



# **Universidad del Azuay**

## **Diplomado Superior en Gerencia de Gobiernos Seccionales**

*El Desarrollo Organizacional por Procesos y la Nueva  
Gestión del Recurso Humano en el Consejo Provincial de  
Morona Santiago*

**Trabajo de Graduación previo a la obtención del Título de:  
Diplomado Superior en Gerencia de Gobierno Seccionales**

**Autor:** Dr. Fernando Calle Idrovo

**Cuenca, Ecuador  
2008**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mi familia en especial a mi señor padre, Rubén Calle Vásquez, quien ha sido la persona que durante todos estos años me ha enseñado que los logros y metas en la vida solo se alcanzan con esfuerzo y sacrificio. A el mi reconocimiento y dedicatoria.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer al Ing. Jaime Mejia Reinoso, Prefecto de Morona Santiago por haberme concedido las facilidades del caso para poder estudiar este Diplomado Superior.

## INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Introducción.....	1
Unidad 1: Marco Legal Vigente.....	2
1.1 La Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, su Reglamento y el Código del Trabajo.....	3
1.2 El Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil. Los Subsistemas.....	4
1.3 El Servicio Civil y la Carrera Administrativa.....	7
1.3.1 El Servicio Civil.....	8
1.3.2 La Carrera Administrativa.....	8
Unidad 2: Administración por Procesos.....	10
2.1 Conceptualización.....	10
2.2 Los procesos y subprocesos que desarrolla el Consejo Provincial de Morona Santiago.....	10
Unidad 3: El Desarrollo Organizacional.....	16
3.1 Cuestiones Previas.....	16
3.2 El Proceso de Gestión Pública de conformidad con la resolución No. 2005-0000046 emitida por la SENRES.....	17
Unidad 4: La nueva Gestión del Recurso Humano.....	19
4.1 El Papel de la Unidad de Recursos Humanos: Su Estructura y Misión.....	19
4.2 La Gestión de los Recursos Humanos por Competencias.....	20
4.3 El Rol de la Asociación de Empleados y del personal contratado en la nueva reorganización.....	24
Conclusiones.....	25
Referencias: a) Glosario de términos y abreviaturas utilizadas.....	27
b) Bibliografía.....	28
Anexos: a) Anexo 1: Estructura de las Direcciones.....	30

## **RESUMEN**

El Desarrollo Institucional y el Recurso Humano son más importantes en una Nueva Gerencia Pública. Nuestras autoridades deben conocer que solo un buen manejo en esta delicada área, el éxito está asegurado. Nuestra Institución (El Consejo Provincial de Morona Santiago) está intentando seguir esta corriente de cambio por lo que el personal de la institución debe estar dispuesto a colaborar.

Este trabajo tiene cuatro partes y en cada una doy ideas útiles que puedan ayudar para afrontar este reto de cambio. La Gerencia Estratégica usa nuevas herramientas para llegar a objetivos prácticos y el principal para nosotros es servir mejor.

## **ABSTRACT**

The Institutional Development and Human Resources are more important in a new public management. Our authorities must to know that just a good handling in this delicate area the success is sure. Our Institution (Consejo Provincial de Morona Santiago) is trying to follow this current of change and is important that the personal of the institution must to prepare to collaborate.

This work has four parts and each one I give useful ideas that can help us to face up this challenge of change. The Strategic Management use new tools for arrive a practice objectives and the principal for us is serve better.

## INTRODUCCION

Mi intención al iniciar este trabajo radica en que sirva de fuente de consulta y referencia para las personas encargadas del proceso de cambio en la cual se ha embarcado la Corporación Provincial, cambio que ha surgido como una necesidad institucional para afrontar con éxito el Plan Estratégico y Participativo para el Desarrollo Sustentable de la Provincia de Morona Santiago 2006-2010.

Cuando me refiero a las personas encargadas del proceso de cambio hago alusión a las personas encargadas de elaborar y ejecutar las herramientas que nos conduzcan hacia ese cambio; porque hay que aclarar que las personas encargadas de ese cambio en si mismo somos todo el personal que formamos parte de la Institución denominada: Consejo Provincial de Morona Santiago.

Desde que se expidieron los manuales, reglamentos y el orgánico funcional han existido cambios sustanciales como la creación en el año 1999 de la Dirección de Desarrollo Rural, Integración y Medio Ambiente (DRIMA) y en el año 2004 de la Dirección de Educación y Cultura. Direcciones que actualmente no constan en el orgánico funcional y que se hace necesaria su inclusión. Para la elaboración de este trabajo utilizare todas las herramientas que en materia de Recursos Humanos tiene expedido el Gobierno Nacional por intermedio de la SENRES, puesto que esta oficina técnica es la que dirige el accionar del personal del sector público, a mas de ello acudiré a pequeñas entrevistas con personas que actualmente están al frente de las UARHs.

Desarrollo el presente trabajo en cuatro unidades que en si contienen dos áreas vitales actualmente para la Corporación como son: el Desarrollo Organizacional y la Gestión del Recurso Humano, elementos que van de la mano lo primero con una amplia visión y que engloba y recoge elemento humano, ya no concebido como una mercancía o un medio sino como un verdadero proceso al cual cada hay que continuadamente fortalecer.

Al final de este trabajo entrego algunas conclusiones que aspiro puedan servir de insumos para que la Corporación pueda continuar en aquello que se ha propuesto.

## UNIDAD 1: MARCO LEGAL VIGENTE

En el tratamiento de los Recursos Humanos en el sector público tenemos desde lo más general que nos habla la Constitución Política del Ecuador hasta lo más específico que lo encontramos en las resoluciones, normas técnicas, instrumentos y más disposiciones que emanan de la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones (SENRES en adelante). El Proceso de cambio en materia de RRHH en el sector público empieza en los últimos ocho o nueve años a lo máximo, hoy en día se habla de una integración sistémica (entendido como integración e interrelación) que vendría a sustituir al modelo tradicional. Partiendo de la Ley de leyes, tenemos que esta en los Arts. 120 al 125 desarrolla los principios de la función pública refiriéndose tanto a servidores públicos como a los trabajadores (anteriormente denominados obreros), con meridiana claridad se desprende ciertos principios como el de considerar a esta delicada función como un servicio a la colectividad en las cuales estén presentes la eficacia, honestidad y eficiencia; también se prevé la sanción por las responsabilidades administrativas, civiles o penales, mas adelante se habla de las declaraciones juramentadas, inhabilidades, principios que rigen a los derechos y obligaciones, en el inciso tercero del Art. 124 se hace referencia de manera inequívoca al principio universal de a igual trabajo igual remuneración, al final del capítulo se hace mención a la prohibición del pluriempleo (con la única salvedad para los docentes universitarios siempre que su horario les permita) y también se habla del nepotismo.

A finales del año 2000, la en esa entonces Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional (OSCIDI), emite la resolución No. 2000-032 que contiene las Políticas de Gestión de Recursos Humanos para la Administración Pública y que tiene como antecedente -conforme a los considerandos que se lee en tal resolución- el Programa de Reforma del Servicio Civil (PRESERCIE), todo este proyecto de reformas tienen su matriz embrionaria en el proceso de modernización en la cual entro hace tiempo atrás el Estado Ecuatoriano y de la cual el personal que trabaja para el sector público no podría quedar fuera. Estas políticas se encuentran estructuradas en cuatro componentes: premisas, objetivos, principios y directrices. Se destaca en especial el conocimiento, la Gestión de los Recursos Humanos, el modelo sistémico ya anteriormente nombrado, en los principios se habla de la sujeción al marco legal,

igualdad de oportunidades, meritocracia, flexibilidad, centralización con desconcentración, autonomía, eficiencia y la Gestión por Procesos.

Continuando con la exposición de la Política Estatal en el manejo de los Recursos Humanos, es importante destacar que en el instrumento anteriormente citado ya se habla de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos en estrecha relación con el Desarrollo Organizacional o Institucional (que es el tema que trataré en la segunda parte de este trabajo).

De la revisión de la Ley Orgánica de Régimen Provincial, podemos ver que en asuntos de manejo de recursos humanos únicamente se limita, como no puede ser de otra manera a describir algunos puestos de la Organización y su papel fundamental, dejando a la SENRES, como oficina técnica que dirija la administración de los Recursos Humanos en el Sector Público y que a su vez sean las UARHs de cada institución las encargadas de ejecutar estas políticas, es decir estas últimas asumen un rol operativo, pero por supuesto para la aplicación correcta de estas políticas se necesitara indudablemente de la voluntad e interés de la máxima autoridad en materia administrativa dentro de la institución, y que tal como esta estructurado los Consejos Provinciales en el Ecuador es el Prefecto Provincial.

### **1.1 La Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las remuneraciones del Sector Público, su Reglamento y el Código del Trabajo.**

Fue necesario crear la SENRES, que en definitiva paso a reemplazar a la Secretaria Nacional de Desarrollo Administrativo (SENDA), a la Dirección Nacional de Personal (DNP), a la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional OSCIDI y al Consejo Nacional de Remuneraciones CONAREM. La SENRES es una secretaria eminentemente técnica que en lo principal se encarga de la regulación y control del manejo de los Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional, remuneraciones, etc., En la SENRES se puede apreciar la concatenación que existe entre el manejo técnico global del Recurso Humano, es decir ya no hay instituciones para el manejo de personal y desarrollo institucional sino que existe una sola institución: la SENRES; esto demuestra el interés del Gobierno de realizar un manejo integro de todo lo que

tiene referencia con la Gestión del Recurso Humano. En el Suplemento del Registro Oficial No. 184 del 6 de Octubre del 2003 se publico la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, que es la partida de nacimiento y base legal de la actual SENRES.

Es necesario situarse en que ámbito se encuentra la burocracia del Ecuador, y la podemos ubicar dentro de la administrativa clásica la cual se caracteriza por una baja capacidad y una autonomía relativamente alta. Este ámbito esta normalmente cubierto por normas formales de merito, en las cuales los funcionarios han accedido por criterios mas políticos que meritocraticos pero pueden tener estabilidad, en el caso específico del Consejo Provincial de Morona Santiago solo un empleado de los 42 que tienen nombramiento ha ingresado por Concurso de Meritos y Oposición. Se busca avanzar hacia una burocracia meritocratica que seria lo ideal tal como sucede en Brasil y Chile. Esta realidad se presenta debido a que a través de los años el sector público ecuatoriano ha tenido algunas leyes de servicio civil no muy adecuadas, hoy en día la misma LOSCCA ha sido criticada por algunos detractores quienes argumentan que ha sido una imposición de los Estados Unidos de Norteamérica. La puesta en práctica de las leyes de servicio civil en el Ecuador no han sido de lo más óptimas, si tomamos en cuenta que el objetivo es arribar a una meritocracia, precisamente por la mezcla de factores políticos vinculado al valor que sigue teniendo el empleo como moneda de cambio.

El Código del Trabajo que tiene su origen en los años treinta del siglo pasado bajo la presidencia del General Alberto Enríquez, hasta la presente se han hecho una serie de modificaciones mas en si no contienen normas que hablen del manejo del recurso humano, por lo que las directrices que emita la SENRES en materia de personal también será valido para los trabajadores que están sujetos al Código del Trabajo.

## **1.2 El Sistema Integrado de desarrollo de recursos humanos del servicio civil.**

### **Los subsistemas.**

El Art. 59 de la LOSCCA, define al Sistema Integrado de Desarrollo de Recurso Humanos en los siguientes términos: “Es el conjunto de políticas, normas, métodos y

procedimientos orientados a validar, impulsar las habilidades y conocimientos de los servidores del servicio civil, a fin de lograr eficiencia, eficacia y oportunidad del servicio público”<sup>1</sup>.

En si este sistema esta integrado por cinco subsistemas denominados: Planificación de Recursos Humanos, Clasificación de Puestos, Planificación de Recursos Humanos, Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo de Personal y Evaluación del desempeño.

Para ampliar cada uno de estos subsistemas la SENRES ha elaborado las Normas Técnicas que agiliten su mejor aplicación, hasta la presente fecha aún no ha publicado de los subsistemas de Capacitación y Desarrollo de Personal y Evaluación del desempeño, sin embargo existen las normas técnicas emitidas por la OSCIDI, que vendrían a suplantar a las faltantes, como son: la 2001-0114 denominada “Norma Técnica de Aplicación del Subsistema de Capacitación del Personal y la 2001-076 denominada: “Norma Técnica de Aplicación del Subsistema de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño”.

En el nuevo proceso de valoración y clasificación de puestos iniciados por el Consejo Provincial y para el caso importa la Norma Técnica No. 2005-000042, denominada: “Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil”.

En esta Norma en la parte que comprende la valoración del puesto se pone mucho énfasis en el factor denominado Competencias, en las cuales se conjugan otros subfactores como instrucción formal, destrezas y habilidades adicionales. Al momento de la asignación de puntos el factor de competencia corresponde al 50% del total de la calificación que se complementa con los otros dos factores como son: Complejidad del Puesto y Responsabilidad.

En el Consejo Provincial de Morona Santiago al momento de realizar este trabajo existen 42 empleados con nombramiento y 39 empleados contratados y que se encuentran bajo el régimen del Servicio Civil, aclarando que los trabajadores

---

<sup>1</sup> Codificación a la LOSCCA, RO No. 16 del 12-05-2005.

amparados por el Código del Trabajo se encuentran excluidos del Servicio Civil por mandato legal. Continuando con la exposición y agregando números tenemos que dentro del personal con nombramiento existen 17 personas con título profesional universitario (de los cuales 1 es el Prefecto de la Provincia y 7 son Jefes de Dirección de libre nombramiento y remoción). Existen 13 personas bachilleres (entre ellos 3 contadoras bachiller), 7 con título de Licenciatura, 5 con títulos de Tecnólogos. En cuanto al personal bajo contrato tenemos: 21 con título profesional universitario (incluida 2 Licenciaturas), 16 personas bachilleres (entre ellas 3 contadores), 2 Tecnólogos.

De esto se extrae que del personal a nombramiento aproximadamente un 40% tienen títulos profesionales universitarios y de los contratados existe un 54%. Unificando tenemos que un 47% poseen títulos universitarios, además existen unas 4 personas que se encuentran cursando estudios universitarios por lo que en potencia representarían un total de 52% de profesionales universitarios.

Desglosando en porcentajes finales (tanto profesionales, tecnólogos y no profesionales) tenemos:

Profesionales (Con Título Universitario Terminal): 38	46,9 %
Licenciaturas: 7	8,6 %
Tecnólogos: 7	8,6 %
No Profesionales: 29	35,9 %
Total: 81	100 %

En el sector público se valora el puesto, es decir las actividades que una persona desempeña. Así por decir un ejemplo si una persona con título profesional universitario de Ingeniero, Abogado, Arquitecto.,etc., se le designa a que realice labores de simple ayuda administrativa como sacar copias o labores de secretariado esa persona solamente ganara por lo que realmente se encuentra realizando. En el caso de que exista personal que se encuentren realizando labores para las cuales se requiera de un perfil superior que no lo cumpla, deberá adecuar sus competencias (en especial la instrucción formal) a los requerimientos del puesto en un plazo no mayor

a 3 años conforme lo menciona la Disposición Transitoria Primera de la Norma Técnica que contiene el Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil.

Ahora bien analicemos lo que sucede en el Consejo Provincial: se puede observar que existe personal que ocupan puestos para los cuales aún no existe la creación suficiente, así tenemos que un Ingeniero de Agroempresas esta trabajando como Agrónomo, como dijimos anteriormente a este puesto se lo valorará por lo que hace, esto es, a nivel de un Agrónomo y no de Ingeniero de Agroempresas. Por otro lado existen otros dos casos en que ciertas actividades son realizadas por personas que para ocupar dicho puesto deberán obtener un título profesional en el plazo máximo de 3 años, es decir no cumple con el perfil necesario para el desempeño del puesto. Todo esto como un simple diagnostico previo.

Para arrancar con la clasificación de puestos, se debe realizar ciertos pasos, como los siguientes:

- 1) Constituir la Comisión de Gestión de Desarrollo Institucional;
- 2) Levantar la información de las actividades esenciales que cumple cada uno de los servidores de la institución, tanto personal con nombramiento como los contratados; para ello se utilizará el formulario diseñado por la SENRES, denominado: Formulario de Análisis del Puesto; y,
- 3) Procesada esta información, se procederá a realizar en si la clasificación de los puestos en los siguientes niveles: Directivos, Profesionales y No Profesionales, con la finalidad de llegar a un análisis y descripción de los mismos.

En todos y cada uno de los pasos arriba indicados deberá actuar siempre la Comisión de Gestión de Desarrollo Institucional.

### **1.3 El Servicio Civil y la Carrera Administrativa.**

Muchas de las veces se habla indistintamente del servicio civil y de la carrera administrativa como situaciones iguales o similares, esto no es así por lo que paso a desarrollar lo siguiente:

### **1.3.1 El Servicio Civil.**

Herman Jaramillo define al servicio civil como: “una organización de recursos humanos regulados por el derecho público, destinado a cuidar los intereses nacionales y a satisfacer necesidades colectivas como el servicio de agua potable, de telecomunicaciones, de correos, etc. El servicio civil comprende a los ciudadanos ecuatorianos que ejercen funciones públicas remuneradas, en dependencias fiscales o en otras instituciones de derecho público o en instituciones de derecho privado con finalidad social o pública”<sup>2</sup>.

### **1.3.2 La Carrera Administrativa.**

El Art. 90 de la LOSCCA, lo define así: “Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a elevar el nivel de eficiencia de la administración pública y garantizar la estabilidad y promoción de los servidores públicos sobre la base del sistema de mérito”<sup>3</sup>.

Solamente el personal sujeto a la LOSCCA puede acceder a la Carrera Administrativa, más no el personal sujeto al Código del Trabajo; por la exclusión expresa que hace la LOSCCA del Servicio Civil a este personal en el literal g) del Art. 5. A más de esto para el ingreso a tal carrera no solamente es necesario tener nombramiento definitivo sino haber cumplido con lo que exige el Reglamento a la LOSCCA en el Art. 201 esto es: “a) Cumplir con los requisitos establecidos para el ingreso al servicio civil; b) Ingresar al servicio civil a través del proceso de concurso de méritos y oposición; y, c) Haber aprobado el periodo de prueba, previsto en el subsistema de selección de personal”<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Jaramillo, Herman. “Manual de Derecho Administrativo”, Universidad Nacional de Loja. 2005.

<sup>3</sup> Codificación a la LOSCCA, RO No. 16 del 12-05-2005.

<sup>4</sup> Reglamento a la LOSCCA, RO-S No. 505 del 17-01-2005.

Podemos afirmar que el servicio civil es el continente y la carrera administrativa el contenido, desarrollándose esta última -la carrera administrativa- como algo específico dentro del servicio civil. El Consejo Provincial se debe apuntar a contar con Personal sujeto a la Carrera Administrativa; puesto que se convertiría en un elemento vital para el progreso y desarrollo del personal con miras o atención en la visión y misión de la Institución.

## **UNIDAD 2: ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS**

### **2.1 Conceptualización**

Deberíamos entender por proceso, al conjunto de actividades dinámicamente interrelacionadas, que toman insumos del medio ambiente, agregando valor para transformar en servicios y productos finales a ser entregados a los clientes como respuesta a sus demandas. Se suele dividir en Macroprocesos, Procesos y Subprocesos.

Los macroprocesos, procesos y subprocesos, difieren entre sí única y exclusivamente por la dimensión de los productos finales que elaboran, siendo de mayor agregación los producidos por los macroprocesos y de mayor simplicidad los elaborados o prestados por los subprocesos; y, son desarrollados por áreas organizacionales.

### **2.2 Los Procesos y Subprocesos que desarrolla el Consejo Provincial de Morona Santiago.**

En el Consejo Provincial analizado existen los Procesos y los Subprocesos.

El Consejo Provincial de Morona Santiago se constituye en una estructura de gobierno sistémica donde sus procesos internos se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional, estableciéndose la siguiente tipología de procesos:

- a) Procesos gobernantes;
- b) Procesos habilitantes;
  - b.1) Asesoría.
  - b.2) Apoyo.
- c) Procesos agregadores de valor u operativos:

No encontramos los procesos desconcentrados, que usualmente se encuentran en los Ministerios.

El Consejo Provincial de Morona Santiago, para el cumplimiento de su misión y responsabilidades, está integrado por los procesos y subprocesos internos que desarrollan las siguientes áreas organizacionales:

1.- PROCESOS GOBERNANTES:

1.1. **Consejo Provincial**

1.2. **Prefectura**

2.- PROCESOS HABILITANTES:

2.1.- PROCESOS DE ASESORIA:

2.1.1 **Sindicatura.**

- a) Contratación Pública;
- b) Patrocinio Judicial; y,
- c) Asesoría.

2.1.2. **Dirección de Planificación.**

- a) Planes, Programas y Proyectos; y,
- b) Ordenamiento Territorial.

2.1.3 **Auditoría Interna.**

2.1.4. **Comunicación Social.**

2.2.- PROCESOS DE APOYO:

2.2.1. **Dirección Administrativa.**

- a) Proveeduría;
- b) Bodega;
- c) Sistemas Informáticos; y,
- d) Recursos Humanos;

2.2.2. **Dirección Financiera.**

- a) Presupuesto;
- b) Contabilidad; y,
- c) Tesorería.

### **2.2.3. Secretaria General.**

- a) Archivo.

### **3.- PROCESOS AGREGADORES DE VALOR:**

#### **3.1. Dirección de Obras Públicas.**

- a) Fiscalización;
- b) Construcción y Mantenimiento de Obras Civiles;
- c) Diseño y Planificación; y,
- d) Electrificación.

#### **3.2. Dirección de Desarrollo Socio Cultural.**

- a) Social Cultural;
- b) Televisión Educativa;
- c) Educación y Deportes; y,
- d) Bibliotecas.

#### **3.3. Dirección de Fortalecimiento Productivo.**

- a) Desarrollo Agropecuario;
- b) Investigación Agropecuaria;
- c) Turismo; y,
- d) Gestión Ambiental.

Considero que se alinean como objetivos de la gestión por procesos, en el Consejo Provincial de Morona Santiago, los siguientes:

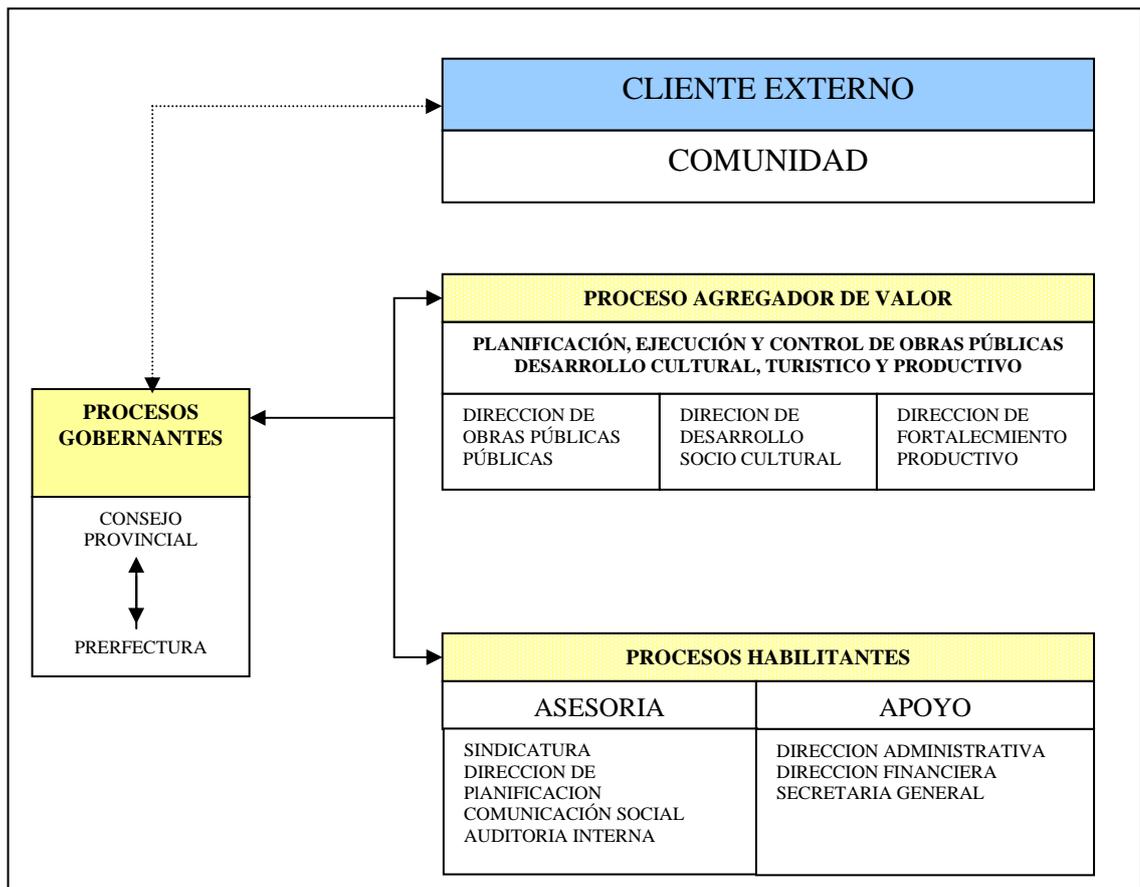
- a) Conocimiento de los roles públicos en atención a las demandas de la sociedad con criterios eficientes de administración por procesos o productos;
- b) Involucrar la gestión por procesos como modelo sistémico en la organización del trabajo, esto es, interrelacionando con los demás sistemas de gestión pública;
- c) Lograr la satisfacción del cliente en la entrega de servicios con calidad, con oportunidad y productividad de acuerdo a los parámetros del Plan Estratégico y Participativo para el Desarrollo Sustentable de la Provincia de Morona Santiago

2006-2010, con el correspondiente control y monitoreo de resultados que será bianual;

- d) Adaptar el trabajo al dinamismo propio de la administración y a los cambios permanentes de tecnología; y,
- e) Integrar y mantener equipos de trabajo interdisciplinario, y promover la polifuncionalidad de las actividades, que apunten a profesionalizar la fuerza del trabajo y a la aplicación de políticas y métodos más viables para el manejo del régimen remunerativo, sustentado en la evaluación de resultados.

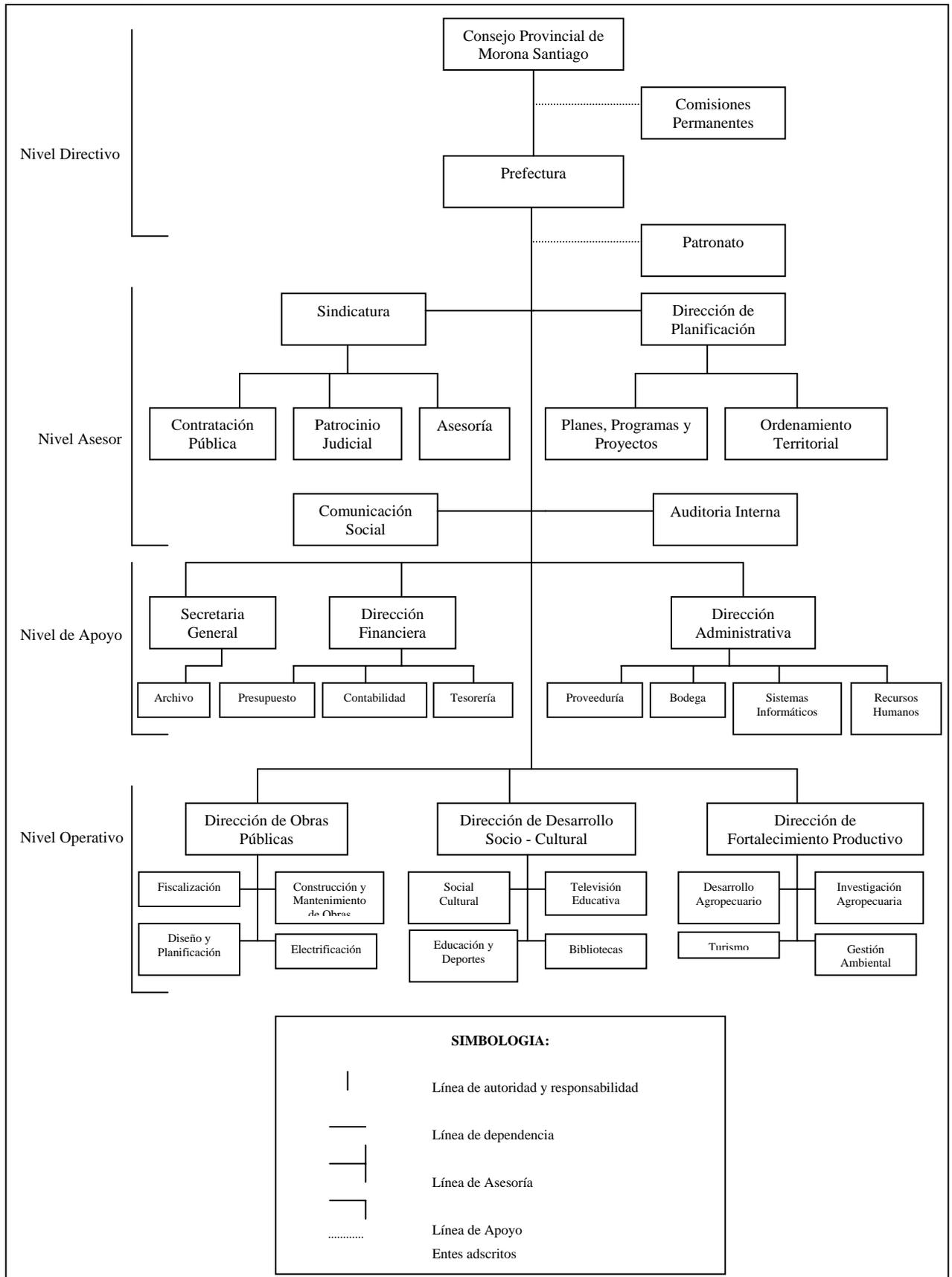
El Consejo Provincial de Morona Santiago sustenta su gestión en procesos integrales desarrollados por áreas organizacionales.

A continuación presento un organigrama que contiene el Mapa de Procesos dentro de la Corporación:



**Cuadro 1. Mapa de Procesos**

Ensayando un representación gráfica u organigrama estructural por niveles jerárquicos en el Consejo Provincial actual tenemos:



**Cuadro 2. Organigrama Estructural**

El diagrama de la división de los procesos y subprocesos, que generarán las diferentes áreas de trabajo, queda así:

<b>PROCESOS</b>	<b>INTEGRANTES</b>	<b>SUBPROCESOS</b>
Gobernantes	Consejo	
	Prefectura	
Asesor	Sindicatura	Contratación Pública
		Patrocinio Judicial
		Asesoría
	Dirección de Planificación	Planes, Programas y Proyectos
		Ordenamiento Territorial
	Auditoría Interna	
	Comunicación Social	
Apoyo	Dirección Administrativa	Proveeduría
		Bodega
		Sistemas Informáticos
		Recursos Humanos
	Dirección Financiera	Presupuesto
		Contabilidad
		Tesorería
	Secretaría General	Archivo
Agregador de Valor	Dirección de Obras Públicas	Fiscalización
		Construcción y Mantenimiento de Obras
		Diseño y Planificación
		Electrificación
	Dirección de Desarrollo Socio Cultural	Social Cultural
		Televisión Educativa
		Educación y Deportes
		Bibliotecas
	Dirección de Fortalecimiento Productivo	Desarrollo Agropecuario
		Investigación Agropecuaria
		Turismo
		Gestión Ambiental

**Cuadro 3. División de Procesos y Subprocesos**

## UNIDAD 3: EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### 3.1 Cuestiones Previas.

El denominado desarrollo organizacional o institucional (también llamado diseño organizativo), aplicado al sector público debería entenderse como el proceso de cambio o crecimiento (entendiendo al desarrollo como crecimiento), en la cual las instituciones buscan mejorar la prestación de sus servicios hacia la comunidad.

Una definición más amplia nos da el Art. 112 del Reglamento a la LOSCCA que define al desarrollo institucional para el sector público, así: “Es el conjunto de principios, políticas, normas, técnicas, procesos y estrategias que permite a las instituciones, organismos, entidades, empresas públicas; y, en las entidades de derecho privado en las cuales las instituciones del Estado tienen participación mayoritaria, organizarse para generar el portafolio de productos y servicios institucionales acordes con el contenido y especialización de su misión, objetivos y responsabilidades en respuesta a las expectativas y demandas de los clientes externos”<sup>5</sup>.

Para ubicarnos claramente debemos esclarecer que el manejo o la Gestión de los Recursos Humanos, como bien lo dice el numeral 9 del Art. 4 de la resolución OSCIDE 2000-032, es parte integrante de los demás sistemas de desarrollo organizacional en especial al de Planificación, Administración Financiera, Compras y Suministros. Es decir el desarrollo organizacional o institucional es un proceso amplio dentro del cual uno de los sistemas integrantes es la Gestión del Desarrollo Humano que a su vez actúa en relación sistemática con los otros componentes del Desarrollo Organizacional, solo así se puede garantizar un crecimiento uniforme y armónico de toda la institución en la cual se pretende aplicar este proceso de desarrollo. La palabra sistema es importante y definiéndola en los términos de Schoderberk, autor citado en la obra Diseño Organizativo de Juan José Gilli y otros, tenemos que es: “un conjunto de objetos relacionados entre sí y con su ambiente, de tal modo que forman una suma total o totalidad”<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Reglamento a la LOSCCA, RO-S No. 505 del 17-01-2005.

<sup>6</sup> Gilli y otros, Juan. “Diseño Organizativo”, Editorial Granica, pag. 23. 2007.

Bajo la responsabilidad de la SENRES esta el Sistema Nacional de Información de Desarrollo Institucional, Recursos Humanos y Remuneraciones de los Servidores del Sector Público, la cual es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos que permiten la captura, almacenamiento, procesamiento, entrega y recuperación de la información proporcionada por las UARHs de las instituciones del sector público.

En la guía de trabajo del modulo de desarrollo organizacional dictada por Mónica Donoso se habla de siete potencialidades del cambio organizacional; así tenemos: la planificación, producto, proceso, programación, participación, poder y recursos financieros.

### **3.2 El proceso de Gestión Pública de conformidad con la resolución No. 2006-0000046 emitida por la SENRES.**

El Consejo Provincial de Morona Santiago dispone de la herramienta inicial para el desarrollo institucional, que es el Plan Estratégico y Participativo para el Desarrollo Sustentable de la Provincia de Morona Santiago 2006-2010, esta es la piedra angular en la cual se encuentran los objetivos y metas a mediano plazo que se ha propuesto realizar la Corporación, necesitando para esto de una reingeniería de los recursos humanos.

El segundo componente del proceso de gestión pública, es la organización, (el primero es la planificación), en la cual se encuentran las políticas de desarrollo institucional, la administración de Recursos Humanos y lo atinente a Remuneraciones y Presupuestos. Los encargados o responsables de este componente son la SENRES y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

El tercer componente es la dirección y ejecución que en este caso descansa en el cumplimiento por parte del Consejo Provincial de Morona Santiago, como órgano ejecutor u operativo.

El último componente es el de control, encargado de verificar el cumplimiento de la normativa y más políticas por parte de la Corporación y que tiene como Instituciones

responsables a la Contraloría General del Estado, SENRES, SENPLADES, MEF y Procuraduría General del Estado.

## UNIDAD 4: LA NUEVA GESTION DEL RECURSO HUMANO

### 4.1 El papel de la Unidad de Recursos Humanos: Su estructura y Misión.

Actualmente la Unidad de Recursos Humanos del Consejo Provincial de Morona Santiago esta bajo la dependencia de la Dirección Administrativa, integrado por una Jefe de Recursos Humanos, una Analista de Recursos Humanos y una Trabajadora Social, en la nueva estructura organizacional se plantea el de contar también con un Medico. En cuanto a la función que viene cumpliendo, vemos que se han producido innovaciones de cómo en un principio fue concebido esta Unidad, y que empezó solamente con una Analista de Recursos Humanos mas por el incremento de personal como resultado de nuevos Departamentos y a la ampliación de servicios, se ha hecho necesario ampliar la Unidad. La misión de los Recursos Humanos esta concebida como la de: “Asegurar el desarrollo profesional y personal de los servidores públicos, así como el mejoramiento de los niveles de eficacia y eficiencia institucional, a través del asesoramiento y asistencia técnica a los niveles directivos de la organización”<sup>7</sup>.

Importante es recalcar que en materia de Recursos no se puede improvisar, el área es tan estratégica que las personas que ocupen estos puestos deben cumplir con perfiles indispensables, así mediante resolución SENRES No. 2004-00031, se da un perfil en la cual se requiere de Titulo Profesional en Administración, Ingeniero Comercial e Ingeniería en Empresas y una experiencia de 5 años en Gerencia de Desarrollo Organizacional y Gestión de Recursos Humanos. No cumplir con ciertas exigencias necesarias en un principio puede significar no tener éxito en el Área de Recursos Humanos, ahora si bien es cierto que se debería convocar por la prensa a fin de conseguir a un Jefe de Recursos Humanos que cumpla con el perfil por cuanto si bien es cierto que la experiencia no es ningún accidente también es importante tener una buen base académica y profesional y si van unidas estudios con experiencia seria mucho mejor. Considero que solo y únicamente si no fuera posible conseguir un

---

<sup>7</sup> Resolución SENRES 2004-00031. “Organización y Funcionamiento de las Unidades de Administración de Recursos Humanos de la Instituciones del Sector Público. RO No. 283 del 02-03-2004.

profesional con el perfil determinado por la SENRES se debería optar por perfiles menos rigurosos o más accesibles para la Institución.

#### **4.2. La Gestión del Recurso Humano por Competencias.**

La Gestión de Recursos Humanos por competencias viene a concatenarse con la administración por procesos, la OSCIDI en el año 2001 mediante resolución 088 que aparece publicado en el Registro Oficial No. 463 del 28 de Noviembre del 2001 expide la norma técnica para la elaboración y actualización del directorio de competencias organizacionales, en esta norma se puede apreciar que se dota a las instituciones públicas de un modelo de diccionario de competencias.

Pero definamos a las competencias, así tenemos que según la norma técnica enunciada en el párrafo anterior: “son todos aquellos comportamientos observables producto de las características subyacentes en las personas (conocimientos, actitudes, aptitudes, destrezas, capacidades) que están relacionadas con un alto rendimiento en la organización”<sup>8</sup>. Esta norma técnica distingue entre las denominadas competencias genéricas (en función de los objetivos estratégicos, misión, visión principios y valores corporativos) y las técnicas (es la que corresponde específicamente a cada proceso y puesto). En el diccionario de competencias modelo se desarrollan 43 comportamientos observables, de la cual el Consejo Provincial añadiría o quitaría estas según así se decida, en especial se deberá poner énfasis en establecer el diccionario de competencias para el Consejo tanto el genérico como el técnico.

En el aspecto doctrinal, he recurrido a la obra Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias de Martha Alicia Alles. Alles cita a Spencer y Spencer para definir a las competencias como: “una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”<sup>9</sup>. En esta definición como en la anterior se habla de comportamientos, Spencer y Spencer se inclina por la denominación de característica subyacente. En la elaboración de este diccionario de

---

<sup>8</sup> Resolución OSCIDI 2001-088. “Norma Técnica para la elaboración y actualización del Directorio de Competencias Organizacionales”. RO No. 463 del 28-11-2001.

<sup>9</sup> Alles, Martha. “Dirección estratégica de Recursos Humanos”, Editorial Granica, pag. 59. 2006.

Competencias participarían la Unidad de Recursos Humanos de la Corporación Provincial, los Directores Departamentales y empleados (en sus calidades de coordinadores y líderes de los procesos y subprocesos). Una vez realizado se deberá remitirlo al Comité de Gestión de Desarrollo Institucional para su revisión y aprobación. En la elaboración solamente se deberá tomar en cuenta aquellas competencias relacionadas al ámbito laboral, es decir aquellas características que hagan eficiente a una persona dentro de la organización.

La determinación de las competencias propiciarán y harán efectiva dentro de la institución que la administración por procesos se vuelva eficaz y eficiente puesto que se delimita perfectamente para cada puesto el perfil de competencias requeridas, haciendo que las personas hagan lo que realmente saben hacer bien y tratando de conseguir el mejor talento humano para realizar tareas tan delicadas como es el desempeñarse como servidor público. Siguiendo con Martha Alles llegado el momento el Consejo Provincial contara con un Diccionario de Competencias al cual se le podrá también ampliar con Diccionario de Preguntas y Diccionario de Comportamiento o conductas que entre otras cosas ayudaran a seleccionar al personal adecuado, a realizar una evaluación al personal de la institución., etc. La concatenación en el tratamiento de los Recursos Humanos muchas de las veces se ha circunscrito solo a los empleados relegando a los trabajadores, es así que en el Consejo Provincial se puede observar por ejemplo que la capacitación a los trabajadores es mínima o nula, existiendo mayor inclinación a dar capacitación a los funcionarios y empleados.

Pasando a otra definición de gestión por competencias según Martha Alles aparece publicado en su pagina Web lo siguiente: “es un modelo de management que permite a las organizaciones alinear a las personas que la integran con sus objetivos (estrategias) organizacionales”<sup>10</sup>.

De esto se extrae que tenemos que diferencias a las competencias laborales de la gestión por competencias. Ambas sirven dentro de su contexto, las primeras que han sido formuladas por la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y las segundas

---

<sup>10</sup> [www.xcompetencias.com/print.php?id=claborales](http://www.xcompetencias.com/print.php?id=claborales)

la Gestión por Competencias que se encuentra basado en las teorías de David MacClelland. Para el Consejo Provincial de Morona Santiago, y para todas las instituciones del sector público sin temor a equivocarme utilizara de la ultima herramienta es decir de la Gestión por Competencias porque tal y como se la concibe estas competencias deben ser flexibles y de acuerdo con la visión y misión de la Institución y no simplemente competencias estandarizadas como se observa en las denominadas competencias laborales. Me animo a decir que el desarrollo de la herramienta que nos ofrece la Gestión por Competencias tuvo su origen en las propias competencias laborales y a la cual se le ha añadido un ingrediente importante como es el hacia donde quiere avanzar una organización y como deben manejarse esas capacidades o competencias para lograr el mejor provecho tanto para el personal que trabaja como para la institución, pues como bien se dice en el modulo de desarrollo organizacional impartido por Mónica Donoso: “ninguna institución es superior a la gente que lo conforma”<sup>11</sup>. De ahí que cada institución tiene objetivos diferentes por lo que el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que las personas deben poseer para alcanzar sus objetivos, puesto que las personas nos convertimos en el puente hacia el éxito o el fracaso.

En cuanto a la Misión el Consejo Provincial de Morona Santiago es el: “organismo que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad de la Provincia, mediante la prestación eficiente de los servicios a través de la planificación, ejecución, control y facilitación del desarrollo integral e involucrando a los actores sociales en la gestión institucional”<sup>12</sup>. En otras palabra pero con un contenido idéntico el inciso final del Art. 1 de la Ley Orgánica de Régimen Provincial, en cuanto a la misión de los Consejos Provinciales expresamente dice: “impulsar el desarrollo social, cultural y material de la provincia, con especial atención al sector rural, y colaborar con el Estado y las municipalidades en la respectiva circunscripción, para la realización armónica de los fines nacionales”<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Puentes Aldemar & Díaz José. “Desarrollo Organizacional Programático”, Sociedad Alemana de Cooperación Técnica GTZ, pag. 15. 2000.

<sup>12</sup> Según el trabajo entregado a la Corporación por el Lcdo. Ricardo Montenegro, en esos términos se podrían concebir a la misión del Consejo Provincial de Morona Santiago.

<sup>13</sup> Ley Orgánica de Régimen Provincial, RO No. 288 del 20-03-2001.

En cuanto a la visión institucional: “La "Visión" emergió de las aspiraciones –o sueño colectivo- de que la Provincia llegue al año 2015 disponiendo de servicios sociales suficientes y de calidad en educación, salud, comunicación, transporte y en otros requeridos por los habitantes; que la población -preservando sus características étnicas y culturales- se identifique con la Provincia y se adhiera a los esfuerzos para mantenerla como templo de la Amazonía que los productores comprendan y practiquen un alto nivel racionalidad en el uso de la capacidad productiva del territorio que las familias -en especial las más modestas- disfruten de las ventajas de un desarrollo humano provincial; y que los habitantes rurales y urbanos, desarrollen sus vocaciones participativa, solidaria y comunitaria”<sup>14</sup>.

Este crecimiento debe ser entendido como un crecer para mejorar, ampliando la visión de servicio hacia la comunidad a través de la mejor atención del personal del Consejo Provincial de Morona Santiago, este proceso de cambio es un compromiso a ser cumplido por todos solamente así se puede garantizar que existirá un éxito en la labor de crecimiento que se espera.

En el Consejo Provincial de Morona Santiago, existe la plena conciencia de la primera autoridad de realizar un cambio de la forma de la administración y una de esos cambios previstos es el manejo del Recurso Humano, el año pasado se contrato los servicios con la finalidad de que se entregue algunos productos que servirían para mejorar en el desarrollo institucional así tenemos el proyecto de Estatuto Orgánico por Procesos que fue elaborando teniendo como guía obligatoria de consulta la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos que aparece publicada en el Registro Oficial No. 251 de fecha 17 de Abril del 2006. A este trabajo se le deberá realizar ciertos ajustes de carácter interno como por ejemplo, estructurarlo a manera de ordenanza, determinar quienes conformaran de acuerdo con este Estatuto el denominado Comité de Gestión de Desarrollo Institucional, encargado en lo principal de instrumentar, controlar y evaluar la aplicación de las políticas, normas y prioridades relativas al desarrollo institucional, recursos humanos, remuneraciones y capacitación emitidas por la

---

14

[http://www.moronasantiago.gov.ec/index.php?nombre\\_modulo=listar\\_contenido&op=listar&pagina=1&opcion=53](http://www.moronasantiago.gov.ec/index.php?nombre_modulo=listar_contenido&op=listar&pagina=1&opcion=53)

SENRES. Es decir ahora el proceso de Desarrollo Organizacional en materia de Recursos Humanos deberá ser llevado adelante por una comisión conformada por el señor Prefecto o su delegado, un responsable por cada una de las direcciones y el responsable de la UARHs (en el caso del Consejo Provincial sería el Jefe de Personal).

#### **4.3 El rol de la Asociación de Empleados y del personal contratado en la nueva reorganización.**

Por naturaleza el cambio significa una variación del status quo (estado actual de las cosas). Debido a la presencia de ciertas tendencias actuales como: *new public management* (nueva gerencia pública), la gestión por competencias, la modernización de las comunicaciones, proceso de modernización del estado, etc. se ha hecho necesario instaurar un cambio, en materia de Recursos Humanos en el Consejo Provincial de Morona Santiago, pasando de las Políticas de Recursos Humanos a la Gestión de Recursos Humanos es decir pasar del que hacer al como hacer. Frente a esta propuesta de cambio realmente ha existido una cierta resistencia del personal que trabaja en la Corporación debido a factores como: temor a la situación económica, cambios de estado en la forma de hacer las cosas, falta de información y claridad respecto al cambio, presión de grupo. Ha faltado realmente dentro del Consejo Provincial un manejo adecuado para que exista aceptación y tolerancia, considero que de los factores que he enunciado los principales pasan por lo económico y por la falta de información y claridad respecto al cambio. Como pasos a vencer la resistencia al cambio sugiero en lo principal que se debería socializar entre todos los servidores públicos el conocer realmente en que consisten esos cambios, sus ventajas y posibles inconvenientes a presentarse.

Al final de este trabajo he procedido a entregar un Proyecto de Ordenanza del Estatuto Orgánico por Procesos para el Consejo Provincial de Morona Santiago tomando como base el estudio contratado.

## CONCLUSIONES

El Consejo Provincial con miras a cumplir muchas de las metas planteadas con la reorganización debe considerar lo siguiente:

Contar con una Planificación de los Recursos Humanos puesto que es un proceso básico con que el Consejo Provincial debe disponer como un insumo en miras a conseguir las metas y objetivos que constan en el Plan Estratégico y Participativo para el desarrollo sustentable de la Provincia de Morona Santiago 2006-2010, como una herramienta a utilizar para la Planificación de los Recursos Humanos se podría optar por Sistema de Información de los Recursos Humanos (SIRH).

El Área de Recursos Humanos debe gestionarse profesionalmente y en la medida de lo posible cumplir con el perfil que consta en la resolución No. SENRES-2004-00031 que regula la organización y funcionamiento de las Unidades de Administración de Recursos Humanos de las Instituciones del Sector Público.

En el proceso de cambio que entro el Consejo Provincial de Morona Santiago debe existir charlas de socialización en el cual el personal comprenda lo importante que es tanto para su formación como para la Institución las nuevas variantes que se pretenden introducir en el manejo de los Recursos Humanos y en la Administración por Procesos.

Formalizar mediante la expedición de una Ordenanza la sanción o ejecútese del Plan Estratégico y Participativo para el desarrollo sustentable de la Provincia de Morona Santiago 2006-2010, en la cual se deberá conformar un Comité o Secretaria Permanente encargado en lo principal de la orientación, vigilancia y cumplimiento del Plan.

Para el ingreso en la escala de 14 grados de la SENRES, se cumplirán con los siguientes pasos necesarios como son la aprobación del Estatuto Orgánico por Procesos del Consejo Provincial de Morona Santiago y con base en el Estatuto poner en funcionamiento el Comité de Gestión de Desarrollo Institucional, para que sea este el encargado del realizar el trabajo de la Valoración y Clasificación de Puestos

que permitan la elaboración de la lista de asignaciones a ser remitidas para la aprobación de la SENRES.

La Unidad de Recursos Humanos procederá a elaborar el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos de la Institución para su conocimiento y probación por parte del Comité de Gestión de Desarrollo Institucional. De igual manera y conociendo las bondades que ofrece una Gestión Competencias la Corporación expedirá un diccionario de competencias, diccionario de preguntas y diccionario de comportamientos.

## **GLOSARIO DE TERMINOS Y ABREVIATURAS UTILIZADOS**

A continuación y para mejor entendimiento de la terminología y abreviatura utilizada a lo largo de este trabajo, paso a detallar el siguiente glosario:

CONAREM: Consejo Nacional de Remuneraciones del Sector Publico.

DNP: Dirección Nacional de Personal.

EMPLEADO: Personal que se encarga de ejecutar las ordenes de mando que emanan de los funcionarios.

FUNCIONARIO: Personal que ejerce funciones de dirección y mando.

MEF: Ministerio de Economía y Finanzas.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

OSCIDI: Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional.

RRHH: Recursos Humanos.

SENDA: Secretaria Nacional de Desarrollo Administrativo.

SENPLADES: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.

SENRES: Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Publico.

SERVIDOR PUBLICO: Término general que engloba a los funcionarios, servidores, empleados y trabajadores que trabajan en el Sector Público.

SIRH: Sistema de información de Recursos Humanos.

TRABAJADORES: Personal sujeto al Código del Trabajo, siendo el vocablo trabajador el utilizado por la LOSCCA en sustitución a la de obrero que emplea el Código del Trabajo.

UARHs: Unidades de Administración de Recursos Humanos.

## BIBLIOGRAFIA

- Alles, Martha, Dirección Estratégica de Recursos, Granica, Buenos Aires, 2006.
- Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, RO No. 16, 12-05-2005.
- Codificación del Código del Trabajo, RO-S No. 167, 16-12-2005.
- Constitución Política de la República del Ecuador, RO No. 1, 11-08-1998.
- Convenio 142 de la OIT: Sobre Desarrollo de los Recursos Humanos, 1975, RO No. 635 del 25-07-1978.
- Dolan, Simón y otros, La Gestión de los Recursos Humanos (Tercera Edición), McGraw Hill, Madrid, 2007.
- Fernández López, Javier, Gestión por Competencias, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Madrid, 2005.
- Gilli y Colaboradores, Juan José, Diseño Organizativo, Granica, Buenos Aires, 2007.
- Jaramillo, Herman, Manual de Derecho Administrativo, Universidad Nacional de Loja, Loja, 2005.
- Ley Orgánica de Régimen Provincial, RO No. 288 del 20-03-2001.
- López Jácome, Nelson, El Procedimiento Previo a la Destitución de Empleados Públicos (Segunda Edición), Editorial Jurídica, Quito, 2006.
- Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, Resolución SENRES-PROC-2006-0000046, RO No. 251, 17-04-2006.
- Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, Resolución SENRES-RH-2005-000042, RO No. 103, 14-09-2005.
- Norma Técnica del Subsistema de Planificación de Recursos Humanos, Resolución SENRES-2005-000141, RO No. 187, 13-01-2006.
- Norma Técnica para la elaboración y actualización del Directorio de Competencias Organizacionales, Resolución OSCIDI-2001-088, RO No. 463, 28-11-2001.
- Organización y Funcionamiento de las Unidades de Administración de Recursos Humanos de las Instituciones del Sector Público, Resolución SENRES-2004-00031, RO No. 283, 02-03-2004.
- Plan Estratégico y Participativo para el Desarrollo Sustentable de la Provincia de Morona Santiago 2006-2010.

Políticas de Gestión de Recursos Humanos para la Administración Pública, Resolución No. OSCIDI-2000-032, RO-S No. 234, 29-12-2000.

Portal Web del Consejo Provincial de Morona Santiago, [www.moronasantiago.gov.ec](http://www.moronasantiago.gov.ec).

Puentes Aldemar & Díaz José, Desarrollo Organizacional Programático, Sociedad Almena de Cooperación Técnica, 2000.

Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, RO-S No. 505, 17-01-2005.

Revista Técnica Virtual X Competencias, Competencias Laborales y Gestión por Competencias. Que son y para que sirven. (Consulta del 8 de febrero del 2008). <http://www.xcompetencias.com/canal.phpid=claborales>.

## **ANEXOS**



**Anexo 1: Estructura de las Direcciones**

