en cuenta para su designación o elección.

El cuadro inconforme con los resultados de la evaluación puede dentro del término de los 10 días hábiles posteriores a la notificación, presentar reclamación ante la autoridad superior a la que lo evaluó, la cual deberá resolverla dentro de los 30 días posteriores.

La atención y estimulación a los cuadros, se desarrollará conforme con la política establecida; debe ser sistemática y estar basada en el conocimiento particular y la atención diferenciada a los cuadros. Deberá basarse en los **resultados de la evaluación integral** de éstos, teniendo en cuenta los diferentes tipos de actividades, niveles de dirección, prioridades y territorios en que se desarrollen, atendiendo a la situación concreta que enfrente el país, y potenciando la aplicación práctica de los estímulos morales, dada su importancia y significación.

Analizando lo anterior se aprecia que ya están sentadas las bases para gestionar por competencias, con base en la idoneidad demostrada a través de los procesos de selección e integración y evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo y estimulación moral y material en el sector público.

1.3 Valoración crítica y selección del procedimiento

Con el desarrollo de este epígrafe se pretende conocer el estado actual de la bibliografía que presenta como tema de estudio sobre CL y la ID, detectando que existen una notoria cantidad de estudios sobre la temática pero ninguna aplicada a la AP, por lo que se ha de escoger el que más se adecue a este fin, y realizarle las adaptaciones pertinentes de ser preciso.

De los epígrafes anteriores se puede apreciar la similitud de la ID con las CL respecto al desarrollo de procesos de GRH tales como definir la incorporación y permanencia en el cargo, capacitación y desarrollo del personal, la promoción de los mismos a cargos superiores o la estimulación moral y material. También es apreciable que la ID asegura un desempeño laboral requerido a corto plazo mientras que las CL desarrollaran un desempeño superior a largo plazo. Según Nuñez Cruz (1016) “La unión del principio de ID con una correcta gestión por competencias permiten la consecución de metas u objetivos propuestos desde la perspectiva laboral. Además, optimizan la toma de decisiones en función del tiempo y otros recursos que se puedan emplear en el instante de incidir en aspectos vinculados al trabajador”, por lo que se hace crucial la inmediata incorporación de estos principios a la AP.

Para el desarrollo de esta investigación de analizar un total de 42 bibliografías que tratan sobre CL, ID y su relación con la AP. Estas se encuentran distribuidas en tesis (55%) (Doctorales (52%), de maestría (22%) y de diplomas (26%) del total de tesis), artículos (17%), libros (14%), guías o estrategias (12%) y regulaciones (2%). Un 52% de estos documentos son Nacionales, para un 48% Internacional. De dicho análisis tan solo el 26% trata la GPC en la AP pero ninguna ofrece un procedimiento específico para ello, lo lleva a la búsqueda de un procedimiento que se adecue al campo de la investigación.

Para ello se realiza un análisis atendiendo a: selección e integración, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, estimulación moral y material, cumplimiento de reglamentos, empleo de técnicas para el análisis, enfoque de procesos; del cual se detecta que los autores más representativos de respecto a estas variables son: Marrero Fornaris (2002), Vergara Quincose (2006), Sánchez Rodríguez (2010), Nieves Julbe (2010), Pupo Sedano (2011), Nuñez Cruz (2016) y Alemañy Duerto (2017).

Autores	Contribución a la investigación	Aporte metodológico	Relación con la ID	Técnicas empleadas	Cumplimiento de requisitos para su aplicación en la AP
Marrero Fornaris (2002)	Gestión de la formación en instalaciones hoteleras.	Si	No	Medio	Bajo
Vergara Quincose (2006)	Procedimiento para la elaboración de perfiles de competencias	Si	No	Medio	Medio
Sánchez Rodríguez (2010)	Tecnología para el desarrollo de competencias laborales en entidades consultoras.	Si	Si	Medio	Medio
Nieves Julbe (2010)	Procedimiento para la norma competencias profesionales desde la perspectiva del AC	Si	Si	Medio	Bajo
Pupo Sedano (2011)	Procedimiento para la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias en Almacenes Universales S.A	Si	Si	Medio	Medio
Núñez Cruz (2016)	Procedimiento para la implementación de la norma idoneidad demostrada en entidades de salud	Si	Si	Medio	Bajo
Alemañy Duerto (2017)	Gestión por competencias en los procesos SI, ED, CD, EMM	Si	Si	Alto	Alto

Tabla 1.1: Comparación de las propuestas de autores con respecto al campo de la investigación.
Elaboración Propia

Como resultado de este análisis se define el procedimiento de Alemañy Duerto (2017) como metodología más adaptada a la investigación. Está especializada en el diseño de perfiles de competencia del cargo vinculada a los servicios con un enfoque por proceso definido un procedimiento y técnicas para ello. Esta es una metodología muy bien definida partiendo de lo general a lo específico que analiza todos los procesos claves relacionados con el sistema integrado de GCH.

1.4 Estado actual de la gestión por competencias en el Órgano para la Administración Rafael Freyre

El municipio está ubicado geográficamente al norte y oeste de la Provincia de Holguín. Limita por el norte con las aguas del Océano Atlántico, al sur con los municipios de Báguano y Holguín, al este con Banes y por el oeste con Gibara. Posee una extensión territorial de 618 46 km². La población asciende a 53 657 habitantes con una densidad promedio de 86.75 hab/ km².

La situación económica geográfica es favorable para el desarrollo del turismo. Esto ha posibilitado la construcción de 7 hoteles y una amplia infraestructura extrahotelera, se cuenta con una capacidad de 3 784 habitaciones.

El municipio está integrado por 8 Consejos Populares. El Consejo de la Administración Municipal está constituido por 21 miembros, encontrándose todas plazas cubiertas %. De los organismos que lo integran sólo 2 son de subordinación nacional, (Ministerio de la Agricultura y Acueducto) y el resto de subordinación local.

La revisión documental de la planeación estratégica y planes de desarrollo, así como entrevista realizada a la DRH, permitieron caracterizar el estado actual de la gestión por competencias en el Órgano para la Administración de Rafael Freyre.

La caracterización es como sigue. Existe una planificación estratégica de los RH a nivel del OA, una política de GRH, están formulados los objetivos de GRH, existen documentos legales o normas para planificar los RH; se utilizan la resolución 60 y la 30, el código de trabajo, el de pluriempleo y cualquier artículo o norma de documentos oficiales que hagan alusión a los RH.

Se han realizado estudios de Cargos laborales, Diagnóstico de las necesidades de RH, Manual y catálogos de puestos, Clasificación de puestos de trabajo encontrándose actualizados los estudios.

El principal requisito que se especifican para ocupar las plazas es la experiencia, no se miden las competencias del cargo.

Para la gestión del ingreso del personal existen nombramientos directo como es el caso del Vicepresidente para el Órgano de la Administración y este a su vez nombra a su secretaria, el chofer y su informático; en el caso de los cuadro se rigen por el decreto ley 195, y en los designados de los cuadros por el artículo 116 del código de trabajo

inciso 25 y 26. El resto del personal de oficina se contrata después de realizarle una investigación.

Está documentada la descripción de puestos de trabajo, no siendo así con la documentación de los perfiles de competencias; argumentando que la gestión por competencias tan solo la implementan las empresas en perfeccionamiento laboral.

Las necesidades de capacitación se determinan de acuerdo a lo establecido en manuales de puestos y planes institucionales, siempre con el visto bueno del jefe inmediato.

Capítulo II. Aplicación del procedimiento para la gestión por competencias basado en el principio de idoneidad demostrada en el Órgano para la Administración Rafael Freyre

En este capítulo se realiza la descripción del procedimiento seleccionado (diseñado por Alemañy Duerto ,2017). Luego se muestran los resultados de la aplicación parcial de este, en el Órgano para la Administración de Rafael Freyre.

2.1 Procedimiento para la gestión por competencias basado en el principio de idoneidad demostrada

Etapas I: Preparación inicial

Esta primera parte del procedimiento tiene como finalidad crear las condiciones necesarias para ejecutar las restantes etapas y contribuir a que el desarrollo de todos los pasos y tareas se realicen de forma lógica y sus resultados sean satisfactorios.

Paso 1: Caracterización de la organización

Está conformado por dos tareas.

Tarea 1. Características de la cultura organizacional

Tarea 2. Características generales de la organización

Paso 2: Preparación del equipo de trabajo

El grupo de trabajo va a estar constituido por los comités de expertos debido a que son el mismo equipo que evalúa la idoneidad del trabajador. Para que puedan realizarlo efectivamente deben estar bien preparados en los temas a desarrollar. En este paso se incluye el plan para desarrollar el procedimiento y lo forman 3 tareas.

Tarea 3: Creación de los comités de expertos

Tarea 4: Planificación del trabajo

Tarea 5: Preparación e involucramiento de los comités de expertos

Etapas II. Determinación y validación de las competencias laborales

El objetivo de esta fase es la determinación de las competencias a los diferentes niveles y la elaboración de los perfiles de competencias, que se convertirán en el elemento integrador del sistema de GCH. En el procedimiento se adaptan algunos elementos de

la propuesta realizada por Sánchez Rodríguez (2007), para su adecuación a las características de la AP.

Paso 3: Determinación de las competencias de identidad y esenciales

Paso 4: Determinación de las competencias de Procesos

Tarea 6: Análisis de los procesos de la organización

Tarea 7: Definición de las funciones claves

Tarea 8: Definición de las competencias de procesos

Paso 5: Determinación de las competencias de los cargos

Tarea 9. Agrupamiento de los cargos

Tarea 10: Identificación de las funciones básicas y específicas

Tarea 11: Definición de las Competencias para los cargos

Paso 6: Validación de las competencias laborales o de los perfiles de competencias

Etapa III. Evaluación de la idoneidad demostrada

Esta tercera etapa tiene como objetivo evaluar la ID del trabajador mediante un factor que reduzca la incertidumbre para los procesos de SI, ED, CyD y EMM. Para esta etapa es indispensable la correcta confección de los perfiles de competencia para los cargos pues serán el punto de partida para esta.

Paso 7: Elaboración del perfil de evaluación de la idoneidad demostrada

Tarea 12: Seleccionar las competencias vitales de los perfiles

Tarea 13: Elaboración de los perfiles de idoneidad

Paso 8: Análisis de la idoneidad demostrada

La ID es un principio que no es evaluado en un único proceso del sistema de gestión integrada de los RH, sino en dependencia del momento que el trabajador pasa en la organización lleva un criterio de idoneidad emitido. En la investigación se propone mediante el uso del perfil de idoneidad propuesto calcular el Índice de evaluación de la Idoneidad (IEI) para contribuir a la toma de decisiones en lo que el trabajador respecta. La fórmula de los índices para los trabajadores (Ecuación 2.1) se muestra a continuación:

Ecuación 2.1:

$$IEI = 0.4858(\sum_{i=1}^n W_i E_i) + 0.3746(\sum_{j=1}^p W_j E_j) + 0.1396(\sum_{k=1}^q W_k E_k)$$

Donde:

W: Peso de cada competencia vital

E: Evaluación para cada competencia vital (Alto=3; Medio=2; Bajo=1)

Este índice puede obtener como resultado máximo 3 (todas las UC obtuvieron evaluación de alto) y como mínimo 1 (todas obtuvieron valor bajo). Mediante experimentos de prueba error se determinaron intervalos para los cuales se toman decisiones referidas a la ID.

Intervalos	Evaluación	Decisión
$IEI \leq 1,4$	Muy baja idoneidad	El trabajador pierde la idoneidad y se busca la reubicación de este en una plaza de menor complejidad. En caso de no poderse se propone la separación del centro.
$1,4 < IEI \leq 1,8$	Baja idoneidad	El trabajador pierde la idoneidad y se plantean necesidades de capacitación de forma urgente. En caso de no poderse se aplican las medidas para el primer caso.
$1,8 < IEI \leq 2,2$	Media idoneidad	El trabajador mantiene la idoneidad pero se plantean necesidades de capacitación para su mejor desempeño
$2,2 < IEI \leq 2,6$	Buena idoneidad	El trabajador mantiene la idoneidad
$IEI \geq 2,6$	Alta idoneidad	El trabajador mantiene la idoneidad y se propone la promoción a un cargo de mayor complejidad y debe ser estimulado

Tabla 2.1 Intervalos de decisión para la idoneidad demostrada del trabajador. Alemañy Duerto 2017

Relación del análisis de idoneidad con los procesos de SEI, EDD, CD y EMM de GCH

En la selección e integración al realizar el análisis de idoneidad se puede obtener si el trabajador es el idóneo para el puesto o no, sirviendo así como un indicador de selección. Ayuda en la evaluación del desempeño a comprobar el estado de la idoneidad con IEI el cual si fuese muy bajo o bajo supondría un estudio para una posible reubicación del trabajador del puesto o liberación definitiva según el código de trabajo. Si la evaluación fuese media existiría entonces una necesidad de capacitación para el trabajador con el objetivo de que este mejore su situación, con lo que el comité de evaluación de la idoneidad tendría que establecer un análisis para comprobar el estado y posibles cursos necesarios. También si la evaluación fuese buena aseguraría que el trabajador continúe en su puesto de trabajo sin ningún problema y si esta fuese alta tendría dos posibles análisis, primeramente una estimulación moral y material para

con el trabajador por sus resultados o una promoción a un cargo superior si este demuestra un desempeño superior y existe disponibilidad del cargo. A partir del esquema siguiente se evidencia lo antes expuesto

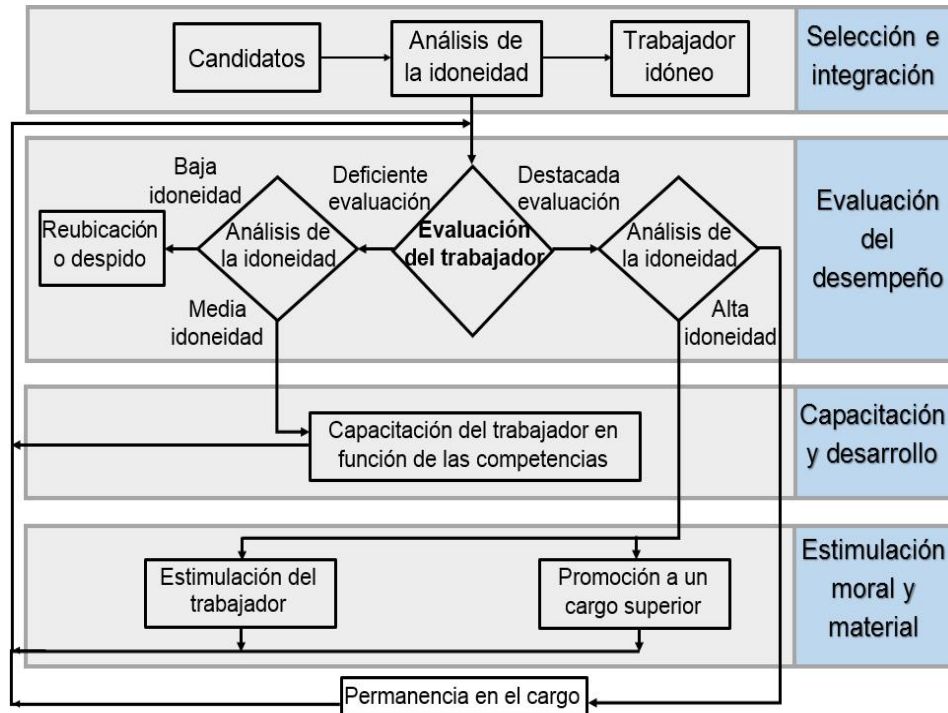


Figura 2.1 Esquema de relación de los procesos de SI, ED, CD y EMM con la idoneidad. Nuñez Cruz (2016)

Paso 9. Certificación de la idoneidad demostrada

Todas las acciones referentes a la ID del trabajador deben certificarse a través de registros que evidencien los resultados. La primera acción que debe realizarse para un análisis de idoneidad es la solicitud del jefe de área al director general y luego este la emite al comité de expertos y se explica el motivo por el cual se realiza. Esta solicitud se lleva a través del Registro RG-01. Una vez realizada la evaluación de la idoneidad del trabajador por el comité este emite un acta donde plasma los resultados y propone una decisión a la alta dirección (esta acta se encuentra en el registro RG-02). La decisión pasa a manos del directivo del área, que luego de realizar los análisis pertinentes emite al trabajador la decisión final sobre su idoneidad en el registro RG-03. En caso de la pérdida de idoneidad, cuando no es posible la reubicación en otro cargo para el que el trabajador posea los requisitos exigidos, se da por terminada la relación laboral y este recibe una garantía salarial equivalente al salario escala correspondiente

a un mes, a partir de la fecha de notificación. Si el trabajador no se encuentra conforme con la decisión del jefe facultado que confirma la pérdida de la idoneidad demostrada, puede reclamar en materia de derecho de trabajo ante el Órgano de Justicia Laboral en primera instancia y de persistir la inconformidad al Tribunal Municipal, los que se pronuncian sobre el fondo del asunto, de conformidad con el procedimiento establecido. El registro RG-04 presenta el modelo de reclamación del trabajador ante pérdida de idoneidad. Los registros se encuentran en el anexo 6.

Una vez terminada esta tercera etapa la organización debe contar con los perfiles de idoneidad y haber realizado evaluaciones de idoneidad necesarias a los trabajadores mediante los criterios propuestos. Los análisis se realizan en función de los procesos del SGICH correspondientes y los resultados de esta deben quedar certificados a través de los registros emitidos.

Etapa IV. Control y mejora

Esta última etapa tiene como objetivo verificar el cumplimiento del procedimiento y realizar los ajustes necesarios que le aporten al mismo un enfoque de mejora continua para así alcanzar estadios superiores en la organización. La propuesta de indicadores en esta fase contribuye a controlar tanto el cumplimiento del procedimiento como elementos que puedan mejorarse para el mejor desempeño del SGICH. La etapa estuvo conformada por dos pasos.

Paso 10. Seguimiento y control del procedimiento

Ante cualquier tipo de cambio tanto tecnológico, estructural, político económico o cultural que afecte la organización se deben realizar ajustes a las competencias de cargos, procesos, esenciales e identidad antes definidas, debido a que el accionar de estas puede variar por estas transformaciones. En estos casos no se deben elaborar nuevamente las competencias si no proponer las modificaciones pertinentes en función los cambios ocurridos para posteriormente actualizar el perfil de idoneidad de los trabajadores involucrados.

Para analizar el impacto que tuvo el procedimiento se proponen indicadores que proporcionen un patrón a la organización de la implementación de la norma ID. El comportamiento de estos va a mostrar hasta qué nivel se ha aplicado el procedimiento y cuanto ha contribuido al mejor desempeño de la entidad.

Paso 11. Propuestas de mejora

Se propone elaborar un plan de acción en base a las desviaciones detectadas en el seguimiento y control en el que plasme las medidas, responsables de ejecutar y controlar, fechas de inicio y control y recursos en caso necesario.

2.2 Aplicación del procedimiento para la gestión por competencias basado en el principio de idoneidad demostrada en el Órgano para la Administración de Rafael Freyre

Etapa I: Preparación inicial

Paso 1: Caracterización de la organización

Tarea 1. Características de la cultura organizacional

Luego de realizar el cuestionario propuesto por (Nieves Julbe, 2010), se obtuvo que la cultura organizacional de los directivos posee un desarrollo medio.

La mayoría de las veces se emplean estilos de dirección democráticos, casi siempre hay un eficiente trabajo en equipo. Las medidas disciplinarias impuestas a los subordinados tan solo se efectúan después de un profundo análisis de la evaluación del desempeño individual. Debido a la escasez de personal para cubrir el gran número de plantillas bacantes estas acciones correctivas se aplican con menor frecuencia, lo que implica una mayor aparición de deficiencias laborales. Al caracterizar las competencias de los directivos estas promediaron en la categoría de medio, por lo que se concluye que estos no poseen el total de las habilidades necesarias para dirigir el capital humano bajo su cargo. Esto se debe a que no todos los cuadros y dirigentes han pasado cursos de administración, ni tienen la preparación profesional indicada a pesar de que los trabajadores reconocen el trabajo de los mismos, así como sus valores éticos en el desempeño de sus cargos.

El Sindicato, el PCC y la UJC están insertadas en la entidad y tienen una estrecha relación con la GRH, existiendo relaciones de cooperación sistemática. Actúan de forma efectiva en los problemas de los trabajadores y siempre se encuentran presentes en las decisiones que se toman en cuanto a los trabajadores y participan activamente en las reuniones convocadas por la alta dirección, contribuyendo así a la mejora continua de la organización

Tarea 2. Características generales de la organización

El Órgano para la Administración de Rafael Freyre, de la Provincia de Holguín, se encuentra ubicado en Santa Lucía Calle 6 # 16 /1 y 3, de dicha provincia. Este se encuentra subordinado a la Asamblea Municipal del Poder Popular de dicho municipio y como su nombre lo indica es el órgano de dirección de la administración local, tiene carácter colegiado, dirige las entidades económicas, de producción y de servicios de su nivel de subordinación y su función primordial es promover el desarrollo económico y social de su territorio. Dirige la actividad administrativa a él subordinada y controla la de las entidades de su territorio, independientemente del nivel de subordinación. Administra y ejecuta las disposiciones de la Asamblea u organismos superiores.

Está constituido por 21 miembros, encontrándose todas las plazas cubiertas %. Está conformado por el presidente de la Asamblea representando al estado en su demarcación territorial (Artículo 117 de la Constitución de la República de Cuba), por el Vicepresidente para el Órgano de la Administración, ya como un cargo Profesional y como máximo responsable del consejo, también se compone de un Secretario y de un Vicepresidente para la Construcción, un Vicepresidente para la Economía, un Vicepresidente para los Servicios, un Vicepresidente de la Defensa y otros 14 Directores de entidades subordinadas al OA los cuales son miembros inmediatos del consejo.

De los organismos que lo integran sólo 2 son de subordinación nacional, (Ministerio de Agricultura y Acueducto) y el resto de subordinación local.

Su **misión** es:

Propiciar un desarrollo endógeno, con un aprovechamiento óptimo de sus recursos económicos, sociales y ambientales, a través de una economía diversificada, en condiciones de autoabastecimiento que eleven la calidad de vida de sus habitantes y se revierta en un desarrollo sustentable de la economía y la sociedad.

Para ello cuenta con un colectivo de cuadros, reservas y directivos de base comprometidos con la revolución y con la suficiente capacidad para mantener una adecuada superación permanente, con capacidad de aglutinar las masas y trabajar por la conquista de los compromisos económicos, políticos y sociales que les permita un nivel de crecimiento estable a las condiciones de vida de nuestra población. Aplicando adecuadamente las técnicas de dirección, las iniciativas creadoras, el cumplimiento

estricto de las leyes y aprovechando el potencial científico técnico formado en el territorio y hoy es un pilar para su continua formación.

Y su **visión**:

El municipio Rafael Freyre muestra una elevada calidad de vida de sus habitantes sustentada en una economía diversificada, y en condiciones de autoabastecimiento con

un óptimo aprovechamiento de sus recursos económicos,

socioculturales y ambientales.

El capital humano con el que cuenta

la organización es actualmente de

71 trabajadores en plantilla de los

cuales son 39 hombres y 32 mujeres véase la figura 2.2, por lo

que se encuentra en concordancia

con el trabajo que se realiza de

manera positiva. Según la edad,

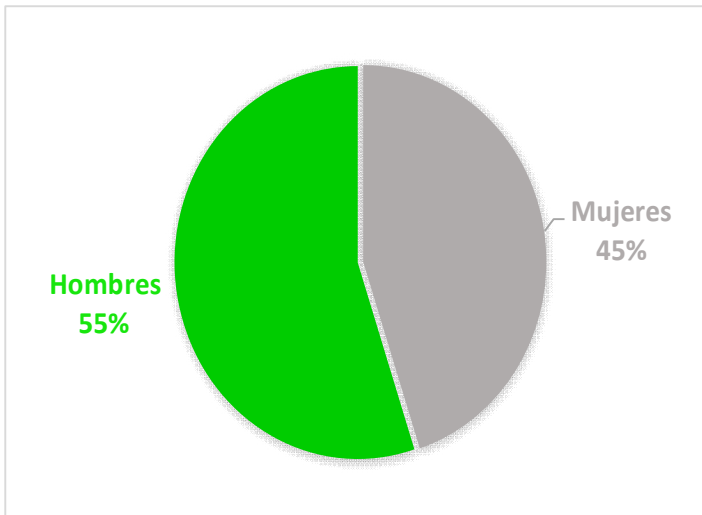


Figura 2.2 Clasificación según sexo

figura 2.3, menores de 35 años: 8 trabajadores, de 36 a 45 años: 48 trabajadores, de 45 a 55 años: 12 trabajadores y más de 56 años: 3 trabajadores. Luego de analizar el comportamiento de las edades, se puede concluir que la tendencia es una fuerza de trabajo joven pero con experiencia. Sus niveles de escolaridad analizados en la figura 2.4 son: 9no: 13 trabajadores, 12vo: 17 trabajadores, Técnicos medios: 32 trabajadores, universitario: 9 trabajadores. Contando con un personal de nivel medio en su mayoría.



Figura 2.3 Clasificación según edad

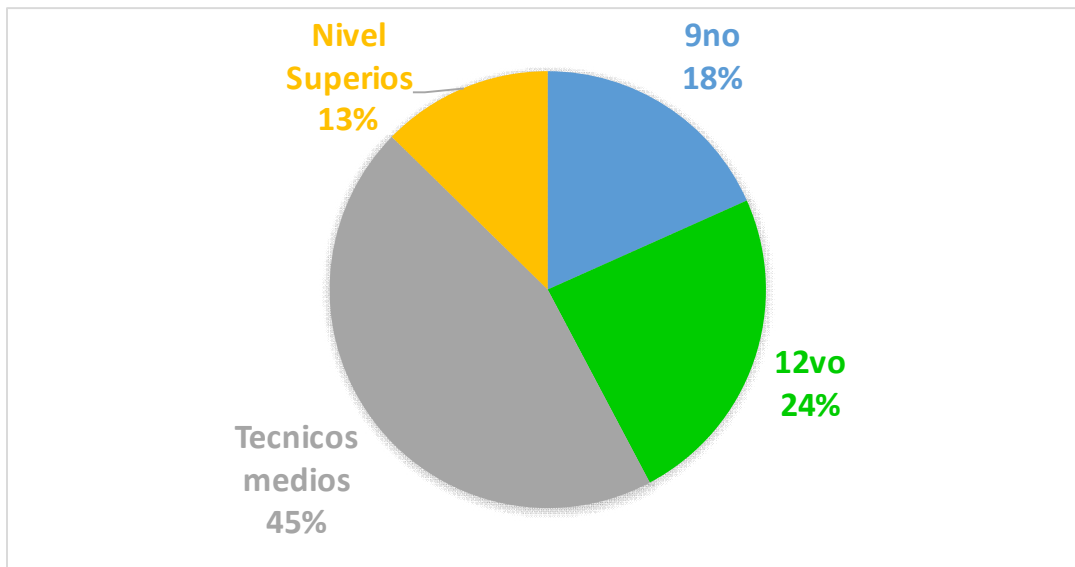


Figura 2.4 Clasificación según nivel de escolaridad

Las necesidades de capacitación se determinan de acuerdo a lo establecido en manuales de puestos y planes institucionales, siempre con el visto bueno del jefe inmediato.

Paso 2: Preparación del equipo de trabajo

Tarea 3: Creación de los comités de expertos

En esta tarea se creó un comité bien definido según el reglamento del código de trabajo y compuesto por siete integrantes.

Tarea 4: Planificación del trabajo

En esta tarea se creó un cronograma de trabajo para la correcta aplicación de la metodología.

Tarea	Fecha	Hora	Lugar	Ejecuta	Responsable
Capacitación del equipo de trabajo	16-17/4/2018	9:00am	Oficina de Recursos humanos	Investigador	Especialista Principal de Recursos humanos
Definición de competencias Transversales	18/4/2018	9:00am	Oficina de Recursos humanos	Comités de expertos	Especialista Principal de Recursos humanos
Definición de competencias de procesos	24-25/4/2018	9:00am	Oficina de Recursos humanos	Comités de expertos	Especialista Principal de Recursos humanos

Definición de competencias de los cargos	2-3/5/2018	9:00am	Oficina de Recursos humanos	Comités de expertos	Especialista Principal de Recursos humanos
Elaboración de los perfiles de idoneidad	8-9/5/2018	9:00am	Oficina de Recursos humanos	Comités de expertos	Especialista Principal de Recursos humanos
Evaluación de los indicadores de control	14-15/5/2018	9:00am	Oficina de Recursos humanos	Investigador	Especialista Principal de Recursos humanos

Tabla 2.2: Planificación del trabajo. Fuente elaboración propia

Tarea 5: Preparación e involucramiento de los comités de expertos

En esta tarea se realizó la preparación del colectivo de trabajo, ampliando los conocimientos necesarios de estos en cuanto a la GC y la ID para las tareas sucesivas. Se aclaró el papel que juega el comité de expertos en relación a la ID y otros aspectos según el código de trabajo, específicamente para el sector Público, expresando que el desarrollo de esta contribuye a la gestión por competencias a través de los procesos SI, ED, CD, EMM. A la vez se exhortó a la organización a estudiar las Cartas Iberoamericanas de la Función Pública, de la Calidad, del Gobierno Electrónico, de la Participación Ciudadana, y del Diccionario Iberoamericano de Competencias, y también a beneficiarse de la participación de las conferencias en línea ofrecidas por el CLAD. Además de los aspectos teóricos de la metodología a emplear, se explicó las técnicas que fueron utilizadas para recopilar y generar información.

Etapa II. Determinación y validación de las competencias laborales

Paso 3: Determinación de las competencias de identidad y esenciales

Para determinar las competencias identidad y esenciales se aplicó una tormenta de ideas previa consulta al diccionario propuesto por la Guía Referencial del CLAD. El investigador se reunió con el comité de expertos y se listaron las diferentes características de la organización. Para eliminar las discordantes se realizó un filtro y se escogieron las similares, llegando al consenso de cuales eran estas competencias. Las competencias de identidad que se obtuvieron fueron las siguientes:

- Compromiso con el servicio público

- Eficiencia en los servicios prestados
- Capacidad de cumplimiento de las expectativas de los clientes

Para las competencias esenciales se aplicó el mismo procedimiento y las competencias esenciales definidas fueron:

- Aprendizaje continuo
- Desarrollo de las relaciones interpersonales
- Capacidad para el trabajo en equipo
- Cumplimiento de las necesidades del cliente
- Orientación a la gestión de la calidad
- Capacidad de reacción

Paso 4: Determinación de las competencias de procesos

Tarea 6: Análisis de los procesos de la organización

Debido a las características propias de la AP los cuadros están vinculados a más de un proceso véase el mapa de procesos en el anexo 2. Para definir las competencias de los procesos se tienen en cuenta las funciones de los mismos.

Tarea 7: Definición de las funciones claves

Para definir las funciones claves de los procesos se hace la pregunta, ¿Para cumplir con la misión de cada proceso qué funciones claves son necesarias? Los expertos al realizar el análisis funcional desagregaron todas las funciones claves. Después de realizar las orientaciones que se propone en el diseño, se llegó finalmente al consenso entre todos los integrantes, las funciones claves consensuadas resultaron:

Procesos estratégicos

Políticas públicas territoriales:

- Análisis, revisión y evaluación de decisiones, medidas, acciones, planes, proyectos, y normas ligadas a la acción de individuos y grupos involucrados.
- Constituyen cursos de acción alcanzar los objetivos y el logro de la misión y la visión.

Desarrollo estratégico territorial:

- Elaboración del plan de desarrollo estratégico territorial
- Establecer las pautas para alcanzar metas de largo alcance

- Elaboración de propuestas, diseño de objetivos y promoción de acciones para la proyección de planes de desarrollo, estrategias a corto, mediano y largo plazo, y despliegue de iniciativas para la satisfacción de las necesidades sociales y económicas de los segmentos poblacionales.

Comunicación institucional:

- Tomar en cuenta, los criterios de los delegados y del pueblo, derivados de los planteamientos, las quejas, las solicitudes y de los intercambios diarios
- Búsqueda de solución dinámica a los problemas
- Información de las decisiones adoptadas
- la publicación y divulgación de los acuerdos.

Gestión del capital humano:

- Mejorar del desempeño de los servidores públicos en todos los niveles de gestión
- Propiciar que los gestores públicos respondan con más calidad y frecuencia a la sociedad
- Completar las necesidades de fuerza de trabajo demandada por las entidades que participan principalmente en programas económicos priorizados
- Atención y desarrollo de los recursos humanos

Planificación territorial:

- Formulación y coordinación de las políticas de crecimiento económico
- Insertar dentro de la planificación territorial segmentos de las metas de la planificación estratégica según los plazos previstos de los objetivos y tareas para resolver el dilema de lo urgente con lo trascendente.

Gestión de la calidad:

- Definir funciones, objetivos, y programas territoriales, apuntando a fomentar la calidad de vida de forma general a partir de los preceptos de la gestión empresarial y la proyección de la acción gubernamental.

Gestión medioambiental:

- Incorporación de la dimensión ambiental en las políticas ,planes, proyectos, programas y acciones públicas

- Promover acciones ambientales para un desarrollo sostenible, mediante participación efectiva de la comunidad en la toma de decisiones y el desarrollo de procesos de autogestión.

Gestión de expectativas y necesidades:

- Gestionar las necesidades y expectativas más reiteradas de los electores que demandan recursos materiales y financieros
- Elevar a otro nivel institucional los planteamientos formulados por los electores que así lo requieran
- Definir cómo y cuándo se desarrollaran las posible solución

Control:

- Evaluar, seguir, analizar y controlar las decisiones y acuerdos en los diferentes niveles y áreas administrativas del gobierno
- Medir logros
- Evaluar las causas de posibles desviaciones y realizar acciones para superarlas.
- Medir los resultados de su gestión
- Controlar la eficacia de sus planes y programas, tanto en el orden interno como de la gestión.
- Control de Políticas. Detectar el incumplimiento de las políticas establecidas.
- Controlar las reservas presentes en el territorio

Gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación (CTI):

- Propiciar el desarrollo científico-tecnológico
- Ejecutar investigaciones dirigidas a la elevación de la eficacia y eficiencia en las funciones comunes de las organizaciones de la administración local.
- Modernizar la estructura organizacional, el desarrollo de nuevos productos y servicios, los encadenamientos productivos y el alcance de los objetivos estratégicos del desarrollo económico social.

Procesos operativos

Participación ciudadana:

- Propiciar acceso a la información pública, el diálogo permanente con la ciudadanía, su participación y colaboración, respondiendo a los desafíos de transparencia y control popular del uso del presupuesto y los recursos

- Implicar a los ciudadanos en el trabajo conjunto para resolver problemas públicos y la definición de prioridades en la gestión

Atención a planteamientos:

- Propiciar el intercambio directo con los electores a través de distintos eventos
- Analizar las causas que generan las quejas, denuncias, solicitudes e inconformidades de la población
- Tomar decisiones a corto plazo que conlleven respuestas rápidas, corrección de disfuncionalidades y mejoras organizativas

Inversión en proyectos y programas:

- Proteger avances de bienestar social, constituyen los retos de los procesos inversionistas
- Elabora propuestas para planes de desarrollo a corto, mediano, largo plazo e inversiones en interés del desarrollo económico social.

Producción de bienes y prestación de servicios

- Dirigir las entidades económicas, de producción, y de servicios, encaminadas a la producción de nuevos bienes y servicios básicos con impacto en la economía, la calidad y condiciones de vida de la población.

Procesos de apoyo

Capacitación de directivos y funcionarios:

- Identificar las necesidades de capacitación de los cuadros
- Gestionar la selección, preparación, evaluación, promoción y estimulación de los cuadros del estado, gobierno y reservas.

Preparación ante contingencias y emergencias:

- Planificar la preparación para la defensa, las medidas de defensa civil y la respuesta a situaciones de contingencias y emergencias de todo tipo
- Organizar de los planes de guardia y respuesta ante situaciones extraordinarias, realizar diseños de sistemas de seguridad y protección
- Velar por la legalidad y el cumplimiento de las regulaciones vigentes

Gestión de la información y documental:

- Desarrollar flujos y requerimientos informativos para el funcionamiento interno de las organizaciones y la alimentación de los procesos que tributan datos y análisis para la toma de decisiones
- Poner a disposición de la sociedad, los datos de interés común de la ciudadanía para que puedan desarrollar una nueva idea o aplicación que entregue nuevos datos, conocimientos u otros servicios que el gobierno demande en proceso de retroalimentación continua.

Gestión Económica y Financiera:

- Evaluar el presupuesto, los ingresos y egresos de la población y su incidencia en la liquidez del territorio y el saneamiento financiero
- Evaluar los efectos en la economía territorial de la gestión de los actores, la correspondencia oferta-demanda de bienes de consumo y análisis económico integral del territorio
- asignación de créditos presupuestarios a las dependencias, el uso, explotación y conservación de los activos integrantes del patrimonio inmueble de la administración local y entidades subordinadas
- Ejecución de los planes económicos de la entidad
- Control y supervisión del presupuesto y todas las actividades económicas de la entidad
- Análisis y evaluación del comportamiento de la eficiencia económica

Provisión integral de recursos e infraestructura:

- Asegurar el correcto funcionamiento logístico de la institución
- Asignación de los fondos a proyectos y programas

Tarea 8: Definición de las competencias de procesos

Debido a las características típicas de la AP, algunas áreas funcionales participan en más de un proceso, por lo que se interrelacionan los procesos del mapa de procesos (anexos 4) con estas áreas del organigrama (anexos 5) para definir las competencias claves para un correcto desempeño de las mismas.

Tomando de base las funciones de los procesos se aplicaron las dos rondas del método Delphi, que se proponen en el diseño; para la primera ronda la pregunta que corresponde es: ¿Cuáles considera usted que deberán ser las competencias claves que

compartan los trabajadores que laboran en esta área y que contribuyen a las funciones claves analizadas? El autor recomienda una previa consulta al diccionario propuesto por la Guía Referencial del CLAD.

Luego de esta ronda se pasa a la siguiente y se reducen las competencias cuando exista similitud entre ellas, donde una vez aplicada esta ronda, y tomando como criterio una concordancia superior a 0,60 se definieron las competencias de los procesos, en la tabla 2.3 que se presenta a continuación:

COMPETENCIAS TÉCNICAS POR ÁREAS FUNCIONALES	COMPETENCIAS TÉCNICAS POR ÁREAS FUNCIONALES
Grupo de Vicepresidente para el OA, Secretario y Vicepresidentes para los programas del OA:	Grupo de Recursos Humanos y Dirección de Cuadros:
Liderazgo	Planificación
Habilidades comunicativas	Gestión de recursos
Capacidad de organización	Desarrollo de personas
Promoción de cambios	Capacidad de control
Planeación	Capacidad de influencia
Visión de futuro	Orientación a la obtención de resultados
Capacidad para el trabajo en grupo	Visión de futuro
Capacidades para la solución de problemas	
Orientación al Ciudadano	
Grupo de Funcionarios y Secretarias:	Grupo de Aseguramiento:
Habilidades comunicativas	Habilidades comunicativas
Orientación a la obtención de resultados	Negociación
Capacidad de organización	Visión de futuro
Preocupación por el orden y la precisión	Preocupación por el orden y la calidad
Búsqueda de Información	Capacidad de control
Creatividad e innovación	
Grupo de Informáticos:	Grupo de Choferes:
Adaptabilidad	Habilidades comunicativas

Capacidades para la solución de problemas	Discreción
Meticulosidad	Destreza manual
Perseverancia	Posee una eficaz memoria para retener direcciones
Orientación a la obtención de resultados	
Búsqueda de Información	
Creatividad e innovación	
Grupo de Seguridad y Protección:	Grupo de Economía:
Posee una gran capacidad de control	Capacidad de control
Tiene habilidades para manipular medios de seguridad	Capacidad de organización
Posee la capacidad para exigir y garantizar el cumplimiento de las medidas de seguridad	Meticulosidad
Buena aptitud física y mental	Planeación
Mantiene una buena asistencia y puntualidad	Capacidad crítica
Posee una gran concentración visual y mental	

Tabla 2.3: Competencias de los procesos definidas en el Órgano de la Administración Rafael Freyre. Elaboración propia

Paso 5: Determinación de las competencias de los cargos

Tarea 9: Agrupamiento de los cargos

Primero se agruparon los cargos en función del proceso al cuál pertenecían y luego se agruparon por familia según las características de estos, considerándose una familia de cargos como el conjunto de cargos que presentan funciones, responsabilidades requisitos similares. En la tabla 2.4 se muestran las familias de cargos por proceso, el nombre del cargo y la cantidad de cargos por familia.

Nombre del Cargo	Cantidad de cargos	Categoría Ocupacional	Grupo o escala
Vicepresidente para el OA	1	C	XVII
Secretario para el OA	1	C	XV
Vicepresidentes para los programas del OA	4	C	XV

Funcionarios	11	C	X
Jefe de despacho	1	C	XV
Secretarias	6	T	VI
Informáticos	3	T	VIII
Especialista Principal en Gestión Económica	1	T	X
Especialista "C" en gestión Económica	1	T	X
Técnico "A" en gestión Económica	5	T	VIII
Director de Cuadro	1	C	XV
Especialista "b" en Cuadros	1	T	XI
Especialista Principal en Gestión de Recursos Humanos	1	T	X
Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos	1	T	X
Técnico A en Gestión de Recursos Humanos	2	T	VII
Director de la Administración Interna	1	C	XV
Jefe de Departamento Interno	1	C	X
Encargado Almacén	1	S	VI
Operador Gral. Mantenimiento y Reparaciones	1	O	IV
Jefe de Dep. Integral C de Gastronomía	1	S	IV
Cocinero Integral "C"	2	O	IV
Mecánico Automotor	1	O	VIII
Técnico "A" Transporte Automotor	1	T	VIII
Chofer D	4	O	IV
Técnico en Seguridad y Protección	1	T	VIII
Enc. Recep. y Pizarra Telefónica	1	S	III
Sereno	9	S	II
Auxiliar General de Servicio	3	S	II

Tabla 2.4: Inventario de Cargos. Elaboración Propia

Tarea 10: Identificación de las funciones básicas y específicas

Las funciones de cada cargo se definieron a partir de los calificadores que aparecen en las resoluciones No.75, 76, 77, 82 del 2009, y las de los cuadros a partir del acuerdo ministerial 8223 del 2017 que modifica el anterior acuerdo 6176, además de las funciones específicas necesarias para el correcto funcionamiento de la entidad. Estas funciones se incluyen en el perfil de competencia del cargo.

Tarea 11: Definición de las competencias de los cargos

Para desarrollar esta tarea se tuvieron bien definidas las familias de cargos y se identificó la correspondencia de los procesos y los cargos inherentes a este.

Primeramente se recolectan las descripciones y especificaciones de los cargos, estos incluyeron los datos generales del cargo extraídos de los calificadores de cargo. Luego se determinan de las competencias, las que se incluyeron en el perfil de cada cargo se dividiéndose en los cuatro elementos básicos propuestos por Sánchez Rodríguez (2007): educación; formación; habilidades, actitudes y cualidades personales y experiencias en el trabajo.

El primer elemento: **educación**, se estableció según los requisitos de conocimientos especificados en los calificadores aprobados para los cargos. **La formación**, se compuso de todos los conocimientos específicos necesarios para llevar a cabo cada una de las funciones, tareas y responsabilidades que implica el desempeño del cargo y otros requeridos por los sistemas de gestión implantados en la entidad, tecnologías existentes y procesos de mejora continua. Las **habilidades, actitudes y cualidades personales**, el comité de competencias partieron de un perfil genérico que se confeccionó previamente para la entidad, según los pasos que se muestran más adelante. En el último elemento: **experiencias en el trabajo**, cuyas competencias están referidas directamente al desarrollo de las actividades concretas requeridas para el desempeño exitoso de su cargo.

Para definir las habilidades, actitudes y cualidades personales como elementos que conforman el perfil propuesto, se aplicó nuevamente el método Delphi a los expertos seleccionados, donde la primera ronda fue dirigida a solicitar a estos que listaran todas las competencias requeridas para que el cargo tuviera un desempeño laboral excelente, y se tomó como base las funciones definidas para el cargo y para cada proceso. Luego se eliminaron las competencias discordantes o semejantes y se confeccionó otra tabla que fue enviada a los expertos quienes respondieron a la pregunta: "Seleccione las competencias que incluiría en el perfil de competencias del cargo". Para esta ronda se tomó el criterio de concordancia mayor o igual al 0.60. Para el cargo Vicepresidente para el Órgano de la Administración se obtuvieron 33 competencias.

Una vez terminadas las rondas se realizaron los perfiles preliminares para cada familia de cargos. Estos cuentan con los datos generales del cargo, responsabilidades misión

del cargo, responsabilidades, condiciones de trabajo, cultura organizacional y las competencias del cargo que estas últimas se clasificaron en los cuatro criterios planteados anteriormente.

Elementos de competencia	Competencias				
	A1	A2	A3	A4	A5
A. Educación	Graduado de nivel Superior	Curso de posgrado en AP	Curso de posgrado en Economía	Curso posgrado en gestión de Proyectos Locales	Cursos de Dirección
B. Formación	B1		B2		B3
	Posee conocimientos básicos políticas públicas en los gobiernos y administraciones municipales		Conocimientos sobre Gestión de proyectos en el ámbito municipal		Conoce sobre la ética y los servidores públicos
	B4	B5		B6	B7
	Conocimientos básicos sobre Economía y Contabilidad	Conoce sobre Procesos e indicadores de la participación ciudadana		Conoce sobre Gestión del conocimiento en el escenario local	Conocimientos sobre Gobierno electrónico
C. Habilidades, actitudes y cualidades personales	C.1	C2	C3	C4	C5
	Compromiso con el servicio público	Eficiencia en los servicios prestados	Capacidad de reacción	Aprendizaje continuo	Desarrollo de las relaciones interpersonales
	C6	C7	C8	C9	C10
	Capacidad para el trabajo en equipo	Cumplimiento de las necesidades del cliente	Orientación a la gestión de la calidad	Capacidad de cumplimiento de las expectativas de los clientes	Capacidades para la solución de problemas
	C11	C12		C13	C14
	Habilidades comunicativas	Capacidad de organización		Promoción de cambios	Visión de futuro
C15			C16	C17	

	Planeación		Liderazgo	Orientación al Ciudadano
	D1	D2	D3	D4
D. Experiencia	Pasado el período de prueba satisfactoriamente	8 años de actividad en la administración pública	Cursos de habilitación	18 años de experiencia directiva

Tabla 2.5: Perfil de competencia para el cargo de Vicepresidente para el Órgano de la Administración. Elaboración Propia.

Paso 6: Validación de las competencias laborales o de los perfiles de competencias

En este paso en unión a los comités de expertos se presentaron los perfiles de competencias elaborados. En la figura 2.5 se muestra el perfil de competencias del cargo Vicepresidente para el órgano de la Administración.

Etapa III. Evaluación de la idoneidad demostrada

Paso 7. Elaboración de los perfiles de evaluación de la idoneidad

Tarea 12. Seleccionar las competencias vitales de los perfiles

El comité de expertos analizó las competencias previamente validadas para seleccionar las competencias vitales de los cargos. Los expertos seleccionaron, a través del criterio del 75%, las competencias vitales para que el trabajador presente un desempeño adecuado en su labor. Para el cargo Vicepresidente para el Órgano de la Administración del total de competencias se seleccionaron 12 competencias. Estas fueron convertidas a unidades de competencia (UC) y se elaboraron, en conjunto con el comité de expertos, las descripciones que permitan determinar si su nivel de comportamiento es alto, medio o bajo para lo que se utilizó el modelo propuesto. El resultado de esta tarea se muestra para el cargo Vicepresidente para el Órgano de la Administración en la tabla 2.6

Unidad de competencia	Alto	Medio	Bajo
Conocimientos básicos políticas públicas en los gobiernos y administraciones municipales	Conoce la legislación vigente, contribuye con propuestas, informes técnicos, inventarios, avances de resultados y ejecución presupuestaria	Tiene medios conocimientos sobre la legislación vigente y trabaja en base a cumplirla	No tiene conocimientos de la legislación vigente ni trabaja el uso de las políticas públicas.

Conocimientos sobre Gestión de proyectos en el ámbito municipal	Posee conocimientos sobre Gestión de proyectos en el ámbito municipal y contribuye con propuestas, informes técnicos, avances de resultados y ejecución presupuestaria	Posee pocos conocimientos sobre Gestión de proyectos en el ámbito municipal	No posee conocimientos sobre Gestión de proyectos en el ámbito municipal
Conocimientos básicos sobre Economía y Contabilidad	Posee amplios conocimientos sobre Economía y Contabilidad	Posee pocos conocimientos sobre Economía y Contabilidad	No posee conocimientos sobre Economía y Contabilidad
Capacidad para el trabajo en equipo	Siempre construye equipos de trabajo y participa en ellos para favorecer el clima laboral, complementa y potencia las competencias diferenciadas; comparte recursos e información y alcanza mejores resultados.	A veces construye equipos de trabajo, complementa y potencia las competencias diferenciadas; comparte recursos e información y alcanza mejores resultados.	No sabe trabajar en equipo.
Visión de futuro	Siempre comprende el entorno político y la dinámica de las tendencias que explican el estado de cosas; anticipar problemas y oportunidades en el mediano y largo plazo	A veces planifica alternativas si el contexto presenta obstrucciones a la ejecución del plan de gestión anual, pero no sabe anticipándose y adaptarse a los cambios.	Nunca avizora cambios, problemas u oportunidades a los que se enfrentará en un futuro cercano ni entiende la estrategia y el entorno sociopolítico y económico en el que se desarrolla.
Eficiencia en los servicios prestados	Es un ejemplo entre sus compañeros debido a los buenos resultados alcanzados	En ocasiones los resultados alcanzados se quedan por debajo de los esperados	En pocas ocasiones cumple las tareas facultadas
Liderazgo	Siempre dirige equipos, optimizando la aplicación del talento disponible y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados.	En pocas ocasiones brinda apoyo y motiva a su equipo, no comparte las mejores prácticas y desempeños ni celebra el éxito con su gente.	No le interesan las relaciones con su equipo de trabajo, tan solo le importa que sigan sus órdenes.
Capacidad de organización	Predefine con su equipo las metas y recursos a emplear para los logros propuestos, aplicando indicadores preestablecidos para autoevaluar la planificación y desempeños propios y de su equipo de trabajo.	En la confección del plan de trabajo no tiene en cuenta algunos aspectos de interés como, priorizar las demoras y asuntos pendientes o los costos e insumos necesarios para lograr los objetivos.	No organiza de manera correcta su plan de trabajo, ni se orienta en los resultados a alcanzar.
Orientación al Ciudadano	Siempre conduce y organiza la atención de ciudadanos, con mecanismos accesibles, procedimientos ágiles y orientados a satisfacer trámites, quejas,	Conduce la atención de ciudadanos, con mecanismos burocráticos que entorpecen la eficacia y	No trabaja en base satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

	consultas, propuestas.	la eficiencia de los procesos.	
Capacidades para la solución de problemas	Siempre reconoce las relaciones causa-efecto en el campo de los problemas identificados, para diseñar soluciones alternativas calculando beneficios contra costos de su implementación, riesgos correlativos e impactos asociados.	A veces integra diferentes intereses, actores y especialistas en el estudio de soluciones alternativas, con el balance de ventajas y riesgos de cada una.	No reconoce las relaciones causa-efecto en el campo de los problemas identificados, ni escucha ideas para resolver los problemas.
Posee habilidades comunicativas	Siempre establece comunicación efectiva y positiva con superiores, subordinados y ciudadanos, tanto en la expresión escrita, como verbal y gestual.	Algunas veces tiene problemas de comunicación, para expresarse con claridad dificultando la comprensión	No sabe comunicarse de manera efectiva, tiene problemas de comunicación vertical y horizontal.
Desarrollo de las relaciones interpersonales	Hace todo lo posible por relacionarse con todos los que lo rodean, creando relaciones reciprocas de confianza y cooperación	A veces se relacionarse con los que lo rodean	No se relaciona empáticamente con sus subordinados

Tabla 2.6. Unidades de competencia para el cargo de Vicepresidente para el Órgano de la Administración

Tarea 13. Elaboración de los perfiles de idoneidad

Una vez que las competencias vitales se traducen a UC y se agrupan según los principios de idoneidad que plantea el código como se muestra en la tabla 2.7. Luego se ponderaron para cada requisito las competencias según el método de concordancia de Kendall. Para el cargo de Vicepresidente para el Órgano de la Administración se obtuvieron coeficientes de 0,48585; 0,37465 y 0,1395 para los requisitos de trabajo con eficiencia, calidad y productividad; cumplimiento de las normas de conducta y las características personales y calificación formal exigida respectivamente. El perfil de evaluación de idoneidad para el cargo Vicepresidente para el Órgano de la Administración se muestra en la tabla 2.8.

Elementos	Peso	Competencias Vitales	Peso	Evaluación		
				Alto	Medio	Bajo
Trabajo con eficiencia, calidad y productividad	W1	C1	W1			
		C2	W2			
		Cn	Wn			
Cumplimiento de las normas	W2	C1	W1			
		C2	W2			
		Cn	Wn			
Calificación formal exigida	W3	C1	W1			

		C2	W2			
		Cn	Wn			

Tabla 2.7 Modelo de perfil de idoneidad para el trabajador. Fuente Alemañy Duerto, 2017

Elementos	Peso	Competencias Vitales	Peso	Evaluación		
				Alto	Medio	Bajo
Trabajo con eficiencia, calidad y Productividad	0,48585	Capacidad para el trabajo en equipo	0,071			
		Capacidades para la solución de problemas	0,232			
		Orientación al Ciudadano	0,065			
		Capacidad de organización	0,168			
		Visión de futuro	0,284			
		Liderazgo	0,181			
Cumplimiento de las normas	0,37465	Habilidades comunicativas	0,305			
		Eficiencia en los servicios prestados	0,475			
		Desarrollo de las relaciones interpersonales	0,220			
Calificación formal exigida	0,1395	Posee conocimientos básicos políticas públicas en los gobiernos y administraciones municipales	0,220			
		Conocimientos sobre Gestión de proyectos en el ámbito municipal	0,439			
		Conocimientos básicos sobre Economía y Contabilidad	0,341			

Tabla 2.8 Perfil de evaluación de idoneidad del cargo Vicepresidente para el Órgano de la Administración. Elaboración Propia.

Una vez elaborados los perfiles de idoneidad de los cargos analizados, se comienza a aplicar para determinar el índice de evaluación de idoneidad.

Paso 8. Análisis de la idoneidad demostrada

Con la ayuda del software elaborado en Microsoft Excel para el cálculo de la idoneidad demostrada (Alemañy Duerto y Nuñez Cruz, 2017) (anexo 5) se calculan los índices de idoneidad para cada cargo y se vincularon a una base de dato que proporcionan los datos necesarios para el cálculo de algunos indicadores propuestos para el control. Debido al corto periodo de tiempo con que se contó para realizar la investigación, solo se pudo realizar el cálculo para los principales miembros del Órgano de la

Administración (figura 2.6). Los resultados brindados por el software fueron los siguientes:

El IEI obtenido para los principales miembros del Órgano de la Administración fue de 2,223 lo que representa un índice aceptable.

Desglosado por cargos (figura 2.6) se observa como solo el Vicepresidente para la defensa obtuvo un alto IEI lo que representan que este Cuadro posee una mayor posibilidad de estimulación y promoción mientras que el Vicepresidente para la economía y el Vicepresidente para la construcción presentan un IEI aceptable, en cambio el Vicepresidente para el Órgano de la Administración, el Secretario del Órgano de la Administración y el Vicepresidente para los servicios necesitan de capacitación para su mejor desempeño en el puesto de trabajo.



Figura 2.6 Índice de evaluación de idoneidad. Elaboración Propia

Paso 9. Certificación de la idoneidad demostrada

En este paso se llenaron los documentos para la evaluación de la idoneidad pertinentes para tener constancia del análisis en documentos legales (Anexo 6).

Etapas IV. Control y mejora

Paso 10. Seguimiento y control del procedimiento

Algunos de los indicadores propuestos no se pudieron evaluar debido al poco tiempo que se dispuso para la realización de la investigación y estos exigen un largo periodo de tiempo para su comprobación. En la tabla 2.9 se muestran los indicadores calculados.

Indicadores						
Indicadores	Formula	Año		observaciones	Estado deseado	Valoración
		2017	2018			
Capacitación y desarrollo						
Cumplimiento de los cursos de Capacitación	$CCC = \frac{Cr}{Cp}$	100%	50%	Existe correspondencia entre las necesidades y los temas de los cursos de capacitación	Mayor 85%	Para los primeros 5 meses ya se han impartido 4 cursos de capacitación.
Evaluación del Desempeño						
Evaluación del Desempeño	$EDD = \frac{EB + EE}{TTE}$	100%	—	Aun no se ha evaluado el desempeño en la función de la idoneidad	Mayor 85%	
Índice individual de competencias	$EDD = \frac{\text{Competencias real}}{\text{Comp.del perfil del c.}}$	0		Análisis del cargo de		
Índice general de competencias	$IGC = \frac{\text{Trabjs.con perfil de comp.certificado}}{\text{Total de trabajadores}}$	0	0	Aun no se han certificado las competencias de todos los trabajadores	Mayor 85%	
Estimulación moral y material						
Total de trabajadores con idoneidad superior o alta	$TTIA = ETIA$	0	No se pudo medir	Aun no se han evaluado las competencias de todos los trabajadores	Mayor 85%	
Cumplimiento de la Estimulación Moral y Materia	$CEMM = \frac{TE}{TTIA}$	—	No se pudo medir		Mayor 85%	
Indicador para evaluación del desempeño y estimulación moral y material						
Correlación Desempeño-estimulación-idoneidad	$CDEI = \frac{\frac{ECPL}{2}}{\frac{IEI}{3}}$	—	No se pudo medir			< 1 se subutiliza las capacidades del trabajador = 1 existe una buena correspondencia entre el desempeño del trabajador y su idoneidad > 1 el trabajador tiene un desempeño superior en correspondencia con su nivel de idoneidad (Posibilidades de estimulación y promoción)

Tabla 2.9. Indicadores calculados

Paso 11: Propuestas de mejora

Este paso propone un plan de acción con medidas orientadas a erradicar las deficiencias encontradas en la GCH en la UEB de Asfalto. Las medidas se proponen en la tabla 2.10.

Acciones	Tareas	Fecha de inicio	Fecha de control	Ejecuta	Controla	Recursos
1. Reevaluar la correlación desempeño - estimulación - idoneidad	1.1 Diseño de un nuevo procedimiento de evaluación del Desempeño	11/06/2018	11/07/2018	Departamento de RRHH	Jefe de RR.HH	Materiales de oficina, información
	1.2 Validación del procedimiento					
	1.3 Aplicación del procedimiento					
2. Brindar cursos de capacitación a los trabajadores con media idoneidad	2.1 Curso de postgrado en GRH	06/09/2018	06/02/2019	Trabajadores	Jefe de RR.HH	Financieros, información
	2.2 Curso de postgrado en Economía y Contabilidad					
	2.3 Curso de postgrado en Dirección					
	2.4 Cursos de postgrado en Administración Pública					

Tabla 2.10. Plan de acción. Elaboración Propia

Conclusiones

1. El desarrollo del marco teórico-práctico referencial permitió concluir que la gestión por competencias representa una herramienta esencial para gestionar el capital humano desde un enfoque estratégico, que en Cuba el Código de trabajo recoge lo referido al principio de idoneidad demostrada asegurando que una correcta gestión a través de los procesos SEI, EDD, CYD y EMM permitirá un desempeño laboral adecuado de los trabajadores. Demostró la existencia de una amplia base teórica, metodológica y práctica relacionada con la GC y el principio de ID. De todos los procedimientos analizados se seleccionó el elaborado por Alemañy Duerto, (2017) pues es el que más se adecua a los objetivos de esta investigación en el sector de la AP.
2. A partir de la aplicación del procedimiento se determinaron los perfiles de competencias y de idoneidad a los cargos de los procesos analizados, así como la evaluación de la idoneidad para cada cargo y los modelos de registros asociados a éstos.
3. Se evaluaron los indicadores de control propuestos de forma parcial y se propuso un plan de acción para mejorar las deficiencias detectadas.

Recomendaciones

1. Elaborar los perfiles de competencia y de evaluación de idoneidad para los restantes cargos del Órgano para la Administración.
2. Continuar la aplicación de los indicadores de control propuestos en un período de seis meses y tomar las medidas pertinentes en cada caso.
3. Compartir la experiencia de la aplicación del procedimiento a los restantes Consejos de Administración Municipales, que lo requieran y tengan condiciones similares en su caracterización y desempeño laboral.

Bibliografía

1. Alemañy Duerto, S. E. (2017). Desarrollo de un procedimiento para la gestión por competencias. Caso de estudio Unidad Empresarial de Base de Asfalto de Holguín., Universidad de Holguín, Holguín.
2. André, A. M. (2006). Competências para a gestão de unidades básicas de saúde: Percepção do Gestor. (Dissertação apresentada à Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Enfermagem), Universidade de São Paulo. Escola de Enfermagem, São Paulo.
3. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2003). Constitución de la República. Ciudad de la Habana, Cuba.
4. Bermúdez Domínguez, A. (2017). Diseño de los perfiles de competencia para los cuadros de la Sucursal Extrahotelera Palmares, Holguín. Universidad de Holguín, Holguín.
5. Blanco Ricardo, I. C. (2011). Procedimiento para la gestión de la capacitación de los Cuadros y Reservas en los Consejos de Administración. Aplicación práctica Consejo de Administración Mayarí, provincia Holguín. (Tesis en Opción al Título de Master en Ciencias), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
6. Castillo Blanco, F. A. y Quesada Lumbreras, J. E. (2006). La profesionalización de la función pública local en América Latina: evolución, modelos y propuestas.
7. Centro Latinoamericano para la Administración y el Desarrollo. (2016). Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público.
8. Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano.
9. Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Normas del Sistema de Control Interno Resolución 60. Cuba.
10. Cuesta Santos, A. (2000). Gestion de Competencias. Ciudad de la Habana.
11. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos. 10.
12. Cuesta Santos, A., Fleitas Triana, S., García Fentón, V., & Hernández Darías, I. (2017). Contribución a la evaluación del desempeño, el sentido de compromiso y el accionar de la gestión del capital humano en la empresa.

13. Decreto-ley no. 196 (2007). Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno.
14. García Fenton, V. (2011). Procedimiento para la implementación de la Gestión del Capital Humano en servicios asistenciales de hospitales. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.
15. Humberto Moreno, C. (2014). Las competencias laborales como eje fundamental de la profesionalización de los servidores públicos en iberoamérica. XVI Conferencia iberoamericana de ministras y ministros de administración pública y reforma del estado. México.
16. Lévy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias.
17. Ley No. 116 (2013). Código de trabajo.
18. Longo y Iacoviello, M. (2010). Metodología para el Diagnóstico de la Implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Buenos Aires, Argentina.
19. Marrero Fornaris, C. E. (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena ISLAZUL de la región oriental de Cuba. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría".
20. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2005). resolución no.32.
21. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2009). Resolución no. 75. Relación de cargos Administrativos por grupos de complejidad.
22. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2009). Resolución no. 76. Relación de cargos de servicios por grupos de complejidad.
23. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2009). Resolución no. 77. Relación de cargos técnicos por grupos de complejidad.
24. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2009). Resolución no. 82. Relación de cargos operarios por grupos de complejidad.
25. Montero Montero, G. (2012). La profesionalización de la Función Pública: el desafío inconcluso para el fortalecimiento de la gestión pública.

26. Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos. (Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas), Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”. Facultad de Ingeniería Industria, Ciudad de La Habana, Cuba.
27. NC: 3000. (2007). Sistema de gestión integrado de capital humano vocabulario.
28. Negrón González, F. T., M. S.; Vela Oro, F.; González Pérez Del Villar, A. M. (2014). Proceso de selección del personal docente en la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” de La Habana, Cuba (Vol. 30). Maracaibo, Venezuela: Universidad de Zulia.
29. Nieves Julbe, A. F. (2010). Procedimiento para implantar el Ambiente de Control a través de Procesos Claves del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Cuba.
30. Nuñez Cruz, C. R. (2016). Procedimiento para la implementación de la norma idoneidad demostrada. Aplicación parcial en el Hospital General Provincial “Vladimir Ilich Lenin”, Holguín. Universidad de Holguín, Holguín.
31. Nuñez Cruz, C. R. (2016). Procedimiento para la implementación de la norma idoneidad demostrada. Aplicación parcial en el Hospital General Provincial “Vladimir Ilich Lenin”, Holguín Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
32. Pupo Sedano, J. L. (2011). Procedimiento para la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias en Almacenes Universales S.A. Aplicación en la Sucursal Holguín. (Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial. Mención Recursos Humanos), Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Holguín.
33. Pupo Leyva, A. (2017). Aplicación de un procedimiento para la gestión por competencias. Caso de estudio Unidad Empresarial de Base de Asfalto de Holguín., Universidad de Holguín, Holguín.
34. Rivas Torres, M., & Velázquez Zaldívar, R. (2009). La gestión integrada, estratégica, por competencias y procesos. enfoques contemporáneos en la gestión de los recursos humanos. Contribuciones a la Economía. doi: <http://www.eumed.net/ce/2009a/>

35. Rodríguez Guilarte, R. (2017). Procedimiento para el diagnóstico, proyección y control de la gestión de capital humano en empresas mixtas. Aplicación parcial en Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A. Universidad de Holguín, Holguín.
36. Royos Morón, C. (2003). Las competencias como una herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Barcelona.
37. Sánchez González, Y. (2009). Procedimiento para la gestión del desarrollo de competencias laborales en entidades del MINTUR. Aplicación en el Hotel Pernik. (Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial. Mención: Recursos Humanos), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
38. Sánchez Rodríguez, A. (2007). Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades de interfase de Holguín. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín, Holguín.
39. Spencer, L. M., & M., S. S. (1993). Competencias de trabajo, modelos para un desempeño superior [doi:es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197886).
40. Tabares Neyra, M. Otros 12 autores. (2016). Administración pública conceptos y realidades. Editorial Universitaria. La Habana.
41. Trabajo, O. I. D. (2012). Guía de buenas prácticas sobre recursos humanos en la profesión docente. Ginebra.
42. Vega de la Cruz, L. O. (2014). Procedimiento para la modelación multicriterio de los recursos más representativos en los sistemas logísticos. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín.
43. Vergara Quincose, A. (2006). Procedimiento para la elaboración de perfiles de los puestos claves, en la empresa de perforación y extracción de Majagua. (Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.
44. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2016). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

- 45.VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2016). Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016.2021.
- 46.Zayas Agüero, P. M. (2002) Los fundamentos teóricos y metodológicos del proceso de selección de personal. Universidad de la Habana, La Habana.
- 47.Zuaznabar Hernández, J. A. (2011). La evaluación de desempeño laboral en el proceso de idoneidad en salud. doi: <http://www.monografias.com/trabajos93/evaluacion-desempeno-laboralproceso-idoneidad-salud/evaluacion-desempeno-laboral-proceso-idoneidadsalud>.

Anexos

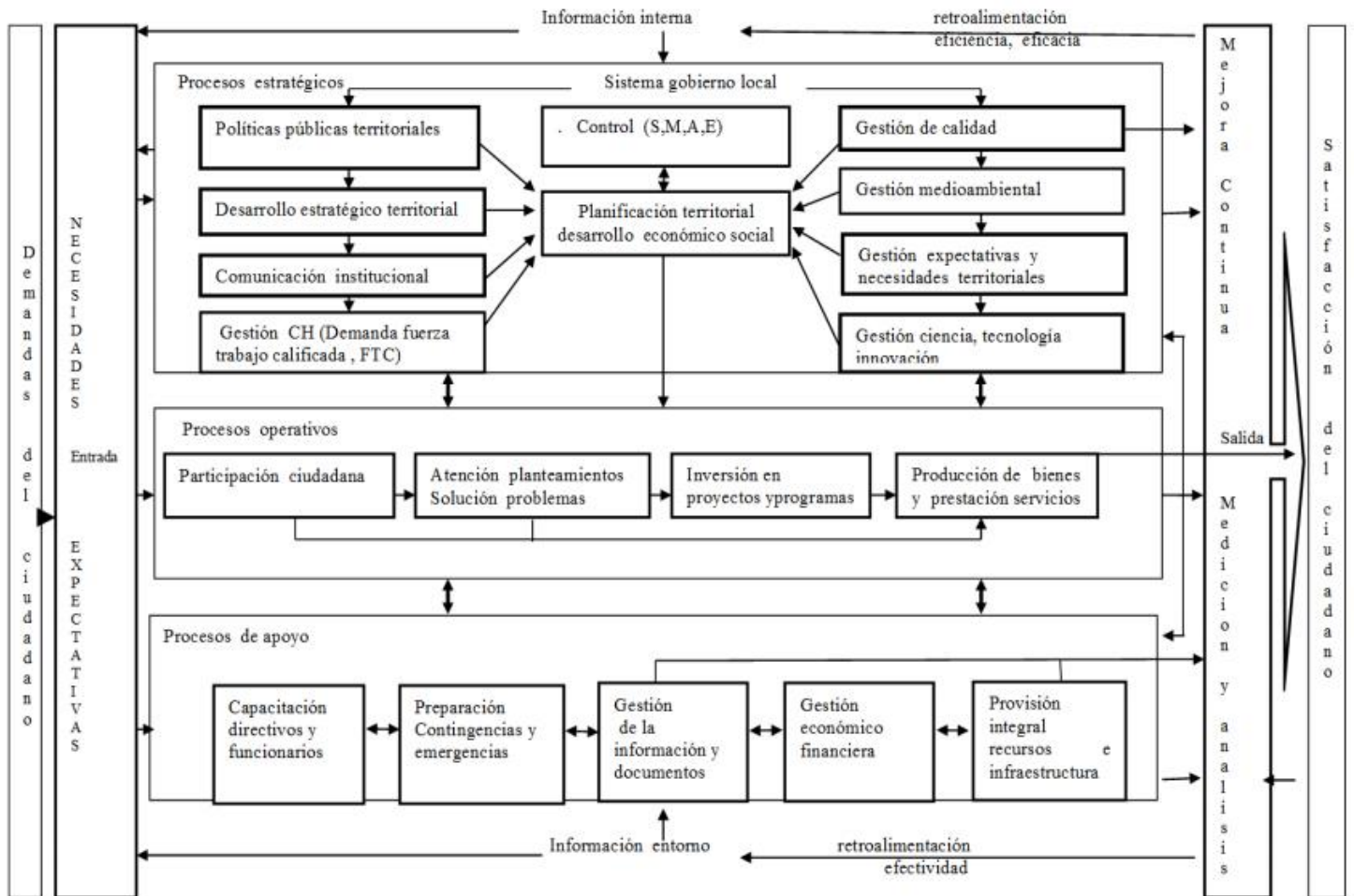
Anexo 1

Cuestionario para evaluar la cultura organizacional. Nieves Julbe (2010).

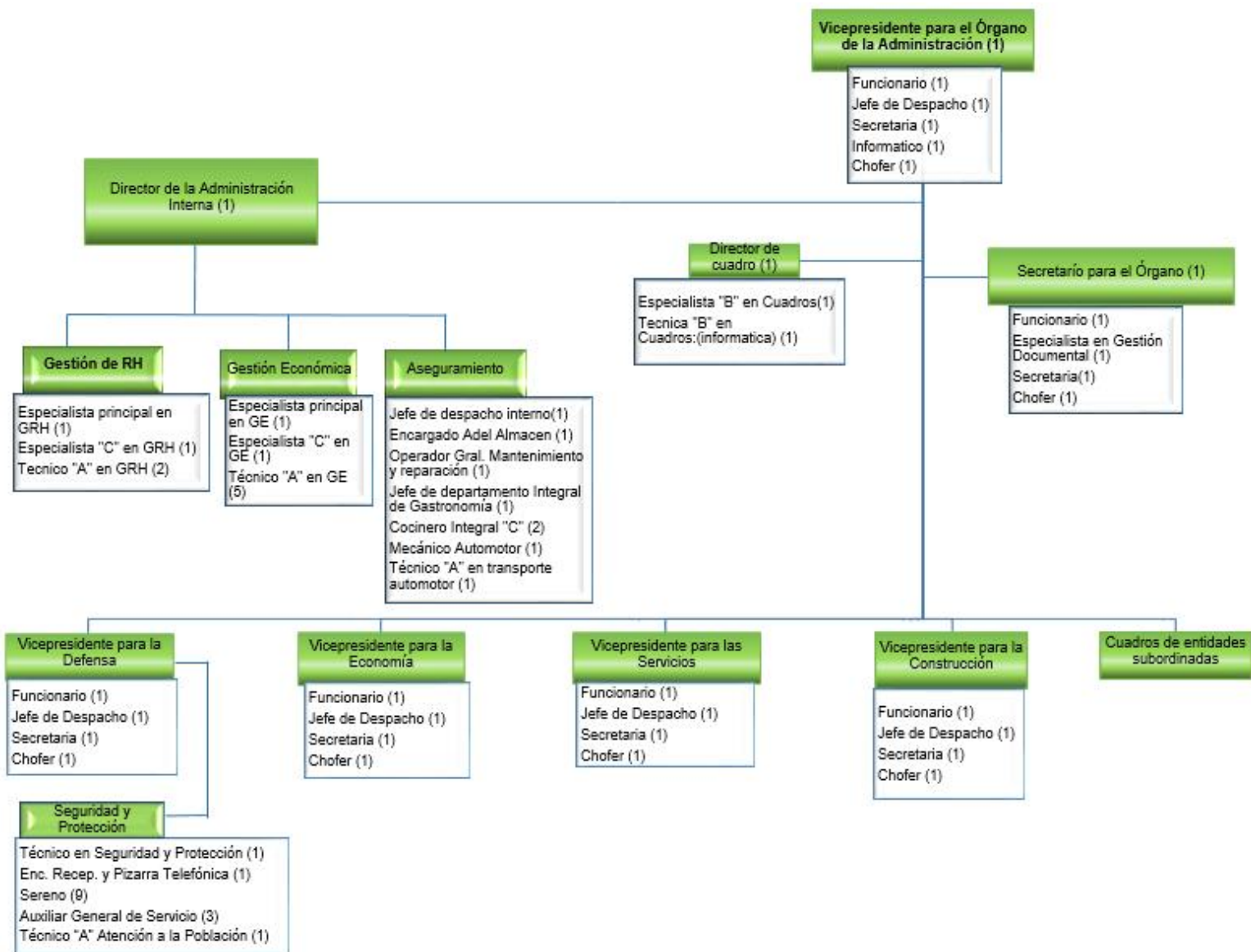
	Aspectos a evaluar	Bajo	Medio	Alto	Explique su respuesta
Cultura directivos	1. ¿Cómo considera usted la relación jefe-subordinado?				
	2. Sus superiores tienen confianza en usted				
	3. Usted tiene confianza en sus subordinados				
	4. ¿Cómo considera la comunicación ascendente, descendente, horizontal y vertical?				
	5. Su estilo para dirigir es autocrático o democrático				
	6. Realiza la función de control con frecuencia				
	7. Utiliza la función de control para castigar a los subordinados				
	8. Considera que en su área hay trabajo en equipo				
Competencias laborales	1. Considera que posee todos los conocimientos necesarios para el control de su actividad y de personal que dirige				
	2. Considera que posee la experiencia requerida para el cargo				
	3. Posee y su equipo de trabajo reconoce que tiene todos los valores éticos, cualidades y habilidades requeridas para el desempeño de su cargo				
	4. La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas que forman su equipo de trabajo debido a su conducción				
	5. Cómo califica el resultado de su trabajo cuando usted es el proveedor interno de otra área o departamento				

Anexo 2

Mapa de procesos para todas las Administraciones Públicas de Cuba



Anexo 3



Anexo 4

Perfil de competencia para el cargo Vicepresidente para el Órgano de la Administración del Municipio Rafael Freyre

Perfil de competencia: Vicepresidente para el Órgano de la Administración

I. Datos Generales

1.1. Denominación del cargo: Vicepresidente para el Órgano de la Administración

1.2. Categoría Ocupacional: Cuadro, dirigente intermedio del Estado y Gobierno.

1.3. Grupo Escala: XVII

II. Misión del cargo:

Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente y los acuerdos adoptados por la respectiva Asamblea del Poder Popular. Coordinar, controlar y fiscalizar en su demarcación la ejecución de las políticas, programas y planes aprobados por los órganos superiores del Partido, Estado y Gobierno para el territorio, dentro de los marcos fijados por la ley, supervisando, controlando y orientando el trabajo de las organizaciones de su subordinación, participando en la elaboración del Plan Económico y Presupuesto correspondiente.

III. Responsabilidades:

3.1. Sobre otras personas: Subordinados.

3.2. Económica: Dar uso racional a los recursos, proponer racionalizaciones donde sean factibles de realizar.

3.3. Sobre la calidad del servicio: Velar por la calidad en la atención a la población.

IV. Condiciones de trabajo:

4.1. Esfuerzo: Concentración mental y visual, estrés.

4.2. Ambiente físico: Adecuada iluminación, ventilación, dimensiones ergonómicas del puesto de trabajo

4.3. Horario de trabajo: 8:00 am – 5:00 pm

4.4. Riesgos: Caída de persona a un mismo nivel, choque contra objetos inmóviles, disminución de la visión, sobre esfuerzo mental, caída de persona a distinto nivel.

V. Cultura organizacional:

5.1. Con todos los trabajadores de la Empresa.

Verticales: Comunicación, respeto, coordinación, cumplimiento de las orientaciones del organismo superior.

Horizontales: Intercambio de información, máxima comunicación, respeto, coordinación.

5.2. Competencias de identidad:

- Compromiso con el servicio público
- Eficiencia en los servicios prestados
- Capacidad de cumplimiento de las expectativas de los clientes

5.3 Competencias esenciales:

- Aprendizaje continuo
- Desarrollo de las relaciones interpersonales
- Capacidad para el trabajo en equipo
- Cumplimiento de las necesidades del cliente
- Orientación a la gestión de la calidad
- Capacidad de reacción

VI. Funciones del cargo

Funciones general

1. Atención a la recuperación de los daños ocasionados por eventos climatológicos, programa de la vivienda, producción local de materiales de la construcción, planificando actividades de chequeo, recorridos, visitas, plenaria de la vivienda, comisión de cambio de uso de los locales, entre otras.
2. Tareas que aseguren el control al proceso inversionista, de mantenimiento y reparación, implementación de proyectos de desarrollo local, trabajo en desarrollo integral del municipio.
3. Control del presupuesto y el plan de economía, producciones físicas, fuentes de ingreso, contribución territorial, circulación mercantil, plan de inversiones, programa de ahorro de energía eléctrica, recuperación de materias primas, instalación de celdas fotovoltaicas, transportación de carga y pasajeros, entre otros.

4. Producción de alimentos, sustitución de importaciones, autoabastecimiento municipal, agricultura urbana y asegurar la zafra azucarera, atención a la comisión del plan turquino.
5. Sostenibilidad de los servicios básicos a la población como la salud, educación, cultura, transporte de pasajeros, servicios funerales, producción de flores, entre otros.
6. Chequeo a las principales producciones industriales y el turismo.
7. Atención a los programas hidráulicos, ahorro del agua, enfrentamiento a la sequía. Programa de la “Tarea Vida”.
8. Chequeo a los Consejos Populares, Consejos de Dirección, Comisión de cuadros, planteamiento de los electores y sistemas de trabajo.

Funciones específicas:

1. Representar a la Administración Local de su demarcación territorial.
2. Convocar y presidir las reuniones del Órgano para la Administración.
3. Disponer el contenido del orden del día para las reuniones del Órgano para la Administración.
4. Disponer la notificación de los acuerdos adoptados por el Órgano para la Administración, a las partes interesadas; a las vinculadas con su cumplimiento y por otras vías de divulgación, cuando se considere necesario.
5. Organizar, dirigir y controlar la labor correspondiente al Órgano para la Administración.
6. Velar por la aplicación de este Reglamento durante el funcionamiento cotidiano del Órgano para la Administración.
7. Convocar las reuniones que resulten imprescindibles para la coordinación y chequeo de las decisiones del Órgano para la Administración, asegurando que las reuniones operativas o de cualquier otro tipo que se realicen, no sustituyan el papel que le corresponde al Órgano para la Administración o vaya en detrimento del funcionamiento e importancia de dicho órgano.

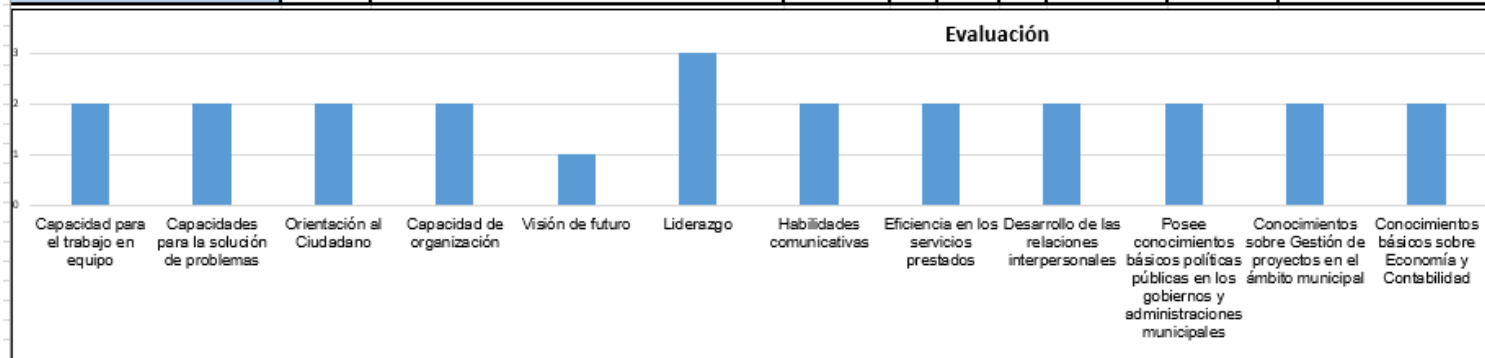
8. Decidir sobre la atención a los planteamientos, quejas y solicitudes formulados por la población y procurar su solución.
9. Designar, liberar y aplicar medidas disciplinarias al personal y los funcionarios que le están subordinados, de acuerdo con la legislación vigente en esta materia.
10. Suspender provisionalmente, en sus funciones como tales, conforme a los procedimientos establecidos, a los Vicepresidentes, el Secretario y demás miembros del Órgano para la Administración, así como a los jefes de las entidades económicas o administrativas subordinadas, dando cuenta a la respectiva Asamblea del Poder Popular a los efectos procedentes.
11. Proponer a la respectiva Asamblea del Poder Popular, cuando corresponda, la designación y sustitución de los dirigentes que son de su nomenclatura, escuchando el parecer de los Jefes de los Organismos de la Administración Central del Estado o entidades nacionales, y las autoridades que correspondan.
12. Proponer a los jefes correspondientes la liberación o aplicación de medidas disciplinarias a dirigentes o funcionarios de las entidades de otra subordinación radicadas en el territorio de su demarcación, cuando a su juicio haya razones que lo justifiquen.
13. Emitir criterios sobre las propuestas presentadas por los Jefes de los Organismos de la Administración Central del Estado, sobre la promoción, liberación o aplicación de medidas disciplinarias a dirigentes o funcionarios de las entidades de otra subordinación radicadas en su territorio.
14. Informar a los órganos superiores estatales cuando, decursados los treinta días naturales de la solicitud de revisión de normas que hayan sido dictadas en el ámbito de sus respectivas competencias por los Organismos de la Administración Central del Estado, considere que las mismas no se ajustan a las disposiciones legales vigentes o que lesionen los intereses del territorio, o cuando estime que dado el carácter negativo de la respuesta que se brinda deba persistir en su revisión.

Elementos de competencia	Competencias					
	A1	A2	A3	A4	A5	
A. Educación	Graduado de nivel Superior	Curso de posgrado en AP	Curso de posgrado en Economía	Curso posgrado en gestión de Proyectos Locales	Cursos de Dirección	
B. Formación	B1		B2		B3	
	Posee conocimientos básicos políticas públicas en los gobiernos y administraciones municipales		Conocimientos sobre Gestión de proyectos en el ámbito municipal		Conoce sobre la ética y los servidores públicos	
	B4	B5		B6	B7	
	Conocimientos básicos sobre Economía y Contabilidad	Conoce sobre Procesos e indicadores de la participación ciudadana		Conoce sobre Gestión del conocimiento en el escenario local	Conocimientos sobre Gobierno electrónico	
C. Habilidades, actitudes y cualidades personales	C.1	C2	C3		C4	C5
	Compromiso con el servicio público	Eficiencia en los servicios prestados	Capacidad de reacción		Aprendizaje continuo	Desarrollo de las relaciones interpersonales
	C6	C7	C8		C9	C10
	Capacidad para el trabajo en equipo	Cumplimiento de las necesidades del cliente	Orientación a la gestión de la calidad		Capacidad de cumplimiento de las expectativas de los clientes	Capacidades para la solución de problemas
	C11	C12		C13		C14
	Habilidades comunicativas	Capacidad de organización		Promoción de cambios		Visión de futuro
	C15			C16		C17
Planeación			Liderazgo		Orientación al Ciudadano	
D. Experiencia	D1		D2		D3	D4
	Pasado el período de prueba satisfactoriamente		8 años de actividad en la administración pública		Cursos de habilitación	18 años de experiencia directiva



Anexo 5

Cargo: Vicepresidente para el Órgano de la Administración (Rubiel)												
Elementos	Peso	Unidad de competencia	Peso	Evaluación			Índice de idoneidad	Evaluación	Observaciones			
				Alto	Medi	Baja						
Trabajo con eficiencia, calidad y productividad	0,48585	Capacidad para el trabajo en equipo	0,071		x		2,147901	Media idoneidad	Se deben tomar acciones de capacitación dirigidas a las unidades de competencia que obtuvieron entre medio y bajo			
		Capacidades para la solución de problemas	0,232		x							
		Orientación al Ciudadano	0,065	x								
		Capacidad de organización	0,168		x							
		Visión de futuro	0,284		x							
		Liderazgo	0,181		x							
Cumplimiento de las normas de conducta y las características personales	0,37465	Habilidades comunicativas	0,305		x							
		Eficiencia en los servicios prestados	0,475	x								
		Desarrollo de las relaciones interpersonales	0,220		x							
Calificación formal exigida	0,1335	Posee conocimientos básicos políticas públicas en los gobiernos y administraciones municipales	0,220		x							
		Conocimientos sobre Gestión de proyectos en el ámbito municipal	0,439			x						
		Conocimientos básicos sobre Economía y Contabilidad	0,341		x							



Anexo 6

RG-01 Modelo de solicitud de análisis de la idoneidad demostrada del trabajador.

INSTITUCIÓN: _____ ORGANISMO: _____

MUNICIPIO: _____ PROVINCIA: _____

Siendo las _____ del día _____ de _____ del año _____

Yo: _____ Director de: _____

Que poseo la facultad de reconocer o retirar la idoneidad demostrada a cualquier trabajador, solicito al Comité de Expertos del área _____ que proceda a analizar la idoneidad demostrada del trabajador _____ del área _____ que ocupa el cargo _____. El análisis a efectuar se produce por:

Incorporación al Empleo: ___ Promoción___ Permanencia ___ Capacitación___ Plaza por la que se solicita el análisis _____

Tipo de Contrato:

Indeterminado _____ Determinado u Otra _____ A Domicilio _____

Para constancia, firma la presente _____ Director de _____

Firma: _____

Original: Director

C. C Comité de Expertos

Fuente: Modificado de (Pérez Tamayo et al (2010))

Anexo 6 (Continuación)

RG-02 Acta de análisis de la idoneidad demostrada del trabajador.

ACTA No. _____

Siendo las ____ del día ____ de _____ del año ____ se reúne el Comité de Expertos de la Institución _____ Perteneiente al Organismo _____ A los efectos de determinar la idoneidad demostrada del trabajador _____, el cual ocupa la plaza de _____.

El análisis se produce por:

Incorporación al Empleo: ___ Promoción___ Permanencia ___Capacitación___

Tipo de Contrato:

Indeterminado _____ determinado u otro _____ Domicilio _____

Miembros del Comité de Expertos presentes

_____ Designado por la Dirección
_____ Designado por la Sección Sindical
_____ Trabajador elegido en Asamblea
_____ Trabajador elegido en Asamblea
_____ Trabajador elegido en Asamblea
_____ Trabajador elegido en Asamblea
_____ Trabajador elegido en Asamblea

Al trabajador se realiza un análisis integral de los requisitos emitidos por el código de trabajo, o por el acuerdo 8223 para el sector correspondiente.

Después de terminado el análisis de los requisitos exigidos, el Comité de Expertos acuerda recomendarle al Director que el Trabajador:

Posee _____ No Posee _____ la idoneidad demostrada para ocupar el objeto de análisis. Además se plantea la decisión de _____

Para constancia, firman la presente, los miembros del Comité de Expertos presentes en el análisis.

Designado por la Dirección _____
Designado por la Sección Sindical _____
Trabajador elegido en Asamblea _____
Trabajador elegido en Asamblea _____
Trabajador elegido en Asamblea _____
Trabajador elegido en Asamblea _____
Trabajador elegido en Asamblea _____
Trabajador elegido en Asamblea _____
Original: Director
C.C. Comité de Expertos.

Fuente: Modificado de (Pérez Tamayo et al (2010))

Anexo 6 (Continuación)

RG-03 Notificación de la decisión final sobre la idoneidad del trabajador

INSTITUCIÓN: _____ ORGANISMO: _____

MUNICIPIO: _____ PROVINCIA: _____

Siendo las _____ del día _____ de _____ del año _____

Después de analizar la recomendación del Comité de Expertos del área

Aprobado por el Director General de la Empresa certifico que el trabajador

_____ Tiene _____ No tiene _____ la idoneidad demostrada para el cargo _____ por el cual se dispuso efectuar el análisis y como decisión final usted resulta: _____ seleccionado _____ no seleccionado _____ para ocupar la plaza.

Se le hace saber que de estar inconforme con la decisión adoptada usted puede establecer recurso de apelación ante el Órgano de Justicia Laboral en primera instancia y de persistir la inconformidad al Tribunal Municipal.

El trabajador que no resulte no idóneo, recibirá el tratamiento laboral y salarial que establece el reglamento del código de trabajo para estos casos.

Para que así conste, firma la presente

(Nombre y Apellidos del Directivo)

(Cargo que Ocupa) (Firma del Directivo)

C.C. Consecutivo del Director

C.C. Expediente laboral del trabajador

C.C. Trabajador Analizado

Fuente: Modificado de (Pérez Tamayo et al (2010)

Anexo 6 (Continuación)

RG-04 Modelo de reclamación del trabajador ante la pérdida de idoneidad

INSTITUCIÓN: _____ ORGANISMO: _____

MUNICIPIO: _____ PROVINCIA: _____

Siendo las _____ del día _____ de _____ del año _____

Yo _____, _____, _____

(Nombre y Apellidos) (Cargo) (Área de trabajo)

Solicitud de _____, _____, el análisis de la

(Nombre y Apellidos) (Cargo)

Idoneidad Demostrada para permanecer en el empleo.

Motivos por los que se solicita el análisis de la Idoneidad Demostrada del Trabajador:

Firma del Jefe Inmediato Superior Firma del Secretario S/Sindical del Área

Original: Archivo del Jefe Inmediato Superior

C.C. Archivo del Director

Fuente: Modificado de (Pérez Tamayo et al (2010))

