



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para la Junta
General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas, provincia de Imbabura,
año 2014**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Cadena Endara, Jhoanna Elizabeth

DIRECTORA: Chávez Torres, Verónica Alejandra, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA

2015

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Magister.

Verónica Alejandra Chávez Torres.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas, provincia de Imbabura, año 2014, realizado por Cadena Endara Jhoanna Elizabeth, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Mayo del 2015

f):

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Cadena Endara Jhoanna Elizabeth declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas, provincia de Imbabura, año 2014, de la Titulación de Ingeniera en Administración de Empresas, siendo Chávez Torres Verónica Alejandra, Mgs, directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legas. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicas y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f):

Jhoanna Elizabeth Cadena Endara

CI: 1002554697

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a las personas más importantes de mi vida, a mis hijas Carito y Mayté León que son mi inspiración y por las que siempre me esfuerzo.

A mi madre Susana Endara Esparza quién creyó en mí y me sacó adelante dándome ejemplos dignos de superación y entrega.

Todo lo que soy es gracias a ustedes, porque en su compañía las cosas malas se convierten en buenas, las tristezas en alegrías y sobre todo son la razón de mi vida.

Las amo...

AGRADECIMIENTO

Primeramente le doy las gracias a Dios por otorgarme la vida y estar conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortalezas para continuar.

A mi Directora de Tesis Mgs. Verónica Chávez, gracias por el apoyo incondicional de su parte, por su paciencia y motivación que gracias a eso he logrado culminar mis estudios con éxito.

En éste trayecto de estudios he conocido a las personas que de una u otra manera me han inspirado, mis maestros de la Universidad Técnica Particular de Loja, la Escuela de Administración de Empresas, los tendré siempre presentes.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional, a las que me gustaría nombrar y agradecerles por su amistad, confianza, consejos y apoyo. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I	
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	5
1.1 Antecedentes.....	6
1.2 Objetivos.....	7
1.2.1 General.....	7
1.2.2 Específicos.....	7
1.2.3 Variables e indicadores.....	8
1.3 Matriz de Relación Diagnóstica.....	9
1.4 Mecánica Operativa.....	10
1.4.1 Identificación de la Población.....	10
1.4.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	10
1.4.2.1 Técnicas.....	10
1.4.2.2 Instrumentos.....	10
1.4.3 Información Primaria.....	10
1.4.4 Información Secundaria.....	10
1.5 Tabulación y Análisis de la Información.....	10
1.5.1 Análisis de la entrevista aplicada al Presidente de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas.....	10
1.6 Organigrama estructural actual de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas.....	11
1.7 Análisis FODA.....	11
1.8 Cruces Estratégicos: FO, FA, DO, DA.....	13
1.9 Situación actual de la organización.....	14
CAPÍTULO II	
2. MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 Gestión del Talento Humano por Competencias.....	16
2.1.1 Talento Humano.....	17
2.1.2 Competencias.....	17
2.1.2.1 Competencia Laboral.....	17
2.1.2.2 Principales Direcciones y Saberes de las Competencias.....	18

2.1.2.3 Componentes de la Competencia.....	18
2.1.2.4 Características de las Competencias.....	19
2.1.2.5 Ventajas de la Gestión del Talento Humano Basado en Competencias.....	20
2.2 Gestión de Valoración del Talento Humano por Competencias.....	21
2.2.1 Planificación del talento humano.....	21
2.2.2 Perfil del Talento Humano Basado en Competencias.....	21
2.2.3 Metodología para el Levantamiento de Perfiles Basados en Competencias.....	21
2.2.4 Tipos de Competencias.....	22
2.2.4.1 Competencias Específicas o Profesionales (Técnicas).....	22
2.2.4.2 Competencias Básicas o Genéricas.....	23
2.2.5 Clasificación de Puestos.....	23
2.2.6 Selección del Personal.....	23
2.2.7 Evaluación del Desempeño.....	23
2.2.8 Método de Evaluación del Desempeño por Competencias.....	24
2.2.9 Principios de la Evaluación del Desempeño por Competencias.....	24
2.2.10 Procesos de Evaluación del Desempeño.....	25
2.3 Marco Legal de Valoración del Talento Humano.....	26
2.3.1 Constitución de la República.....	26
2.3.2 Plan Nacional del Buen Vivir.....	26
CAPÍTULO III	
3. PROPUESTA.....	28
3.1 Introducción.....	29
3.2 Objetivos.....	29
3.2.1 Objetivo General.....	29
3.2.2 Objetivos Específicos.....	29
3.3 Delimitaciones.....	30
3.4 Manual de Funciones.....	30
3.4.1 Asamblea General de Usuarios.....	30
3.4.2 Directiva de la Junta General.....	31
3.4.3 Funciones de los miembros de la Directiva.....	32
3.5 Cadena de Valor.....	34
3.6 Resultados Esperados.....	36
3.7 Políticas.....	36
3.8 Requisitos o Exigencias del Puesto o Cargo.....	37
3.9 Perfil de Competencias de los Cargos.....	42
3.9.1 Determinación de Competencias del Talento Humano.....	48
3.10 Evaluación del Desempeño por Competencias.....	48
3.10.1 Proceso de Evaluación por Competencias.....	50
3.11 Integración del Personal.....	53
3.11.1 Reclutamiento y Selección.....	53
3.11.2 Selección por Competencias.....	56

3.11.3 Capacitación y Desarrollo.....	56
3.11.4 Desarrollo de Carrera.....	58
CAPÍTULO IV	
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	62
ANEXOS.....	63
GRÁFICAS	
CUADROS	
1. CUADRO 1.1 Variables e Indicadores.....	8
2. CUADRO 1.2 Matriz de Variables del Diagnóstico Situacional.....	9
3. CUADRO 1.3 Matriz FODA.....	12
4. CUADRO 1.4 Matriz FO, FA, DO, DA.....	13
5. CUADRO 3.1 Requisitos o exigencias del puesto del Presidente.....	38
6. CUADRO 3.2 Requisitos o exigencias del puesto del Secretario.....	39
7. CUADRO 3.3 Requisitos o exigencias del puesto del Tesorero.....	40
8. CUADRO 3.4 Requisitos o exigencias del puesto del Jurídico.....	41
9. CUADRO 3.5 Perfil del Cargo: Presidente.....	43
10. CUADRO 3.6 Perfil del Cargo: Secretario.....	44
11. CUADRO 3.7 Perfil del Cargo: Tesorero.....	45
12. CUADRO 3.8 Perfil del Cargo: Jurídico.....	47
13. CUADRO 3.9 Escalas de Evaluación.....	49
14. CUADRO 3.10 Puntajes.....	49
15. CUADRO 3.11 Evaluación del Desempeño por Competencias.....	51
DIAGRAMAS	
1. DIAGRAMA 3.1 Proceso de perfil de competencias de los cargos o puestos.....	68
2. DIAGRAMA 3.2 Proceso de Evaluación de Desempeño.....	50
3. DIAGRAMA 3.3 Proceso de Reclutamiento.....	55
4. DIAGRAMA 3.4 Proceso de Aprobación de Programas de Capacitación.....	57
5. DIAGRAMA 3.5 Proceso Desarrollo de Carrera.....	58
FIGURAS	
1. FIGURA 1.1 Organigrama estructural de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas.....	11
2. FIGURA 2.1 Competencias.....	19
3. FIGURA 3.1 Cadena de valor del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias.....	35

RESUMEN EJECUTIVO

La Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas es un ente creado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP. Del diagnóstico situacional realizado a la entidad se determina que uno de los problemas administrativos principales que tiene la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas, es que no disponen de un modelo de gestión del talento humano por competencias, lo que ha ocasionado que no se levanten los perfiles ocupacionales de los cargos, las competencias generales y específicas de los mismos, no se ha aplicado ningún procedimiento de evaluación del talento humano y no disponen de un procedimiento de integración del personal. El modelo de gestión del talento humano será una herramienta innovadora que permitirá gestionar el conocimiento, las habilidades y las actitudes del recurso humano al interior de la organización. El modelo de gestión del talento humano se enmarca en los subsistemas: requisitos y exigencias de los cargos o puestos, perfil de competencias de los cargos o puestos, evaluación del desempeño por competencias e integración del talento humano. Este modelo garantiza un elevado nivel de mejoramiento en la calidad de las competencias del talento humano con requisitos de coherencia, alineación e innovación.

PALABRAS CLAVES: Gestión, Evaluación, Procedimiento, Competencias, Desempeño.

ABSTRACT

The Salinas General Board of Irrigation System Users is an entity created by the Department of Agriculture, Livestock, Aquaculture and Fisheries (MAGAP). The situational analysis of this entity determines that one of its major administrative problems is that it lacks a model of human resource management, which has resulted in no written job descriptions of the positions to gain knowledge of the general skills specific to each position, and it hasn't applied a process of performance evaluation nor a training process for personnel. A model of human resource management would be an innovative tool that would allow for a development of the knowledge, abilities, and attitudes of the human resources within the organization. A model of developing human resources is framed in the subsystems of requirements and capacities of each position, performance evaluation, and integration of human talent. This model guarantees a higher level of improvement in the quality of capacities in human resources with consistent, aligned, and innovative requirements.

KEYWORDS: Development, Evaluations, Process, Competencies, Performance

INTRODUCCIÓN

La finalidad principal del proyecto es la formulación de un modelo de gestión del talento humano por competencias para la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas, provincia de Imbabura, año 2014, que será una herramienta para el comportamiento del talento humano que llevará al cumplimiento de un plan estratégico que responda a las perspectivas y políticas del Sistema de Riego Salinas. El proyecto está estructurado con 3 componentes que son: diagnóstico situacional, marco teórico y la propuesta del proyecto.

En el capítulo I, se realizó un diagnóstico situacional de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas, con el objetivo de determinar la necesidad de implementar un modelo de gestión del talento humano por competencias, concluyéndose este capítulo con la elaboración de la matriz FODA y la identificación del problema diagnóstico.

En el capítulo II se establece el marco teórico, basado en fuentes de información científica específicamente relacionada al contexto del proyecto.

En el capítulo III se elaboró un modelo de gestión del talento humano por competencias para la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas, para lo cual se determinó los requisitos y exigencias de los cargos o puestos que tiene la entidad, se estableció un modelo de levantamiento de perfil de competencias de los cargos o puestos, se estructuró procedimientos de evaluación del desempeño del talento humano por competencias y procedimientos para la integración del talento humano.

La gestión del talento humano por competencias es importante para la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas porque tiene como propósito garantizar un elevado nivel de mejoramiento en la calidad de las competencias del talento humano mejorando sus capacidades, e incorporar la visión de competencias a la institución como un enfoque del modelo de administración moderna.

Uno de los problemas principales que tiene la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas, es que no disponen de un modelo de gestión del talento humano por competencias que

le permita tener una validación técnica de los roles en los cargos que actualmente tiene su organigrama estructural; ante esta situación la propuesta de gestión del talento humano por competencias es una herramienta técnica que tiene como objetivo innovar el conocimiento, las habilidades y las actitudes del talento humano de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas, mediante los subsistemas: requisitos y exigencias de los cargos o puestos, perfil de competencias de los cargos o puestos, evaluación del desempeño por competencias e integración del talento humano, de manera que la institución oriente sus actividades, en beneficio de sus usuarios.

Con el establecimiento de los requisitos o exigencias de los cargos la empresa dispone de un ordenamiento lógico de los puestos de la empresa. Con el perfil de competencias de los cargos se definió las competencias básicas y específicas o técnicas de cada cargo. Con la evaluación del desempeño por competencias la organización podrá medir y estimular la gestión de la misma. Con la integración del personal se contará con procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de carrera. Para el levantamiento de información se dispuso del apoyo logístico del personal de la Junta en coordinación con la presidencia, lo que facilitó el desarrollo de los componentes de las actividades más relevantes que desarrolla la institución y fundamentar la propuesta.

La metodología utilizada fue a través de los métodos lógicos, inductivo, deductivo, analítico, la aplicación de la técnica de la entrevista fue dirigida al Sr. Presidente de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas.

CAPÍTULO I
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Antecedentes

La Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas es un ente creado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP, siendo transferida sus actividades operativas a los usuarios del canal para su administración y mantenimiento desde 1998 hasta la presente fecha. Con el último decreto N° 5 de la Constitución de la República se transfiere las competencias a SENAGUA, siendo ahora el órgano rector de la Junta.

El canal fue creado en 1940 por la empresa eléctrica de Imbabura, alrededor de los años 60 se construyó el canal como una prolongación de la aducción del agua que genera la electricidad en la central del Ambi. Esto fue construido por la caja de riego y el EX INERI.

Alrededor de los años 90 hasta la transferencia existían deficiencias en la administración del canal por parte del INERI y un cobro excesivo de tarifas a los usuarios del agua por lo que se conformó un grupo de los mismos que tuvieron como propósito la transferencia del canal para la administración y mantenimiento.

Para esto se otorgó la personería jurídica por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería mediante el Acuerdo Ministerial N° 194, del 24 de junio de 1998, siendo como requisito contar con sus estatutos y sus reglamentos aprobados que hasta la fecha han sido renovados y aprobados por el órgano rector de la Junta.

La transferencia del canal se logra en Noviembre del año 1998 y en la actualidad sigue siendo administrada por la Junta de Usuarios con su respectiva Directiva. La distribución del agua fue realizada por el INERI y en la actualidad esa distribución se la viene manteniendo ya que la Junta no tiene el derecho de modificar las cantidades de agua otorgadas a cada usuario.

Al momento la Junta cuenta con 114 usuarios dentro de los cuales están conformadas dos cooperativas que son los entes jurídicos representativos que toman las decisiones sobre la distribución y manejo del agua.

La Junta se encarga de la distribución de agua que es tomada desde el río Ambi además la Empresa Eléctrica luego del uso del agua para la generación de energía debe entregar el caudal a los usuarios. Éste tiene dos tramos el uno de conducción y el otro de distribución y

se le entrega directamente al usuario dependiendo las hectáreas de cultivo que tenga, el valor anual es de \$35,00 dólares el litro/segundo, que son canceladas en dos cuotas, la primera que vence el 31 de marzo y la segunda el 30 de junio de cada año.

Las juntas generales de usuarios de los sistemas de riego son organizaciones que no se han ajustado a los procesos de mejoramiento del talento humano, lo que no ha permitido que se vincule los procesos que fortalezcan la relación entre el desempeño y los resultados de la organización, por ello se observa una ausencia de procesos que ayuden a fomentar conocimientos, habilidades y comportamientos críticos, para lograr los resultados y metas planificados.

Bajo este contexto se formula el modelo de gestión del talento humano mediante la aplicación de un sistema por competencias en la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas.

1.2 Objetivos

1.2.1 General

Realizar un diagnóstico situacional de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas, con la finalidad de identificar la necesidad de la formulación del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias.

1.2.2 Específicos

- Determinar si se establecen requisitos y exigencias de los cargos que tiene la estructura organizacional de la Junta.
- Establecer si han definido los perfiles de competencias de los cargos o puestos de la Junta.
- Identificar si se aplican procedimientos de evaluación del desempeño por competencias al talento humano de la Junta.
- Determinar si la Junta dispone de procedimientos para la integración del personal.

1.2.3 Variables e indicadores

Cuadro # 1. 1

VARIABLE	INDICADORES
Requisitos y exigencias de los cargos	Perfil ocupacional
	Responsabilidades asociadas al cargo
	Procesos inherentes al cargo
Perfil de competencias de los cargos o puestos	Dificultades
	Necesidad
Evaluación del desempeño por competencias	Evaluación
	Importancia
Integración del personal	Nivel de aceptación
	Mejoramiento

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

1.3 Matriz de relación diagnóstica

Cuadro # 1. 2. MATRIZ DE VARIABLES DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS	POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO
Determinar si se establecen requisitos y exigencias de los cargos que tiene la estructura organizacional de la Junta.	Requisitos y exigencias de los cargos	Perfil ocupacional	Primaria	Entrevista (Anexo 1)	Presidente de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas
		Responsabilidades asociadas al cargo	Primaria	Entrevista (Anexo 1)	Presidente de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas
		Procesos inherentes al cargo	Primaria	Entrevista (Anexo 1)	Presidente de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas
Establecer si han definido los perfiles de competencias de los cargos o puestos de la Junta.	Perfil de competencias de los cargos o puestos	Dificultades	Primaria	Entrevista (Anexo 1)	Presidente de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas
		Necesidad	Primaria	Entrevista (Anexo 1)	Presidente de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas
Identificar si se aplican procedimientos de evaluación del desempeño por competencias al talento humano de la Junta.	Evaluación del desempeño por competencias	Tipo de evaluación	Primaria	Entrevista (Anexo 1)	Presidente de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas
		Importancia	Primaria	Entrevista (Anexo 1)	Presidente de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas
Determinar si la Junta dispone de procedimientos para la integración del personal.	Integración del personal	Nivel de aceptación	Primaria	Entrevista (Anexo 1)	Presidente de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas
		Mejoramiento	Primaria	Entrevista (Anexo 1)	Presidente de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

1.4 Mecánica Operativa

1.4.1 Identificación de la población

La población sujeta a investigación corresponde al presidente de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas.

1.4.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información

1.4.2.1 Técnicas

La técnica que se utilizó para el desarrollo del diagnóstico situacional es la entrevista.

1.4.2.2 Instrumentos

Para la aplicación de la entrevista se elaboró un instrumento de recolección de información de acuerdo a la matriz de variables o de coherencia diagnóstica.

1.4.3 Información primaria

Entrevista. La técnica de la entrevista se aplicó al Sr. Presidente de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas, con la finalidad de obtener información de los aspectos administrativos entorno a la gestión del talento humano. Esta información se obtuvo con la aplicación del instrumento de recolección. (Anexo 1)

1.4.4 Información Secundaria

Para el sustento científico técnico del diagnóstico se recopiló información del Reglamento y la Estructura funcional que tiene la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas. Se utilizó información bibliográfica de libros, páginas de internet sobre aspectos técnicos de la gestión del talento humano por competencias.

1.5 Tabulación y análisis de la Información

1.5.1 Análisis de la entrevista aplicada al Presidente de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas.

De los resultados de la entrevista se puede establecer que es necesario que se establezca un modelo de gestión del talento humano por competencias para la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas, considerando que actualmente se debe definir y regular las funciones, las responsabilidades del personal que labora en entidades privadas, en materia de remuneraciones, régimen disciplinario, estabilidad y cesación de funciones del talento humano de las instituciones de carácter privado, como es el caso de Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas. (Anexo 2)

1.6 Organigrama estructural actual de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas

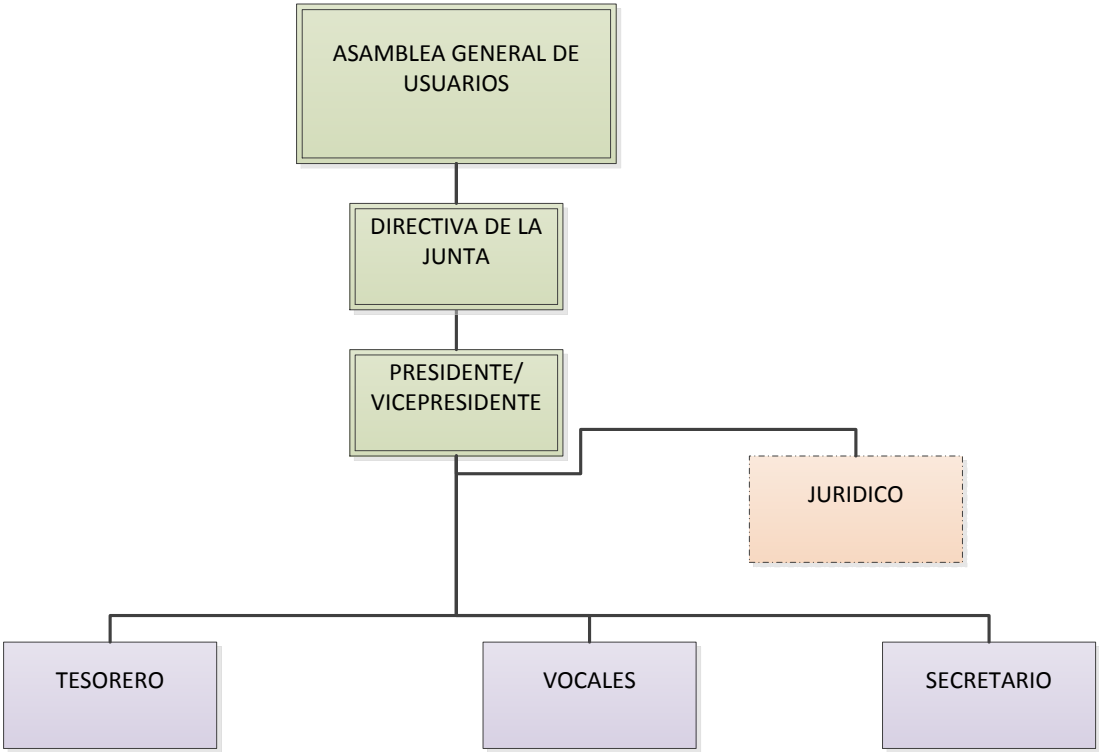


Figura # 1. 1. Organigrama estructural de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

El organigrama estructural de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas está determinado por el nivel directivo que está representado por: la Asamblea General de Socios y la Presidencia, el nivel de asesor corresponde al Jurídico, y el nivel operativo está determinado por: tesorero, vocales y secretario.

1.7 Análisis FODA

De acuerdo a los resultados del diagnóstico situacional se procedió a estructurar la matriz FODA al igual que sus respectivos cruces estratégicos: FO, FA, DO, DA.

Cuadro # 1. 3
MATRIZ FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dispone de presupuesto operativo propio 2. Cuenta con el número de usuarios del sistema de riego en forma permanente 3. Tiene la estructura orgánica funcional aprobada en la Secretaria Nacional de Aguas (SENAGUA) 4. Mantiene un sistema de riego adecuado para los usuarios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No disponen de procesos y procedimientos para la administración del talento humano 2. No se realiza evaluación del desempeño al talento humano 3. No se han levantado los perfiles de competencias de los cargos que tiene el organigrama estructural de la institución
Oportunidades.	Amenazas.
<ol style="list-style-type: none"> 1. La Junta pretende una nueva visión en cuanto al manejo del talento humano. 2. Aplicar programas, proyectos, en beneficio de sus usuarios. 3. Trabajar estrechamente con ONG´S, entidades privadas y públicas que tienen relación con el ámbito de riego. 4. Articular y coordinar con los organismos de control, para una operatividad legal 5. Impulsar convenios con ONG´S, gobiernos regionales, y cantonales para beneficio de sus usuarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios significativos en los roles del manejo de sistemas de riego. 2. Injerencia política que pueda amenazar la autonomía de la institución. 3. Crisis económicas que afecte a los usuarios del sistema de riego. 4. Modificación de las competencias de las juntas del sistema de riego

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

1.8 Cruces estratégicos: FO, FA, DO, DA

Cuadro # 1. 4.
Matriz FO, FA, DO, DA

ESTRATEGIAS FO (FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES)	ESTRATEGIAS DO (DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES)
<p>F3.03 Realizar proyectos de vinculación en el fortalecimiento de las unidades productivas agrícolas, agroindustriales que tienen los usuarios mejorando la cadena productiva y la vinculación a nuevos emprendimientos.</p> <p>F4.05 Establecer políticas y acciones de mantenimiento preventivo y correctivo de la estructura física (obra de ingeniería civil) de la junta con la finalidad que a través de este se pueda impulsar convenios con entidades públicas o privadas.</p>	<p>D1.01 Levantar los perfiles ocupacionales de los cargos considerando las competencias genéricas y específicas, como un proceso que identifica, recolecta, analiza y registra la información relativa a la situación real del puesto.</p> <p>D2.01 Estructurar procedimientos en gestión del talento humano para estandarizar las actividades de este componente de forma que se optimice tiempos y costos.</p>
ESTRATEGIAS FA (FORTALEZAS Y AMENAZAS)	ESTRATEGIAS DA (DEBILIDADES Y AMENAZAS)
<p>F1.A3 Que el presupuesto institucional sea planificado, ejecutado y evaluado en forma anual con la finalidad de encontrar el costo beneficio respectivo y las metas alcanzadas con el mismo.</p> <p>F2.A1 Aplicar estrategias de manejo sustentable y sostenible del sistema de riego para satisfacción de sus usuarios y que se enmarque en las competencias que tiene la Junta General de Usuarios de este sistema de riego.</p>	<p>D2.A1 Estructurar procesos de acuerdo a las competencias que tienen las juntas generales del sistema de riego de forma que se cumpla con lo estipulado en las normativas legales y técnicas de sus niveles de actuación.</p> <p>D2.A3 Que los precios por el sistema de riego que reciben los usuarios este acorde a los parámetros técnicos de su costo y precio y no afecte significativamente a sus usuarios.</p>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

1.9 Situación actual de la organización

Del análisis de la entrevista y de la estructura de la matriz FODA se puede identificar que uno de los problemas administrativos principales que tiene la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas, es que no disponen de un modelo de gestión del talento humano por competencias, debido principalmente al desconocimiento que tienen los actuales directivos en relación a este tema, lo que ha ocasionado que no dispongan de:

- Perfiles ocupacionales de los cargos
- Competencias generales y específicas de los cargos
- Procedimientos de evaluación del talento humano

Con lo anteriormente descrito se ha podido determinar que la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas no posee de una validación técnica de los roles en los cargos que actualmente tiene su organigrama estructural.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión del talento humano por competencias

Según Jiménez (2008), La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización o la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

De acuerdo a Mertens (2009), La gestión del talento humano por competencias es un proceso sistémico que a través de los subprocesos: levantamiento de cargos o puestos ocupacionales por competencias, levantamiento del perfil ocupacional por competencias, evaluación del desempeño por competencias, promueve el mejor desempeño del talento humano como indicador que este cumple con los requisitos de su trabajo.

En el proceso de gestión del talento humano por competencias, la evaluación del desempeño establece la identificación de las competencias específicas o profesionales que se desean medir en forma cualitativa y cuantitativa. La medición de las competencias es el elemento central de este sistema de gestión y establece ciertos parámetros e instrumentos de aplicación.

Tejada (2009), La gestión del talento humano por competencias se fundamenta en el enfoque del capital intelectual basado en las competencias que desarrollan las personas en el cumplimiento de sus procesos y procedimientos en una empresa. En la actualidad la administración moderna tiene distintas herramientas de aplicación como: procesos para integrar el personal a la empresa basada en competencias, procesos para organizar a las personas en relación a las competencias específicas de los cargos, procesos para desarrollar y perfeccionar la formación, el desarrollo y el aprendizaje de competencias y procesos para auditar las competencias del talento humano con la aplicación de sistemas de información administrativas.

2.1.1. Talento Humano

Pino (2009), sostiene que el talento humano es quien labora profesionalmente y reconoce los factores más relevantes, junto con inversión y la misión estratégica de una empresa u organización considerando al talento humano como la fuerza que gesta y funda la base del desarrollo país en la gestión de personas.

2.1.2. Competencias

Para Mertens (2009), la competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios, para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.

Como también las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar qué diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente, de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces. Es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

2.1.2.1. Competencia Laboral

Según INTECAP (2009), Competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí misma para un desempeño efectivo". Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de una forma autónoma y flexible, esta capacidad para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Es decir es la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimiento de calidad y resultados esperados en el sector privado, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que deben de poseer y demostrar el talento humano.

2.1.2.2. Principales direcciones y saberes de las competencias

Tejada (2009), considera que la integración de los elementos; conocimiento, habilidades y valores, la actuación eficiente del sujeto en la solución de los problemas laborales, el carácter observable de la ejecución la creatividad expresada en los términos de solución de problemas no predeterminados.

2.1.2.3. Componentes de la competencia

Díaz (2009), sostiene que se entiende los saberes como:

- **Saber:** Es poseer conocimientos alcanzados por diferentes vías. Es un conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos la experiencia juega un papel esencial.
- **Saber hacer:** Es dominar las habilidades mentales, intelectuales, sociales, interpersonales y prácticas.
Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas, y deben interactuar entre sí.
- **Saber ser:** Es demostrar un adecuado comportamiento ético profesional. Social, consagración, honestidad, solidaridad y laboriosidad, entre otros.
Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamiento en un contexto dado.

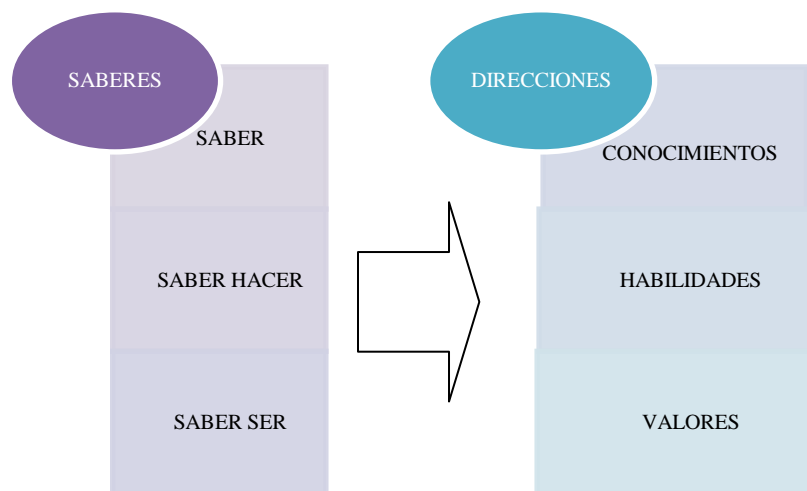


Figura.2.1. Competencias

Fuente y elaborado por: (INTECAP, 2009, pág. 95),

La competencia estará estructurada por los conocimientos, habilidades y valores con el alto nivel de generalización que se requiere para el desempeño eficiente en el campo laboral. La competencia expresada en un sistema relativamente lineal estático, como el que existe en muchos procesos productivos, puede confundirse con la habilidad, no así cuando la complejidad es mayor y cambia las condiciones del proceso de formación o de trabajo, entonces los resultados dependen de la capacidad de interacción entre diferentes áreas de conocimientos, transferencia de habilidades y demostración de valores, siendo estos elementos que caracterizan a las competencias.

2.1.2.4. Características de las competencias

Guerrero (2009), argumenta que las características que se identificadas son las siguientes:

- Son personales. Están presentes en todos los seres humanos.
- Se refieren a tareas o situaciones de trabajo, y a la forma en que los individuos resuelven situaciones propias de su ámbito laboral.
- No se refieren a conductas inteligentes que pueden ir dándose en el tiempo, sin relación entre ellas.
- Son conjuntos de conductas organizadas en la estructura mental de un sujeto, relativamente estable y susceptible de ser aplicadas en los momentos en que esto sea necesario.

- No son solo conocimientos, ya que implican una experiencia y un dominio real de la tarea. Ponen en juego imágenes operativas que se han ido desarrollando en el individuo a lo largo de toda su experiencia de trabajo.
- No son solo habilidades, estas más bien son producto de la educación formal y se aplican generalmente a comportamientos de tipo psicomotor.
- Se vinculan a una tarea (por ejemplo competencias propias del programador) o a una actividad determinada (competencias de mando).
- No son solo aptitudes o rasgos personales.
- Son fruto de la experiencia, pero se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad.
- Las aptitudes y los rasgos de personalidad se definen como diferencias entre los individuos, mientras que las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y, más concretamente, a las misiones que forman parte de un puesto.
- Se observan en el desempeño de los comportamientos observables, en el ejercicio de un puesto de trabajo que conduce al Éxito profesional en ese puesto.

2.1.2.5. Ventajas de la gestión del talento humano basado en competencias

- Vinculan directamente los procesos de gestión humana con los objetivos y resultados de la organización.
- Fortalecen la relación entre desempeño y los resultados de los individuos, grupos y organización.
- Permiten definir los criterios para el éxito y hacer que todos los conozcan.
- Ayudan a clarificar las expectativas sobre los comportamientos esperados para ser exitosos.
- Ayudan a fomentar conocimientos, habilidades y comportamientos críticos para lograr los resultados.
- Fomentan el desarrollo, el aprendizaje y la adaptación a los cambios.
- Facilitan la vinculación de personas con las características que la organización necesita.
- Apoyan las estrategias de desarrollo individual y organizacional, para afrontar los retos futuros.
- Generan sinergia en los diferentes procesos.
- Brindan una base conceptual para una administración integrada y coherente.

2.2. Gestión de valoración del talento humano por competencias

2.2.1. Planificación del talento humano

Según Bueno (2009), Es el estudio cuantitativo y cualitativo de las necesidades de recursos humanos que a corto, mediano y largo plazo puede tener una organización para obtener resultados, determinando la situación histórica, actual y proyectada de los recursos humanos, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función su estructura.

Este proceso sistemático que dentro del marco de las estrategias y planes organizacionales, permite disponer de personas necesarias, con las competencias adecuadas, para alcanzar en el plazo y forma fijada, los objetivos planteados, contrastando las necesidades detectadas con las capacidades internas e identificar acciones para cubrir esas diferencias, estableciendo la plantilla cuantitativa y cualitativa organizacional, a fin de disponer del personal necesario.

2.2.2. Perfil del talento humano basado en competencias

Castro (2010), considera que el perfil por competencias es la descripción de los saberes (saber, saber hacer, saber ser) que caracterizan a un conjunto para actuar en un determinada área profesional, documento donde se expresa la lógica productiva y se constituye en el principal fuente para identificación de situaciones problemáticas de la empresa.

En el modelo de competencias el protagonismo lo tiene la persona, no es el puesto de trabajo concebido. La persona emerge como responsable directa del rendimiento, su “actuación personal” es visible, no queda “camuflada” por las tareas.

2.2.3. Metodología para el levantamiento de perfiles basados en competencias

Gasalla (2009), manifiesta que la metodología se divide en cuatro etapas, descritas en el siguiente orden:

1. Diagnóstico y caracterización de la empresa

Con el objetivo de concebir, proyectar, organizar y asegurar todos los recursos humanos, financieros y materiales y de otra índole que posibilite que el proceso de construcción del perfil. Los elementos que componen el diagnóstico y caracterización son:

- Dirección de las necesidades.
- Talento Humano, materiales y financieros.
- Caracterización del área profesional.
- Análisis de diseño y descripción de los puestos.

2. Determinación de las competencias del talento humano

Determina las competencias inherentes para el área de trabajo objeto de estudio.

3. Determinación de los elementos del perfil del talento humano basado en competencias

Determina los elementos del perfil basado en competencias que son inherentes al puesto de trabajo objeto de estudio.

4. Instrumentación del perfil basado en competencias

Relaciona el levantamiento del perfil basado en competencias con la norma de competencias y socialización de los resultados del levantamiento del perfil.

2.2.4. Tipos de Competencias

Los tipos de competencias de un perfil profesional son competencias específicas o profesionales (técnicas) y las competencias básicas o genéricas. Todo cargo o puesto ocupacional tiene que estar vinculado con estos dos tipos de competencias.

2.2.4.1 Competencias específicas o profesionales (técnicas)

Gasalla (2009), considera que las competencias específicas o profesionales se obtiene de la matriz de competencias que contiene la descripción de las competencias específicas inherentes a una ocupación o cargo, a su vez están subdivididas en elementos de competencia que son presentadas de manera jerárquica y lógica según el perfil profesional, con los criterios de realización, el alcance y condiciones del profesional. Ejemplo de competencias específicas de una secretaria/o:

- Mantiene en forma completa y actualizada los registros de documentación ingresada y despachada
- Respaldar información en el sistema
- Digitalar mediante procedimientos de informática

2.2.4.2 Competencias básicas o genéricas

Gasalla (2009), sostiene que se considera como competencias básicas o genéricas las que abarca la formación de capacidades sobre cultura general e integral que desarrolla aspectos de la comunicación, que actúe como compromiso ante la sociedad, y está representada por competencias de tipo general. A continuación se presenta un ejemplo de competencias básicas o genéricas de una secretaria/o:

- Atención efectiva a los usuarios
- Mantener informados a los usuarios acorde a las exigencias del caso, en concordancia con las leyes, normas y reglamentos
- Manejo de conflictos
- Manejo de lenguaje claro, comprensible, armónico para comunicación e información
- Comunicación efectiva

2.2.5. Clasificación de puestos por competencias

Para Gómez (2009), el proceso sistemático que establece un ordenamiento lógico de los puestos a través de la definición de roles, requerimientos y competencias, dentro del marco de la estrategia y planes organizacionales, para alcanzar en el plazo y forma fijada, los objetivos planteados, sobre la base del diseño de un modelo de competencias, que permitan identificar roles, requerimientos y comportamientos observables, alineados a las estrategias y planes organizacionales.

2.2.6. Selección del personal por competencias

Illera (2009), menciona que la selección del personal tiene como objetivo integrar las características individuales (capacidad, experiencia y de mas) mediante un proceso sistemático, dirigido a la adquisición de competencias necesarias para la organización, que permita a través de la incorporación de personal eficiente y eficaz.

2.2.7. Evaluación del desempeño por competencias

Chiavenato (2009), sostiene que la evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada talento humano con su rendimiento deseado que determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar mediante un proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado o equipo en su trabajo, permite identificar fortalezas y debilidades en el rendimiento

de los servidores, equipos, procesos y organización, con el fin de diseñar un plan de mejoramiento continuo, desarrollo de competencias y planes de carrera.

La evaluación del desempeño puede estar centrada en el comportamiento en el puesto y/o en los resultados del trabajo. En el primer caso se busca comparar el comportamiento efectivo del talento humano con el comportamiento deseado, considerando los aspectos formales (cumplimiento de normas, políticas y reglamentos de la institución), los aspectos funcionales, los aspectos psicosociales y los atributos de personalidad relevante del evaluado. Se trata de evaluar la eficiencia productiva del talento humano en términos de la cantidad y calidad de su trabajo, el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de las metas de trabajo prescritas.

2.2.8. Método de evaluación del desempeño por competencias

Newstroms (2009), opina que la evaluación del desempeño por competencias es un sistema de control que permite demostrar la existencia del comportamiento adecuado y está basado en las observaciones de conducta concreta más que en criterios generales de apreciación global. Ésta resulta más objetiva que las evaluaciones tradicionales ya que generalmente las evaluaciones hacen juicios globales basados en factores generales y comunes, más que diseñar instrumentos que detallen las conductas exitosas específicas requeridas por la empresa. El rol del evaluador ya no es juzgar el desempeño sino, identificar la presencia o ausencia de conductas.

2.2.9. Principios de la evaluación del desempeño por competencias

Vargas (2009), sostiene que la Evaluación del Desempeño se basa en los siguientes principios:

- **Relevancia.-** Los resultados de la Evaluación del Desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos, para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores de la institución;
- **Equidad.-** Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional e interrelacionados con los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad;
- **Confiabilidad.-** Los resultados de la evaluación del desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, con lo cumplido por el funcionario

o servidor, en relación con los resultados esperados de sus procesos internos y de la institución;

- **Confidencialidad.-** Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente, a quien esté autorizado a conocerla;
- **Consecuencia.-** El subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores y en su productividad; y,
- **Interdependencia.-** Los resultados de la medición, desde la perspectiva del recurso humano, es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

2.2.10. Procesos de evaluación del desempeño por competencias

Vargas (2009), considera que el proceso de evaluación se fundamenta en las siguientes escalas de evaluación de los resultados de gestión y desempeño organizacional.

- **Excelente.** Es aquel que supera los objetivos y metas programadas
- **Muy bueno.** Es aquel que cumple los objetivos y metas programadas
- **Satisfactorio.** Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad
- **Regular.** Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad
- **Insuficiente.** Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto

Los objetivos específicos de la evaluación del desempeño son:

- Planes de desarrollo.
- Identificación de potencialidades y debilidades en los cargos o puestos así como en los procesos.
- Rediseño de los puestos o cargos.
- Rediseño de procesos y procedimientos.
- Detección de requerimientos de capacitación, perfeccionamiento, innovación de conocimiento.
- Ascensos y promociones.

2.3. Marco Legal de valoración del talento humano

2.3.1. Constitución de la República

Según (Constitución de la República del Ecuador, 2008), En la Constitución Política de la República del Ecuador determina en su artículo 222: "Las superintendencias serán órganos técnicos con autonomía administrativa, económica y financiera, y personería jurídica de derecho público, encargados de controlar instituciones públicas y privadas, a fin de que las actividades económicas y los servicios que presten se sujeten a la ley y atiendan al interés general. La ley determinara las áreas de actividad que requieran de control y vigilancia, y el ámbito de acción de cada superintendencia. "

Los servicios públicos prestados en virtud de una gestión directa del Estado, los órganos que controlen dicha prestación de servicios no solo lo harían en función del manejo de los recursos públicos, sino también en función de la gestión que dicho ente u organismo realiza.

2.3.2. Plan Nacional del Buen Vivir

Según (Plan Nacional del Buen Vivir, 2009 - 2013), La Gestión del Talento Humano por competencias se sustenta en que a través del estado del Plan del Buen Vivir 2009- 2013 establece en los siguientes objetivos:

Objetivo 2: “Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”, que se fundamenta en el desarrollo de capacidades y potencialidades ciudadanas requiere de acciones armónicas e integrales en cada ámbito, entendida como formación y capacitación en distintos niveles y ciclos, es fundamental para fortalecer y diversificar las capacidades y potencialidades individuales y sociales, y promover una ciudadanía participativa y crítica.

Trabajamos por el desarrollo de los y las ciudadanas, fortaleciendo sus capacidades y potencialidades a través del incentivo a sus sentimientos, imaginación, pensamientos, emociones y conocimientos.

Objetivo 3: “Mejorar la calidad de vida de la población”

Buscamos condiciones para la vida satisfactoria y saludable de todas las personas, familias y colectividades respetando su diversidad. Fortalecemos la capacidad pública y social para lograr una atención equilibrada, sustentable y creativa de las necesidades de ciudadanas y ciudadanos.

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

Garantiza la estabilidad, protección, promoción y dignificación de las y los trabajadores, sin excepciones, para consolidar sus derechos sociales y económicos como fundamento de nuestra sociedad.

Fundamentado el trabajo constituye la columna vertebral de la sociedad y es un tema fundamental de la vida de las personas y de la familia. La nueva Constitución consagra el respeto a la dignidad de las personas trabajadoras, a través del pleno ejercicio de sus derechos. Ello supone remuneraciones y retribuciones justas, así como ambientes de trabajo saludables y estabilidad laboral, a fin de lograr la modificación de las asimetrías referentes a la situación y condición de los y las trabajadoras en todo el país. El reconocimiento integral del trabajo como un derecho y su realización en condiciones justas y dignas, es una aspiración de larga data, cuya cabal aplicación exige la superación de condiciones estructurales que han marcado históricamente una realidad de explotación, discriminación y desigualdad que persiste y se recrea.

CAPITULO III
PROPUESTA

3.1 Introducción

El enfoque del sistema de gestión del talento humano por competencias es una herramienta que actualmente se aplica en el sector privado y público, especialmente en empresas que tienen como visión una verdadera innovación de gestionar el conocimiento, las habilidades y las actitudes del recurso humano al interior de las organizaciones.

En la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas es pertinente contar con un modelo de gestión de recursos humanos por competencias que se constituya en un mapa de ruta del comportamiento de sus miembros, que llevara al cumplimiento de un plan estratégico que responda a las perspectivas y políticas en el ámbito de mejorar los servicios, los procesos y los procedimientos de la institución para dotar mejor satisfacción en sus usuarios.

El sistema propuesto para la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas tiene una perspectiva metodológica que garantizará un elevado nivel de mejoramiento en la calidad de las competencias del talento humano, con los requisitos de coherencia, alineación, mejoramiento de la calidad e innovación de las competencias del talento humano y de los puestos o cargos que tiene en su organigrama estructural y mapa de procesos la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas.

El presente modelo aplica metodologías que validan de manera clara y objetiva los procesos de gestión del talento humano por competencias en los subsistemas estructurados.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

Elaborar un modelo de gestión del talento humano por competencias para la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas, provincia de Imbabura año 2014, como una herramienta del manejo del talento humano.

3.2.2 Objetivos específicos

- Determinar los requisitos y exigencias de los cargos o puestos que tiene la organización.

- Establecer un modelo de levantamiento de perfil de competencias de los cargos o puestos.
- Estructurar procedimientos de evaluación del desempeño del talento humano por competencias.
- Formular procedimientos para la integración del talento humano.

3.3 Delimitaciones

El presente modelo de gestión del talento humano por competencias se fundamenta en los principios de la gestión por competencias, para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades del talento humano e incorporar la visión de competencias a la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas como un enfoque del modelo de la administración moderna.

3.4 Manual de funciones

3.4.1 Asamblea General de Usuarios

- Aprobar las cuotas ordinarias y extraordinarias que demanden el cumplimiento de las funciones de la Junta General, la operación y el mantenimiento de las obras del Sistema de Riego, determinar de acuerdo a la ley, al reglamento interno de la tarifa de riego, las cuotas ordinarias y extraordinarias que demande el cumplimiento de las funciones de la Junta General;
- Aprobar la tarifa volumétrica para el uso del agua de riego, determinada por la directiva para la administración, operación y mantenimiento del sistema;
- Aprobar los reglamentos internos, las regulaciones que sean necesarias para la administración general del Sistema y los convenios que posibiliten la transferencia total del Sistema a la Junta General de Usuarios;
- Estudiar, aprobar y tramitar las reformas al Estatuto de la Junta General en dos sesiones diferentes;
- Aprobar los planes de inversión y el presupuesto general, que presentará anualmente la Directiva de la Junta General en una sesión extraordinaria convocada en enero de cada año, con asesoramiento de técnicos de entidades estatales. El periodo de ejercicio presupuestario durara hasta el 31 de diciembre de cada año;

- Aprobar y conocer los informes y balances que en cada sesión ordinaria debe rendir anualmente la Directiva de la Junta General;
- Remover a uno o más miembros de la Directiva de la Junta General y reemplazarlo por el tiempo que faltare para completar el periodo respectivo en orden jerárquico;
- Aprobar el plan anual de trabajo a desarrollarse en beneficio de los miembros de la Junta General;
- Aprobar los informes que semestralmente debe rendir el Presidente y Tesorero de la Junta General;
- Respalda al Presidente y a la Directiva, para que inicie las acciones legales ante el Juez competente, en contra de cualquier persona que cometiera infracciones graves relacionadas con el buen uso y conservación de los canales y derivaciones, que atenten contra el buen servicio de las aguas de riego; se acuerdo a la ley de Aguas;
- En caso que la Junta General determine que existen irregularidades en el manejo económico de la organización y estas no sean satisfactoriamente aclaradas por el Directorio y/o Administrador del Sistema, podrá recurrir a una fiscalización a través de una Comisión de Fiscalización designada por la Asamblea General; y,
- Elegir de entre sus miembros, al Directorio de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas por elección nominativa y simple mayoría, esto es la mitad más uno de los miembros asistentes.

3.4.2 Directiva de la Junta General

La directiva de la Junta General está integrada por: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, un vocal principal y un suplente de acuerdo al número de Juntas de usuarios de las zonas. Las funciones de la Directiva son:

- Dirigir la administración de la Junta General, gestionar y ejecutar todas las actividades que sean necesarias para el buen funcionamiento del Sistema;
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Ley de Aguas, su Reglamento, el Estatuto, el Reglamento Interno y las decisiones de la Asamblea de la Junta General de Usuarios;
- Preparar el plan y presupuesto anual de inversiones de la Junta General, someterlo a la aprobación de la Asamblea General y ejecutarlo conforme las regulaciones que la Asamblea determine;

- Nombrar las comisiones que sean necesarias para llevar adelante las acciones y gestiones de la Junta General;
- Convocar a las Asambleas;
- Contratar auditoria externa, en caso de ser necesario y deberá hacer previa aprobación de la Asamblea General;
- Elaborar los proyectos de Reglamento Interno, reformas al Estatuto y someterlos a la aprobación de la Asamblea General;
- Actualizar el padrón de usuarios, en coordinación con el Administrador y directivos de la Juntas de Usuarios de las zonas y llevar el registro correspondiente para someterlo a aprobación de la Asamblea General;
- Aplicar a los usuarios las sanciones reglamentarias por cualquier incumplimiento de sus obligaciones;
- Contratar al personal necesario para el adecuado control del Sistema previa aprobación de la Asamblea General;
- Supervisar la distribución equitativa del agua de riego en época de sequía o emergencia;
- Contratar asesoría legal si así el Directorio lo estime conveniente previa aprobación de la Asamblea general;
- Presentar los respectivos informes a la Asamblea General de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas para su análisis y aprobación; y,
- Vigilar que el padrón de Usuarios este actualizado.

3.4.3 Funciones de los miembros de la Directiva

3.4.3.1 Funciones del presidente

- Ejercer la representación legal de la Junta General en todos los actos que lo requieran y que la Asamblea General o la Directiva le asignen;
- Presidir las sesiones de la Directiva y de la Asamblea de la Junta General;
- Elaborar conjuntamente con el Secretario el Orden del Día para las sesiones de la Directiva y de la Asamblea General;
- Coordinar las actividades de la Junta General y los organismos gubernamentales;

- Presentar semestralmente, para discusión y aprobación de la Asamblea General ordinaria, un informe escrito de las labores realizadas durante su periodo administrativo; conjuntamente con el tesorero presentarán el balance económico;
- Autorizar las inversiones o egresos de acuerdo al presupuesto aprobado por la Asamblea General;
- Ejercer voto dirimente en caso de empate de las mociones sometidas a votación, en las sesiones de la Directiva y Asamblea General;
- Abrir juntamente con el Tesorero las diferentes cuentas bancarias a nombre de la Junta General de Usuarios;
- Suscribir contratos con los empleados del Sistema, de acuerdo a los límites fijados con el presupuesto y someterlo a aprobación de la Asamblea General; y,
- Todas las que le encarguen tanto la Directiva como la Asamblea General.

3.4.3.2 Funciones del vicepresidente

Subrogar al Presidente en su ausencia temporal o definitiva debiendo cumplir las mismas funciones que para el Presidente se establece.

3.4.3.3 Funciones del secretario

- Suscribir las convocatorias a las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Directiva y de la Asamblea General;
- Llevar la correspondencia de la Directiva y de la Junta General;
- Llevar los libros de actas en orden y al día;
- Enviar con oportunidad y diligencia los oficios y las comunicaciones y entregar los certificados ordenados por el Presidente;
- Mantener al día el archivo de la Directiva y de la Junta General;
- Certificar las decisiones de la Directiva o de la Asamblea General; y,
- Las demás funciones que le encargue la Directiva y la Asamblea General.

3.4.3.4 Funciones del tesorero

- Administrar correctamente y ser el responsable de los bienes y recursos de la Junta General de Usuarios, pudiendo designar a otra persona del Consejo Directivo o contratada para compartir esta actividad;

- Llevar la contabilidad en orden y al día;
- Firmar conjuntamente con el Presidente, los cheques y demás documentos que impliquen el manejo de dinero y bienes;
 - Conjuntamente con el Presidente, presentar y someter a aprobación de la Asamblea General Ordinaria el informe económico, en el que incluya el balance que refleje el movimiento económico de la Organización;
 - Recaudar los valores de la Tarifa Volumétrica por el uso del agua de riego, multas o las que por cualquier otro concepto pagaran los usuarios, y depositarlas en la respectiva cuenta bancaria;
 - Llevar el inventario de los bienes de la propiedad de la Junta General de Usuarios; y,
 - Las demás que le encargasen tanto la Directiva como la Asamblea teniendo que presentar a la Comisión de Fiscalización, nombrada por Asamblea General.

3.4.3.5 Funciones de los vocales

- Actuar con voz y voto en las sesiones de la Directiva y ser portavoces de las Juntas de Usuarios de las zonas que representen;
- Conformar las comisiones que la Directiva designe y responder por el buen cumplimiento;
 - Las que les fueren encomendadas por la Directiva y la Asamblea; y,
 - En ausencia temporal o definitiva del Vicepresidente, el primer vocal lo subrogara.

3.5 Cadena de valor

El enfoque integrado de la cadena de valor de la Gestión del Talento Humano mediante la aplicación del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias, en la Junta General del Sistema de Riego Salinas se enfocará en una visión de gestión administrativa moderna con flexibilidad, adaptabilidad y dinamismo contrarrestando con la rigidez de la estructura tradicional. Este sistema es una perspectiva innovadora que apunta en forma sistémica a los subsistemas:

- Requisitos y exigencias de los cargos o puestos
- Perfil de competencias de los cargos o puestos

- Evaluación del desempeño por competencias
- Proceso de integración del personal

Estos subsistemas interactuarán con aspectos y criterios asociados como una herramienta fundamental en la planificación, monitoreo, ejecución y evaluación del talento humano de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas.



Figura # 3. 1. Cadena de valor del modelo de gestión del talento humano por competencias

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Como demuestra el esquema de la cadena de valor, cada subsistema interactúa, articula entre ellos es decir que cada uno depende del otro, de esta forma se tiene un sistema integrado de recursos humanos basado en competencias como una estructura que permita una planificación estratégica de misión, visión y objetivos corporativos de la administración del talento humano de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas.

Las ventajas que se espera lograr con estos subsistemas son:

- Permite obtener una estructuración de los requisitos y exigencias de los cargos o puestos en forma técnica,
- Establece el perfil de competencias de los cargos o puestos, determinando las competencias genéricas y específicas o técnicas de cada cargo o puesto
- Una óptima manera con procedimientos coherentes de evaluación del desempeño por competencias del talento humano como un proceso interno para obtener de forma técnica una valuación.

- Permite obtener procesos de integración del talento humano adecuado a la organización a la realidad actual y futura en coordinación con las políticas de selección, capacitación desarrollo del talento humano

3.6 Resultados esperados

- Requisitos y exigencias de los cargos o puestos
- Perfil de competencias de los cargos o puestos
- Evaluación del desempeño por competencias
- Proceso de integración del personal

Con la aplicación del modelo de gestión del talento humano por competencias en la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas se desarrollará un estilo que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización a la vez que facilite un desarrollo del aspecto cognitivo y de destrezas hacia la consecución de competencias de las metas de la organización.

Las metas que fundamentan el Modelo de gestión del talento humano por competencias en la Junta General del Sistema de Riego Salinas son los siguientes:

- Operará con procesos definidos, generando mayor eficacia y eficiencia.
- Mejorará los objetivos y motivaciones particulares del talento humano.
- Alcanzará eficacia, eficiencia organizacional, mejorando la cadena de valor de la organización.
- Coadyuvar a la racionalidad de la organización aprovechando los medios más eficientes para lograr las metas deseadas.
- Calidad en los servicios, para clientes internos y los usuarios del sistema de riego.
- Disponer de procedimientos planeados y organizados a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles y un desempeño óptimo del talento humano.

El Modelo gestión del talento humanos por competencias enfatiza la comunicación interna como una herramienta clave para el clima laboral y el rendimiento así, como los servicios que brinda a sus usuarios.

3.7 Políticas

- 1. Políticas de organización de recursos humanos.** Fundamentado en el análisis de los requisitos y exigencias de los cargos, la planificación y ubicación del talento humano, por

lo cual se diseñaran los puestos o cargos de acuerdo al organigrama estructural de la organización.

Dentro de esta política se efectuara el análisis y descripción de puestos a través del levantamiento de competencias.

- 2. Política de integración de recursos humanos.** Para el reclutamiento y selección e inducción del personal se lo realizará en función de los perfiles plateados.
- 3. Política de desarrollo de recursos humanos.** Enfocado en un proceso de evaluación del desempeño implementando un proceso sistemático para su aplicación. El desarrollo, constituirá una forma de actualizar en conocimientos al capital intelectual de la organización.
- 4. Política de retención del recurso humano.** En lo referente a la política salarial se aplicara lo estipulado en el Ministerio de Relaciones Laborales y formular propuestas , para planes de horas extras o de comisiones del personal en caso de viáticos y otras actividades que tengan relación con remuneraciones. Esta política tiene vinculación con los planes de prestaciones sociales, higiene y seguridad laboral, así como, las estrategias para que el talento humano este conforme en su puesto o cargo.
- 5. Política de desarrollo del talento humano.** Como un sistema que constituya al desarrollo de los equipos humanos con las competencias necesarias para cada área específica de trabajo, mejorando la precisión y potencialidad de los procesos y funciones.

3.8 Requisitos o exigencias del puesto o cargo


Este proceso establece un ordenamiento lógico de los puestos a través de la definición de la formación mínima académica, experiencia previa, perfil ocupacional general, responsabilidades asociadas del cargo y procesos inherentes al cargo. Se fundamenta en el organigrama estructural y el mapa de procesos de la institución.

3.8.1 Objetivo

Establecer los mecanismos técnicos que permitan determinar los requisitos y exigencias del puesto o del cargo.

El proceso a seguir para el levantamiento del perfil de competencias de los cargos de la Junta General de Usuario se encuentra en el Anexo 3.


Cuadro # 3. 1. Requisitos o exigencias del puesto del Presidente

	<p>JUNTA GENERAL DE USUARIOS DEL SISTEMA DE RIEGO SALINAS REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DEL PRESIDENTE</p>
<p>Formación mínima necesaria</p>	<p>Bachiller como mínimo</p>
<p>Experiencia previa</p>	<p>No necesaria</p>
<p>Perfil ocupacional general</p>	<p>Personas con habilidades directivas, gerenciales, líder en procesos y agente de cambio. Debe estar en capacidad de planear, dirigir, gestionar y coordinar los procesos de gestión de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas</p>
<p>Responsabilidades asociadas al cargo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la gestión de la organización • Verificar los controles asociados a los procesos y actividades • Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, planes, programas, proyectos • Supervisar que todas las actividades de la organización en sus aspectos administrativos, jurídicas, económicas financieras se cumplan
<p>Procesos inherentes al cargo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • Elaboración del POA • Gestión de presupuesto • Gestión de control

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora


Cuadro # 3. 2. Requisitos o exigencias del puesto del Secretario

	<p>JUNTA GENERAL DE USUARIOS DEL SISTEMA DE RIEGO SALINAS</p> <p>REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DEL SECRETARIO</p>
<p>Formación mínima necesaria</p>	<p>Bachiller como mínimo</p>
<p>Experiencia previa</p>	<p>Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares</p>
<p>Perfil ocupacional general</p>	<p>Manejo de sistemas de gestión de documentos y archivo y atención al usuario.</p>
<p>Responsabilidades asociadas al cargo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la información administrativa de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego de Salinas • Entregar documentación y certificaciones • Llevar la agenda del presidente e informarle • Preparación de documentación interna de los procesos • Atender a los usuarios • Custodiar documentación administrativa en general • Manejo de la información interna y externa de la entidad
<p>Procesos inherentes al cargo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de información a usuarios • Proceso de archivo y custodia • Redacción de documentos

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora


Cuadro # 3. 3. Requisitos o exigencias del puesto del Tesorero

	<p>JUNTA GENERAL DE USUARIOS DEL SISTEMA DE RIEGO SALINAS</p> <p>REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DEL TESORERO</p>
<p>Formación mínima necesaria</p>	<p>Contador público o bachiller CPA</p>
<p>Experiencia previa</p>	<p>Mínimo haber desempeñado un cargo de esta naturaleza en cualquier otra organización</p>
<p>Perfil ocupacional general</p>	<p>Manejo de procesos de tesorería</p>
<p>Responsabilidades asociadas al cargo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar y velar la adecuada de activos fijos • Velar por el cumplimiento contable – financiero • Seguir normas contables financieras
<p>Procesos inherentes al cargo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de recaudación • Gestión de gastos • Elaboración de estados financieros • Estructuración de ciclo contable • Control interno

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Cuadro # 3. 4. Requisitos o exigencias del puesto del Jurídico

	JUNTA GENERAL DE USUARIOS DEL SISTEMA DE RIEGO SALINAS REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DEL JURÍDICO
Formación mínima necesaria	Doctor abogado
Experiencia previa	2 años de experiencia en cargos similares
Perfil ocupacional general	Talento humano con habilidades, destrezas, conocimiento de aspectos jurídicos y temas relacionados a derechos de tutelas, petición, demandas, a favor y en contra de la organización.
Responsabilidades asociadas al cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar contratos, convenios que mantenga la entidad • Realizar el seguimiento de los procesos judiciales • Defender a la organización en el ámbito jurídico • Velar por el cumplimiento de las leyes, normativas legales que está inmersa la entidad
Procesos inherentes al cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos judiciales en general • Procesos de seguimiento judicial • Proceso de demandas a favor o en contra

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Con este proceso permitirá analizar e identificar las características esenciales de un puesto o cargo, considerando sus principales roles, atribuciones, responsabilidades, procesos, procedimientos y las competencias que tiene ese cargo para un desempeño óptimo. Se fundamentará en los siguientes factores:

- Estructura organizacional de la institución
- Base legal del Reglamento General de la institución.
- Procesos inherentes al cargo

3.9 Perfil de competencias de los cargos


Para determinar el perfil de competencias de los cargos se utilizó el modelo de la SWISSCONTACT (Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico 2003), ya que es un organismo internacional que realiza proyectos de capacitación al sector empresarial con levantamientos de perfiles profesionales por competencias. Bajo este enfoque se establece que el levantamiento del perfil profesional basado en competencias para los cargos o puestos de trabajo se fundamenta en los siguientes criterios:

- Análisis y descripción de los puestos; que es un proceso en el que se identifica, analiza y registra las características del puesto, determinando el rol, las atribuciones, responsabilidades y actividades principales (competencias profesionales o técnicas) en función de la misión y objetivos institucionales.
- Estructura de los puestos; como una conformación lógica y sistemática de las actividades, de los procesos que se tienen que realizar en ese puesto de trabajo, determinando las competencias profesionales o técnicas, y básicas o genéricas que requiere el profesional que va a ocupar ese cargo o puesto ocupacional.

Se determina de esta forma los criterios de desempeño que es el esperado o los resultados que se esperan en ese cargo, el campo de aplicación que describe las condiciones en que la persona debe desarrollar sus actividades en el puesto de trabajo; de esta forma se define las competencias que tiene el cargo ocupacional o puesto de trabajo.

Con esta metodología permite delimitar las competencias profesionales o específicas que se tienen que desarrollar en ese puesto de trabajo o cargo así como las genéricas o complementarias que son necesarias para este puesto de trabajo.

Cuadro # 3. 5. Perfil de cargo: Presidente


	JUNTA GENERAL DE USUARIOS DEL SISTEMA DE RIEGO SALINAS PERFIL DEL CARGO DEL PRESIDENTE
Denominación del cargo o puesto	Presidente
Misión del cargo o puesto	Gerenciar con eficacia y eficiencia los recursos materiales de talento humano, económico, financiero y otros de la organización, garantizando la sostenibilidad del servicio de riego a sus usuarios.
Competencias básicas del puesto o cargo	
a) Auto eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Capacidad de análisis y síntesis • Comunicación oral y escrita • Capacidad de organización • Cultura organizacional
b) Autocontrol y relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de relaciones interpersonales • Trabajo en equipo • Compromiso ético • Razonamiento crítico • Responder de manera coherente a situaciones
Proactividad	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Demostrar creatividad en los procesos y acciones • Sensibilidad ante situaciones de los socios • Aplicación de cambios futuros
Competencias técnicas de operación	
a) Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar presupuesto anual • Desarrollar y aplicar estrategias • Crear estrategias basadas en valores para cumplir la misión y visión • Desarrollar metas, objetivos, estrategias específicas para lograr esos objetivos – metas • Desplegar planes de acción a través de toda la organización
Ejecución y control	<ul style="list-style-type: none"> • Planear la función administrativa – operativa • Definir las tareas y los recursos necesarios para alcanzar objetivos –

	<p>metas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programar calendarios de actividades • Controlar y verificar las acciones • Analizar sintetizar críticamente la información económica patrimonial de la junta • Gestionar recursos financieros • Conocer el procedimiento operativo del ámbito de operación de riego
b) Mejorar los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Entender el enfoque sistémico para fortalecer los flujos de reducción de tiempos • Localizar áreas problemáticas, corregir causas

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Cuadro # 3. 6. Perfil de cargo: Secretario


	<p>JUNTA GENERAL DE USUARIOS DEL SISTEMA DE RIEGO SALINAS</p> <p>PERFIL DEL CARGO DEL SECRETARIO</p>
Denominación del cargo o puesto	Secretario
Misión del cargo o puesto	Apoyar al desarrollo de las funciones administrativas, de atención al usuario, para garantizar los procesos de documentación de entrada y salida de la institución.
Competencias básicas del puesto o cargo	
a) Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Atención efectiva a los usuarios y clientes internos • Mantener informados a los usuarios acorde a las exigencias del caso, en concordancia con las leyes, normas y reglamentos • Manejo de conflictos • Manejo de lenguaje claro, comprensible, armónico para comunicación e información • Comunicación efectiva
b) Autocontrol y relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de relaciones interpersonales • Trabajo en equipo • Compromiso ético • Razonamiento crítico

	<ul style="list-style-type: none"> • Responder de manera coherente a situaciones
Proactividad	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Demostrar creatividad en los procesos y acciones • Sensibilidad ante situaciones de los socios • Aplicación de cambios futuros
Competencias técnicas de operación	
a) Relaciones administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene en forma completa y actualizada los registros de documentación ingresada y despachada • Respalda información en el sistema • Digitar mediante procedimientos de informática
b) Laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de procedimientos de archivo y custodia de documentos • Trabajo en equipo • Tolerancia a los horarios de trabajo

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Cuadro # 3. 7. Perfil de cargo: Tesorero


	JUNTA GENERAL DE USUARIOS DEL SISTEMA DE RIEGO SALINAS PERFIL DEL CARGO DEL TESORERO
Denominación del cargo o puesto	Tesorero
Misión del cargo o puesto	Dirigir y coordinar el proceso de recaudo de ingresos de la organización así como los pagos por los diferentes conceptos que ejecuta la institución, coordinando con la presidencia para tener liquidez, garantizando las operaciones de riego del canal.
Competencias básicas del puesto o cargo	
a) Orientación al cliente o usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene informado respecto a los haberes económicos de los usuarios • Emite información de los pagos a los clientes • Llevar un orden en la información • Puede manejar situaciones respecto a los pagos de los usuarios • Respetar normas y procedimientos establecidos en la ley salvaguardando transparencia

b) Autocontrol y relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de relaciones interpersonales • Trabajo en equipo • Compromiso ético • Razonamiento crítico • Responder de manera coherente a situaciones
Proactividad	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Demostrar creatividad en los procesos y acciones • Sensibilidad ante situaciones de los socios • Aplicación de cambios futuros
Competencias técnicas de operación	
a) Administrar los bienes	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de adquisición • Sistema de registro • Identificación y protección • Custodia de los bienes, propiedad, planta, equipos • Uso de los bienes de larga duración • Constatación física de bienes de larga duración • Mantenimiento de bienes de larga duración • Clasificación de inventarios • Sistemas de valoración
b) Contabilidad finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar registros de ingresos – egresos • Llevar la contabilidad en general • Elaborar estados financieros • Proceso de valoración, compras, impuestos, seguros • Control de existencias (kardex), usando métodos de control de inventarios

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Cuadro # 3. 8. Perfil del cargo: Jurídico

	JUNTA GENERAL DE USUARIOS DEL SISTEMA DE RIEGO SALINAS PERFIL DEL CARGO DEL JURÍDICO
Denominación del cargo o puesto	Jurídico
Misión del cargo o puesto	Asistir a la presidencia y organización en los temas relacionados a aspectos jurídicos, demandas a favor o en contra de la organización
Competencias básicas del puesto o cargo	
c) Auto eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Capacidad de análisis y síntesis • Comunicación oral y escrita • Capacidad de organización • Cultura organizacional
d) Autocontrol y relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de relaciones interpersonales • Trabajo en equipo • Compromiso ético • Razonamiento crítico • Responder de manera coherente a situaciones
Proactividad	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Demostrar creatividad en los procesos y acciones • Sensibilidad ante situaciones de los socios • Aplicación de cambios futuros
Competencias técnicas de operación	
a) Administrar los bienes	<ul style="list-style-type: none"> • Atiende procesos legales judiciales y extrajudiciales • Comparece en calidad de demandante o demandado • Manejo de estatutos legales de la organización • Capacidad de respuesta de cumplimiento e imputaciones judiciales • Resolver inquietudes de los directivos de la organización en el ámbito jurídico
b) Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica los procesos legales y extrajudiciales • Capacidad de orientar en procesos judiciales a los directivos • Toma de decisiones de tipo jurídico

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

3.9.1 Determinación de competencias del talento humano

De acuerdo al modelo SWISSCONTACT (Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico 2003) se determinó para la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas las siguientes competencias:

- Competencias Básicas
- Competencias Específicas o Técnicas

Cada competencia construye la norma y están sujetos a la referencia:

- Criterios de desempeño, que describe el que y como del desempeño esperado.
- Campo de aplicación en el que se describirá las condiciones del contexto en las que la persona deberá ser capaz de demostrar el dominio de las competencias.
- Requerimiento de evidencia, describirá los indicadores que permitan medir las destrezas, habilidades y conocimientos, para evaluar la competencia.

El perfil del puesto por competencias será el sustento para la definición del talento humano como herramienta fundamental que permita establecer el perfil por competencias del talento humano, por lo tanto este deberá ser fiable, efectivo en relación a las competencias generales y específicas.

3.10 Evaluación del desempeño por competencias

El sistema de evaluación del desempeño por competencias se fundamenta en obtener mejores niveles del talento humano de la organización. La evaluación del desempeño tiene como objetivos específicos:

- Medir y estimular la gestión de la organización, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional.
- Evaluar el desempeño por competencias del talento humano de la organización, basado en un conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos.

El ámbito de aplicación será bajo el principio del concepto de conducta observable para evaluar el desempeño por competencias de modo que se observan las conductas de las personas se realiza mediante la siguiente escala de evaluación:

Cuadro # 3.9. Escalas de evaluación

ESCALAS	RESULTADOS DE DESEMPEÑO
EXCELENTE	Es aquel que supera los objetivos y metas programadas
MUY BUENO	Es aquel que cumple los objetivos y metas programadas
SATISFACTORIO	Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad
REGULAR	Es aquel que obtiene resultados menores lo mínimo aceptable de productividad
INSUFICIENTE	Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

A nivel de mejorar este procedimiento se puede incluir o incorporar la siguiente escala numérica de evaluación ponderada como muestra el siguiente cuadro:

Cuadro # 3.10. Puntajes

Niveles	Puntaje	Escala de efectividad
1	0 - 20	Insuficiente
2	21 - 40	Regular
3	41 - 60	Satisfactorio
4	61 - 80	Muy bueno
5	81 - 100	Excelente

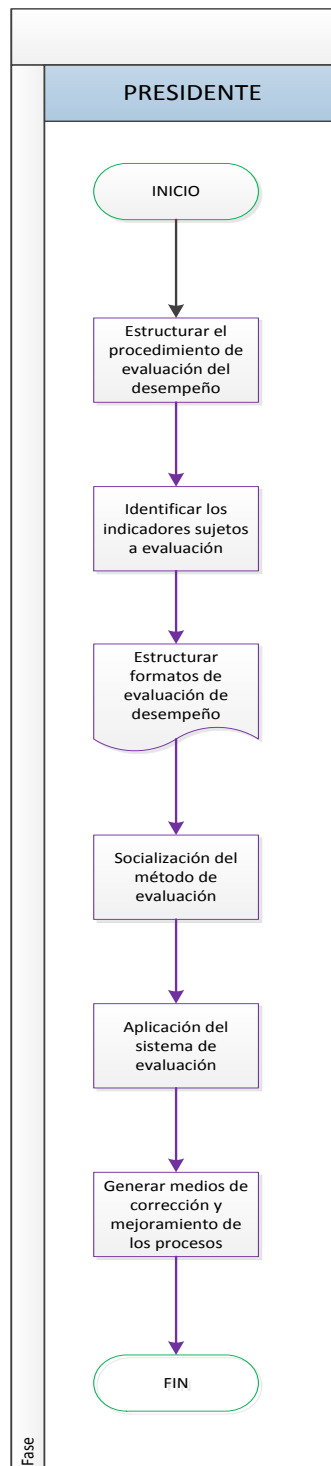
Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

La evaluación del desempeño será un instrumento de aplicación para el logro de las metas internas así, como permitirá efectuar ajustes sobre las expectativas de la organización en relación a un desempeño del talento humano en forma competitiva y productiva.

3.10.1 Proceso de evaluación por competencias

Diagrama # 3. 1. Proceso de evaluación de desempeño




Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

El proceso de evaluación se fundamentará en las mismas escalas señaladas de evaluación de desempeño. Entre los objetivos específicos de la evaluación del desempeño se consideran:

- Planes de desarrollo
- Identificación de potencialidades y debilidades en los cargos o puestos así como en los procesos.
- Rediseño de los puestos o cargos
- Rediseño de procesos y procedimientos
- Detección de requerimientos de capacitación, perfeccionamiento, innovación de conocimiento
- Ascensos y promociones

Cuadro # 3.11. Evaluación del desempeño por competencias

		JUNTA GENERAL DE USUARIOS DEL SISTEMA DE RIEGO SALINAS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
		Denominación del cargo o puesto		Calificación de competencias			
		Tesorero	E	MB	S	R	I
Competencias genéricas del puesto o cargo							
c) Orientación al cliente o usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene informado respecto a los haberes económicos de los usuarios • Emite información de los pagos a los clientes • Llevar un orden en la información • Puede manejar situaciones respecto a los pagos de los usuarios • Respetar normas y procedimientos establecidos en la ley salvaguardando transparencia 						
d) Autocontrol y relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de relaciones interpersonales • Trabajo en equipo 						

	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso ético • Razonamiento crítico • Responder de manera coherente a situaciones 					
Proactividad	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Demostrar creatividad en los procesos y acciones • Sensibilidad ante situaciones de los socios • Aplicación de cambios futuros 					
Competencias técnicas de operación						
c) Administrar los bienes	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de adquisición • Sistema de registro • Identificación y protección • Custodia de los bienes, propiedad, planta, equipos • Uso de los bienes de larga duración • Constatación física de bienes de larga duración • Mantenimiento de bienes de larga duración • Clasificación de inventarios • Sistemas de valoración 					
d) Contabilidad – finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar registros de ingresos – egresos • Llevar la contabilidad en general • Elaborar estados financieros • Proceso de valoración, compras, impuestos, seguros • Control de existencias (kardex), usando métodos de control de inventarios 					
TOTAL						

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

3.11 Integración del personal

3.11.1 Reclutamiento y selección

Es un componente de la integración del personal o del talento humano por competencias, mediante el cual la Junta General de Usuario del Sistema de Riego Salinas logrará que ingrese personal a la organización de acuerdo a los puestos o cargos que requiere.

Reclutamiento

La Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas realizará el reclutamiento mediante dos formas:

- Reclutamiento externo. Será con candidatos potenciales o reales mediante el cual se selecciona el personal idóneo para los cargos o puestos de la institución, aplicando las diferentes técnicas como: recepción de currículos por internet, por correo, en forma directa, contactos con agencias de empleo del Ministerio de Relaciones Laborales y otras.
- Reclutamiento interno. Una vez definido el cargo se puede aplicar la estrategia de llenarlo mediante la promoción en forma interna, como una política de promoción y desarrollo así, como de planes de carrera del personal.

Proceso de reclutamiento

1. Objetivo

Establecer las actividades y lineamientos para el reclutamiento y selección del talento humano que va ingresar a la organización con la finalidad de asegurar que el mismo este de acuerdo a las necesidades y los requisitos definidos en el perfil de competencias del cargo o puesto correspondiente, de tal forma que exista consistencia, seguridad y desempeño optimo del recurso humano.

2. Alcance

Este procedimiento será aplicable a todos los candidatos que va incorporar la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas.

Procedimiento

- Considerar que todos los documentos que se soliciten se encuentren de acuerdo a las normas y reglamentos del cargo.
- Elaborar y actualizar en forma anual este procedimiento

- Archivar de acuerdo a procedimientos establecidos
- Aplicar este procedimiento con el apoyo del personal a su cargo

Entrevista de selección

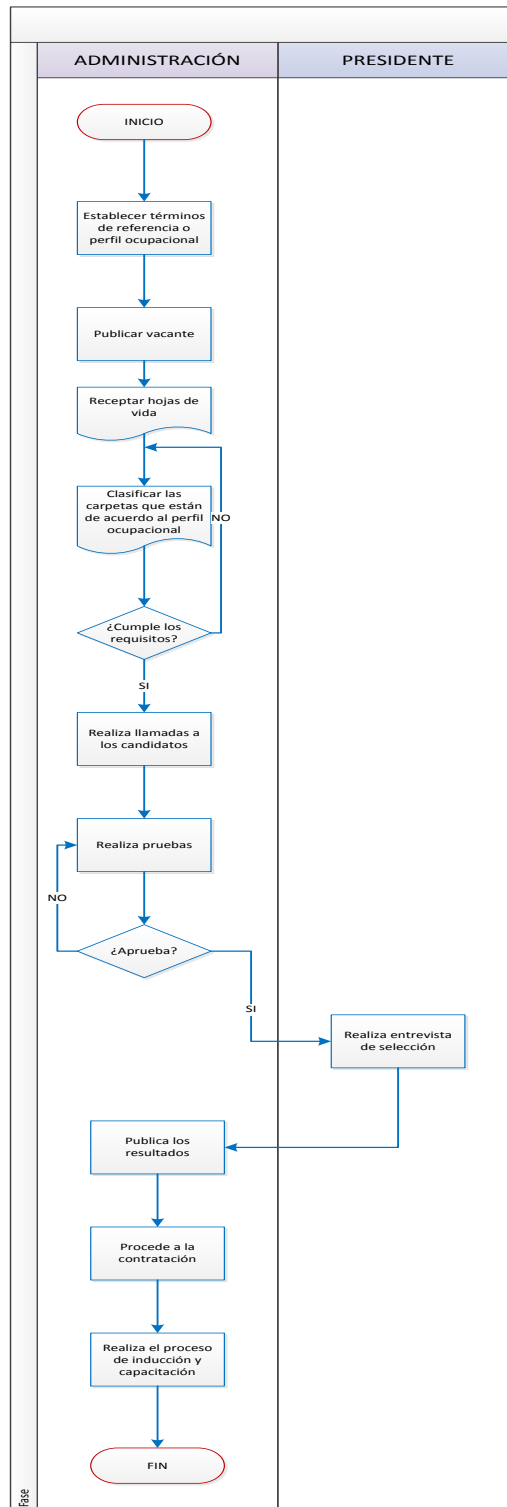
La Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas realizará la entrevista a los candidatos con habilidad administrativa de tal forma que se produzcan los resultados de la aplicación, elección en el reclutamiento, selección y orientación del desempeño. La entrevista de selección será preparada por la presidencia, en él se determinará:

- Objetivos específicos de la entrevista
- La metodología aplicar en la entrevista
- Obtener la carpeta y hoja de vida del candidato
- El desarrollo de la entrevista será directa con el presidente de la Junta
- Terminación de la entrevista. Una vez terminada la entrevista el candidato recibirá información respecto de la continuidad en el proceso de selección

Reclutamiento

Será el proceso que la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas aplique con la finalidad de solicitar los puestos vacantes.

Diagrama # 3.2. Proceso de reclutamiento



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

3.11.2 Selección por competencias

Es un proceso de comparación de las exigencias del cargo o puesto con el perfil, competencias de los candidatos con la finalidad de mantener la objetividad y precisión de análisis y descripción del cargo. El proceso de decisión establece la comparación entre las competencias que tiene el cargo y las competencias que tiene el candidato, para esa vacante. En este proceso se maneja la información acerca del cargo, su contexto, procesos y procedimientos y su interrelación con otros cargos y procedimientos.

La selección por competencias será el proceso administrativo para la identificación de candidatos e incorporación a la Junta, a partir del requerimiento de necesidades, objetivos y metas previstas. En esta fase del proceso se decide quien ocupara el cargo o puesto. La selección tiene como objetivo asignar a cada puesto individuos con óptimo desempeño, integración a equipos de trabajo y de efectivos costos.

3.11.3 Capacitación y desarrollo

Este proceso sistemático y continuo para el desarrollo de las capacidades, de las competencias profesionales de acuerdo al puesto o cargo así, como ajustado a un proceso formativo, de aprendizaje, innovador, con perspectivas flexibles para introducir cambios, incorporar procesos de transformación y mejoramiento de las competencias genéricas del puesto y las competencias técnicas de operación del talento humano de la Junta.

Se definirá un procedimiento en el que se parta de un análisis académico del talento humano que permita desarrollar, adquirir, activar o inhibir competencias en función de los objetivos estratégicos de la organización.

Proceso de capacitación

Para el desarrollo de las capacidades de las competencias genéricas y técnicas de los puestos de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas se aplicará la evaluación de desempeño por competencias con el fin de alcanzar los niveles óptimos de los perfiles propuestos.

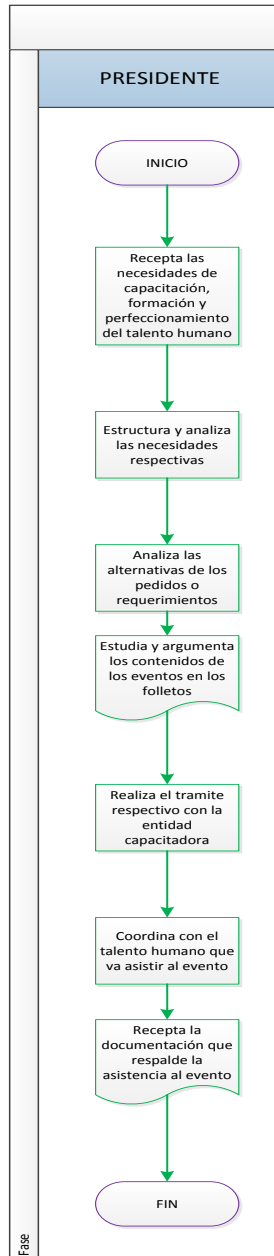
Con la aplicación de la capacitación se logrará los siguientes objetivos:

- Mejorar las competencias definidas en los perfiles
- Activar las competencias en forma innovadora que permita incrementar habilidades y destrezas.

Políticas

- Mantener un programa de capacitación, perfeccionamiento e innovación en forma continua y sistémica.
- Elaborar convenios con universidades o instituciones de capacitación como el SECAP y otras.

Diagrama # 3. 3. Proceso de aprobación de programas de capacitación

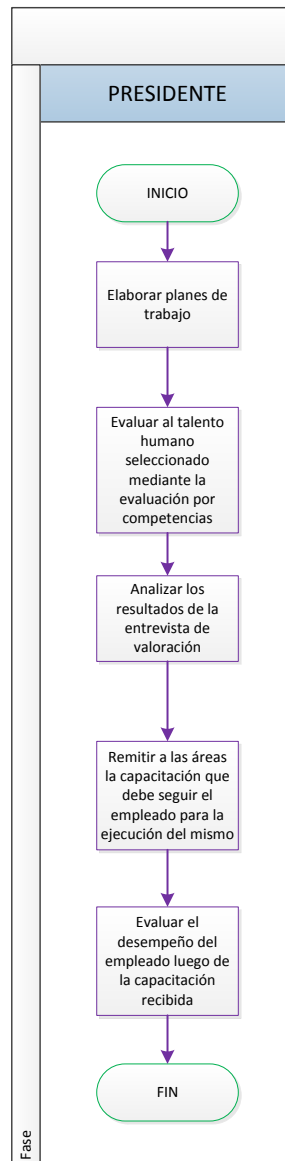


Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

3.11.4 Desarrollo de carrera

La Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas tendrá como objetivo fundamental el fortalecimiento en el desarrollo de las competencias profesionales, generales y específicas en relación a los puestos o cargos de la organización, de tal forma que permita avanzar y desarrollarse en su trabajo a lo largo de su ciclo de vida y su organización, de esta forma el talento humano podrá innovar, y enfrentar las nuevas competencias que se requieren para el puesto ocupacional.

Diagrama # 3. 4. Proceso de desarrollo de carrera



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

CAPITULO IV
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

✓ Conclusiones

- Al término de éste proyecto de modelo de gestión del talento humano por competencias, en la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas, se determinó que el factor humano es el eje fundamental de todo proceso productivo, se sentirá respaldado con la mejora continua que experimentan los funcionarios a través de las evaluaciones y capacitaciones que se han determinado en función del análisis de las competencias de cada puesto.
- Mediante el modelo de competencias se dispondrá en forma general los requisitos y exigencias de los cargos o puestos fundamentando un análisis y descripción de los mismos, así como la valorización y clasificación los puestos que son aplicables a la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas, y así obtener una clasificación técnica del tipo de trabajo, el nivel académico, responsabilidades y los requisitos de aptitud.
- La identificación del perfil de competencias de los cargos para la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas se estructuró a partir de las funciones, procesos y actividades del puesto de trabajo, instrumentando las competencias técnicas o específicas que son necesarias para el cumplimiento de estas funciones y procesos del cargo.
- El procedimiento de evaluación del desempeño por competencias en la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas, incorporará una evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentado en la programación organizacional y los resultados alcanzados con los indicadores de valoración propuestos.
- Con el modelo de gestión del talento humano por competencias, se logrará obtener información sobre lo que debe poseer el empleado en determinado puesto de trabajo en la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas, permitirá que la misma tenga un control del desempeño de los trabajadores bajo indicadores acordes a cada función dentro de la organización.

✓ **Recomendaciones**

- Aplicar el modelo de gestión del talento humano por competencias propuesto para la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas, el mismo que está orientado a establecer procedimientos para una mejora continua en los puestos de trabajo y las tareas en relación a las funciones que tienen los cargos y obtener personal calificado y evaluado.
- La valoración y clasificación de los cargos en la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas se deberá realizar la aplicación de la evaluación por competencia con el formato establecido, a través de la determinación del rol que tiene cada uno de los puestos en la organización.
- En el ámbito de aplicación de la evaluación del desempeño la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas, debe tener como objetivo principal, medir las competencias en relación a los resultados, metas alcanzadas y se evaluará una vez al año o semestralmente, con la finalidad de fomentar una cultura de mejoramiento continuo y mantener un grado de flexibilidad.
- En la integración del talento humano de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas se deberá establecer, políticas, procedimientos que se propone en este documento, cumpliendo las actividades definidas en los flujogramas respectivos, de esta forma se evaluará y se tendrá un personal que se acerque a los rendimientos esperados y formulados por la presidencia de la Junta.

BIBLIOGRAFÍA

- Bueno, E. (2009). *Modelo de dirección estratégica por competencias*. México: Mc Graw Hill.
- Castro, M. (2010). *Competencias laborales*. Madrid: Pearson.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Nomos.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Quito.
- Díaz, T. (2009). *Investigación y perspectivas sobre certificación de competencias profesionales*. México: Mc Graw Hill.
- Gasalla, J. (2009). *Política y dirección de personas*. Barcelona.
- Gomez, C. (2009). *Planificación y organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Guerrero, A. (2009). *El enfoque de las competencias profesionales*. Madrid: Pearson.
- Illera, C. (2009). *Administración de empresas*. México: Ramon Areces.
- INTECAP. (2009). *Gestión del recurso humano por competencia laboral*. Guatemala.
- Jimenez, A. (2008). *La gestión por competencias: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Maldonado, H. (2009). *Administración de empresas*. México.
- Newstrom, D. (2009). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Pino, A. (2009). *Empleabilidad y competencias en psicología del trabajo y gestión de recursos humanos*. Barcelona: Ediciones gestión.
- Plan Nacional del Buen Vivir. (2009 - 2013).
- Tejada, J. (2009). *Competencias profesionales*. Madrid.
- Vargas, F. (2009). *La evaluación basada en competencias*. México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL SR. PRESIDENTE DE LA JUNTA GENERAL DE USUARIOS DEL SISTEMA DE RIEGO SALINAS

Objetivo. Determinar la gestión actual del talento humano que dispone la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Salinas.

1. **¿Se han determinado los perfiles ocupacionales general de los cargos o puestos que tiene la Junta?**
.....
.....
2. **¿Se tiene definido las responsabilidades asociadas de los cargos que tiene la Junta?**
.....
.....
3. **¿La organización tiene definido los procesos que tienen que cumplir las personas que ocupan los cargos o puestos?**
.....
.....
4. **¿Qué dificultades considera usted que tiene el talento humano cuando no se ha definido el perfil de competencias?**
.....
.....
5. **¿Considera necesario que en la Junta se realice el levantamiento de los perfiles de competencias de los cargos o puestos que tiene la estructura orgánica de la entidad?**
.....
.....
6. **¿Se aplica algún tipo de evaluación al talento humano de la Junta?**
.....
.....

7. **¿Considera importante que se debe aplicar la evaluación del desempeño aplicando instrumentos de carácter técnico y operativo?**

.....
.....

8. **¿Está de acuerdo que se aplique procedimientos de integración de personal al talento humano que tiene actualmente o que ingresaría a la Junta?**

.....
.....

9. **¿Considera que se mejorará la gestión de la organización fortaleciendo la capacitación y el desarrollo del personal?**

.....
.....

GRACIAS

ANEXO 2

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE DE LA JUNTA GENERAL DE USUARIOS DEL SISTEMA DE RIEGO SALINAS

No.	PREGUNTA	RESPUESTA NARRATIVA
1	¿Se han determinado los perfiles ocupacionales general de los cargos o puestos que tiene la Junta?	No se tiene establecido los perfiles ocupacionales de los cargos que actualmente desempeñan el personal que tiene la organización
2	¿Se tiene definido las responsabilidades asociadas de los cargos que tiene la Junta?	Cada funcionario tiene sus responsabilidades ya que esto es como un criterio que debe asumir cada uno de nosotros.
3	¿La organización tiene definido los procesos que tienen que cumplir las personas que ocupan los cargos o puestos?	No se conoce la estructuración de procesos, debido a esto no se han establecido los mismos para que aplique el personal en su respectivo cargo.
4	¿Qué dificultades considera usted que tiene el talento humano cuando no se ha definido el perfil de competencias?	Especialmente por la falta de evaluación de los conocimientos que emplea el funcionario en el desempeño de su puesto, lo que posiblemente no se cumple con las exigencias que deben tener los mismos para ocupar estos trabajos.
5	¿Considera necesario que en la Junta se realice el levantamiento de los perfiles de competencias de los cargos o puestos que tiene la estructura orgánica de la entidad?	Si es necesario que por medio de su proyecto nos dé realizando este trabajo de levantar los perfiles por competencias que considero será muy importante para una mejor gestión.
6	¿Se aplica algún tipo de evaluación al talento humano de la Junta?	No se ha realizado ningún tipo de evaluación ya que en los reglamentos de la institución no consta este tipo de actividad, pero si sería importante que con esta investigación se nos facilite este tipo de mecanismo.
7	¿Considera importante que se debe aplicar la evaluación del desempeño aplicando instrumentos de carácter técnico y operativo?	Si es importante porque cada funcionario podría tener un puntaje que demuestre lo que ha desarrollado en beneficio de la Junta.

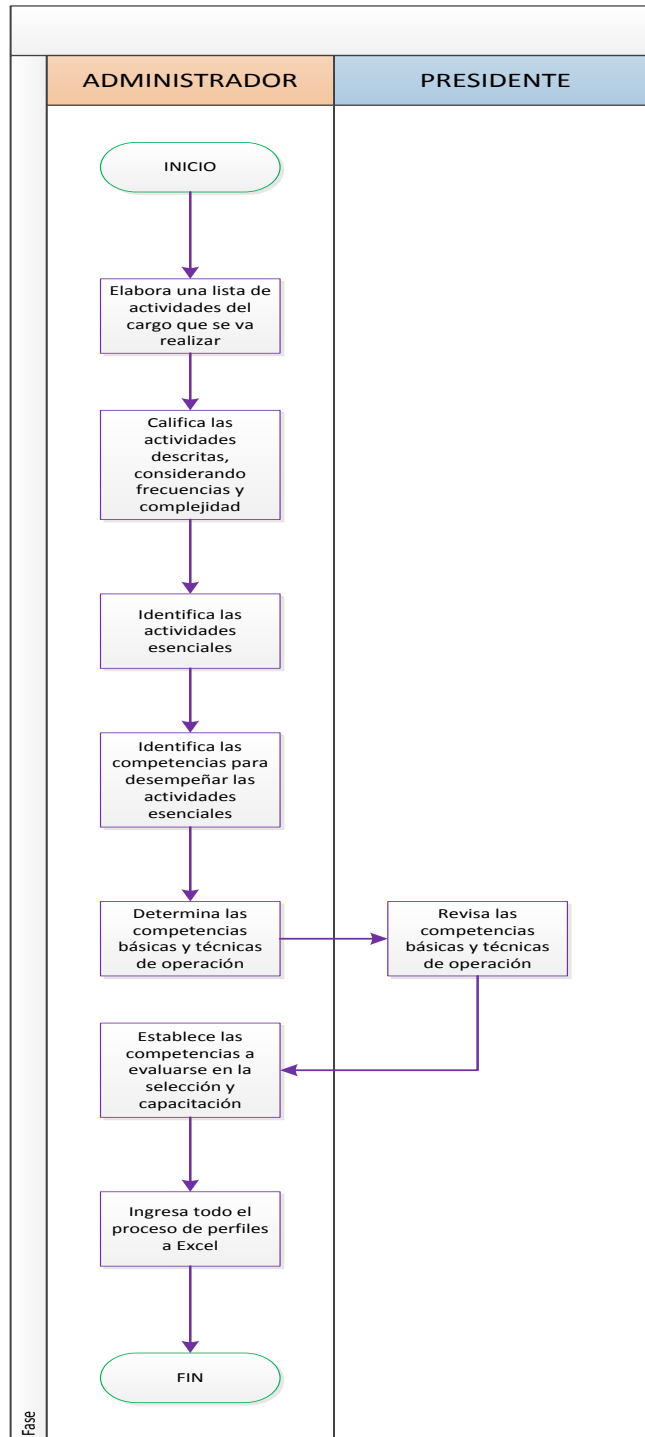
8	¿Está de acuerdo que se aplique procedimientos de integración de personal al talento humano que tiene actualmente o que ingresaría a la Junta?	Si estoy de acuerdo aunque no tengo información ni conocimiento respecto a algún proceso de integración, razón por la cual no se aplicado.
9	¿Considera que se mejorará la gestión de la organización fortaleciendo la capacitación y el desarrollo del personal?	Sí, porque se tendría definido eventos de capacitación de acuerdo a las necesidades que tiene nuestro personal

Fuente: Presidente de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego salinas

Elaborado por: La Autora

ANEXO 3

Diagrama # 3. 5. Proceso de perfil de competencias de los cargos o puestos



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora