

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES

Trabajo de fin de carrera titulado:

RÉGIMEN DEL TALENTO HUMANO, RETRIBUCIÓN POR
EFICIENCIA Y DEMÁS BENEFICIOS ECONÓMICOS Y
SOCIALES EN LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO
PÚBLICO

Realizado por:

STEPHANIE LEONOR ROBLES LARA

Como requisito para la obtención del título de

ABOGADA

QUITO, DICIEMBRE 2011.

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Stephanie Leonor Robles Lara, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigentes.

STEPHANIE LEONOR ROBLES LARA

C.C. 172263251-8

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado
“RÉGIMEN DEL TALENTO HUMANO, RETRIBUCIÓN POR EFICIENCIA Y
DEMÁS BENEFICIOS ECONÓMICOS Y SOCIALES EN LA LEY ORGÁNICA DEL
SERVICIO PÚBLICO”

Realizado por la alumna
STEPHANIE LEONOR ROBLES LARA

Como requisito para la obtención del título de
ABOGADA

Ha sido dirigido por el profesor
DR. GABRIEL RECALDE BOLAÑOS
Quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

DR. GABRIEL RECALDE BOLAÑOS
Director

Los profesores informantes

DR. DIEGO PEREIRA

DR. GUILLERMO CÓRDOVA

Después de revisar el trabajo escrito presentado, lo han calificado como apto para su
defensa oral ante el tribunal examinador.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de investigación de fin de carrera primeramente a mis padres, quienes han estado siempre presentes brindándome su apoyo incondicional, han sido mis pilares fundamentales y el principal impulso de superación y éxito en la culminación de mis estudios.

A mí querida hermana Katherine, quien ha corroborado dándome ánimos en esta investigación.

A todos y cada uno de mis profesores, quienes me impartieron su saber en estos cinco años.

Dedico también este trabajo a mis amigas y compañeras, quienes han estado siempre presentes en todo momento, colaborándonos mutuamente para cumplir nuestro sueño de ser profesionales en el Derecho.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme recorrer exitosamente este camino.

A la Universidad Internacional SEK, a sus directivos y docentes por brindarme las herramientas necesarias para cumplir con mi sueño, ser Abogada.

Agradezco especialmente a mi Director de Tesis, el Dr. Gabriel Recalde Bolaños, quien me supo apoyar, y manifestar en todo sentido su compromiso, dirección, paciencia y valiosos consejos que me permitieron culminar este trabajo.

RESUMEN

Las instituciones públicas de todo el mundo se vieron en la necesidad de ser responsables ante los contribuyentes y votantes.

Se reconoce que la administración pública debe buscar eficiencia, productividad, rendimiento, competitividad, pero al mismo tiempo debe tener sentido de responsabilidad en el cumplimiento de leyes y procedimientos jurídicos.

Esto conlleva que un servidor público debe cumplir objetivos políticos sociales y legales.

En muchos países se encuentra arraigada la idea de que no se puede mezclar o confundir metodologías de administración privada con la administración pública, ya que el fin de lucro de las instituciones privadas marca el eje primordial del desempeño dentro de un periodo fiscal determinado; por lo tanto se torna imposible cuantificar en una institución pública, la variable determinante. Por un lado tenemos al mercado y por el otro al Estado propiamente dicho.

Pero en la actualidad, se suman a estas muchas variables más acertadas que el fin de lucro, categorías que priman mucho más, como son: eficiencia, productividad, satisfacción del cliente-ciudadano, reinversión, etc., que pueden ser equiparadas al ámbito público vinculándolas claro está con la dinámica política, el entorno social, lo cual se refiere a políticas y estrategias estatales en base a la estructura administrativa.

Con la Ley Orgánica del Servicio Público, el Ministerio de Relaciones Laborales tiene plena competencia para realizar estudios técnicos relacionados a las remuneraciones e ingresos complementarios del sector público; así como, la aplicación de las políticas y normas remunerativas; por lo que se ha fijado como Política, una Propuesta Remunerativa de Beneficios Económicos y Sociales basada en la Retribución por eficiencia (Balanced Scorecard) o Cuadro de Mando Integral.

ABSTRACT:

Public institutions around the world saw the need to be accountable to taxpayers and voters.

It is recognized that public administration should seek efficiency, productivity, efficiency, competitiveness, but also must have a sense of responsibility for compliance with laws and legal procedures.

This means that a public servant must meet legal and social policy objectives. In many countries is rooted the idea that you can't mix or confuse private management methodologies with the public administration, since the profit motive of private institutions marks the linchpin of performance within a given fiscal period, for the therefore it becomes impossible to quantify in a public institution, the determining variable. On the one hand we have the market and the other to the state itself.

But today, in addition to these many variables more accurate than the profit motive, categories that predominate much more, such as: efficiency, productivity, customer satisfaction-citizen, reinvestment, etc., Which can be equated to the public sphere linking course with the political, social environment, which refers to state policies and strategies based on the administrative structure.

With the Public Service Law, the Ministry of Labour Relations is fully competent to carry out technical studies related to earnings and revenue complementing the public sector as well as the implementation of remuneration policies and standards, for what has been set as policy, a remunerative Proposal Economic and Social Benefits Compensation based on efficiency Balanced Scorecard.

RESUMEN EJECUTIVO

En los años 80 se realizó una investigación sobre el perfil del “administrador público necesario” auspiciado por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD),¹ del cual el Ecuador es miembro, teniendo contacto con el CLAD a través de la Secretaría Nacional de la Administración Pública.

En esta investigación se identificaron tanto las características de un servidor público como también los problemas con los que se contrapone el Estado al elegir el personal idóneo.

Entre las características primordiales de un servidor público se destacaron: una buena formación científica, cultura general, capacidad crítica y creativa, conciencia de la realidad nacional y capacidad técnica en su especialidad.

El artículo 85, numeral primero de la Constitución de la República del Ecuador², determina que las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos se orientarán a hacer efectivo el buen vivir. Del mismo modo el artículo 227 de la Constitución de la República, señala que la Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Siguiendo estos principios el Ministerio de Relaciones Laborales determinó la política pública acerca de la Retribución por eficiencia a los Servidores Públicos, lo cual será gestionado por el Régimen de Talento Humano a través de las Unidades de Administración del Talento Humano de cada entidad.

¹IGLESIAS. A.; “*Administración Pública y formación de gerentes públicos: actualidad y perspectiva*”. Boletín informativo para cuadros del Estado. MES. N° 8 C. Habana, junio 1997

CLAD (es un organismo público internacional, de carácter intergubernamental. Se constituyó en el año 1972 bajo la iniciativa de los gobiernos de México, Perú y Venezuela. Su sede se encuentra en Caracas, República Bolivariana de Venezuela, de conformidad con la "Ley Aprobatoria del Acuerdo de Sede entre el Gobierno de la República de Venezuela y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo" (G.O. N° 2.718 del 30 de diciembre de 1980).

² Constitución de la República del Ecuador, R.O 449 del 20 de Octubre del 2008.

El artículo 228 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que el ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concursos de méritos y oposición, conforme a lo que determina la ley, con excepción de las y los servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción.

La Ley Orgánica del Servicio Público, promulgada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 294 de 6 de octubre del 2010, en el artículo 2 indica que el servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivos propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad y productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

En el Título V, Capítulo IV, regula el Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, por medio del cual se evalúa competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para ocupar un puesto en el servicio público, procedimiento que se efectúa mediante concursos de méritos y oposición.

Las Instituciones del Sector Público tienen una responsabilidad aun mayor, más que las instituciones privadas, ya que los clientes aquí son los ciudadanos en general quienes se benefician de la observancia efectiva de las leyes.

Quiénes son los que sacan adelante una institución son sus trabajadores, en lo referente a organismos públicos, son los servidores públicos.

El Dr. Hernán Jaramillo Ordoñez, define al servidor público como funcionario o empleado que forma parte de una compleja estructura administrativa; el cual para prestar servicios públicos eficientes y eficaces requiere de conocimientos, vocación, aptitudes para el trabajo, especialidad, probidad, lealtad y sentido de responsabilidad que concite el respeto a la ciudadanía.³

Para este autor, la administración pública, debe tener claramente identificadas sus funciones y responsabilidades y los requisitos para su desempeño deberán ser determinados plenamente por las normas.

³ JARAMILLO Ordoñez Hernán; “Manual de Derecho Administrativo” Facultad de Jurisprudencia Universidad Nacional de Loja; Cuarta Edición, Loja-Ecuador. Pág.153

La Universidad de la Habana se propuso en los años 90 una línea de trabajo e investigación en cuanto a herramientas de evaluación del desempeño, a fin de contribuir a la elevación de la eficiencia y eficacia de las entidades de administración pública, mediante la capacitación de directivos y otras acciones, teniendo en cuenta necesidades actuales y futuras que demandan los cambios que se vienen produciendo en el país.

Este programa implementó estrategias a través de sus servidores públicos basados en: Satisfacción de necesidades públicas, utilización racional de los recursos y el aprovechamiento de las oportunidades del entorno, formular, ejecutar y evaluar el impacto de políticas y programas en diferentes sectores del servicio público; aplicación efectiva de la norma jurídica vigente en la política económica y de gestión.⁴

La Constitución de la República en su art. 229 dice que serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Lo cual claramente concuerda con la definición dada por la Ley Orgánica del Servicio Público en el art.4.

La administración de personal se relaciona con el servicio civil y la carrera administrativa y tiene que ver con la planeación, organización, dirección, control y evaluación de los servicios públicos, prestados por los funcionarios y empleados de la administración pública ante “los ojos de la ley”⁵

El art. 61 y 63 de la Ley Orgánica del Servicio Público hace hincapié sobre el subsistema de clasificación de puestos del servicio público y el subsistema de selección de personal, entendiéndose a este como: “el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de los aspirantes a servidores públicos”.⁶

⁴Programa de Maestría en Administración Pública. Cátedra de Administración Pública. Universidad de la Habana. 1999

⁵Ibíd. JARAMILLO Ordoñez Hernán

⁶**Artículo 61 LOSEP.**- Del Subsistema de clasificación de puestos.- El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley. RO.294 6 de octubre del 2010

Artículo 63 LOSEP.- Del subsistema de selección de personal.- Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.

Raymundo Amaro Guzmán, en su obra “Administración de Personal”⁷ nos explica que el objetivo general de la administración de personal es regular de una manera justa y científica las diferentes fases de las relaciones de trabajo en una organización para promover al máximo el mejoramiento de sus servicios y bienes de producción.

Por ello es que con la buena administración del personal público, se obtendrá un mayor desempeño productivo, pero no quiero mezclar las Administración con el Derecho, aunque ambas ciencias se encuentran ligadas en la organización estructural y jurídica de una entidad Pública.

Es complicado valorar el desempeño o el cumplimiento de objetivos de un organismo público, ya que no poseen fines de lucro, por lo tanto los métodos de gestión y evaluación de capacidades y desempeño es muy diferente al de una sociedad empresarial, es por ello que se debe apostar por el desarrollo del Talento o Capital Humano como lo definen los economistas, debido a que si el servidor público es el idóneo para estar en tal puesto, su rendimiento va a ser el mejor.

Gary Becker economista norteamericano ganador del premio Nobel⁸ al trabajar con el concepto de Capital Humano comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó en su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber.

Por lo cual el desarrollo del servidor público debe ser atendido y analizado en todas las perspectivas legales.

Tanto la Constitución en su art. 228 y 229 y el art. 65 de la Ley Orgánica del Servicio Público sitúan que para el ingreso, ascenso y promoción a la carrera administrativa se realizará mediante concurso de méritos y oposición en la forma que determine la ley; en la

⁷AMARO GUZMAN Raymundo, “*Administración de Personal*”, Editorial Limusa, México, 1981, pág. 31

⁸Gary Stanley Becker (Pottsville, Pennsylvania, 2 de diciembre de 1930) es un economista estadounidense y profesor de la Universidad de Chicago. Recibió el Premio Nobel de Economía en 1992 por ampliar el dominio del análisis microeconómico a un mayor rango de comportamientos humanos fuera del mercado.
Obra: * “*El capital humano*”. Alianza Editorial. 1983. ISBN 978-84-206-8063-7.

cual se determina que se evaluará primordialmente la eficiencia de las servidoras y los servidores complementariamente a los años de servicio.

Y como ya lo ratificó el Ministerio de Relaciones Laborales⁹, una de esas políticas y herramientas es el “Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

El proceso de crear un "Balanced Scorecard" incluye la determinación de:

- 1.- Objetivos que se desean alcanzar,
- 2.- Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos,
- 3.- Metas, o el valor específico de la medición que queremos alcanzar y
- 4.- Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.¹⁰

Los efectos de la globalización han provocado que se internacionalicen practicas administrativas que proponen dar respuestas a los fenómenos actuales, pero por ello no se puede desconocer la realidad administrativa de cada uno de los países y sobretodo del Ecuador, donde la rendición de cuentas solo está dada para los altos funcionarios, mientras que los funcionarios de menores jerarquía se desempeñan de una manera reprochable por falta ya sea de formación académica o capacitación estatal. Es por ello que la adopción de programas extranjeros como el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral debe darse de una manera doméstica, es decir adaptado a la realidad social del país.

La retribución, ascenso y promoción de los servidores públicos previa evaluación, no solo debe darse en base a su potencial, sino también a su desempeño en la institución.

Por lo tanto las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, se encargarán conjuntamente con el Ministerio del ramo, de planificar y administrar el sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de los servidores públicos.

⁹Con Decreto No. 10 de fecha 13 de Agosto de 2009, se fusiona la Secretaría Nacional Técnica de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, y el Ministerio de Trabajo y Empleo, y se crea el Ministerio de Relaciones Laborales.

¹⁰ KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; “*Cuadro de Mando Integral (TheBalancedScorecard)*”; Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona, 1997. Pág. 25

De acuerdo al art. 56 de la Ley Orgánica del Servicio Público, a las Unidades de Administración del Talento Humano les corresponde: estructurar, elaborar y presentar la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados. Las Unidades de Administración del Talento Humano de las Entidades del Sector Público, enviarán al Ministerio de Relaciones Laborales, la planificación institucional del talento humano para el año siguiente para su aprobación, la cual se presentará treinta días posteriores a la expedición de las Directrices Presupuestarias para la Proforma Presupuestaria del año correspondiente.

Esta norma no se aplicará a los miembros activos de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas y a las entidades sujetas al ámbito de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, obligatoriamente tendrán su propia planificación anual del talento humano, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo.

El art. 79 de la Ley Orgánica del Servicio Público dice que la evaluación del desempeño de las y los servidores públicos servirá para:

- a) Ascenso y cesación
- b) Concesión de otros estímulos que contemplen la Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

En este estudio se introduce el análisis de cómo se puede desarrollar una correcta evaluación y medición de los estándares de calidad del Talento Humano en la Función Pública; para así dar lugar a la mejora del servicio estatal en pro de satisfacer las necesidades de los ciudadanos ecuatorianos.

El Cuadro de Mando Integral, para una institución gubernamental debe basarse en objetivos e indicadores obviamente diferentes a los de una empresa privada, como por ejemplo:

- Proporción de un excelente servicio al ciudadano.
- Responsabilidad financiera: administrar correctamente el dinero de la ciudad.
- Aumento de eficiencia en las operaciones.

- Innovación, formación y capacitación de sus integrantes.

Esta política de la retribución por eficacia y demás beneficios económicos basados en la Ley, debe cerciorarse de varios aspectos para alinear correctamente a los funcionarios, parámetros como: comunicación y formación, implementación de estrategias para un mejor desarrollo de objetivos personales y crecimiento profesional mediante la aplicación de los sistemas de incentivos que fija tanto la ley como el Reglamento del Servicio Público.

El Ministerio de Relaciones Laborales, basándose en lo anteriormente analizado emitió una resolución en la cual advierte la necesidad de emitir una política de reconocimiento a la eficiencia de las y los servidores públicos, de manera provisional, mientras las instituciones del Estado se encuentran en procesos de reestructuración y hasta que se aplique el sistema de gestión de calidad, lo que permitirá altos niveles de eficiencia, eficacia, productividad de las y los servidores públicos, y satisfacción de las y los usuarios.

Fijando así el porcentaje de la remuneración variable por eficiencia en el 3,33% mensual de la remuneración mensual unificada para las y los servidores públicos definidos en el artículo 4 de la LOSEP, para el periodo comprendido entre el 1o. de enero del 2011 y el 30 de junio del 2011, como mecanismo de reconocimiento de la eficiencia, de los procesos de reestructuración de las instituciones del Estado y la aplicación del sistema de gestión de calidad del servicio público.¹¹

En palabras de Thomas Stewart, el «capital intelectual es material intelectual conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia que se puede aprovechar para crear riqueza. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa».¹²

¹¹ Resolución de la SENRES N° 102, publicada en R.O 443 el 9 de mayo del 2011. Remuneración Variable por Eficiencia a Servidores Públicos. (art.1)

Art.2 El porcentaje de la remuneración variable por eficiencia establecido en el artículo anterior se aplicará de manera transitoria durante el periodo señalado; y, a partir del 1 de julio del presente año se considerará lo que se determine en la Norma Técnica para la Certificación de la Calidad del Servicio y el Reconocimiento de la Remuneración Variable por Eficiencia, que emitirá el Ministerio de Relaciones Laborales, de conformidad con los artículos 112 y 130 de la LOSEP, y el artículo 272 de su reglamento general.

¹² STEWART, Thomas A.: " *La nueva riqueza de las organizaciones, Capital Intelectual*" (Gránica Editores. Año 1998

En una empresa del sector privado, los indicadores financieros proporcionan la responsabilidad ante los propietarios o accionistas, más en una entidad pública los objetivos financieros no son indicadores que revelan si el organismo cumple o no su misión. La misión u objetivos de una institución pública deberían medirse en el nivel más alto del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

La colocación de un objetivo muy amplio en el Balanced Scorecard de una agencia gubernamental comunica claramente la misión a largo plazo que tiene esta.

En Estados Unidos, una de las primeras iniciativas importantes en el gobierno de Clinton en 1993, fue la de “reinventar el gobierno”.¹³ Una iniciativa liderada por el vicepresidente Albert Gore condujo a la publicación de la “National Performance Review” (NPR)¹⁴. Este documento destacó la importancia, para las agencias gubernamentales, de centrarse en el cliente y de medir su actuación; delegar el poder a los empleados era el eje fundamental para conseguir resultados.

Muchas ciudades alrededor del mundo instauraron este Cuadro de Mando o Balanced Scorecard.

En 1996, la División de aprovisionamiento del departamento de transporte de Estados Unidos (DOT) fue una de las primeras administraciones públicas en adoptar el Cuadro de Mando Integral.¹⁵

La ciudad de Charlotte, en Carolina del Norte U.S.A, eligió una estrategia basada en el cliente, al elegir objetivos interrelacionados en el provecho de sus ciudadanos. Al igual que Australia, en el 2000 las ciudades de Cockburn y Melville obtuvieron premios por sus sistemas de medir resultados con un cuadro de mando integral.¹⁶

¹³D.OSBORNE y T. GAEBLER, “*Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*”, Reading, Mass, Addison-Wesley, 1992 (traducción: Reinención del Gobierno. ¿Cómo el Espíritu Empresarial es la transformación del sector público”)

¹⁴Creating a Government That Works Better and Costs Less. Report of the National Performance Review, Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office; 1993. (Traducción: “*Revisión del Rendimiento Nacional*”; La creación de un gobierno que trabaje mejor y cueste menos. Informe de la Revisión del Desempeño Nacional, Washington, DC: Oficina de Impresión del Gobierno de los EE.UU., 1993.)

¹⁵KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; “*Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*”; Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona, 2001. Pág. 156

¹⁶ Ibíd. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; Pág. 151

Un Juez jefe de los Tribunales de Distrito de Singapur asistió a un programa en Harvard Business School, a su regreso estableció el cuadro de mando integral en tribunales subordinados de 84 jueces, 500 administrativos y 400.000 casos por año. Primeramente se aplicó en el Tribunal de Reclamaciones de Menores, esta es probablemente la primera aplicación del Balanced Scorecard en el sector judicial.

Posteriormente se aplicó a la Corte de Justicia en donde cuya gestión ha sido un éxito ya que se estableció un sistema de recompensa por el desempeño, entregando placas y certificados a las personas que se destaquen en su labor, o viajes de estudio al extranjero.¹⁷

Este Cuadro de Mando Integral no puede desarrollarse sin la participación de los empleados o personal que labora en una institución ya sea pública o privada.

En nuestro caso, la determinación de la presente tesina es la aplicación de esta herramienta en el ámbito público, como política del Ministerio de Relaciones Laborales.

Muchos organismos estatales miden la satisfacción del empleado, lo que no es igual al compromiso que éste puede prestar a la institución, ya que para ello se requiere que comprendan las metas, objetivos y forma de gestión de la organización; por ello es que se hace imprescindible alinear a los servidores públicos con la gestión directa del organismo.

Motivo por el cual el nuevo Régimen del Talento Humano en el Sector Público, busca implementar el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, como herramienta de medición de eficacia de los servidores públicos, en el ámbito de ascenso, promoción y demás beneficios económicos y sociales.

En esta investigación se han utilizado los siguientes métodos:

SINTÉTICO:

Este procedimiento nos permite conocer la verdad de las cosas, también se entiende como un resumen concreto, pero completo de lo que se está analizando, este se debe de agrupar orgánicamente para integrar el todo y se comprenda mejor.

¹⁷KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral (*The Balanced Scorecard*)”; Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona, 2001. Pág. 157

La técnica de este método es conocer las partes de un todo, componer ese todo por medios de la reunión de sus partes y resumir en forma integral el conocimiento del todo estudiado. La aplicabilidad es un complemento del método analítico directamente a la ciencia del derecho, ya que estudiando el tema de la aplicación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, sintetizo esa información para basarme en el punto de controversia que es la finalidad de este estudio, es decir la aplicación de esta herramienta en la Administración Pública.

EXEGÉTICO JURÍDICO:

Es aquel método que se fundamenta en el estudio de cada una de las normas positivas, para revelar su alcance y espíritu con que fueron realizadas. Muy parecido al Método Documental, pero en este se profundizará más la problemática en lo que se refiere a la aplicación de la Política Pública en torno a la aplicación del Cuadro de Mando Integral como mecanismo para lograr el mejoramiento, eficiencia, calidad y productividad del Estado y sus instituciones.

Por ello es que mi estudio se basará tanto en la Constitución de la República, Ley Orgánica del Servicio Público como de su Reglamento, la Ley de Empresas Públicas; Decretos y Resoluciones concernientes al Talento Humano en el Sector Público

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I.....	2
1. RÉGIMEN DEL TALENTO HUMANO	
EN EL SECTOR PÚBLICO:	2
1.1 NATURALEZA JURÍDICA DEL RÉGIMEN DEL TALENTO HUMANO:.....	2
1.1.1 Disposiciones constitucionales y normativas referentes a la función pública:	3
1.2 PRINCIPIOS QUE ORIENTAN A LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR PÚBLICO:	7
1.2.1.1 En la Ley Orgánica del Servicio Público, los principios que sirven de fundamento a este orden jurídico son los siguientes:.....	10
1.2.1.2 Principios regentes de la Administración del Talento Humano en la Ley Orgánica de Empresas Públicas:	14
1.3 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN SU RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:	15
1.4 CAMBIOS ADMINISTRATIVOS POR OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO:.....	18
1.5. IMPORTANCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EL SECTOR PÚBLICO:	26
1.6.DEL INGRESO, ASCENSO Y PROMOCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO:.....	29
CAPÍTULO II	35
2. RELACIÓN DEL TRABAJO EN EL SECTOR PÚBLICO:	35
2.1. EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA GESTIÓN PÚBLICA.....	35
2.2 IMPORTANCIA JURÍDICA DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL SERVIDOR PÚBLICO EN LA GESTIÓN ESTATAL:.....	38

2.3 NOMBRAMIENTO O DESIGNACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO:.....	41
2.4 CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES:	43
2.5 RÉGIMEN DE PROMOCIÓN, MOTIVACIÓN Y RETRIBUCIÓN ECONÓMICA O SOCIAL AL SERVIDOR PÚBLICO:	44
2.5.1 Breve comparación de cómo se lleva a cabo el sistema de evaluación del desempeño en Argentina, Colombia y Perú:	56
CAPÍTULO III	61
3 APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD:	61
3.1 PERSPECTIVAS DEL CAMPO DE ACCIÓN DEL BALANCED SCORECARD	63
3.1.1 Perspectivas Financieras:	63
3.1.2 Perspectiva del Cliente:.....	64
3.1.4 Perspectiva de Formación y Crecimiento:	65
3.2 EL BALANCED SCORECARD COMO UN SISTEMA ELECTRÓNICO DE MEDICIÓN Y GESTIÓN DEL SECTOR PÚBLICO:.....	71
3.2.1 Implementación del Balanced Scorecard en otros países:	86
IV CAPÍTULO	89
4. ANÁLISIS INSTITUCIONAL SOBRE LA RETRIBUCIÓN POR EFICIENCIA MEDIANTE LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN Y GESTIÓN BALANCED SCORECARD	89
4.1 PROCEDIMIENTO DEL SUMARIO ADMINISTRATIVO:	91
CAPÍTULO V	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:	98
BIBLIOGRAFÍA.....	108
ANEXOS:.....	112

INTRODUCCIÓN

La Ley Orgánica del Servidor Público, el Ministerio de Relaciones Laborales quien tiene plena competencia para realizar estudios técnicos relacionados a las remuneraciones e ingresos complementarios del sector público así como la aplicación de las políticas y normas remunerativas, ha fijado como Política, una Propuesta Remunerativa de Beneficios Económicos y Sociales basada en la Retribución por eficiencia (Balanced Scorecard) o Cuadro de Mando Integral.

Este método estratégico ha sido utilizado por años por empresas privadas, pero ahora, con el avance de la tecnología la empresa pública busca implementar esta herramienta para una mejor organización institucional para así medir la eficiencia de sus servidores y que éstos alcancen una retribución justa.

Esta idea fundamental nació del artículo que en 1992 Robert Kaplan y David Norton escribieron en Harvard Business Review, titulado "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance.

La Empresa Pública tiene una responsabilidad aun mayor, más que la privada, ya que los clientes aquí son los ciudadanos en general quienes se benefician de la observancia efectiva de las leyes.

Quienes son los que sacan adelante una institución son sus trabajadores, en lo referente a organismos públicos y sus empleados que son los servidores públicos.

Con la buena administración del personal público, se obtendrá un mayor desempeño productivo, pero no quiero mezclar la Administración con el Derecho, aunque ambas ciencias se encuentran ligadas en la organización estructural y jurídica de una entidad Pública.

Tanto la Constitución en su art. 228 y 229 y el art. 65 de la Ley Orgánica del Servicio Público sitúan que para el ingreso, ascenso y promoción a la carrera administrativa se

realizará mediante concurso de méritos y oposición en la forma que determine la ley; en la cual se determina que se evaluará primordialmente la eficiencia de las servidoras y los servidores complementariamente a los años de servicio.

Y como ya lo ratificó el Ministerio de Relaciones Laborales, una de esas políticas y herramientas es el “Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

Por lo tanto las Unidades Institucionales de de Administración del Talento Humano, se encargará conjuntamente con el Ministerio del ramo, de planificar y administrar el sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de los servidores públicos.

Por ello es que mi estudio introduce el análisis de cómo se puede desarrollar una correcta evaluación y medición de los estándares de calidad del Talento Humano en la Función Pública.

Para así dar lugar a la mejora del servicio estatal en pro de satisfacer las necesidades de los ciudadanos ecuatorianos, por lo tanto se hace urgente la medición de la eficiencia y eficacia de sus integrantes

El Cuadro de Mando Integral, para una institución gubernamental debe basarse en objetivos e indicadores obviamente diferentes a los de una empresa privada, como por ejemplo:

- Proporción de un excelente servicio al ciudadano.
- Responsabilidad financiera: administrar correctamente el dinero de la ciudad.
- Aumento de eficiencia en las operaciones.
- Innovación, formación y capacitación de sus integrantes.

Esta política de la retribución por eficacia y demás beneficios económicos basados en la Ley, debe cerciorarse de varios aspectos para alinear correctamente a los funcionarios, parámetros como: comunicación y formación, implementación de estrategias para un mejor desarrollo de objetivos personales y crecimiento profesional mediante la aplicación de los sistemas de incentivos que fija tanto la ley como el Reglamento del Servicio Público.

Un ejemplo palpable de esta herramienta es el Servicio de Rentas Internas (S.R.I.) quien ha ejecutado de una manera óptima el balanced scorecard, al igual que lo está haciendo el Instituto Nacional de Compras Públicas.

En palabras de Thomas Stewart, el «capital intelectual es material intelectual conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia que se puede aprovechar para crear riqueza. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa».

En la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información, la ciencia sumada a las noticias, la asesoría, el espectáculo, las comunicaciones, los servicios, se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.¹ Motivo por el cual el Talento Humano Público debe ser tomado más en cuenta, no sólo como puestos políticos, sino como puestos de trabajo en pro del Sumak Kawsay.

CAPITULO I

1. RÉGIMEN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR PÚBLICO:

1.1 NATURALEZA JURÍDICA DEL RÉGIMEN DEL TALENTO HUMANO:

El Sector Público está atravesando una etapa de transición, encaminado a un nuevo modelo de administración pública que exige profesionalización, desarrollo de competencias, mejores destrezas de gestión y adaptación a nuevos retos laborales y tecnológicos.

Por ello, se ha plasmado jurídicamente sus derechos y obligaciones en varias normativas jurídicas a fin de que se regule el talento humano que labora en los diferentes organismos e instituciones del sector público.

Rafael Bielsa cuando se refiere al funcionario público nos indica que:

Es el que, en virtud de designación especial y legal (sea por Decreto Ejecutivo, sea por elección) y de manera continua bajo formas y condiciones determinadas en una delimitada esfera de competencia, constituye o concurre a “constituir” y a “expresar o ejecutar” la voluntad del Estado, cuando esa voluntad se dirige a la realización de un fin público, ya sea actividad jurídica o actividad social.¹⁸

El Dr. Hernán Jaramillo Ordoñez, define al servidor público como:

Funcionario o empleado que ejerce la función de administrar los servicios y la gestión de los intereses públicos; el cual para prestar servicios públicos eficientes y eficaces requiere de conocimientos, vocación, aptitudes para el trabajo, especialidad, probidad, lealtad y sentido de responsabilidad que concite el respeto a la ciudadanía.¹⁹

¹⁸BIELSA Rafael: *Derecho Administrativo*, sexta edición, tomo III, s.e. , Buenos Aires-Argentina, 1980, p. 11

¹⁹ JARAMILLO Ordoñez Hernán; “*Manual de Derecho Administrativo*” Facultad de Jurisprudencia Universidad Nacional de Loja; Cuarta Edición, Loja-Ecuador. Pág.153

1.1.1 Disposiciones constitucionales y normativas referentes a la función pública:

En la Constitución del 98, no se estableció el concepto de servidor público, más bien en el Capítulo II a partir del art. 120 se trata sobre la responsabilidad de los miembros del sector público.

Mientras que en la ya derogada Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa²⁰ se determina a los servidores haciendo una distinción de aquellos que pertenecen a la carrera civil y los que no.

Art. 4.- Servidores comprendidos en el servicio civil.- El servicio civil ecuatoriano comprende:

- a) A los ciudadanos ecuatorianos que ejerzan funciones públicas remuneradas en las instituciones, entidades y organismos previstas en el artículo anterior; y,
- b) A los ciudadanos ecuatorianos que ejerzan funciones en instituciones del Estado en concordancia con lo dispuesto en el numeral 9 del artículo 35 de la Constitución Política de la República.

Art. 5.- Servidores no comprendidos en el servicio civil.- No están comprendidos en el servicio civil:

- a) Los dignatarios o autoridades elegidos por votación popular;
- b) Los funcionarios elegidos o nombrados, conforme la Constitución Política de la República y leyes correspondientes, por el Congreso Nacional o por el Presidente de la República;
- c) Los miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional, que se rigen por sus propias leyes;
- d) Los dignatarios, autoridades o miembros de los cuerpos colegiados o de las corporaciones a cuyo cargo corre el gobierno de las instituciones del Estado;
- e) Los funcionarios y servidores de la Función Legislativa que se rigen por su propia Ley;
- f) Los funcionarios y servidores de la Función Judicial, Ministerio Público, Tribunal Constitucional, Cuerpo de Vigilancia de la Comisión de Tránsito de la Provincia del

²⁰ Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.. Publicada en el Registro Oficial 016, Quito, Jueves 12 de Mayo del 2005

Guayas y funcionarios del servicio exterior que se encuentren en funciones fuera del país, que se rigen por su propia ley;

g) Los trabajadores de las instituciones del Estado que se rigen por el Código del Trabajo; y,

h) El personal docente e investigadores universitarios, técnico - docente, profesional y directivo que están sujetos a la Ley de Educación Superior, Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional.

Los servidores de las instituciones del Estado comprendidos en los literales e), f) y h), de este artículo, serán sujetos de derechos, deberes, obligaciones y prohibiciones que establece esta Ley.

Actualmente, de conformidad con lo que expide el Art. 225 de la Constitución Política de la República del Ecuador, el sector público comprende:

- 1.- Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, legislativa, judicial Electoral de Transparencia y de Control Social.
- 2.- Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
- 3.- Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
- 4.- Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.²¹

Todo el sector público está integrado tanto por servidores públicos regidos a la Ley Orgánica del Servicio Público, como por trabajadores sometidos al Código del Trabajo.

En la Sección tercera de la Constitución de la República en el art. 229 se determina al servidor público y dice lo siguiente: “Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público”.²²

Concepto concordante con la Ley Orgánica del servicio Público en su art. 4, que dice: “serán servidoras y servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a

²¹ Constitución de la República. R.O. 449 del 20 de Octubre del 2008.

²² Constitución de la República del Ecuador. R.O. 449 del 20 de Octubre del 2008.

cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Los trabajadores y trabajadoras del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo”.

Por su parte el Art. 226 *ibídem*, determina: “que las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras y servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley.

Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución”²³

El art. 43 del Código Orgánico de la Función Judicial²⁴, también denota la naturaleza jurídica del servidor público cuando trata del régimen legal de las diversas carreras. Y dice: “Quienes pertenecen a las carreras judicial, fiscal o de la defensoría pública se rigen por las normas que establecen este Código, el Estatuto Orgánico Administrativo de la Función Judicial y los reglamentos.

La Carrera Administrativa que comprende a todas las servidoras y servidores que colaboran con los diversos órganos de la Función Judicial y que no desempeñan funciones como jueces, fiscales o defensores públicos, están sujetos a este Código y subsidiariamente a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa. A estas servidoras y servidores les está prohibido, aún por delegación, ejecutar funciones de carácter jurisdiccional, o aquellas exclusivas de fiscales y defensores”.

De igual manera el art. 18 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas²⁵, habla de la naturaleza jurídica en relación con el Talento Humano, y dice: Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro de las empresas públicas.

Es así como se constata que la naturaleza jurídica del talento humano nace de la ley, empezando por la Constitución, la Ley Orgánica del Servicio Público y su respectivo Reglamento, del Código Orgánico de la Función Judicial, resoluciones del Ministerio de

²³ *Ibídem*.

²⁴ Código Orgánico de la Función Judicial, promulgado en el Registro Oficial 458 del 31 de octubre de 2008.

²⁵ Ley Orgánica de Empresas Públicas R.O-S 48 del 16 de octubre del 2009.

Relaciones Laborales²⁶ junto con la Secretaría Nacional de la Administración Pública establecerán políticas y metodologías de gestión institucional necesarias para el mejoramiento de la administración pública Central; al igual que el Instituto Ecuatoriano de la Meritocracia²⁷.

Estas disposiciones constitucionales y legales definen el sector público, así como al Talento Humano que presta sus servicios laborales a favor del Estado, quedando ampliamente identificados los conceptos jurídicos, acerca de lo que debe entenderse por servidor público, por otro lado, es importante destacar que doctrinalmente existen diversas denominaciones para referirnos a dicho concepto, aunque en esencia no tienen el mismo alcance, se puede señalar que el concepto de servidor público es más extenso que los de funcionario, empleado y otros. El concepto de servidor público viene dándose de un modo genérico frente a conceptos más específicos que se determinarán con el nombramiento respectivo o el título bajo el cual se preste servicios a una entidad estatal.

Existen denominaciones que son las utilizadas comúnmente para referirnos al mismo sujeto de derecho, estas son:

Servidor Público.- como lo rescaté anteriormente, el concepto de servidor público encierra de una manera general a la compleja estructura de las funciones administrativas que ejerce el Estado, a través de esa persona dotada por el ordenamiento jurídico de competencias y atribuciones para garantizar los derechos y gestionar en pro del bien común.

Funcionario Público.- es aquel que ejerce autoridad y mando en cumplimiento de las leyes, ya que está investido de una representación pública por lo que tiene poder de decisión.

Empleado Público.- aquel que ejerce funciones de menor jerarquía de tipo administrativo, carece de representación y de atribuciones.

²⁶Con Decreto No. 10 de fecha 13 de Agosto de 2009, se fusiona la Secretaría Nacional Técnica de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, y el Ministerio de Trabajo y Empleo, y se crea el Ministerio de Relaciones Laborales.

²⁷El 18 de abril del presente año, el Presidente de la República Rafael Correa suscribió el Decreto 737 para la creación del Instituto Ecuatoriano de la Meritocracia. Publicado el jueves, 05 de Mayo de 2011 - R. O. No. 441

Trabajador.- es aquel que presta sus servicios laborales a una institución estatal, pero bajo otra modalidad, regido por el Código de Trabajo ya que sus actividades son netamente complementarias, es decir su actividad es física, material o manual y no se ajustan al ámbito de gestión del organismo.

1.2 PRINCIPIOS QUE ORIENTAN A LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR PÚBLICO:

La Carta Magna expresa los principios básicos que constituyen la Organización Administrativa en general, estos a su vez son directrices que eventualmente establecen los principios que el legislador tomó en cuenta para desarrollar la Ley Orgánica del Servicio Público.

El derecho administrativo, derecho público se rige a lo que la ley determina, ese es el límite del poder de imperio que posee el Estado y por lo tanto de los burócratas que son sus dependientes.

La Administración pública se erige en tres grupos que son: Administración Pública Central, Administración Pública Institucional y la Administración Pública Seccional Autónoma²⁸.

La Administración Pública Central.- es ejercida imperativamente por el Presidente de la República en cumplimiento de sus deberes constitucionales, a través de prerrogativas legales, órganos e instituciones que están a cargo de la función Ejecutiva.

La Administración Pública Institucional.- nace directamente de la Constitución y la Ley, estas instituciones prestan servicios a la comunidad, regulan y controlan el ejercicio de deberes y derechos de las personas en pro del bien común, como por ejemplo la Contraloría General del Estado.

²⁸JARAMILLO Ordoñez Hernán; “Manual de Derecho Administrativo” Facultad de Jurisprudencia Universidad Nacional de Loja; Cuarta Edición, Loja-Ecuador. Pág. 70

La Administración Pública Seccional.- se refiere básicamente a lo que son los Gobiernos Autónomos Descentralizados quienes gozan de autonomía política, administrativa y financiera, ya que fomentan el modelo de descentralización progresiva.

“Art. 227. La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.”²⁹

El Dr. Rafael Poma Neira, en su obra “Introducción al Derecho Administrativo”³⁰, con relación al concepto de Administración Pública y sus principios nos dice lo siguiente:

“La Administración Pública es un proceso sistemático y metodológico de carácter científico y técnico para planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las acciones del Estado y de las entidades del sector público a fin de obtener los objetivos previstos con el mínimo de recursos y tiempo y el máximo de eficacia. La Administración Pública es responsabilidad de la Función Ejecutiva.

1.2.1 Principios generales expresados en el Estatuto de Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva³¹:

Art.101. La Administración Pública Central sirve con objetividad los intereses generales, actúa de acuerdo con los principios de legalidad, eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la Constitución, a la ley y al derecho.

Principio de Legalidad:

²⁹Constitución de la República. R.O. 449 del 20 de Octubre del 2008.

³⁰POMA Neira, Rafael, “*Introducción al Derecho Administrativo*” Universidad Nacional de Loja, Ecuador 2006.

³¹Decreto Ejecutivo 2428, Registro Oficial 536 de 18 de Marzo del 2002

Consiste en la presunción de que todo acto, contrato o resolución administrativa es legal en su forma y contenido, es decir que todo lo relacionado a la potestad administrativa debe estar en a la ley.

Principio de Jerarquía:

La Jerarquía Administrativa es la distribución de competencias entre los órganos de la administración en razón el grado de responsabilidad, de la materia, del territorio y del tiempo.³²

Las entidades y empresas que conforman la Administración Pública Institucional deberán desarrollar sus actividades y políticas de acuerdo a los planes y decisiones del Presidente de la República y de los respectivos Ministros de Estado. Art. 10 ERJAFE.

Cada institución pública tiene su respectivo Organigrama en el cual se sitúan los niveles jerárquicos, la dependencia e interdependencia entre organismos y autoridades.

Principio de Tutela:

Los actos contratos y resoluciones administrativas deben tutelar los intereses del Estado y sus Instituciones sin perjuicio del respeto a las garantías constitucionales de los ciudadanos.³³

Principio de Cooperación y Colaboración:

La Administración Pública sirve a los intereses del Estado cuando satisface con eficiencia y eficacia las necesidades de la población en cuanto a la prestación de servicios públicos. Por lo tanto este principio se hace perceptible cuando dos o más instituciones confluyen en la prestación de un servicio o en la realización de una obra, contribuyendo cada cual con sus recursos disponibles, mediante la celebración e convenios, contratos, comodatos, etc.³⁴

³²POMA Neira, Rafael, "Introducción al Derecho Administrativo" Universidad Nacional de Loja, Ecuador 2006

³³Decreto Ejecutivo 2428, Registro Oficial 536 de 18 de Marzo del 2002

³⁴POMA Neira, Rafael, "Introducción al Derecho Administrativo" Universidad Nacional de Loja, Ecuador 2006

1.2.1.1 En la Ley Orgánica del Servicio Público, los principios que sirven de fundamento a este orden jurídico son los siguientes:

Calidad.- Es el estado de una persona, su naturaleza, su edad y demás circunstancias y condiciones que se requieren para un cargo o dignidad.³⁵

El servidor Público tiene que destacarse por la superioridad en su trabajo en el cumplimiento de sus deberes institucionales.

Calidez.- Se refiere a la amabilidad y cortesía en el trato a otra persona.³⁶

Hace hincapié en la manera como se trata al usuario o ciudadano, el servidor público debe ser atento y cordial pues es el que tiene la información y recursos necesarios para satisfacer a la comunidad.

Competitividad.- Contender dos o más personas aspirando a una misma cosa.³⁷

El buen servidor público debe apuntar a realizar el mayor número de atribuciones en el menor tiempo y costo para el Estado, sobresaliendo de otras similares instituciones.

Continuidad.- Que dura, obra, se hace o se extiende sin interrupción o brusquedades.³⁸

Referente a los logros obtenidos por el servidor público, a su naturaleza y desempeño en el proceso de modernización del Estado.

Descentralización.- Acción de transferir a diversas corporaciones o personas parte de la autoridad antes ejercida por el gobierno supremo del Estado. Sistema administrativo que deja en mayor o menor libertad a las corporaciones provinciales o municipales, para la gestión de los servicios públicos y otras actividades que a las mismas interesan dentro de la esfera de su jurisdicción territorial.³⁹

Se refiere a la institucionalidad responsable de su administración ya que posee mecanismos para compensar los equilibrios en el desarrollo de su gestión.

³⁵ OCEANO UNO, Diccionario Enciclopédico, Barcelona-España 1989.

³⁶ CABANELLAS de Torres, *“Diccionario jurídico elemental”*, 18ª edición. Editorial Heliasta. Buenos Aires: 2006

³⁷ OCEANO UNO, Diccionario Enciclopédico, Barcelona-España 1989.

³⁸ Ob. Cit. CEANO UNO.

³⁹ CABANELLAS de Torres, *“Diccionario jurídico elemental”*, 18ª edición. Editorial Heliasta. Buenos Aires: 2006

Desconcentración.- Descongestionar la administración de una organización delegando funciones a ciertas entidades.⁴⁰

Similar a la descentralización, ya que se pretende la autonomía de cada órgano seccional con competencias específicas para distribuir mejor el poder estatal.

Eficacia.- Virtud, actividad y poder para obrar.⁴¹

Es la altivez con la que se trabaja, la ejecución de las cosas en el menor tiempo posible.

Eficiencia.- Utilización racional de los recursos productivos, adecuándolos con la tecnología existente para lograr un efecto determinado.⁴²

Esta capacidad se ve reflejada en el servidor público cuando se desempeña ágilmente en la organización, trámite y solución al menor costo de los requerimientos del ciudadano o usuario.

Equidad.- La fidelidad y paralelismo con que lo acompaña, llevaría a decir que la equidad es la sombra del Derecho, si cuanto de ella se ha pensado y escrito desde los albores jurídicos de la humanidad no la presentaran como su luz o complemento, ante la oscuridad o desamparo de la norma legal o frente a rigores y estragos de su aplicación estricta. Ya por su etimología, del latín equitas, igualdad, la equidad implica la idea de relación y armonía entre una cosa y aquello que le es propio, y se adapta a su naturaleza íntima.⁴³

El servidor público debe ser equitativo en el trato hacia el usuario, es decir respetando sus derechos fundamentales y sirviéndoles como es debido, sin favoritismos ni fraudes; del mismo modo que dentro del organismo estatal el servidor público debe ser respetado y tratado en el grado de cumplimiento de sus funciones.

Igualdad.-La propia generalidad de la ley (pues, si no, constituye excepción o privilegio) lleva a equipar a todos los ciudadanos, e incluso a todos los habitantes de un país, siempre

⁴⁰CABANELLAS de Torres, “Diccionario jurídico elemental”, 18ª edición. Editorial Heliasta. Buenos Aires: 2006

⁴¹Ibíd.

⁴²OCEANO UNO, Diccionario Enciclopédico, Barcelona-España 1989

⁴³CABANELLAS de Torres, “Diccionario jurídico elemental”, 18ª edición. Editorial Heliasta. Buenos Aires: 2006

que concurra identidad de circunstancias; porque, en caso contrario, los propios sujetos o los hechos imponen diferente trato: ambos son poseedores, pero ningún legislador se ha decidido a tratar lo mismo al de buena fe que al de mala fe, ni para adquirir, ni en cuanto al resarcimiento por gastos, mejoras y otras causas.⁴⁴

Parecido al principio de equidad, todos los servidores públicos deben estar en igualdad de oportunidades de ascender, y ser promovidos con relación a la calidad de su trabajo.

Jerarquía.- Orden y grado entre personas o cosas; lo cual determina, en aquéllas, las atribuciones y el mando; y en éstas, la importancia, preferencia o valor. Categoría, empleo.⁴⁵

Dada con relación al cargo distintivo que cada servidor público cumple en una institución, determinada en el respectivo organigrama que posee el organismo.

Lealtad.- Cumplimiento de las leyes de la fidelidad y el honor.⁴⁶

Se debe fomentar la lealtad hacia la institución a la cual se presta servicio, ya que así se consolidan los valores éticos del servidor público y efectúa positivamente su labor.

La lealtad es un valor que ofrece garantía de un positivo entorno laboral, ya que el servidor se compromete a su institución y mantiene la confianza entre la institución y los administrados.

Oportunidad.- Conveniencia de tiempo.⁴⁷

El servidor público tiene que cumplir sus funciones en el tiempo establecido por la ley, efectuando un servicio ágil y adecuado al Estado.

Participación.- Intervención de los miembros de un grupo, empresa, etc., en la gestión de este mismo grupo o empresa, con poder decisorio.⁴⁸

Es la clave de la democracia, ya que fomenta el sentido de pertenencia hacia la institución, trabajando activamente en pro del bien común.

Racionalidad.- Facultad intelectual que juzga de las cosas con razón.⁴⁹

⁴⁴CABANELLAS de Torres, “Diccionario jurídico elemental”, 18ª edición. Editorial Heliasta. Buenos Aires: 2006

⁴⁵Ibíd.

⁴⁶OCEANO UNO, Diccionario Enciclopédico, Barcelona-España 1989

⁴⁷Ibíd.

⁴⁸Ibíd.

Principio fundamental en el manejo de la administración estatal, ya que la responsabilidad en la gestión estatal es imperativa.

Responsabilidad.- Obligación de reparar y satisfacer por uno mismo o, en ocasiones especiales, por otro, la pérdida causada, el mal inferido o el daño originado.⁵⁰

El servidor público está obligado a asumir las consecuencias de sus acciones en la gestión administrativa así como de las que se deriven de esta, en el grado y nivel que conlleve tal responsabilidad.

Solidaridad.- Obligación de reparar y satisfacer por uno mismo o, en ocasiones especiales, por otro, la pérdida causada, el mal inferido o el daño originado.⁵¹

Busca hacer una conciencia más generalizada de una realidad nacional; de un destino universal más cercano entre todas las personas ya que el servidor público es el enlace entre el Estado como esa enteología jurídica que se materializa en los seres humanos dotados por el ordenamiento jurídico de competencias y facultades para garantizar el bienestar ecuatoriano.

Transparencia.- El concepto de transparencia se utiliza a menudo en la lengua comunitaria para designar la claridad de funcionamiento de las instituciones comunitarias. Está vinculada a las diversas solicitudes relativas a un mayor acceso a la información y a los documentos.⁵²

Este principio hace referencia a la actuación de los servidores públicos, la cual debe ser pública y mostrar transparencia de tal modo que no se genere duda alguna.

La transparencia está ligada a la ética laboral, lo que se busca es que el ciudadano pueda acceder a toda la información correspondiente al accionar estatal que no se encuentre reservada, velar porque la ley sea aplicada; es vital implementar en la cultura pública el deber de denunciar irregularidades, quien más que el empleado o funcionario público está más al tanto de la corrupción que se pueda dar en las instituciones estatales, activar ese deber ético de responsabilidad ciudadana. El Estado debe ser el principal impulsor sobre este tema, ofreciendo asesoría legal y protección cumpliendo con el objetivo primordial de

⁴⁹CABANELLAS de Torres, “*Diccionario jurídico elemental*”, 18ª edición. Editorial Heliasta. Buenos Aires: 2006

⁵⁰ *Ibíd.*

⁵¹ *Ibíd.*

⁵²CABANELLAS de Torres, “*Diccionario jurídico elemental*”, 18ª edición. Editorial Heliasta. Buenos Aires: 2006

salvaguardar y defender a las personas que denuncian acciones perjudiciales para las instituciones o sus administrados.

Unicidad.- Conjunto de personas y aparatos mandados por un jefe.⁵³

El servidor público debe trabajar en equipo apoyándose mutuamente e identificándose con las metas de la institución, y a la par de las demás instituciones para beneficio de la colectividad.

Universalidad.-Conjunto jurídico de cosas o derechos⁵⁴

El servidor público debe ser riguroso en el cumplimiento de sus funciones, es quien tiene el papel de consolidar los derechos de los administrados y las prerrogativas del Estado.

1.2.1.2 Principios regentes de la Administración del Talento Humano en la Ley Orgánica de Empresas Públicas:

Tenemos siete principios que orientan a los sistemas de Administración del Talento Humano en las Empresas Públicas, y estos son: (art.20)

1. Profesionalización y capacitación permanente del personal.
2. Definición de estructuras ocupacionales
3. Equidad remunerativa.
4. Sistemas de remuneración variable.
5. Evaluación Periódica del desempeño de su personal.
6. Confidencialidad en la información comercial, empresarial y en general.
7. Transparencia y responsabilidad en el manejo de los recursos de la empresa.

Dentro de estos principios, se debe acoger también a aquellos valores que proporcionan un mejor camino, como los que orientan y dan servicio al administrado, dignificando a la

⁵³CABANELLAS de Torres, “*Diccionario jurídico elemental*”, 18* edición. Editorial Heliasta. Buenos Aires: 2006

⁵⁴ *Ibíd.*

persona, haciendo que servidor público construya una visión colectiva para desarrollar mejor los intereses públicos, quien defina prioridades de atención al usuario, tolerancia sensibilidad y responsabilidad que le permita tomar conciencia del papel estatal que desempeña.

Se necesita un servidor público que actúe con idoneidad, ponderación, equitatividad, un profundo sentido de legalidad y más que todo sentido de servicio, que preste una labor eficiente al ciudadano directa o indirectamente que le facilite los procesos, trabajando bien para evitar tramites caprichosos e inútiles que no contribuyen en nada al propósito del aparataje estatal que es el Buen Vivir.

1.3 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN SU RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:

Anteriormente había descrito quiénes son considerados servidores públicos de acuerdo a la Constitución de la República y la Ley Orgánica del Servicio Público.

El Ministerio de Relaciones Laborales nos presenta la estructura orgánica del Sector Público, en donde se pueden determinar sus Instituciones pertenecientes. Como lo veremos en el anexo correspondiente.

Si bien es cierto el aparato burocrático es extenso, y el Estado se maneja a través de varias entidades, tales como: organismos de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral, Control Social; así como la Justicia Indígena, Procuraduría General del Estado, Corte Constitucional; entidades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados; organismos creados por la Constitución o la ley, organismos creados por los GADS.; miembros activos de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, docentes del Magisterio, docentes Universitarios.

La clasificación explícita de los puestos de los servidores públicos, es emitida por la Secretaría Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES.

Por lo tanto tenemos una Norma Técnica acorde a la Ley Orgánica del Servicio Público. La Norma Técnica N° SENRES-RH-2005-000042, cuya última reforma fue el 21 de agosto del 2009. En su art. 14, nos precisa los códigos, puestos y sectores del Estado:

CÓDIGO, SECTORES E INSTITUCIONES DEL ESTADO:

1. SECTOR: GOBIERNO CENTRAL

- 1.1 Servicio: Presidencia y Vicepresidencia
- 1.2 Servicio: Economía y Finanzas
- 1.3 Servicio: Energía y Minas
- 1.4 Servicio: Educación y Cultura
- 1.5 Servicio: Salud Pública
- 1.6 Servicio: Trabajo y Empleo
- 1.7 Servicio: Bienestar Social
- 1.8 Servicio: Desarrollo Urbano y Vivienda
- 1.9 Servicio: Agricultura y Ganadería
- 1.10 Servicio: Ambiente
- 1.11 Servicio: Turismo
- 1.12 Servicio: Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad
- 1.13 Servicio: Obras Públicas y Comunicaciones
- 1.14 Servicio: Gobierno, Cultos, Policía y Municipalidades
- 1.15 Servicio: Relaciones Exteriores
- 1.16 Servicio: Defensa Nacional
- 1.17 Servicio: Organismos de Desarrollo Regional

2. SECTOR: ORGANISMOS DE CONTROL Y REGULACION

3. SECTOR: ORGANISMOS ELECTORALES

4. SECTOR: REGIMEN SECCIONAL AUTONOMO

- 4.1 Consejos provinciales
- 4.2 Municipios

4.3 Juntas parroquiales

5. SECTOR: SOCIEDADES

6. SECTOR: EMPRESAS PÚBLICAS.

El aparataje estatal se encamina a todos los sectores sociales y económicos, dentro de los más importantes tenemos al Sector de la Salud, Seguridad Social, Materia Bancaria, Societaria, Minería, Energía, Tierra y Agua; y Régimen Seccional⁵⁵.

Cada de una de las diferentes entidades y organismos del Sector Público poseen su propia normativa y disposiciones en leyes específicas y subsidiariamente en unos casos es aplicable la Ley Orgánica del Servicio Público.

Con las nuevas políticas económicas gubernamentales, el Sector Público ha ido creciendo cada vez más y más, de acuerdo al último censo ocurrido en noviembre del 2010, las estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), determinan que el peso del Sector Público en el mercado laboral pasó del 19% al 22% en los últimos tres años, aumentando aproximadamente en 20000 personas hasta el 2010.

En comparación con otros países, y de acuerdo a datos del Banco Interamericano de Desarrollo, países como Argentina, Brasil, Chile y México tienen un porcentaje más bajo de empleo en sector público, aproximadamente alrededor del 1,0% de la población, y en países más pequeños como los insulares de Bahamas o Barbados corresponde al 5,6% y 9,4%, respectivamente.

En comparación con las Bahamas, Barbados, Uruguay, Belice, Panamá y Paraguay los niveles de puestos de trabajo alcanzan el 3,0% o más de la población total. En cambio, Bolivia, Guyana, Perú, Guatemala, Honduras y Nicaragua apenas representan el 2,0% o menos de la población.

El empleo en el sector público como porcentaje de la población económicamente activa (PEA) revela casi los mismos patrones que el empleo en el sector privado. En la región en su conjunto, el empleo en el sector público total como porcentaje de la PEA alcanza un promedio aproximado del 10,1%.

⁵⁵POMA Neira, Rafael, “*Introducción al Derecho Administrativo*” Universidad Nacional de Loja, Ecuador 2006. Pág. 57.

Muchos de estos porcentajes reflejan las políticas económicas y sociales dentro de cada país, la remuneración, y demás prerrogativas que hace atractivo al sector público tales como licencias, comisiones, vacaciones, becas etc., etc., que permiten un mejor desarrollo e integración laboral.

La mayor participación del Estado ha provocado el aumento de plazas de trabajos en los diferentes sectores, si bien es cierto el ámbito privado ofrece mayores remuneraciones y la posibilidad de crecer dentro de la entidad imponiéndose a las demandas del mercado, no es fácil encontrar un puesto de trabajo, por lo que las tasas de desempleo aumentan considerablemente.

En el Ecuador, las políticas económicas aplicadas por el Presidente Rafael Correa, ha multiplicado las plazas de trabajo en el Sector Público, basándose principalmente en la creación de nuevas instituciones, organismos y entidades del Gobierno Central, al mismo tiempo que se ha concentrado en la ejecución de obras públicas.

1.4 CAMBIOS ADMINISTRATIVOS POR OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO:

El rápido avance del conocimiento, en esta, la era de la información y tecnología cada vez más vertiginosa han provocado cambios cualitativos y cuantitativos, que exigen que un servidor público se mantenga actualizado y adquiera competencias de acuerdo a los sistemas tecnológicos y normativa jurídica utilizados por los organismos gubernamentales. El desempeño laboral siempre tendiente a mejorar, pues debe cumplir con las expectativas del ciudadano para la prestación de un mejor servicio y esto se logra a través de la optimización del talento humano.

Se entiende por Talento Humano, no solo el esfuerzo o la actividad humana sino que este concepto encierra mucho más que los miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones, se complementa con factores como: conocimientos, motivación, experiencia, liderazgo, comunicación, responsabilidad, ética, salud, etc.

Como sitúe anteriormente en los años 80 se realizó una investigación sobre el perfil del “administrador público necesario” auspiciado por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD);⁵⁶ en esta investigación se identificaron tanto las características de un servidor público como también los problemas con los que se contraponen el Estado al elegir el personal idóneo.

Entre las características primordiales de un servidor público se destacaron: una buena formación científica, cultura general, capacidad crítica y creativa, conciencia de la realidad nacional y capacidad técnica en su especialidad.

Un estudio más reciente, auspiciado por la Red Iberoamericana de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública (RIGEP), identificó los problemas más significativos con los que se enfrenta la burocracia Latinoamericana:⁵⁷

- Debilidad de los programas gubernamentales de capacitación asociado a la falta de Centros gubernamentales de capacitación y ausencia de estadías o prácticas profesionales.
- Disociación entre enseñanza y capacitación.
- Ausencia de educación continúa.
- Uso excepcional de la enseñanza a distancia.
- Carencia de una formación profesional progresiva.
- Desarticulación docencia-investigación.
- Predominio de la cátedra magistral e insuficiente sistema tutorial.
- Insuficiencia de profesores de carrea.
- Escasez de insumos bibliográficos propios.

Claramente podemos deducir que en el Ecuador estos problemas no son ajenos a la realidad nacional, no se han hecho estudios específicos en el país, pero los ciudadanos

⁵⁶IGLESIAS. A. “*Administración Pública y formación de gerentes públicos: actualidad y perspectiva*”. Boletín informativo para cuadros del Estado. MES. N° 8 C. Habana, junio 1997

CLAD (es un organismo público internacional, de carácter intergubernamental. Se constituyó en el año 1972 bajo la iniciativa de los gobiernos de México, Perú y Venezuela. Su sede se encuentra en Caracas, República Bolivariana de Venezuela, de conformidad con la "Ley Aprobatoria del Acuerdo de Sede entre el Gobierno de la República de Venezuela y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo" (G.O. N° 2.718 del 30 de diciembre de 1980).

⁵⁷GUERRERO. O. “*Políticas y criterios técnicos para la Modernización curricular de la formación de gerentes públicos en Iberoamérica*”. RIGED. Serie Documentos Técnicos, N°3-Octubre, 1992

como usuarios hemos sentido esta problemática en la mayoría de instituciones del Sector Público.

La carencia de una formación académica especializada y progresiva ha ido debilitando el desempeño de los funcionarios, ya que no han sido evaluados en base a sus capacidades, aptitudes y vocación. La mayoría están ubicados en base a postulaciones políticas y de parentesco.

La globalización y los avances tecnológicos obligan al servidor público a estar en crecimiento intelectual y emocional para responder ampliamente a las demandas de producción, gestión, información, políticas sociales y económicas, etc., etc., que compone el Estado.

Las instituciones públicas de todo el mundo se ven ahora en la necesidad de ser responsables ante los contribuyentes y votantes, que son los vigilantes del proceder del servidor público.

La administración pública debe buscar eficiencia, productividad, rendimiento, competitividad, pero al mismo tiempo debe tener sentido de responsabilidad pública en el manejo eficaz de los recursos, responsabilidad y justicia en el cumplimiento de leyes y procedimientos jurídicos vigentes.⁵⁸

Ello conlleva que un servidor público debe cumplir objetivos políticos sociales y legales.

En Estados Unidos, una de las primeras iniciativas importantes en el gobierno de Clinton en 1993, fue la de “reinventar el gobierno”.⁵⁹ Una iniciativa liderada por el vicepresidente Albert Gore condujo a la publicación de la “National Performance Review” (NPR)⁶⁰. Este documento destacó la importancia, para las agencias gubernamentales, de centrarse en el cliente y de medir su actuación; delegar el poder a los empleados era el eje fundamental para conseguir resultados.

⁵⁸CABRERA. M.E. “*Del Administrador público al gerente público*”, INAP, México, 1995

⁵⁹D.OSBORNE y T. GAEBLER, “*Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*”, Reading, Mass, Addison-Wesley, 1992
(traducción: Reinención del Gobierno. ¿Cómo el Espíritu Empresarial es la transformación del sector público”)

⁶⁰Creating a Government That Works Better and Costs Less. Report of the National Performance Review, Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office; 1993.
(Traducción: “Revisión del Rendimiento Nacional”; La creación de un gobierno que trabaje mejor y cueste menos. Informe de la Revisión del Desempeño Nacional, Washington, DC: Oficina de Impresión del Gobierno de los EE.UU., 1993.)

La tecnología es uno de los factores de más influencia en el entorno global, debido a que es ahí donde se ancla toda la suma del conocimiento que poseemos sobre cómo realizar las diferentes actividades.

El economista y profesor Lester Throw, del Massachusetts Institute of Technology afirma que la abundancia de recursos productivos ya no es garantía de éxito.

Por ello, ahora se apunta a la capacitación para proporcionar y fomentar habilidades que son activos importantes para el desarrollo de una política laboral con metas establecidas a enfrentar las nuevas realidades globales.

El servidor público debe estar inmerso en la era del conocimiento⁶¹, entendiéndose a esta como aquella que incluye datos, imágenes, cultura, ideología, valores e información. “El ciberespacio es un entorno bioelectrónico que existe dondequiera que exista un teléfono y cables coaxiales, líneas de fibra óptica u ondas electromagnéticas”.

La estructura estatal debe someterse a cambios frontales, se debe retomar ideas que nos aclaren panoramas, la centralización frente a la descentralización, analizar las políticas implementadas en varios países vecinos, analizar cómo se enfrenta la jerarquía organizacional al otorgamiento del poder, que clase de estructuras de organización nos conviene. La confrontación de las antiguas con las nuevas estructuras sociales económicas y políticas, que hace que la normativa siga en constante cambio y evolución a lo cual el servidor público debe estar al tanto y cambiando conforme la perspectiva gubernamental, política y mundial avance.

Un organismo estatal jamás debe esperar a que su normativa y reglamentos estén obsoletos antes de buscar otra forme para cumplir con sus metas. La pro acción es fundamental para enfrentar problemas, todo esto encierra un proceso de planeación organizacional.

En el país tenemos a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, que es la encargada de realizar el Plan Nacional del Buen Vivir.

El art. 279 de la Constitución aborda el tema de la planificación estatal y dice.- El sistema nacional descentralizado de planificación participativa organizará la planificación para el desarrollo. El sistema se conformará por un Consejo Nacional de Planificación, que integrará a los distintos niveles de gobierno, con participación ciudadana, y tendrá una

⁶¹“A Magna Carta for the knowledge Age” New Perspectives Quarterly, Centro para el Estudio de las Instituciones Democráticas, 1994; Peter Drucker, “Knowledge Is All”, The Economist, pág. 4

secretaría técnica, que lo coordinará. Este consejo tendrá por objetivo dictar los lineamientos y las políticas que orienten al sistema y aprobar el Plan Nacional de Desarrollo, y será presidido por la Presidenta o Presidente de la República.

Lastimosamente la mayoría de los cambios sociales sólo pueden implementarse con la promulgación de nuevas leyes, la misma sociedad necesita del apoyo de la legislación para emprender múltiples avances. La justicia y el Derecho en sí, se relacionan con varias expectativas de la colectividad como son, la competencia equitativa, publicidad, relaciones públicas, responsabilidad social, comportamiento económico del sector industrial sobre todo en lo que a recaudación y aspectos ambientales se refiere.

El servidor público debe ajustarse a la realidad social del país, que añora con ansias salir adelante, estar al ritmo globalizado de las demás naciones, prestar un servicio eficiente con responsabilidad y ser un modelo de virtudes ciudadanas en cuanto a su conducta interna y externa de la institución pública, asumir un compromiso de transparencia y calidad frente a la sociedad y al Estado.

La nueva cultura organizacional exige un servidor público con talento, conocimiento, experiencia, transparencia, honestidad y simpatía, con deseo y voluntad de servir que ayude a complementar la formación de quienes le rodean, que sepa tomar decisiones amparadas en la ley para resolver problemas.

Esta nueva burocracia debe tender a agilizar el servicio, no ser un obstáculo al recibir al administrado con la típica frase “venga mañana”, “ya vamos a cerrar”, “el encargado de ese trámite está de vacaciones”, etc., entre otras frases a las que estamos acostumbrados los ecuatorianos al acercarnos a una ventanilla a solicitar un servicio o efectuar un reclamo.

En fin son muchos los inconvenientes que el ciudadano tiene que enfrentar al acercarse a una institución pública, con sus contadas excepciones, claro está, no puedo dejar de lado y felicitar a los organismos gubernamentales que cada día se esfuerzan por sacar adelante la institución y ofrecen una atención de excelencia y calidad social.

Un enfoque internacional señala que la excelencia en el servicio es uno de los factores de éxito clave en el ambiente competitivo mundial.

Las diferentes reformas en la estructura organizacional de muchos países se han basado en mejorar la atención, servicio y satisfacción del cliente.

Basándose en criterios de diseño como:

- Lograr que la estructura se ajuste más estrictamente a la misión y objetivos de la entidad.
- Reducir el número de niveles jerárquicos en busca de una estructura más plana.
- Incorporar la administración del mejoramiento en los procesos, priorizando la calidad y la atención al cliente.
- Introducir una mayor flexibilidad mediante la gerencia de proyectos.⁶²

La satisfacción del cliente o del usuario es una de las variables más importantes frente a la competencia ya que los usuarios son más exigentes que en el pasado. Los medios para mejorar el servicio va desde investigación de mercados, reuniones con los clientes y la alta gerencia, aquí se podría hablar de lo que es la Participación Ciudadana, que busca cada vez más introducirse en la gestión administrativa gubernamental.

De sobre manera se insiste en la importancia del clima laboral, enfocándose en el área de recursos humanos, proponiendo la existencia de un órgano que formalmente asuma la administración sistemática del Talento Humano, inmiscuido en cada órgano de gobierno.

El talento humano, que empresarialmente se conoce como “activos humanos”, si bien es cierto no constan en el balance de una compañía sino que tiene otra categoría diferente, es un área en la que se invierte una fuerte cantidad de fondos monetarios en la selección de talentos, capacitación y remuneración; teniendo como finalidad consolidar la integración de personal que puede llegar a determinar el éxito o fracaso de una institución, ya sea pública o privada.

La aspiración al momento de integrar el personal es identificar las necesidades y requerimientos del organismo, ubicar los talentos que se encuentren disponibles, seleccionar, promover, evaluar, planear los puestos necesarios asignando las responsabilidades y funciones de los mismos.

Los organismos que en parte tiene la responsabilidad de efectuar la integración del Talento Humano de acuerdo a la Ley Orgánica del Servicio Público son:

- a) El Ministerio de Relaciones Laborales y
- b) Las Unidades de Administración del Talento Humano de cada entidad, institución, organismo o persona jurídica. (art. 50 LOSEP)

⁶²KOONTZ, Harold; WEIRICH, Heinz; CANNICE, Mark; “ADMINISTRACIÓN, Una perspectiva global y empresarial”, décimo tercera edición, México D.F. pág. 296

La integración del Talento Humano debe afrontar varios factores tanto económicos, sociales, tecnológicos, políticos, ambientales y legales, a la carrera de la Administración Pública se la ve como una escalera de superación y para el desarrollo integral en beneficio de la entidad, por el ello el servidor público debe estar en constante actualización, capacitación, investigación, ya que la competencia la ejerce con sus capacidades y lo interdisciplinario que resulte ser.

Las Unidades de Administración del Talento Humano, tienen que enfrentar situaciones fácticas tales como el nivel de educación, habilidad en relaciones humanas, las actitudes hacia las funciones que debe ejercer el servidor, las leyes y reglamentos que afectan su entorno laboral institucional.

Un servidor que plantee proyectos y los ponga en práctica, que sea flexible y se anticipe a los inconvenientes legales y laborales, que sea creativo y tome la iniciativa generando así cambios burocráticos y acciones concretas de crecimiento profesional e institucional.

Muchas veces las restricciones legales y políticas que las entidades estatales requieren para su diario actuar entorpece la selección de un personal probo, apto, especializado que sea capaz de relacionarse e integrarse al ambiente burocrático, que sea comprensivo frente a las necesidades del usuario; hacer que la institución se gane la confianza de la sociedad, tendría que ser el principal objetivo en toda entidad pública.

La evaluación con igualdad es una de las herramientas que más resultados positivos ha obtenido respecto a la integración del personal; pues quienes han sido evaluados con equidad y se les ha dado oportunidades para su desarrollo no guardan resentimiento alguno o síntoma de sentir la injusticia del sistema, sino que siguen fomentando habilidades para ocupar cargos más altos, lo cual proporciona una ventaja básica respecto a políticas de competencias de un organismo público.

Este tema es tratado ampliamente en el Capítulo V a partir del art. 76 “Del subsistema de evaluación del desempeño”, que será analizado más adelante.

Para la optimización del Talento Humano, dentro de una perspectiva internacional, un estudio a cargo de la revista América Economía citó que se han efectuado varias políticas en recursos humanos, como por ejemplo:

- Un liderazgo inspirador. En donde se recompensa efectivamente a los empleados y se brinda oportunidades de capacitación, haciendo crecer su talento.
- Considerar al empleado como un activo clave.
- Buscar que el empleado desarrolle su carrera dentro de la empresa.
- Enfocarse en las metas y en la aplicación de las estrategias, y buscan comunicar de manera efectiva los objetivos.
- Crear un ambiente propicio para la diversidad, con gran respeto a la individualidad.⁶³

Estas políticas utilizadas en el campo privado, son un ejemplo para tomar en cuenta varios aspectos importantes en el manejo del Capital Humano, debido a que este es la fuente y el motor que impulsa una entidad, por ello es que el sector público se ha vuelto obligado a tomar varias herramientas de las empresas privadas para su implementación y beneficio.

La voluntad política juega un papel primordial en lo que a Modernización del Estado se refiere, y al proceso de construcción de una estructura organizacional burócrata especializada y optima en cumplimiento y atención al ciudadano mediante instrumentos técnicos y jurídicos.

Los Estados centrales en la mayor parte de los países latinoamericanos no están todavía hoy equipados para regular de una forma diferenciada el proceso de administrar correctamente al recurso humano.

No son hábiles en el diseño de sistemas de evaluación, capacitación, remuneración y regulación, existe dispersión de las políticas públicas, improvisación y falta de capacidades institucionales, esto se debe a la incapacidad del propio Estado central de convertirse en un “Estado Inteligente”, como señalaría Kliksberg (1998),⁶⁴ en un ente regulador, en un agente constructor de unión de la diversidad pública, que sea capaz de atraer voluntades, y buscar complementariedad entre actores, agencias e instituciones.

⁶³KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz; CANNICE, Mark; “ADMINISTRACIÓN, Una perspectiva global y empresarial”, décimo tercera edición, México D.F. pág. 321

Fuente: Hewitt-América Economía, “Los mejores empleadores de América Latina” América-Economía, Santiago, num. 331 pág. 46-54

⁶⁴Kliksberg, B. “Repensando el Estado para el desarrollo social: más allá de dogmas y convencionalismos”, en Gestión y Política Pública. 1998, v. VII, n. 2.

Por tal motivo, la planificación y la voluntad política forman una piedra angular al momento de dictar normas y políticas públicas aplicables al Capital Intelectual como recurso burocrático dentro del andamiaje estatal.

1.5. IMPORTANCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EL SECTOR PÚBLICO:

En palabras de Thomas Stewart, el “capital intelectual es material intelectual conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia que se puede aprovechar para crear riqueza. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa”.⁶⁵

La importancia de conocer y aprovechar al factor humano para obtener mejores rendimientos laborales se ha vuelto primordial al momento de integrar el personal adecuado de una institución, la misión es satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial para que contribuyan con el crecimiento y cumplimiento de los objetivos.

El Capital Intelectual, debe ser gestionado de la manera más responsable, crítica, equitativa, y por sobretodo que dignifique la individualidad de la persona; se ha llegado a la conclusión obvia de que sin las personas no hay empresas o entidades, no hay ganancias, ni pérdidas. Las organizaciones formadas por personas existen para satisfacer las necesidades de otras personas que requieren productos o servicios.

Por ello el servidor debe presentar un esfuerzo continuo por brindar al ciudadano servicios sin obstáculos presentándose cálido, sencillo y rápido, que preste la atención que la comunidad espera.

Un artículo de la revista española de Investigación y Gestión de la Innovación y Tecnología,⁶⁶ presentó una reflexión sobre el papel de las Administraciones Públicas en la actual Sociedad de la Información y del Conocimiento; el servidor público forma ahora la

⁶⁵ STEWART, Thomas A.: " *La nueva riqueza de las organizaciones, Capital Intelectual*" (Gránica Editores. Año 1998

⁶⁶ Revista de Investigación y Gestión de la Innovación y Tecnología, Emprendedores y Creación de Empresas N°21 febrero del 2004.

(<http://www.madrimasd.org/revista/revista21/investigacion/proyectos1.asp>)

Consulta: 23 agosto del 2011.

parte activa y fundamental de una entidad burocrática, se ha llegado a plantear la cuestión de implementar un modelo de gestión pública basada en intangibles y por lo tanto se debe establecer las herramientas cualitativas y cuantitativas que permitan conocer que activos intelectuales o intangibles poseen las Administraciones Públicas.

Se hace urgente esclarecer la manera de medición para determinar un cierto valor del Capital Intelectual Público, pero sobre todo, para conocer cómo se crean y desarrollan, y así poder llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz de los conocimientos poseídos por dichas Administraciones.⁶⁷

Como es sabido, las Administraciones Públicas han sido administradas durante décadas con rigidez, obstrucciones políticas y moldes de actuación obsoletos. No obstante, pese a esta lentitud en sus procesos de cambio, la acción pública ha venido experimentando ciertas modificaciones con el propósito de su adaptación y desarrollo que es exigido dentro de un enfoque internacional en pro de satisfacción del ciudadano-usuario.

Este proceso evolutivo en los planteamientos de gestión han sido analizados por Richards⁶⁸. En la búsqueda de una Administración "inteligente" basada en la integración y creación de actitudes e instrumentos que permitan organizar para la excelencia en el servicio y cumplimiento de objetivos estatales, con buenas políticas de personal, que no deje de lado un sistema de recompensas que incentive al esfuerzo y eficiencia del capital intelectual.

Se ha realizado un análisis de las tendencias encontradas en la modernización del sector público encontrándose las siguientes líneas generales:⁶⁹

- Mayor número de iniciativas destinados a la innovación dentro de las Administraciones Públicas.
- Incremento del número de relaciones entre lo público y lo privado.
- Establecimiento de redes.
- Mayor involucración de la ciudadanía.
- Importancia de la dimensión humana en los sistemas de gestión del conocimiento.

⁶⁷Bueno, E. y Rodríguez Pomedá, J. "*Capital intelectual y Administración pública*": el proyecto SICAP. Artículo preparado para el Seminario Gestión Del Conocimiento Y Capital Intelectual En La Administración Pública. Organizado por el Instituto nacional de Administraciones Públicas. Septiembre 2002

⁶⁸Richards, S. "*El paradigma del cliente en la gestión pública*". Gestión y Análisis de Políticas Públicas. 1994.

⁶⁹Wolf, A. (2000): Trends and themes in public management today. ODCE Conference.

Es importante recalcar que la aplicación de métodos innovadores en la administración pública debe darse de una manera paulatina y con matices idiosincráticos propios de cada colectividad, implementando un ejercicio de diferenciación administrativa con el fin de adaptar los cambios organizativos a la realidad de cada entidad pública. Para configurar este proceso es necesario la adaptación y presencia de las Unidades Administrativas del Talento Humano, encargadas de analizar el volumen, objetivos, procedimientos, descripción de puestos de trabajo, atribuciones, funciones y responsabilidades implícitas al servidor público.

De ahí la importancia del uso de técnicas como la Gestión de la Calidad Total (T.Q.M; Modelo EFQM⁷⁰), la valorización del capital intelectual y el conocimiento ("Skandia Navigator"⁷¹, "Balanced Scorecard", etc.) que tratan de potenciar metodologías de gestión integrales, considerando tanto los activos tangibles como los intangibles que ahora son igual de importantes dentro de los medios de producción y administración pública.

Las necesidades públicas se están orientando hacia el desarrollo de estrategias y herramientas para la medición y la gestión del Capital Intelectual, las personas pasaron de ser peones en un tablero de ajedrez para convertirse en el engranaje que mueve y fortifica a una organización, la razón de ser de una institución.

Gary Becker economista norteamericano ganador del premio Nobel,⁷² al trabajar con el concepto de Capital Humano comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó en su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital intelectual como la base de la productividad de las economías modernas, la creación, difusión y utilización del saber.

⁷⁰Se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo.

⁷¹Herramienta de medición del Capital Intelectual, donde se muestra que el capital intelectual está formado por: 1) capital humano, y 2) capital estructural, que se divide en capital de cliente y capital organizativo, es decir, todo aquello que permanece cuando los empleados se han ido a casa, sistemas de información, bases de datos, software de tecnologías de información, etc.

⁷²Gary Stanley Becker (Pottsville, Pennsylvania, 2 de diciembre de 1930) economista estadounidense y profesor de la Universidad de Chicago. Recibió el Premio Nobel de Economía en 1992 por ampliar el dominio del análisis microeconómico a un mayor rango de comportamientos humanos fuera del mercado. Obra: "*El capital humano*". Alianza Editorial. 1983. ISBN 978-84-206-8063-7.

Por lo cual el desarrollo del servidor público debe ser atendido y analizado en todas las perspectivas legales.

Tanto la Constitución en su art. 228 y 229 y el art. 65 de la Ley Orgánica del Servicio Público sitúan que para el ingreso, ascenso y promoción a la carrera administrativa se realizará mediante concurso de méritos y oposición en la forma que determine la ley; en la cual se determina que se evaluará primordialmente la eficiencia de las servidoras y los servidores complementariamente a los años de servicio.

1.6.DEL INGRESO, ASCENSO Y PROMOCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO:

El universo se rige por leyes de orden y precisión, en lo grande y en lo pequeño, y más aún el Sector Público en donde la legalidad y juridicidad es el entorno asociativo en el que se desenvuelve el aparataje del Estado.

Claudia Marcela Mutis, Gerente de Formación del Centro de Liderazgo y Gestión de Colombia, sostiene que una entidad debe buscar lo mejor en salud y satisfacción de sus empleados y optimizar su rendimiento a través de la búsqueda de la excelencia en organización y gestión de activos humanos, garantizando el respeto a la dignidad de cada empleado, su responsabilidad laboral acorde a sus funciones, recompensa, motivación y capacitación.

El Sector Público en el Ecuador ha tenido que someterse también a lo que se llama cultura organizacional, debido a la revolución informática, la administración pública que gestiona a la persona y a la institución no puede quedarse relegada de lo que ahora llaman un “Estado Inteligente”, que mediante el uso de la tecnología busca implementar los principios y valores que rigen a la burocracia, los mecanismos para la toma de decisiones, las políticas institucionales y sobretodo implementar lo que es la Cultura del Servicio.

La participación proactiva del servidor público es fundamental ya que ellos son los que sacan adelante la misión del Estado como tal, saben las proezas y debilidades, las cuales

deben informar a los directivos de cada entidad para que se tomen las medidas correctivas y así no se cause daño a la ciudadanía.

El artículo 228 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que el ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concursos de méritos y oposición, conforme a lo que determina la ley, con excepción de las y los servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción.

La Ley Orgánica del Servicio Público, promulgada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 294 de 6 de octubre del 2010, en el artículo 2 indica que el servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivos propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad y productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

En el Título V, Capítulo IV, regula el Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, por medio del cual se evalúa competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para ocupar un puesto en el servicio público, procedimiento que se efectúa mediante concursos de méritos y oposición.

Con estos antecedentes, el 18 de abril del presente año, el Presidente de la República Rafael Correa suscribió el Decreto 737 para la creación del Instituto Ecuatoriano de la Meritocracia. Publicado el jueves, 05 de Mayo de 2011 - R. O. No. 441. Este nuevo Instituto se basa en tres ejes: el incentivo de becas, optimización del sistema tecnológico e informático en el sector público y el pago de sueldos justos.

Esta creación permitirá alcanzar los objetivos en el Servicio Público mucho más rápido y de forma eficiente, pues a través de él se capacitará y seleccionará a los mejores hombres y las mujeres para laborar en este sector.

Esta entidad tendrá que planificar sus acciones con el Ministerio Coordinador de Talento Humano, el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo (IECE) y la Senacyt para capacitar a través de Instituto de Altos Estudios Nacionales a los mejores servidores públicos del país.

En la derogada Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, y ahora en la actual Ley Orgánica del Servicio Público, se mantienen los mismos requisitos para ingresar al servicio público, y estos son:

Art. 5 LOSEP. a) Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función pública;

b) No encontrarse en interdicción civil, no ser el deudor al que se siga proceso de concurso de acreedores y no hallarse en de estado insolvencia fraudulenta declarada judicialmente;

c) No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos;

d) Cumplir con los requerimientos de preparación académica y demás competencias exigibles previstas en esta Ley y su Reglamento;

e) Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley;

f) No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público, a excepción de lo establecido en el Artículo 9 de la presente Ley;

g) Presentar la declaración patrimonial juramentada en la que se incluirá lo siguiente:

g.1.- Autorización para levantar el sigilo de sus cuentas bancarias;

g.2.- Declaración de no adeudar más de dos pensiones alimenticias; y,

g.3.- Declaración de no encontrarse incurso en nepotismo, inhabilidades o prohibiciones prevista en la Constitución de la República y el ordenamiento jurídico vigente.

h) Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción; e,

i) Los demás requisitos señalados en la Constitución de la República y la Ley.

Este artículo es concordante con el artículo 65 íbidem que dice: “El ingreso a un puesto público será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición, que evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos.

El ingreso a un puesto público se realizará bajo los preceptos de justicia, transparencia y sin discriminación alguna. Respecto de la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad y de las comunidades, pueblos y nacionalidades, se aplicarán acciones afirmativas. El Ministerio de Relaciones Laborales implementará normas para facilitar su actividad laboral.

La calificación en los concursos de méritos y oposición debe hacerse con parámetros objetivos, y en ningún caso, las autoridades nominadoras podrán intervenir de manera directa, subjetiva o hacer uso de mecanismos discrecionales. Este tipo de irregularidades invalidarán los procesos de selección de personal”.

De acuerdo al Subsistema de Selección de Personal en el Sector Público, Acuerdo Ministerial N° 42, publicado en el R.O-S N° 155 el 15 de junio del 2011; el art. 5 nos determina lo que es un concurso, y dice: “El concurso de méritos y oposición para la selección de personal será ABIERTO y consistirá en el proceso por el cual se convoca a todas las personas mayores de dieciocho años, que se encuentren legalmente habilitadas para ejercer un puesto público conforme a la LOSEP y su Reglamento General, y que reúnan los requisitos establecidos para participar en los procesos de reclutamiento y selección a que haya lugar en las instituciones del Estado.”

Esta norma también nos define lo que es el mérito al decirnos: “Art. 17.- Consiste en el análisis, verificación y medición de las competencias que ostentan las y los aspirantes, respecto a aquellas previstas en la respectiva convocatoria. Se efectúa a través de los siguientes procedimientos:

- a) Verificación de postulaciones; y,
- b) Evaluación”.

La evaluación busca medir objetiva y técnicamente, los niveles de competencias que ostentan los aspirantes a un puesto público, a través de pruebas de conocimientos y competencias técnicas, pruebas psicométricas y entrevistas.

La ponderación total de este procedimiento será sobre cien (100) puntos, asignados de la siguiente manera:

- a) Pruebas de conocimientos y competencias técnicas: Representarán 45 puntos del total;

- b) Pruebas psicométricas: Representarán 20 puntos del total; y,
- c) Entrevistas: Representarán 35 puntos del total⁷³

El artículo 65 de la Ley Orgánica del Servicio Público, propende definitivamente a la inclusión social, mundialmente los organismos tienen una fuerza de trabajo muy diversa tanto étnica como de género,

La inclusión social tiene diversas implicaciones en la estructura organizacional de una entidad burocrática a través de las Unidades de Administración del Talento Humano ya que tiene que cubrir varios factores de integración del personal como reclutamiento, selección, ingreso, capacitación, remuneración, licencias, disposiciones para prevenir acoso sexual y discriminación de cualquier índole.

La unidad de Administración del Talento Humano debe estar presta a brindar apoyo al servidor que se encuentre en estado de discapacidad, ofreciéndole oportunidades de desarrollo laboral equitativas, haciéndolo sentir útil para la sociedad, de acuerdo a su perfil ocupacional y talento para que así se identifique con los objetivos del área en la que presta servicios; en atención a lo que nuestra Carta Magna designa:

Art.47 numeral 5: “El Estado garantizará políticas de prevención de las discapacidades y, de manera conjunta con la sociedad y la familia, procurará la equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad y su integración social.

Se reconoce a las personas con discapacidad, los derechos a:

5)El trabajo en condiciones de igualdad de oportunidades, que fomente sus capacidades y potencialidades, a través de políticas que permitan su incorporación en entidades públicas y privadas.

Respecto al Ascenso y Promoción del Servidor Público se hará de acuerdo al art.68 de la Ley Orgánica del Servicio Público por concurso de méritos y oposición donde se evaluará la eficiencia y los años de servicio a más de cumplir con los requisitos establecidos para el puesto.

El ascenso tiene por objeto promover a las y los servidores para que ocupen puestos de nivel superior, vacantes o de creación, siempre y cuando cumplan con el procedimiento para ser ascendidos en estricto cumplimiento de lo previsto en la LOSEP, este Reglamento

⁷³Artículo 19 del Subsistema de Selección de Personal en el Sector Público, Acuerdo Ministerial N° 42, publicado en el R.O-S N° 155 el 15 de junio del 2011

General⁷⁴ y la norma emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales. (art.190 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público)

El servidor que ascendiere mediante concurso de méritos y oposición, estará sujeto a período de prueba, y de no cumplir con la calificación de satisfactorio, muy bueno o excelente, regresará a ocupar el puesto anterior con la misma remuneración correspondiente a este puesto.

El buen desempeño de los servidores públicos hace indispensable la formación y capacitación permanente del Talento Humano, promoviendo el desarrollo integral al servicio de las entidades estatales.

El concurso de méritos y oposición permite al servidor o futuro servidor público fortalecer capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes para ascender o acceder a un cargo público, promoviendo la preparación permanente y elevando los niveles de satisfacción institucional.

Las Unidades de Administración del Talento Humano son quienes acarrean la amplia responsabilidad junto con el Ministerio de Relaciones Laborales de definir las políticas generales de capacitación y evaluación del talento humano al servicio del Poder Público, apoyando técnicamente a las autoridades correspondientes para formular el plan nacional de formación y capacitación del sector público, en cumplimiento a la Constitución y demás normativa para así cumplir con el fin de la burocracia que es el Buen Vivir.

⁷⁴ Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. Decreto Ejecutivo No. 710, publicado en Registro Oficial Suplemento 418 de 1 de Abril del 2011

CAPÍTULO II

2. RELACIÓN DEL TRABAJO EN EL SECTOR PÚBLICO:

2.1. EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Se entiende por eficiencia a la utilización racional de recursos productivos, adecuándolos con la tecnología existente, como ya se denotó anteriormente.

Esta eficiencia se ve reflejada en los servidores públicos cuando tramitan y solucionan problemas con el menor costo, en el momento oportuno, y cumpliendo con las normas legales correspondientes, atendiendo así las necesidades y requerimientos tanto de la Administración Pública como de los usuarios o ciudadanos.

La eficiencia puede ser determinada en tres aspectos:⁷⁵

- Económicas
- Gerenciales.
- Organizativas.

CONTEXTO ECONÓMICO. Los presupuestos para los departamentos o secciones son previamente preparados y luego aprobados. Se debe tener la responsabilidad de mantener los gastos asignados a sus áreas respectivas dentro de los límites acordados; todo esto se lleva a cabo en la planificación presupuestaria anual que lleva cada institución.

CONTEXTO GERENCIAL. Aquí básicamente se enfoca en el contexto del tiempo utilizado en los procesos, las decisiones y procedimientos de control y regulación frente a las acciones del Talento Humano de una entidad estatal.

⁷⁵ DRUCKER, Peter, *“The Effective Executive”*, Editorial Harper Collins, 1993

CONTEXTO ORGANIZATIVO. Tiene que ver con la estructura, el uso de la adecuada tecnología y demás modificaciones que surgen internamente, y que además sean en contexto social respetando factores medioambientales.

El art. 10 del Capítulo III de la Eficiencia Administrativa del Reglamento Sustitutivo del Reglamento General de la Ley de Modernización del Estado⁷⁶, nos dice: “El proceso de eficiencia administrativa se traduce en la capacidad para optimizar la utilización de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, mediante el uso racional de los sistemas administrativos en los que se dé una acertada correlación entre los objetivos, funciones, instancias y decisiones, para mejorar el nivel de gestión de la Administración Pública, a fin de responder a los requerimientos y demandas nacionales”.

Siguiendo con el art. 11 *ibídem*, sobre políticas para la eficiencia administrativa, nos dice que “se llevará a cabo mediante procesos de racionalización, desregulación y simplificación de la estructura administrativa y económica del sector público, mediante la definición o redefinición de competencias, finalidades, funciones y responsabilidades de las entidades y organismos del sector público.”

La eficiencia en el servidor público caracteriza permanentemente la conducta de quien ejerce la función pública, es mediante esta característica que se puede dar un juicio valorativo al desempeño cuantitativo del funcionario.

La eficacia como concepto, hace énfasis en los resultados obtenidos a través de los objetivos planteados inicialmente, se la comprende como la capacidad que tienen los servidores públicos para desarrollar sus actividades en el menor tiempo posible.

En el Sector Público se trabaja en niveles bajos de actuación, por el hecho que se trabaja sin ánimo de lucro o ganancia, y los factores de eficiencia y eficacia son medidos de otra manera. En los Hospitales, Cárceles, Empresas Públicas, Autonomías Descentralizadas, etc. El presupuesto otorgado debería ser en interés de la eficacia, este es un factor fundamental.

⁷⁶ Reglamento General de la Ley de Modernización del Estado. R.O-S 581 del 29 de marzo de 1999.

Estos ejemplos ponen de manifiesto el conflicto de intereses que pueden surgir entre eficacia y eficiencia. En una organización eficaz las dos están debidamente combinadas, pero en otras organizaciones un área de actuación es sacrificada en beneficio de la otra.⁷⁷

A manera de un planteamiento general, la eficiencia y eficacia de las entidades públicas o mixtas, pueden ser materializadas en torno alaprovisionamiento de los servicios que estas pueden ofrecer al administrado, es decir la relación existente entre el aparato estatal y la sociedad. Tal satisfacción, se la puede definir de manera primordial en la gestión administrativa en términos sociales, políticos y económicos.

Para Fabián Repetto⁷⁸, la eficiencia y eficacia, vienen acompañados de otros factores que ayudan a identificar los diferentes procesos que ponen en relación al Estado con la colectividad, los cuales deben ser prioritarios en la “agenda gubernamental”, se recalca la importancia de: la coordinación, flexibilidad, innovación, calidad, sostenibilidad y evaluabilidad.

Un servidor eficiente y eficaz contribuye en el crecimiento organizacional, es útil, creativo, posee excelente calidad investigativa lo que lo hace competente; por ello es que la legislación se debe preocupar en fomentar la planeación y control, esto propicia credibilidad a la gestión pública, y sobretodo repercute en la confianza que el administrado deposita en un organismo gubernamental.

Estos conceptos están relacionados con la optimización en la Gestión Burocrática, que busca mantenerse activa frente al mundo digital y la globalización, buscando la maximización de la eficacia y eficiencia en la rapidez de aplicación de programas sociales, culturales, económicos, políticos, etc.; creando así un equilibrio entre una y otra, porque de lo contrario se producen conflictos de intereses que terminan, por lo general, en una concentración de poder en las instancias rectoras, que se ven exigidas de realizar acciones en plazos cortos para responder materialmente frente a las atribuciones otorgadas, siendo éstas no siempre beneficiosas para los administrados y peor aún para el servidor público.

⁷⁷ DRUCKER, Peter, “*The Effective Executive*”, Editorial Harper Collins, 1993

⁷⁸REPETTO, Fabián; “*Capacidad Estatal: requisito para el mejoramiento de la Política Social en América Latina*”; documentos de trabajo del INDES, 2004.

2.2 IMPORTANCIA JURÍDICA DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL SERVIDOR PÚBLICO EN LA GESTIÓN ESTATAL:

Estos conceptos, provenientes de los principios de la Administración Pública, toman una mayor importancia en el “Estado de Bienestar”, que según Agustín Gordillo⁷⁹ es aquel que recoge parámetros del Estado de Derecho en lo que a los derechos individuales se refiere y sobre esa base construye sus propios principios, en este Estado el tema de la eficiencia y eficacia del Estado se torna más complicado ya que los recursos deben ser asignados con un mayor enfoque social, lo que muchas veces desvirtúa la labor eficiente del Estado.

La relación entre los organismos del Estado y la sociedad proporciona distintos problemas de la gestión.

Empezando por la aproximación al concepto de gestión, concebido como el conjunto de los procesos a través de los cuales se articulan recursos; surgiendo los problemas vinculados a la “eficacia” y la “eficiencia”, que alude problemas políticos que tienen lugar cuando se pone en relación el aparato estatal con el usuario.

Para André Tobelem,⁸⁰ respecto a la eficiencia y eficacia, hace alusión a las capacidades que ponen en juego las organizaciones para llevar adelante sus objetivos y a los recursos que la movilizan. Tales capacidades se despliegan en cinco campos:

- 1) “las reglas de juego, 2) las relaciones interinstitucionales, 3) la organización interna de los distintos agentes y la asignación de funciones, 4) la disponibilidad de recursos físicos y humanos, 5) la política de personal y las capacidades individuales”.

Estos campos encierran un proceso de gestión global dentro de la toma de decisiones de alto nivel, ya que la eficiencia se va a ver reflejada en la efectividad de cada uno de estos campos de acción institucional.

⁷⁹GORDILLO, Agustín, “*Tratado de Derecho Administrativo*” tomo 1 parte general, 5° edición, Fundación de Derecho Administrativo, Buenos Aires, 1998.

Versión digital:

<http://www.policia.rionegro.gov.ar/legislacion/1COMANDO/Tratado%20de%20Derecho%20Administrativo%20Tomo%201.pdf>

Consulta: 2 de septiembre del 2011.

⁸⁰TOBELEM, André, “*Sistema de Análisis y Desarrollo e la Capacidad Institucional*” (SADCI) Manual de Operaciones, División de Administración del Sector Público, Departamento Técnico, Región América Latina y Caribe. Banco Mundial, 1993.

La eficacia se concreta en el Talento Humano al ejercer un modelo de acción, que proporcione a los servidores públicos motivación quedando así comprometidos a la viabilidad de bienes y servicios de calidad, capacitando personal tendiente a mejorar su desempeño con orientación a resultados en función de la gente.

En el Sector Público la eficiencia y eficacia no se pueden reflejar en términos económicos o de lucro como en un organismo privado, por ello es que la mejor apreciación del desempeño gubernamental, es evaluando a su personal internamente y determinando cuantitativamente el grado de satisfacción que presenta el administrado al acudir a una Institución Pública.

Pablo Guerrero,⁸¹ sostiene la importancia de institucionalizar la evaluación en los sectores públicos dentro de la búsqueda de mayor eficiencia. Según este experto, la "demanda" de evaluación surge de tres tipos de situaciones: i) al enfrentar correcciones fiscales, los países tienen que evaluar bien dónde hacen recortes y dónde mantienen recursos; ii) frente al fracaso de algunas políticas o de algunos proyectos, los gobiernos advierten que no pueden permanecer pasivos si no quieren pagar un alto precio político, y iii) la sociedad civil se ha vuelto más consciente de su capacidad de exigirles rendición de cuentas a los gobiernos. Todo ello se traduce en una mayor demanda real de evaluaciones y del desarrollo de la capacidad técnica e institucional de la evaluación.

La evaluación de la eficiencia y eficacia, tanto del personal como de la institución en la que se desempeña per se, ha experimentado un importante crecimiento en las últimas décadas del sector público, por el hecho que surge la necesidad de acceder a una visión más amplia en el campo del desarrollo territorial y económico, así como en salud, asistencia social y educación⁸².

Estos avances se basan en el supuesto de que los estudios evaluativos pueden contribuir de manera sostenida con el proceso de mejora continua de las políticas públicas, tanto en su diseño como en su implementación, haciendo de este modo más efectivo las intervenciones

⁸¹ GUERRERO, Pablo, “*Comparative Insights From Colombia, China and Indonesia*” Evaluation Capacity Development, Working Paper, series, N°5, Washington DC, Departamento de Evaluación de Operaciones (DEO), Banco Mundial.

⁸² Ob cit. GUERRERO, Pablo.

públicas; esto hablando sobre un sistema de evaluación amplio y en sentido de gestión gubernamental.

El artículo 314 de la Constitución de la República del Ecuador en su segundo inciso señala que los servicios que brinde el Estado deben responder a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad.

En cuanto a lo que al servidor público se refiere, las Unidades de Administración del Talento Humano, dentro de sus atribuciones se encuentra la de realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que preste el servidor a los usuarios internos y externos.⁸³ Aplicando los planteamientos del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano conformado a su vez por subsistemas de planificación del talento humano, clasificación de puestos, reclutamiento y selección del personal, formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño; lo cual busca impulsar el desarrollo, eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación del servidor público.⁸⁴

El buen rendimiento del servidor público, será retribuido beneficiosamente, la ley en su art. 112 ibídem fija una retribución por eficiencia, complementaria debido a su alta productividad y desempeño, este reconocimiento se hará en base a indicadores aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales a las instituciones que cuenten con la certificación de calidad de servicio, lo cual se obtendrá en base a las normas técnicas de calidad del servicio establecidas por el mismo Ministerio de Relaciones Laborales bajo los siguientes parámetros:

- a) Cumplimiento de los objetivos y metas institucionales alineadas con el Plan Nacional de Desarrollo.
- b) Evaluación Institucional, que contemple la evaluación de sus usuarios y/o clientes externos.
- c) Cumplimiento de las normas técnicas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.⁸⁵

⁸³ Artículo 52 literal j) de la Ley Orgánica del Servicio Público R.O 294 del 6 de Octubre del 2010.

⁸⁴ Ibídem. Artículos 53 y 54 de la LOSEP

⁸⁵ Artículo 130 de la Ley del Servicio Público. R.O. 294 del 6 del septiembre del 2011.

2.3 NOMBRAMIENTO O DESIGNACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO:

Existe una dualidad con relación a la naturaleza de la relación del servidor público con la entidad estatal. Quedando claramente determinada su pertenencia al Derecho Público, pero causando una duda acerca de ser un contrato administrativo o que el acto de nombramiento es un acto administrativo unilateral, que necesita como condición el consentimiento del interesado.

Si se analizan las características tanto del contrato administrativo como del acto jurídico de nombramiento tenemos:

En un contrato se da: a) un pedido de ofertase la administración, b) una propuesta u oferta de los interesados en celebrar el contrato con la administración; c) la adjudicación administrativa, y d) la notificación de dicha adjudicación: esta última perfecciona el contrato.

En la relación de empleo público la situación es similar: a) hay un concurso de méritos y oposición, en el cual se presentan las personas interesadas en ingresar a la administración, b) un acto de nombramiento, aceptando la solicitud efectuada y c) la notificación de dicha designación, lo que de igual modo perfecciona el vínculo.⁸⁶

Agustín Gordillo señala que esta dualidad sigue en proceso de discernimiento, y que en cierto modo sigue incierta la naturaleza del servidor público en lo que a su determinación de qué tipo de relación de derecho público se trata.

En nuestra legislación, de acuerdo al art. 13 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público⁸⁷, nombramiento es: “un acto unilateral del poder público expedido por autoridad competente o autoridad nominadora mediante la expedición de un decreto, acuerdo, resolución, acta o acción de personal, que otorga capacidad para el ejercicio de un puesto en el servicio público”

⁸⁶GORDILLO, Agustín, “*Tratado de Derecho Administrativo*” tomo 1 parte general, 5º edición, Fundación de Derecho Administrativo, Buenos Aires, 1998, pág. 662
Versión digital:
<http://www.policia.rionegro.gov.ar/legislacion/1COMANDO/Tratado%20de%20Derecho%20Administrativo%20Tomo%201.pdf>
Consulta: 2 de septiembre del 2011.

⁸⁷Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, Decreto Ejecutivo N° 710 R.O-S 418 del 1 de abril del 2011.

La carrera administrativa se la ve como una escalera de superación y para el desarrollo integral del organismo gubernamental. Al ingresar al ejercicio de un cargo público, se adquiere cierto status que le permite desarrollar al servidor sus capacidades de disciplina e intelectualidad.

Para desempeñar un puesto público se requiere nombramiento o contrato legalmente expedido por la autoridad nominadora, dentro de los quince días contados a partir de la notificación en el domicilio de la persona nombrada o contratada.

La Ley Orgánica del Servicio Público nos especifica las clases de Nombramientos, y estos son:

- A) Permanentes.- se expiden para llenar vacantes mediante el sistema de selección previsto en la ley.
- B) Provisionales.
- C) De Libre Nombramiento y Remoción.- Los expedidos a favor de personas que van a ocupar puestos de dirección política, estratégica o administrativa en las instituciones del Estado
- D) De Periodo Fijo.- Aquellos cuyos titulares son nombrados para ejercer un puesto en el servicio público por un período determinado por mandato legal

Los Nombramientos Provisionales se dan para ocupar:

- i. El puesto de un servidor que ha sido suspendido en sus funciones o destituido, hasta que se produzca el fallo de la Sala de lo Contencioso Administrativo u otra instancia competente para este efecto;
- ii. El puesto de una servidora o servidor que se hallare en goce de licencia sin remuneración.
- iii. Para ocupar el puesto de la servidora o servidor que se encuentre en comisión de servicios sin remuneración o vacante.
- iv. Quienes ocupen puestos comprendidos dentro de la escala del nivel jerárquico superior;
- v. De prueba, otorgado a la servidora o servidor que ingresa a la administración pública o a quien fuere ascendido durante el periodo de prueba.

Todo nombramiento se registrará en una acción de personal, conforme al formulario establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales. Los contratos de servicios ocasionales únicamente deberán ser registrados por las UATH.

2.4 CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES:

Como su nombre lo dice, este contrato está definido expresamente como de naturaleza temporal, la ley señala doce meses. Estas personas trabajan para la administración pública no desde cargos permanentes, sino a través de contratos de plazo limitado (uno o dos años), que no los incorporan a la carrera administrativa ni les otorgan estabilidad en sus empleos.

Por ello el régimen jurídico aplicable no les confiere los mismos derechos y atribuciones que a un servidor público con nombramiento; por el contrario, existen marcadas diferencias que distinguen a un servidor público con nombramiento y a uno que solo preste servicios ocasionales. Agustín Gordillo llama a los que prestan servicios ocasionales a una entidad pública como: “contratados”, sistema está limitado por normas positivas y sólo se lo justifica cuando se trata de tareas o servicios que, por su naturaleza y transitoriedad, no puedan ser cumplidos por personal permanente.⁸⁸

En relación al art.58 de la Ley Orgánica del Servicio Público, respecto al los Contratos por Servicios Ocasionales se establece que:

- La contratación bajo este régimen no podrá sobrepasar el 20% de la totalidad del personal de la institución.
- La autoridad nominadora podrá suscribir estos contratos previo informe favorable de la UATH.
- Estos contratos no podrán exceder de 12 meses de duración, pudiendo ser renovados por otros 12 meses por única vez.
- El personal que labora bajo este régimen tendrá relación de dependencia y derecho a todos los beneficios económicos contemplados para el personal de nombramiento, excepto indemnización por supresión de puesto y jubilación.
- Los servidores públicos de este tipo de contratos, no ingresarán a la carrera del servicio público mientras dure el contrato.

⁸⁸GORDILLO, Agustín, “*Tratado de Derecho Administrativo*” tomo 1 parte general, 5º edición, Fundación de Derecho Administrativo, Buenos Aires, 1998, pág. 640

Versión digital:

<http://www.policia.rionegro.gov.ar/legislacion/1COMANDO/Tratado%20de%20Derecho%20Administrativo%20Tomo%201.pdf>

Consulta: 2 de septiembre del 2011.

- No se concederán licencias ni comisiones con o sin remuneración para estudios regulares o de postgrado, ni para prestar servicios en otra institución.
- La remuneración será fijada en base a la escala remunerativa del Ministerio de Relaciones Laborales.

Haciendo un breve análisis de las consecuencias positivas y negativas de esta clase de contratos

Debemos considerar que la tendencia actual ha sido el uso indiscriminado de los contratos ocasionales, por varios motivos.

En la práctica este tipo de contratos erosionan la estabilidad laboral, porque de ningún modo se podrá convertir en un contrato de tiempo indefinido y peor aún obtener un nombramiento. Pese a que goza de la mayoría de derechos económicos, no se contempla licencias para estudios, indemnización por supresión de puesto o incentivos para jubilación. Estos contratos, lastimosamente muchas veces encubren acciones de política para la generación de empleo, pero más bien se formulan como un espejismo que no hace más que drenar la productividad de una persona que podría ser un buen servidor público, si bien es cierto la ley permite un máximo del 20% de contratación bajo esta modalidad, no se cumple del todo, debido a que todas las instituciones poseen partida presupuestaria para esta clase de contratos lo que genera pluralidad de intereses dentro de la misma institución terminando en una precariedad y fragmentación entre los servidores, lo cual genera un fuerte obstáculo a eficiencia y eficacia de los objetivos de la entidad gubernamental, el servidor bajo esta modalidad no se va a entregar al sentido de superación que un servidor que goce de la prerrogativas de estabilidad laboral.

2.5 RÉGIMEN DE PROMOCIÓN, MOTIVACIÓN Y RETRIBUCIÓN ECONÓMICA O SOCIAL AL SERVIDOR PÚBLICO:

Desde la década de 1980, ya se buscaba que el Estado actuara de una manera más empresarial, en torno a la prestación y realización de servicios públicos, pero para ello era necesario implementar técnicas jurídico-administrativas, en base al gobierno y las estructuras institucionales del derecho público.

En muchos países se encuentra arraigada la idea de que no se puede mezclar o confundir metodología de administración privada con la administración pública, el fin de lucro de las instituciones privadas marca el eje primordial del desempeño dentro de un periodo fiscal

determinado; lo cual se torna imposible cuantificar en una institución pública, la variable determinante es definida por un lado como mercado y el otro como Estado propiamente dicho.

Pero en la actualidad, se suman a estas muchas variables más acertadas que el fin de lucro, categorías que priman mucho más, como son: eficiencia, productividad, financiamiento, recuperación de inversión, etc.,⁸⁹ que pueden ser equiparadas al ámbito público vinculándolas claro está con la dinámica política, el entorno colectivo, lo cual se traduce en implementación de políticas y estrategias estatales en base a la estructura y gestión administrativa.

El artículo 85, numeral primero de la Constitución de la República del Ecuador⁹⁰, determina que las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos se orientarán a hacer efectivo el buen vivir. Del mismo modo el artículo 227 de la Constitución de la República, señala que la Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Siguiendo estos principios el Ministerio de Relaciones Laborales determinó la política pública acerca de la Retribución por eficiencia a los Servidores Públicos, lo cual será gestionado por el Régimen de Talento Humano a través de las Unidades de Administración del Talento Humano de cada entidad.

Un sistema efectivo de remuneración y compensación basado en la evaluación de rendimiento, tal evaluación proveerá incentivos para la excelencia.

La Ley Orgánica del Servicio Público, promulgada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 294 de 6 de octubre del 2010, en el artículo 2 indica que el servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivos propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad y productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

⁸⁹ CABRERA. M.E. "Del Administrador público al gerente público", INAP. México, 1995

⁹⁰ Constitución de la República del Ecuador. R.O 449 del 20 de Octubre del 2008.

En el Título V, Capítulo IV, regula el Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, por medio del cual se evalúa competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para ocupar un puesto en el servicio público, procedimiento que se efectúa mediante concursos de méritos y oposición.

La Universidad de la Habana se propuso en los años 90 una línea de trabajo e investigación en cuanto a herramientas de evaluación del desempeño, a fin de contribuir a la elevación de la eficiencia y eficacia de las entidades de administración pública, mediante la capacitación de directivos y otras acciones, teniendo en cuenta necesidades actuales y futuras que demandan los cambios que se vienen produciendo en el país.

Este programa implementó estrategias a través de sus servidores públicos basados en: Satisfacción de necesidades públicas, utilización racional de los recursos y el aprovechamiento de las oportunidades del entorno, formular, ejecutar y evaluar el impacto de políticas y programas en diferentes sectores del servicio público; aplicación efectiva de la norma jurídica vigente en la política económica y de gestión.⁹¹

La administración de personal se relaciona con el servicio civil y la carrera administrativa y tiene que ver con la planeación, organización, dirección, control y evaluación de los servicios públicos, prestados por los funcionarios y empleados de la administración pública ante “los ojos de la ley”,⁹²

El art. 61 y 63 de la Ley Orgánica del Servicio Público hace hincapié sobre el subsistema de clasificación de puestos del servicio público y el subsistema de selección de personal, entendiéndose a este como: “el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de los aspirantes a servidores públicos”.⁹³

⁹¹Programa de Maestría en Administración Pública. Cátedra de Administración Pública. Universidad de la Habana. 1999

⁹²Ibíd. JARAMILLO Ordoñez Hernán

⁹³**Artículo 61 LOSEP.**- Del Subsistema de clasificación de puestos.- El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley.

Artículo 63 LOSEP.- Del subsistema de selección de personal.- Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.

Tanto para los ascensos, promoción y retribución por eficiencia al servidor público se lo hará previa evaluación.

A manera general se puede citar que la técnica de evaluar no es para nada nueva, como antecedente tenemos que fue utilizada por los militares alemanes y británicos y la American Office of Strategic Services durante la Segunda Guerra Mundial. Pero su primer uso corporativo se dio en Estados Unidos en American Telephone and Telegraph Company en 1950.⁹⁴

A lo largo del tiempo se han ido desarrollando varias técnicas de evaluación del personal, ya sean pruebas psicológicas o de actitud, de conocimientos, participación en juegos administrativos en grupos pequeños etc.; pero el mismo hecho de evaluar al ser humano, un ser tan impredecible e individual per se, no se puede catalogar dentro de un parámetro específico. Por lo que las técnicas e instrumentos de selección y evaluación no son una forma segura de anticipar la conducta de una persona. Existen pronunciadas limitaciones para la evaluación, sobre todo en lo que a perfiles se refiere, las pruebas psicológicas muchas veces pueden resultar invasivas de la privacidad, y otras pruebas han desembocado en la discriminación sobretodo de los grupos vulnerables.

Si bien es cierto que los fines de una evaluación se suponen positivos porque buscan básicamente aspectos como: adquisición o verificación de habilidades y capacidades, adopción de roles o puestos apropiados que se ajusten a las normas y objetivos del organismo gubernamental y otros valores positivos para el desempeño.

Al sistema de retribución o pago por desempeño se le pueden atribuir muchos beneficios, por el hecho de reflejar lo que un funcionario ha contribuido a la organización. El pago por rendimiento afecta en cierto modo la decisión de una persona para unirse o dejar la entidad, y en base a esto desarrollar sus capacidades y aplicar responsablemente sus conocimientos, por lo que se aumentaría la efectividad de una organización.

Pero este mecanismo de retribución contemplado en la normativa jurídica debe contener elementos que motiven el buen desempeño del servidor público, tales como⁹⁵:

- El servidor público debe saber que la ejecución de sus obligaciones y rendimiento será premiado.

⁹⁴KOONTZ, Harold; WEIRICH, Heinz; CANNICE, Mark; “ADMINISTRACIÓN, Una perspectiva global y empresarial”, décimo tercera edición, México D.F. pág. 333

⁹⁵KLINGER, Donald D., NALBANDIAN, John, “Administración del Personal en el Sector Público” contextos y estrategias, cuarta edición, México, D.F. 2002. pág. 152

- Debe ofrecérsele la oportunidad de desempeñar correctamente sus funciones, el tiempo y las herramientas necesarias.
- Se tiene que valorar la compensación monetaria y los demás beneficios.
- Es necesario que el servidor público sea recompensado por su eficiencia y calidad en el cumplimiento de obligaciones; y que esta retribución será dada en base a equidad y justicia.

Existen varios factores que complican la efectividad de un sistema de retribución en base a la eficiencia, muchas veces es difícil identificar las metas de una entidad y la calidad de trabajo, la creación de sindicatos, y sobre todo las fuerzas políticas que hacen ardua la implementación de este sistema, sin contar con las limitaciones legales existentes.

Por este motivo en la actualidad los sistemas de retribución por eficiencia se han desarrollado a manera institucional en la sociedad.

Para Perry⁹⁶ estos sistemas son parte de un “ritual que ayuda a mantener la legitimidad del sistema gobernante”, la burocracia es parte de la política pública, por ello nada parece más racional que compensar a los servidores con dinero y otros beneficios sociales basándose en el rendimiento y calidad de sus labores institucionales.

Según Kellog y Lu⁹⁷ la retribución por eficiencia sugiere el control de los políticos, administradores y de los administrados sobre la burocracia, esto da una idea a la sociedad de que el gobierno es sensible a la opinión pública y a sus necesidades.

Medir, diferenciar y compensar el trabajo es una disciplina orientada a un ambiente competitivo orientado a optimizar y gestionar correctamente al aparato burocrático. La retribución por eficiencia y demás beneficios económicos y sociales son vitales para atraer, premiar y retener a servidores integrales y competitivos. La determinación de la retribución se la hará basándose en la evaluación del desempeño de acuerdo a los parámetros fijados por el Ministerio de Relaciones Laborales, dependiendo del sistema de personal involucrado. Estos beneficios como aclaré anteriormente son fuente de motivación para retener y promover a los servidores capaces, con iniciativa, creativos y honestos. Por ello

⁹⁶PERRY, J.L., “*Linking pay to performancer: the controversy continues*” en C Ban y N. M. Riccucci (reds.)- future challenges, New York, Longman, 1991, pág. 80

⁹⁷KELLOUGH y LU, “The paradox of merit pay” pág. 55

la Gestión del Talento Humano está mutando hacia la identificación, el buen trato y mejoramiento de lo que es el capital intelectual, las innovaciones tecnológicas demandas mayor capacitación y preparación de las personas que quieran acceder a un nombramiento público, porque se demandan nuevos servicios y habilidades.

El Ministerio de Relaciones Laborales tiene una gran responsabilidad al depositar la atribución de evaluar el desempeño a las Unidades de Administración del Talento Humano. Este organismo deberá afianzar “la Cultura del Desempeño” o también denominada “gestión orientada a resultados”⁹⁸ la cual contribuye a mejorar la ejecución y formulación de políticas y programas encaminados a reforzar lo que es la rendición de cuentas a través del fortalecimiento de sistemas y herramientas de medición seguimiento y evaluación.

El desarrollo del programa que gestione la evaluación implica la participación de varios actores sociales y políticos quienes deberán implementar medidas frente a los resultados que puede ofrecer la evaluación, estas recomendaciones implica la superación de las dificultades existentes a base de la toma de decisiones de las diferentes autoridades en todos los niveles de gobierno, ya que se deben formular las políticas, y también programas y proyectos para mejorar las falencias que puedan darse.

Esta evaluación del desempeño está estrictamente vinculada con la motivación y la capacidad de rendimiento del servidor público.

Es complicado establecer la relación entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño, pero se deduce que las personas trabajan eficientemente cuando se sienten motivadas y satisfechas con sus obligaciones laborales.

Existen algunas teorías que explican este fenómeno de vinculación entre la motivación y el desempeño.

Tenemos la “teoría de la equidad”⁹⁹ que prácticamente tiene que ver con el equilibrio de los deberes laborales y la retribución y beneficios que recibe por tal cumplimiento, lo cual se ve reflejado en la lealtad del servidor público, en la efectividad de su desempeño con la entidad estatal. Además se incluyen otros factores como la inclusión social y el respeto a los derechos y garantías constitucionales de la no discriminación por edad, sexo, identidad

⁹⁸NIRENBERG, Olga, “*Evaluación y Participación*”, orientaciones conceptuales para una mejor gestión, Buenos Aires 2003.

⁹⁹ADAMS, J.S., “*Inequity in social exchange*”, en L. Berkowitz (red.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, New York, Academic Press, 1965.

de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, orientación sexual, portador VIH, discapacidad, etc.

El reconocimiento a los empleados ofrece una mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones, es decir que el nivel de servicio irá aumentando paulatinamente.

La “teoría de las expectativas”¹⁰⁰ trata sobre la cantidad de esfuerzo que debe invertir un empleado del Estado para cumplir con los objetivos del mismo; este esfuerzo se deriva en tres factores:

- El alcance que un empleado cree que puede tener al realizar su trabajo.
- La evaluación del empleado, con las consecuencias correspondiente al resultado ya sean gratificaciones o sanciones.
- La importancia que el empleado concede a las gratificaciones o sanciones.

Esta teoría ayuda a comprender las reacciones del servidor público frente a la normativa que involucra su actuación y desempeño de funciones.

Es complejo analizar la satisfacción del servidor pero los distintos factores nos pueden facilitar la implementación de políticas y normas que contribuyan a la satisfacción del servidor y la del administrado.

Por ello los sistemas de evaluación del desempeño deben establecer parámetros que saquen a la luz los resultados de una manera objetiva estableciendo así las gratificaciones o sanciones que conducen a un ajuste referente al rendimiento de todos los servidores públicos.

Los servidores deben presentar los conocimientos necesarios, aptitudes y habilidades requeridas por la administración estatal para desempeñar bien su trabajo. El Estado busca una mayor competitividad y el mercado laboral debe presentarle los talentos adecuados.

Lamentablemente la realidad del país se torna muy distinta a lo que la ley y doctrinas establecen, los organismos estatales muchas veces sirven como lugares de capacitación para los profesionales que después se trasladan al sector privado por los bajos sueldos, lo que no representa nada para un empleado capacitado y experimentado. Esto provoca renuncias de talento humano valioso para el Estado, lo cual reduce la productividad y el desarrollo del aparato estatal.

¹⁰⁰ VROOM, V.H., “*Work and motivation*” New York, John Wiley, 1964.

Se da la importancia de una normativa adecuada en estos parámetros, ya que el Talento Humano se debe desarrollar de una manera adecuada para obtener niveles máximos de rendimiento a través de la motivación y capacitación del servidor público.

Tanto las teorías de la equidad y la de las expectativas nos ayudan a comprender el vínculo existente entre el desempeño y la motivación que se dan en base a la satisfacción del empleado al cumplir con sus funciones y la remuneración que recibe por ello. Las Unidades de Administración del Talento Humano son responsables del mejoramiento del rendimiento y satisfacción de los servidores, debe conocer y evaluar la efectividad en la realización y cumplimiento de obligaciones institucionales.

Los procesos evaluativos, deben finalizar siempre en recomendaciones para la acción futura, orientadas a introducir los correctivos necesarios para mejorar comportamientos o solucionar las situaciones críticas o de desventaja que se pueden tornar en base al Talento Humano, que como dije anteriormente va a depender mucho de la voluntad política de las autoridades para encarar su implementación y los cambios que la misma presupone.

El evaluar el desempeño acarrea una gran responsabilidad debido a que este resultado servirá como base para el ascenso o cesación de un cargo público y también para el acceso a una retribución económica o social que contempla la ley, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación o instrucción.¹⁰¹

Tales evaluaciones se realizarán una vez al año, teniendo como escala de calificaciones:

- a) Excelente
- b) Muy Bueno
- c) Satisfactorio
- d) Regular
- e) Insuficiente

Teniendo opción a solicitar recalificación, la cual será realizada por un tribunal integrado por tres servidores incluidos en la escala de nivel superior que no hayan intervenido en la calificación inicial.

El Reglamento de la LOSEP, en su art.219 presenta los parámetros que serán tomados en cuenta en el proceso de evaluación, y estos son:

¹⁰¹ Artículo 79 LOSEP.

- a) Perspectiva institucional: Incorpora a la evaluación del desempeño de la o el servidor, los resultados de la medición de los objetivos y metas estratégicas derivadas de la naturaleza, especialización y cumplimiento de la misión institucional y su gestión;
- b) Perspectiva del usuario externo: La percepción de los usuarios externos acerca de la calidad de los productos y servicios institucionales que recibe;
- c) Perspectiva de los procesos internos: La evaluación del desempeño de la o el servidor respecto de la calidad, productividad y uso de los recursos en la generación de los insumos necesarios para elaborar los productos y servicios de cada unidad organizacional; y,
- d) Perspectiva del talento humano: Incluirá en la evaluación del desempeño de la o el servidor la calificación de la calidad y resultados del liderazgo de los procesos internos, el uso eficaz del tiempo y la colaboración del trabajo en equipo de las y los servidores.

Con los resultados de dicha evaluación podrán surgir los siguientes efectos, contemplados en el art. 80 de la LOSEP:

- La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata.
- La servidora o servidor público que obtuviere la calificación de regular, será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciere la calificación de regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata.
- La servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño.

Al evaluar el desempeño, la Unidad de Administración del Talento Humano debe considerar la relación entre la meta y el esfuerzo empeñado para alcanzarla, debe darse el tiempo de analizar cuáles fueron los motivos de los resultados obtenidos, es importante observar los resultados de la evaluación desde una perspectiva crítica, es fundamental determinar las causas de desviaciones positivas o negativas dentro de los parámetros previamente establecidos.

La evaluación es una herramienta primordial en la gestión administrativa gubernamental, es una forma de dar importancia o caer en cuenta en las fortalezas que pueda presentar el

talento humano y preparar así planes de acción para superar las debilidades que se puedan generar en igual sentido.

En este proceso es indispensable la cooperación tanto de los superiores como de los subordinados, es decir del servidor y el organismo encargado de su evaluación, en base a objetivos razonables y cuantificables.

La evaluación es un proceso que busca el desarrollo de los servidores, activa su productividad, y establece un papel fundamental al acarrear decisiones sobre ascensos y retribución por eficiencia. Pero muchas veces este proceso posee más consideraciones legales y de responsabilidad de que se lleve a cabo el debido proceso, por lo que se da poca atención al propósito de la evaluación, esto conlleva un carácter oficial que más proporciona litigios legales que provecho al desarrollo de la administración pública.

Este proceso de identificación de habilidades y debilidades de la administración como lo expresé anteriormente acarrea ascensos, promoción retribución en base a méritos de eficiencia y rendimiento.

Los objetivos que busca la evaluación del rendimiento generalmente tienen que ver con:

- Comunicar metas y objetivos, teniendo en cuenta que a través de la capacitación se espera obtener un rendimiento superior al inicial bajo criterios determinados.
- Motivar a los servidores a cumplir con esmero sus obligaciones, sabiendo que su excelencia está sometido a recompensas sociales y económicas.
- Distribuir con equidad las compensaciones, una evaluación objetiva, sin favoritismos ni discriminaciones, sino en base a méritos reales y oportunos.
- Es muy importante controlar y regular a la Administración del Talento Humano, ya que si un personal adecuado es el encargado de evaluar, este también debe ser probo y calificado para esa actividad.

El sistema de evaluación del rendimiento mide a más del desempeño del servidor, su comportamiento al compararlo con el comportamiento de las normas ya establecidas.

Se usan pautas establecidas que resultan apoyar cambios de salarios, ascensos y promoción e inclusive la destitución del cargo.

Un método utilizado a manera general para evaluar el desempeño que incluye planear, tomar decisiones, organizar, coordinar, integrar personal, motivar y controlar, pudiendo

incluirse otras variables, tales como las habilidades particulares que pueda presentar cada persona.

Para elaborar un sistema de evaluación se deben tomar en cuenta los siguientes pasos:

- Selección de criterios relacionados con el puesto.
- Desarrollo de ejemplos de comportamiento observable.
- Selección de cuatro a ocho calificadores (iguales, asociados, otros supervisores y el superior inmediato)
- Preparación de las formas de calificación aplicables al puesto.
- Llenado de las formas por los calificadores.
- Integración de las diversas calificaciones.
- Análisis de los resultados y preparación del reporte.¹⁰²

Como resultado a la evaluación se puede llegar a determinar la eficiencia del servidor público, y por ello recibirá una compensación establecida por la ley.

El literal g) del artículo 96 de la LOSEP establece que la remuneración variable por eficiencia constituye uno de los ingresos complementarios que percibirán las y los servidores públicos, y que no será sumado a su remuneración mensual unificada;

Del mismo modo el artículo 112 de la LOSEP determina que la remuneración variable por eficiencia es un mecanismo redistributivo variable y complementario a la remuneración mensual unificada, derivado de la productividad y el rendimiento en el desempeño del puesto.

Tales artículos se vieron reflejados en la Resolución de la Senres No 102, publicada en el Registro Oficial 443 de 9 de Mayo del 2011. En la cual se estableció un porcentaje de remuneración del por eficiencia para los servidores públicos, el cual es del 3,33%, tal porcentaje sólo sería aplicable hasta el 30 de junio del 2011, ya que a partir de esa fecha el encargado de establecer el porcentaje de la remuneración variable por eficiencia será el Ministerio de Relaciones Laborales el cual lo determinará en referencia a la Norma Técnica para la Certificación de la Calidad del Servicio.

Más de acuerdo a la investigación realizada, la retribución por eficiencia del 3,33% a los servidores públicos seguirá siendo aplicada a todos sin excepción hasta finalizar el año.

¹⁰²MARK Edwards, BORMAN Walter, SPROULL Ruth; “*Solving the Double Bind in Performance Appraisal: A Saga of Wolves, Sloths, and Eagles*”, Business Horizons, mayo-junio, 1985, págs. 59-68 (traducción: “Resolver el doble papel de la evaluación, una saga de lobos, osos perezosos y águilas, el horizonte de los negocios”)

Se lo puede tomar a modo de una estrategia política, estamos en época de campaña, pasamos una Consulta Popular, se han dado varios elementos de confrontación políticas con el juicio al Diario el Universo, el aniversario del 30-S, etc.,

Por ello es que la retribución entregada a todos los servidores públicos sin basarse en la evaluación previa de rendimiento, sino que es atribuida a todos, se torna a conveniencias políticas y a que las remuneraciones no se han incrementado.

Tanto la promoción, reconocimiento, ascensos dentro de la carrera del servicio público y estímulos que contempla la LOSEP, este Reglamento General y la Norma que para el efecto se expida; proporciona un método de incentivos o motivación para que el servidor público se desempeñe activamente y pueda acceder a tales beneficios.

El servidor público moderno busca la oportunidad de una carrera progresiva que proporcione profundidad y estabilidad laboral, el ser recompensado por las contribuciones positivas que pueda prestar al aparato burocrático.

Con la evaluación se identifica también la estructura legal de cada entidad pública, el cómo se llevan a cabo los procesos y el costo de los métodos adoptados, lo cual se irá desarrollando con el pasar del tiempo, donde se verán los resultados de la paridad notable entre las calificaciones y los servidores públicos.

La búsqueda de la calidad, eficiencia y eficacia del servidor público, han hecho que los altos funcionarios se comprometan a llevar una gestión superior, los gobiernos cada día deben responder a los retos que involucran desarrollo en todo sentido y más aún en el personal que integra la organización gubernamental; la visión actual se centra en que los funcionarios sean generadores de valores como la eficiencia antes que de lucro o rentabilidad.

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), puso este punto muy en claro en el Congreso XVI sobre “El desarrollo de Métodos y Técnicas de Evaluación y Premiación para la Consolidación de una Cultura de la Calidad en la Gestión Pública Iberoamericana”.¹⁰³

En este Congreso se destacó al proceso de evaluaciones como un conductor de claridad sobre el cumplimiento de objetivos, lo cual al mismo tiempo permite determinar los sistemas de incentivos que debe contemplar cada uno de los Estados en su forma de gestionar al personal público. Esta indagación permite transparentar las habilidades y errores del personal, establecer justamente, tanto premios o incentivos así como sanciones pertinentes. La cultura de excelencia en la gestión pública que busca Iberoamérica es un trabajo en conjunto, la comunicación respecto de la implementación de sistemas de evaluación del desempeño, sus aciertos y errores, permiten a cada uno de los países compartir con los demás, y así ir todos hacia la productividad del funcionario público.

Este Congreso corroboró el establecimiento de políticas y programas que promuevan la autoevaluación, el reconocimiento de métodos de gestión, el establecimiento de premios nacionales a la calidad de administración y la participación en premios internacionales que reconocen la excelencia en la gestión pública; son una forma de promover el camino hacia una cultura de calidad que es una de las finalidades de un Estado Inteligente.

2.5.1 Breve comparación de cómo se lleva a cabo el sistema de evaluación del desempeño en Argentina, Colombia y Perú:

Varios países de la región aplican el sistema de evaluación a sus servidores públicos.

Un ejemplo esclarecedor es Argentina¹⁰⁴, en donde se ha empleado la evaluación principalmente para:

- Que se reconozca el esfuerzo del servidor público con justicia.
- Mejoramiento de los ingresos.
- Para conocer las capacidades y debilidades de los funcionarios.

La Subsecretaría de Gestión y Empleo Público a través de la Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP), se encarga de informar y aplicar la normativa vigente para el servidor público.

Respecto a la evaluación, en base a la Ley N° 25.164 Ley Marco del Empleo Público y al Decreto 393/94 y 021/93 y modificatorias. En Argentina existen dos sistemas para evaluar

¹⁰⁴ Pág. Web de la Oficina Nacional de Empleo Público de Argentina.

http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/facilitadores/paginas/evaluacion/preguntas_frecuentes_cargos_ejecutivos.html

Consulta: 11 de octubre del 2011

al personal de la Administración Pública Nacional comprendido en el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA). Se lleva a cabo de acuerdo a las funciones que cumplan, ya sean simples o ejecutivas. Para ello se llenan los formularios correspondientes.

El sistema es muy parecido al del Ecuador; el Coordinador Técnico de Evaluación de Desempeño de cada jurisdicción u organismo es el encargado de evaluar el rendimiento del desempeño de la función directiva, como reflejo del grado de satisfacción de los Objetivos, Actividades y Resultados establecidos.

Se evalúan las aptitudes y actitudes básicas en el despliegue de actividades, al igual que la eficiencia en la utilización de los recursos administrados con la efectividad de los logros alcanzados.

Las calificaciones van en un rango de:

- a) MUY DESTACADO: Cuando se superan muy ampliamente los requerimientos de la función y se logran resultados extraordinarios e infrecuentes.
- b) DESTACADO: Cuando se superan los requerimientos de la función y se logran resultados por encima de lo normal.
- c) BUENO: Cuando se satisfacen los requerimientos y se logran resultados adecuados.
- d) REGULAR: Cuando se alcanza ocasionalmente a cubrir los requerimientos de la función y se obtienen resultados por debajo de lo normal.
- e) DEFICIENTE: Cuando no se alcanza a cubrir los requerimientos de la función y se obtienen resultados muy por debajo de lo normal.

Dependiendo de los resultados obtenidos se establecerá los efectos correspondientes; si el servidor obtuvo Bueno, Destacado y Muy Destacado, además de asegurar la estabilidad del funcionario, son habilitantes para promocionar de grado y constituyen buenos antecedentes para concursar otras funciones. Una calificación Deficiente hace perder en forma automática el desempeño de la función.

También existe lo que nosotros llamamos la retribución por eficiencia, a los evaluados con Muy Destacado.

El sistema de evaluación de desempeño laboral en Colombia fue establecido por los acuerdos 17,18 y 27 de 2008 modificado por los acuerdos No. 137 y 138 del 2010 de la Comisión Nacional Del Servicio Civil (CNSC).

La evaluación del desempeño se enmarcará dentro de los siguientes niveles:

1. Sobresaliente
2. Destacado
3. Satisfactorio
4. No Satisfactorio

Existen también niveles de escalas de Calificación:

-Escala de cumplimiento de los compromisos laborales:

Nivel Destacado de 90% a 100%

Nivel Satisfactorio de 66% a 89%.

Nivel No Satisfactorio menor o igual al 65%

-Escala para acceder al Nivel Sobresaliente:

El evaluado podrá acceder al nivel sobresaliente siempre y cuando haya alcanzado el 95% o más de la escala de cumplimiento de los compromisos laborales y los siguientes factores:

Cumple o No cumple:

- Evaluación de la gestión por dependencias.
- Por calidad y oportunidad.
- Por aportes, propuestas o iniciativas adicionales.
- Por iniciativas tendientes a acciones proactivas en las actividades que cumpla.
- Por participación y aprovechamiento de capacitación relacionada con las actividades propias del empleo y que genere un valor agregado para la entidad o la dependencia.
- Por participación en grupos o en actividades que requieren de disposición voluntaria.
- Por cumplimiento de competencias.

Los efectos del resultado de evaluación pueden proporcionar:

-Adquirir los derechos de carrera

-Ascender en la carrera como resultado del período de prueba

-Otorgar incentivos pecuniarios y no pecuniarios

-Planificar la capacitación y la formación

- Determinar la permanencia en el servicio
- Acceder a encargos
- Otorgar comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción.

En el Perú, el Consejo Superior del Empleado Público es el órgano encargado de gestionar la Administración del Servidor Público.

El art. 61 de la Ley de la Carrera Administrativa del Servidor Público¹⁰⁵ junto con Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público, establece las categorías de calificación del Servidor Público, y son:

- i) Personal de rendimiento distinguido;
- ii) Personal de buen rendimiento; y,
- iii) Personal de rendimiento sujeto a observación.

También se calificará el rendimiento y calidad del servicio basándose en subfactores de la labor realizada y la preocupación por el usuario.

- a) El subfactor «cantidad de trabajo» evalúa el volumen, la rapidez y la oportunidad de la ejecución del trabajo encomendado, orientándolo hacia el logro de las metas y objetivos de la organización y los resultados esperados.
- b) El subfactor «calidad de la labor realizada» evalúa las características de la labor cumplida, así como la ausencia de errores en el trabajo y la habilidad en su ejecución.
- c) El subfactor «preocupación por el usuario» evalúa en los servidores, su relacionamiento, respeto, y la satisfacción del usuario externo o interno, según sus funciones.

Se otorgarán Premios al personal de rendimiento distinguido conforme al Artículo 18 de la Ley No. 28175. Tales medidas comprenderán:

- Días libres remunerados, premio económico extraordinario no remunerativo, becas de estudios, reconocimientos públicos con participación de los familiares del servidor, becas concursables de asignación anual.

¹⁰⁵Versión digital:

http://www.pcm.gob.pe/InformacionGral/sgp/2005/proyecto_ley_empleo_publico/PyLeyCarreradelServidorPublico.pdf

Consulta: 12 de octubre del 2011

Mientras que el personal de rendimiento sujeto a observación es considerado como servidor de ineficiencia comprobada y es sujeto de evaluación por el COSEP, dentro de un periodo no menor de treinta días. El COSEP realizará las pruebas de aptitud, conocimiento y psicológicas necesarias en función de su cargo, y podrá modificar la calificación. La confirmación de la evaluación efectuada determina la terminación de la carrera.

CAPÍTULO III

3. APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

Este concepto fue desarrollado en los años 90 por el profesor Robert S. Kaplan y su colega David P. Norton de Harvard Business School.

Se buscaba la implementación de una herramienta de gestión que no sólo se fije en la gestión financiera sino que se presenten otras variables, valorar el rendimiento era uno de los pilares fundamentales de esta herramienta, (Performance Measurement)¹⁰⁶; además de la valorización de estrategias aplicables al desarrollo de una entidad.

El Cuadro de Mando Integral establece influencia en el comportamiento de quienes conforman una organización, que va desde los altos mandos hasta los empleados de menor rango, ya que todos se unen al cumplimiento de objetivos.

Cada una de las estrategias empleadas en una organización confiere un plazo y una financiación para que ésta se pueda accionar.

El mundo del mercado y la innovación tecnológica deben anticiparse a las necesidades futuras de los consumidores o clientes; aplicando una herramienta que permita que una organización genere éxito y pueda competir con otras organizaciones. Los sistemas de medición y gestión son imprescindibles; pero se complica al aplicarlos a los activos intangibles y otras capacidades de una empresa, las habilidades del personal, la motivación y la fidelidad de los usuarios.

¹⁰⁶ (traducción: “Medición del Desempeño)

El Cuadro de Mando Integral es una ayuda a los indicadores financieros, pero a más de contemplar esta perspectiva, implementa otras como: la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.¹⁰⁷

El Cuadro de Mando Integral mide las perspectivas financieras y no financieras, ya que busca un equilibrio entre ellas para obtener resultados y actuar sobre ellos.

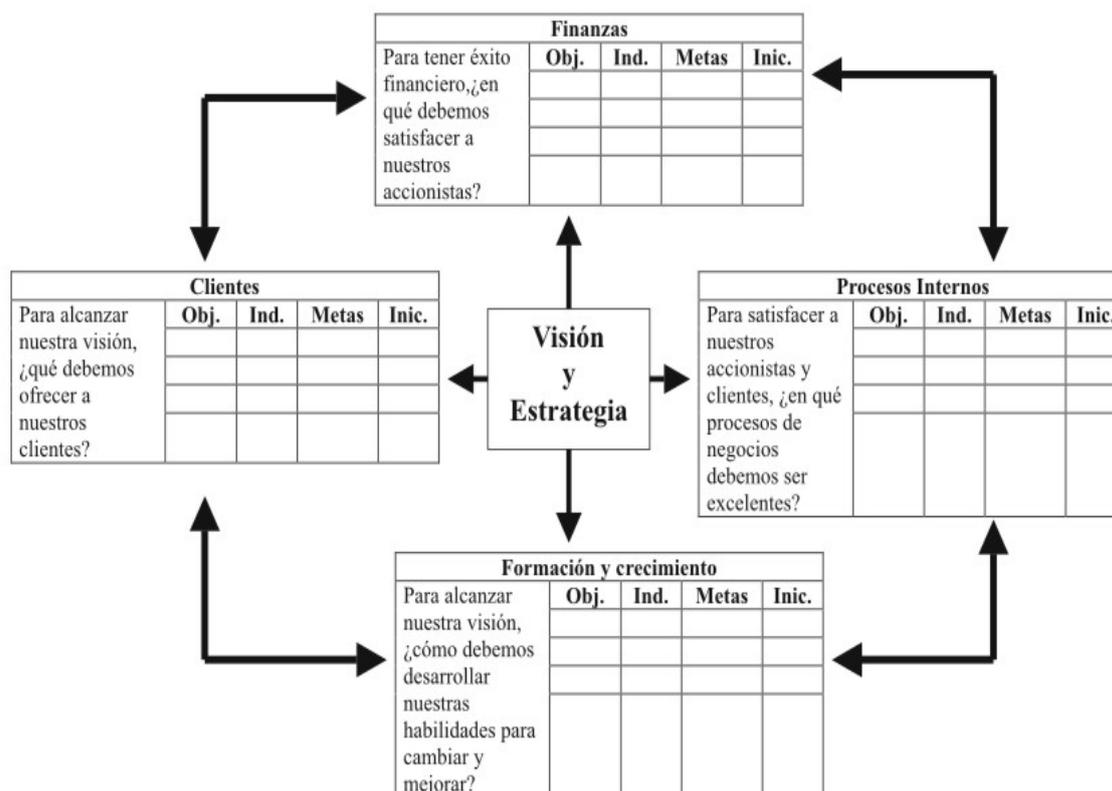
El objetivo del Balanced Scorecard es gestionar una estrategia en donde se congreguen tanto activos tangibles como intangibles y así formular una estrategia a largo plazo, la identificación de objetivos es primordial, porque de ahí nacerá el marco organizativo que guiará la gestión de una organización.

Definir los objetivos y cuantificarlos ayuda a establecer el nivel de acción de una estrategia, seguirla fortificando si funciona o de lo contrario cambiarla. El Cuadro de Mando Integral no solo mide los indicadores formulados de una organización sino que favorece el cambio o reemplazo de los mismos.

La importancia del Balanced Scorecard se basa en la comunicación e información que proporciona a todos los miembros de una organización la estrategia y objetivos sobre los cuales se cimienta la misma; tanto los fracasos y éxitos que se obtienen por el conocimiento del personal en el cumplimiento de objetivos.

El Cuadro de Mando Integral, ha perfeccionado cuatro perspectivas de campo de acción y medición al momento de implementar una estrategia de gestión:

¹⁰⁷KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; “*Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*”; Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona, 1997. Pág. 21



¹⁰⁸Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" Harvard Business Review (enero-febrero 1996): 76

Gráfico 1

3.1 PERSPECTIVAS DEL CAMPO DE ACCIÓN DEL BALANCED SCORECARD

3.1.1 Perspectivas Financieras:

Es el encargado de medir cuantitativamente aquellos indicadores basados en resultados económicos, tales como la rentabilidad, los ingresos, rendimiento del capital, crecimiento de ventas, etc.

La perspectiva financiera siempre busca una mayor productividad en relación a los costes o presupuesto.

Los objetivos de una buena perspectiva financiera se tornan en base a¹⁰⁹:

¹⁰⁸Cuadro de Mando Integral, según Kaplan y Norton, 1997, pág. 9.

- Duplicar el volumen de ventas.
- Incrementar el rendimiento.
- Aceptar pedidos más rentables.
- Conseguir un resultado de explotación elevado.
- Imponer una inmovilización de capital bajo.
- Reducir la parte del capital externo.
- Incrementar el flujo de cash-flow ¹¹⁰
- Conseguir una rentabilidad elevada de capital.
- Incrementar el valor para el accionista.

3.1.2 Perspectiva del Cliente:

Se hace un análisis sobre la actuación de la organización frente al cliente y al mercado mismo, traduciéndose en sí, en indicadores que midan la satisfacción del cliente, la retención de clientes, rentabilidad y aumento de los usuarios al satisfacer sus necesidades.

En base a una perspectiva de clientes, algunos objetivos directrices pueden ser¹¹¹:

- Desarrollo de la posición del mercado.
- Incrementar la cuota de los clientes más rentables.
- Construir una imagen del cliente a modo de socio.
- Establecer una imagen como líder en innovaciones.
- Servir a los clientes de forma proactiva.
- Incrementar el grado de popularidad y satisfacción al cliente.

¹⁰⁹HORVÁTH y PARTNERS, “*Dominar el Cuadro de Mando Integral*”, Manual práctico basado en más de 100 experiencias; Gestión 2000, S.A, Barcelona, 2003, pág. 67.

¹¹⁰(traducción: “flujo de fondos”).

¹¹¹HORVÁTH y PARTNERS, “*Dominar el Cuadro de Mando Integral*”, Manual práctico basado en más de 100 experiencias; Gestión 2000, S.A, Barcelona, 2003, pág. 68

3.1.3 Perspectiva del Proceso Interno:

Hace referencia a los resultados que produce la aplicación de un proceso interno, ya sea satisfacción del cliente o cumplimiento de objetivos financieros, esto produce una criticidad de estrategias internas implementadas, hace hincapié a la producción, gestionar operaciones de una forma eficiente, consistente e innovadoras.

Se examina la coherencia que hay entre los procesos críticos internos y los clientes.

A manera de directrices se pueden tomar en cuenta los siguientes objetivos dentro de la perspectiva de procesos¹¹²:

- Incrementar la eficiencia del proceso de comercialización.
- Reducir gastos innecesarios.
- Eliminar un diseño excesivo.
- Acortar los tiempos de desarrollo.
- Mejorar la cooperación con los proveedores.
- Incrementar flexibilidad de los procesos.
- Incrementar las capacidades.
- Realizar la orientación hacia los procesos.

Todo proceso que se lleve mediante un Cuadro de Mando Integral debe primero obtener la aceptación para que se produzca una ejecución adecuada.

Es importante que se dé la transferencia de know-how¹¹³, al incluir a todas las unidades de soporte en el proyecto a manera que se implante la estrategia a cualquier nivel y entre los centros de dirección.

3.1.4 Perspectiva de Formación y Crecimiento:

Es el análisis de la infraestructura que tiene la organización, desde su formación, las mejoras, tecnología y capacidades que dan valor frente a sus clientes o inversionistas.

¹¹²HORVÁTH y PARTNERS, “*Dominar el Cuadro de Mando Integral*”, Manual práctico basado en más de 100 experiencias; Gestión 2000, S.A, Barcelona, 2003, pág. 69

¹¹³(traducción: saber cómo)

El Cuadro de Mando Integral busca cerrar las brechas existentes entre las capacidades de las personas, los sistemas y procedimientos empleados, para así obligar a tomar correctivos que mejoren las decisiones y la actuación de sus integrantes.

Dentro de los objetivos estratégicos que se pueden presentar en la perspectiva de formación y crecimiento o potenciales tenemos las siguientes:

- Rejuvenecer la plantilla.
- Incrementar el dominio de idiomas.
- Incrementar la cuota de especialistas calificados.
- Asegurar la internacionalización de los empleados.
- Reducir la fragmentación de medios.
- Crear la habilidad de conquista japonesa.
- Lograr la conquista de mercados por medios de nueva producción.
- Asegurar la habilidad de acercamiento al cliente.¹¹⁴

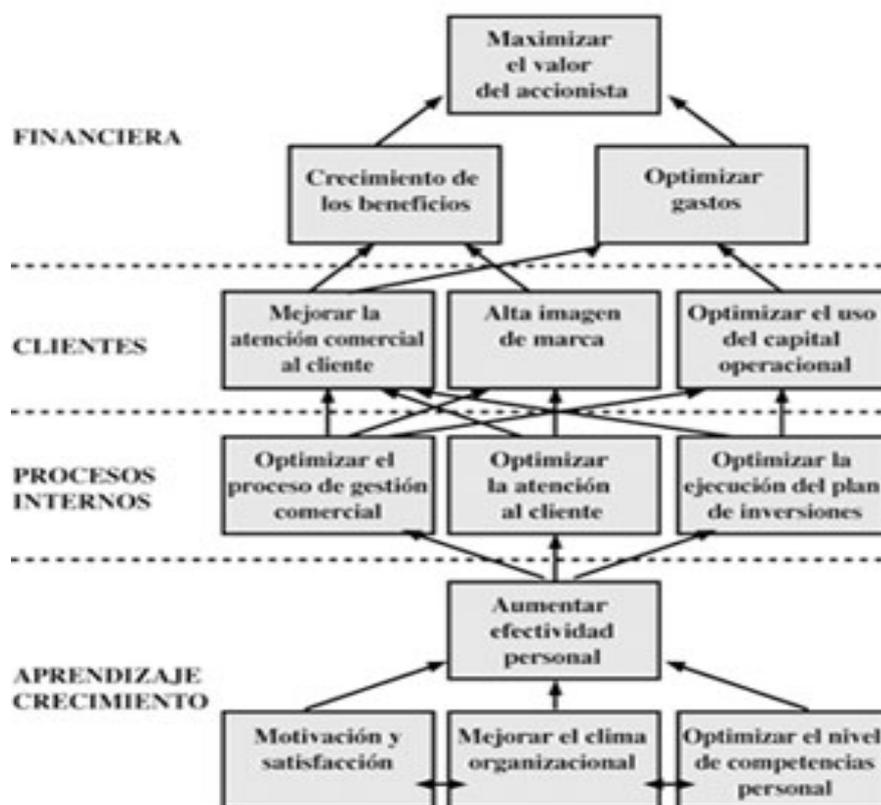
Los objetivos planteados en el balanced scorecard, están llamados a ser reforzados paulatinamente, en la medida de vinculación existente entre ellos y los resultados esperados. El Cuadro de Mando Integral busca la canalización de ideas, que se convertirán en estrategias proactivas en las que se indicaran valores y acciones a cumplirse, se convierte en el motor y seguimiento de objetivos.

Este conjunto de objetivos van a generar la causa-efecto de las variables propuestas en los ovejitos, tanto cumplimientos, retrasos, y estabilidad de la estrategia implementada.

Con estrategia se refiere a cómo van a ser gestionados los objetivos, es decir la medición de la relaciones entre planteamientos y resultados de los mismos, la vialidad de mejora de una organización, como se desenvuelve todo un engranaje de de relaciones de causa y efecto, que provocarán la actuación a la par de los directivos.

¹¹⁴. HORVÁTH y PARTNERS, “*Dominar el Cuadro de Mando Integral*”, Manual práctico basado en más de 100 experiencias; Gestión 2000, S.A, Barcelona, 2003, pág. 70

DIAGRAMA CAUSA-EFECTO ENTRE FACTORES



¹¹⁵Fuente: Gonzalo J.S. Quiroga Soria. “Cuadro de Mando Integral, ¿Cómo Implantarlo? Una visión sencilla y práctica. Figura 4

Gráfico 2

Los resultados, proporcionan información operativa, es decir ayudan a conseguir mejoras en perspectivas intangibles y una mejor administración de activos tangibles.

Proporcionan la identificación de competencias y un mejor despliegue de estrategias aplicables a la naturaleza y situación de la organización.

El cuadro de Mando Integral genera criticidad y conocimiento tanto de directivos como de subordinados los objetivos y metas que tiene la institución, la comunicación de cuál es la estrategia empleada para el desarrollo de la entidad a través de indicadores financieros y no financieros.

La importancia en generar un Cuadro de Mando Integral que comunique o brinde información sobre la estrategia utilizada, radica en:

-Describir para todos la visión de futuro, es decir que busca un entendimiento compartido.

¹¹⁵QUIROGA, Soria, Gonzalo J.S; “Cuadro de Mando Integral, ¿Cómo Implantarlo? Una visión sencilla y práctica”.

Versión digital:http://www.univalle.edu/publicaciones/compas_emp/compas02/pagina07.htm

Consulta: 10 de octubre del 2011.

-Crear un modelo de estrategia, en donde todos sean llamados a contribuir para el éxito de la organización. La vinculación e integración del personal es fundamental para el desarrollo; esto es lo que se llama “integración vertical.”¹¹⁶

La clave de comunicar a todos los integrantes de una organización el Cuadro de Mando Integral conlleva la ejecución del mismo, a más de llevarse a cabo varios planteamientos como:

- La necesidad y la importancia del proyecto que sea conocido por todos.
- Las estrategias se vuelven transparentes porque son comunicadas.
- La ejecución de los objetivos se produce de forma comprometida y coordinada.
- El acoplamiento sucesivo al sistema de planteamientos de objetivos y estrategias de remuneración se mantienen y se hace avanzar.¹¹⁷

El procedimiento de implementar un Balanced Scorecard, inicia con el reconocimiento de cuáles son los objetivos estratégicos que conlleva a cada una de las perspectivas en la que se desenvuelve una organización.

La mejor manera de proporcionar estos ajustes es mediante la selección, desarrollo y documentación de los objetivos estratégicos, es decir determinar objetivos verdaderos de los que va a depender el éxito o fracaso de la gestión. Estos objetivos deben estar entrelazados y fluir mutuamente entre ellos, por lo que deben proporcionar información sobre la causa y efecto de los mismos.

El siguiente paso es fijar un valor a cada objetivo, estos deben ser exigentes pero sin alejarse de la realidad y sobretodo que sean cumplibles por más ambiciosos que parezcan. Estos valores van de la mano con la planificación y el campo de acción de los mismos.

En la perspectiva financiera estos valores juegan un papel fundamental, pues bien, muchas veces sirven de indicadores para verificación del nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La valoración de los objetivos conlleva a una aceptación de los sistemas de gestión y control.

Para determinar la valoración de los objetivos es importante la creación de una base comparativa, la definición de valores principales y la documentación de los mismos.

¹¹⁶HORVÁTH y PARTNERS, “*Dominar el Cuadro de Mando Integral*”, Manual práctico basado en más de 100 experiencias; Gestión 2000, S.A, Barcelona, 2003, pág. 107

¹¹⁷Ob. Cit. ORVÁTH y PARTNERS, pág. 129

Cuando no se pueden determinar valores exactos sobre los que se van a trabajar los objetivos, se debe adoptar a manera auxiliar una especie de escala dentro de lo cual se podría calificar al cumplimiento de tal estrategia o una evaluación subjetiva de la misma, para que con el tiempo se pueda trabajar con indicadores que presenten una información y valores más directos.

Continuando con el proceso de un Cuadro de Mando integral tenemos la adecuación de las acciones estratégicas para llevar a cabo los objetivos planteados al inicio.

A un mismo objetivo se le pueden plantear varias acciones estratégicas, lo cual se refiere a las acciones de soporte para culminar las metas establecidas. Al igual que también una acción estratégica puede estar familiarizada con varios objetivos.

Cuando se introduce un Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral en la gestión del personal, se está trabajando con la actuación de los trabajadores, quienes juegan el papel más importantes y fundamental de una organización, ya que ellos llevan a cabo el papel primordial de ejecutar las estrategias planteadas por los altos mandos.

Cuando un trabajador se plantea objetivos individuales de superación, incrementa el rendimiento, por lo tanto cuando todos los servidores desean alcanzar una meta, todos van a contribuir al éxito de la organización. La sincronización en el cumplimiento de objetivos proporciona el rendimiento unificado, y ellos para lograr tales metas necesitan de la motivación, el grado de satisfacción del empleado y demás beneficios a los que ellos son acreedores por su trabajo y cumplimiento.

El Cuadro de Mando Integral debe comunicarse con la ayuda de una solución de software, que ayude sistemáticamente a la ardua labor de coordinar el cumplimiento de los objetivos estipulados en la planificación inicial. Por ejemplo, la concentración de información requerida para verificar resultados provienen de: sistemas operativos del área Financiera, otros datos del área Comercial, y también del área de Producción, etc., por tanto es imprescindible la sistematización que permitan conexiones y posibilidades de evaluación con todas las áreas a más del ingreso de información de manera manual.

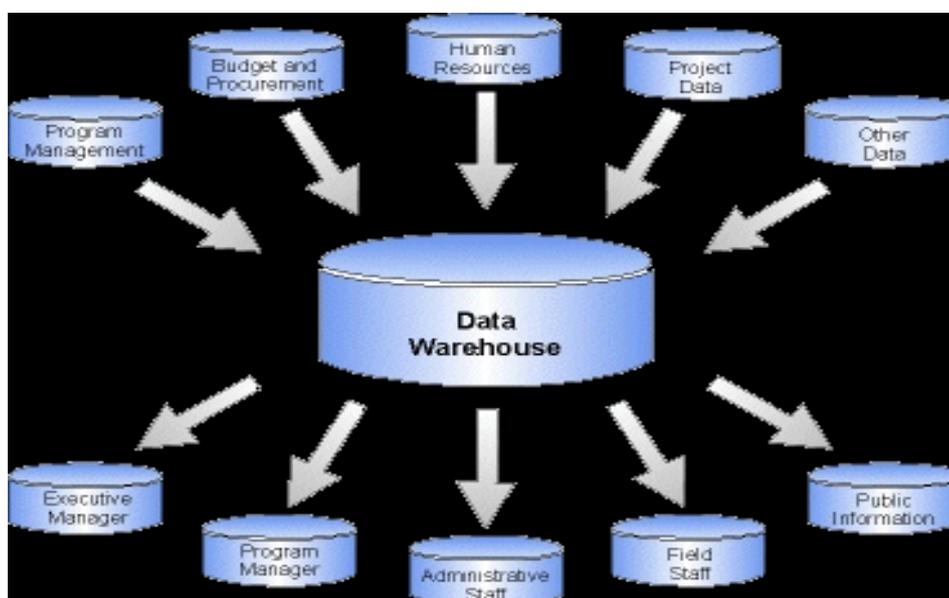
Las estadísticas, las evaluaciones, índice de satisfacción del cliente, cuota de mercado, etc., son correlaciones existentes para la determinación de valores y la verificación del cumplimiento de objetivos estratégicos.

Todos estos datos requieren de la aplicación de tecnologías de software, que son conocidas por las siglas OLAP (On-line Analytical Processing) y Data Warehouse.¹¹⁸

Estas bases de datos, se encargan de proporcionar a través del Cuadro de Mando Integral una plataforma eficiente respecto a la gestión de estrategias de una organización.

En el mercado existen varios software que trabajan con el Cuadro de Mando Integral, los cuales van evolucionando cada día con el avance de la tecnología.

A manera de ejemplo se puede hablar de un software en sistema Java que ayuda a diseñar un Cuadro de Mando Integral y permite, por medio de una interface ODBC (Online Data Communication), una transferencia de datos hacia los sistemas existentes en la entidad.¹¹⁹



Ejemplo de lo que representa un Data Warehouse, es decir un almacenamiento de datos, donde el Cuadro de Mando Integral es un posible usuario, que envía información.¹²⁰

Gráfico 3

¹¹⁸HORVÁTH y PARTNERS, “*Dominar el Cuadro de Mando Integral*”, Manual práctico basado en más de 100 experiencias; Gestión 2000, S.A, Barcelona, 2003, pág. 436 (traducción: OLAP: Procesamiento Analítico en Línea; data warehouse: almacenamiento de datos.)

¹¹⁹Ibíd. pág. 438 (traducción: Comunicación de Datos en Línea)

¹²⁰Fuente: pág. Web:

http://www.google.com.ec/imgres?q=el+data+warehouse+contiene+el+cuadro+de+mando+integral&hl=es&sa=X&noj=1&tbn=isch&prmd=imvnsb&tbnid=K0vY5JxXv9DSiM:&imgrefurl=http://es.conocimientoengrupo.wikia.com/wiki/%25C2%25BFQu%25C3%25A9,_c%25C3%25B3mo,_cu%25C3%25A1ndo_y_por_qu%25C3%25A9%25F&docid=TGs8b1ZASM5viM&w=369&h=281&ei=RvaTTr31BIGztflyqz9Bg&zoom=1&iact=hc&vpx=1129&vpy=351&dur=9721&hovh=196&hovw=257&tx=127&ty=106&page=3&tbnh=146&tbnw=191&start=38&ndsp=21&ved=1t:429,r:13,s:38&biw=1429&bih=683

Consulta: 11 de octubre del 2011.

3.2 EL BALANCED SCORECARD COMO UN SISTEMA ELECTRÓNICO DE MEDICIÓN Y GESTIÓN DEL SECTOR PÚBLICO:

Esta herramienta ha pasado de ser un instrumento utilizado en el sector empresarial, a un método utilizado en el sector público en proceso de conseguir una gestión pública efectiva. A esta herramienta deben darse los ajustes y modificaciones principalmente de los indicadores correspondientes a la función pública.

La era del “Estado Inteligente” al que cada día nos sometemos, exige una administración pública con miras a la modernización que busca ampliar la visión del Talento Humano concatenado a los objetivos de la institución.

Plantear objetivos estratégicos en la administración pública, no es sencillo, pues bien estos no están encaminados a un modelo empresarial o a un servicio para clientes específicos. Si no que tienen que estar alineados a la agenda del gobierno, acuerdos, programas, ordenamiento jurídico y demás variables del aparataje estatal.

Ya sea que los objetivos estratégicos estén dados por la ley o propios de un ente gubernamental, no son del todo diferentes a los del sector privado, porque siempre tales objetivos van encaminados a mejorar o mantener la visión de una institución.

Es prioritario que la gestión pública enmarque indicadores correspondientes a su labor y mantenga su rol que no va a ser puramente financiera o económica.

Una buena gestión pública inicia con la planificación, el art. 227¹²¹ de la Constitución que trata sobre los principios de la administración pública, sitúa a la planificación como uno de ellos.

Por ello es que para emprender la aplicación del Cuadro de Mando Integral es importante adecuar el proceso de planificación a los objetivos y por ende a los resultados esperados de esta.

El planificar es parte de dar inicio a una proyección de actuación, es más en la administración pública es fundamental dar cumplimiento legal y democrático a la

¹²¹Art. 227 de la Constitución.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Art. 279.- El sistema nacional descentralizado de planificación participativa organizará la planificación para el desarrollo. El sistema se conformará por un Consejo Nacional de Planificación, que integrará a los distintos niveles de gobierno, con participación ciudadana, y tendrá una secretaría técnica, que lo coordinará. Este consejo tendrá por objetivo dictar los lineamientos y las políticas que orienten al sistema y aprobar el Plan Nacional de Desarrollo, y será presidido por la Presidenta o Presidente de la República.

publicación de las actividades y la distribución de recursos que se dan durante el período fiscal. Los ciudadanos tenemos el deber y la obligación de verificar la actuación burocrática.

Como antecedente de la aplicación del Balanced Scorecard a la gestión pública, tenemos a Estados Unidos, en el gobierno de Clinton en 1993, se propuso “reinventar el gobierno”.¹²² Una iniciativa liderada por el vicepresidente Albert Gore condujo a la publicación de la “National Performance Review” (NPR)¹²³. Este documento destacó la importancia, para las agencias gubernamentales, de centrarse en el cliente y de medir su actuación; delegar el poder a los empleados era el eje fundamental para conseguir resultados.

La manera más efectiva de cuantificar el rendimiento de una organización pública es midiendo cuan eficiente y eficazmente satisface las necesidades de los ciudadanos.

La tarea de establecer indicadores de la actuación para las entidades gubernamentales se torna sumamente complicada; empezando porque no es nada fácil medir el trabajo de un servidor público, que no ha estado acostumbrado a ser evaluado ni que los resultados se centren en su trabajo.

Muchas ciudades alrededor del mundo instauraron este Cuadro de Mando o Balanced Scorecard.

En 1996, la División de aprovisionamiento del departamento de transporte de Estados Unidos (DOT) fue una de las primeras administraciones públicas en adoptar el Cuadro de Mando Integral.¹²⁴

La ciudad de Charlotte, en Carolina del Norte U.S.A, eligió una estrategia basada en el cliente, al elegir objetivos interrelacionados en el provecho de sus ciudadanos. Su

¹²²D.OSBORNE y T. GAEBLER, “*Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*”, Reading, Mass, Addison-Wesley, 1992 (traducción: Reinención del Gobierno. ¿Cómo el Espíritu Empresarial es la transformación del sector público”)

¹²³Creating a Government That Works Better and Costs Less. Report of the National Performance Review, Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office; 1993. (Traducción: “Revisión del Rendimiento Nacional”; La creación de un gobierno que trabaje mejor y cueste menos. Informe de la Revisión del Desempeño Nacional, Washington, DC: Oficina de Impresión del Gobierno de los EE.UU., 1993.)

¹²⁴KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; “*Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*”; Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona, 2001. Pág. 156

actuación se centraba en perspectivas en base a: servicio al cliente, financieras, eficiencia del trabajo interno y la innovación y formación.

Al igual que Australia, en el 2000 las ciudades de Cockburn y Melville obtuvieron premios por sus sistemas de medir resultados con un cuadro de mando integral.¹²⁵

Las perspectivas más comunes de una organización gubernamental van encaminadas en base a:

- Servicio al Cliente.- proporcionar excelente servicio al ciudadano/usuario
- Responsabilidad Financiera.- administrar correctamente el dinero de la ciudad.
- La eficiencia del trabajo interno.- seguir cada día mejorando la eficiencia y eficacia de los servicios dentro de un presupuesto sin crecimiento.
- Innovación y formación.- explorar nuevos productos y procesos para el mejoramiento de la actuación a futuro.¹²⁶

A manera de ejemplo de objetivos estratégicos para entidades gubernamentales o sin ánimo de lucro se pueden citar:

En la Perspectiva Financiera muchas instituciones sitúan como objetivos primordiales a:

-Reconocimiento Público, es decir la publicidad, el conocimiento del ciudadano de la causa del organismo.

-Involucración de la comunidad, se busca proporcionar oportunidades de satisfacción a los individuos.

-Captación de fondos para el cumplimiento de objetivos.

Para la Perspectiva de operaciones internas y procesos se centraron en:

-Organización y Administración.- comunicar la utilización de equipos de gestión.

-Mantener y utilizar de forma eficaz las bases de datos.¹²⁷

El Cuadro de Mando Integral busca transparentar a los votantes, ciudadanos, empleados internos los resultados de la actuación por medio de los cuales se lleva a cabo los objetivos estratégicos planteados desde la planificación.

¹²⁵ KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral (*The Balanced Scorecard*)”; Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona, 2001. Pág.; Pág. 151;

¹²⁶ KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; “*El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*”; Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona 1997, pág. 197, 198, 199.

¹²⁷ Ob. Cit. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P., pág.201

Un Jefe de los Tribunales de Distrito de Singapur asistió a un programa en Harvard Business School, a su regreso estableció el cuadro de mando integral en tribunales subordinados de 84 jueces, 500 administrativos y 400.000 casos por año. Primeramente se aplicó en el Tribunal de Reclamaciones de Menores, esta es probablemente la primera aplicación del Balanced Scorecard en el sector judicial.

Posteriormente se aplicó a la Corte de Justicia en donde cuya gestión ha sido un éxito ya que se estableció un sistema de recompensa por el desempeño, entregando placas y certificados a las personas que se destaquen en su labor, o viajes de estudio al extranjero.¹²⁸

Este Cuadro de Mando Integral no puede desarrollarse sin la participación de los empleados o personal que labora en una institución ya sea pública o privada.

En nuestro caso, la determinación de la presente investigación es la aplicación de esta herramienta en el ámbito público, como política del Ministerio de Relaciones Laborales.

Muchos organismos estatales miden la satisfacción del empleado, lo que no es igual al compromiso que éste puede prestar a la institución, ya que para ello se requiere que comprendan las metas, objetivos y forma de gestión de la organización; por ello es que se hace imprescindible alinear a los servidores públicos con la gestión directa del organismo.

Motivo por el cual el nuevo Régimen del Talento Humano en el Sector Público, busca implementar el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, como herramienta de medición de eficacia de los servidores públicos, en el ámbito de ascenso, promoción y demás beneficios económicos y sociales.

En una empresa del sector privado, los indicadores financieros proporcionan la responsabilidad ante los propietarios o accionistas, más, en una entidad pública los objetivos financieros no son indicadores que revelan si el organismo cumple o no su misión. La misión u objetivos de una institución pública deberían medirse en el nivel más alto del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

¹²⁸KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; *“Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral (TheBalancedScorecard)”*; Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona, 2001. Pág. 157

La colocación de un objetivo muy amplio en el Balanced Scorecard de una agencia gubernamental comunica claramente la misión a largo plazo que tiene esta.

Con la nueva Ley Orgánica del Servidor Público¹²⁹, el Ministerio de Relaciones Laborales tiene plena competencia para realizar estudios técnicos relacionados a las remuneraciones e ingresos complementarios del sector público; así como, la aplicación de las políticas y normas remunerativas; por lo que se ha fijado como Política, una Propuesta Remunerativa de Beneficios Económicos y Sociales basada en la Retribución por eficiencia (Balanced Scorecard) o Cuadro de Mando Integral, para con ello ajustarse a la realidad de las Instituciones Públicas en el cumplimiento de su misión de satisfacción de las necesidades de la comunidad, obteniendo una remuneración justa y equitativa.

El artículo 85, numeral primero de la Constitución de la República del Ecuador¹³⁰, determina que las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos se orientarán a hacer efectivo el buen vivir. Del mismo modo el artículo 227 de la Constitución de la República, señala que la Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Este método estratégico ha sido utilizado por años por empresas privadas, pero ahora, con el avance de la tecnología la empresa pública busca implementar esta herramienta para una mejor organización institucional logrando así medir la eficiencia de sus servidores y que éstos alcancen una retribución justa.

Siguiendo estos principios el Ministerio de Relaciones Laborales determinó la política pública acerca de la Retribución por eficiencia a los Servidores Públicos, lo cual será gestionado por el Régimen de Talento Humano a través de las Unidades de Administración del Talento Humano de cada entidad, una de esas políticas y herramientas es el “Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

El proceso de crear un "Balanced Scorecard" incluye la determinación de:

- 1.- Objetivos que se desean alcanzar,

¹²⁹ Ley Orgánica del Servidor Público. R.O.2° S.N° 294 del 6 de Octubre 2010

¹³⁰ Constitución de la República del Ecuador. R.O 449 del 20 de Octubre del 2008.

- 2.- Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos,
- 3.- Metas, o el valor específico de la medición que queremos alcanzar y
- 4.- Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.¹³¹

Los efectos de la globalización ha provocado que se internacionalicen prácticas administrativas que proponen dar respuestas a los fenómenos actuales, pero por ello no se puede desconocer la realidad administrativa de cada uno de los países y sobretodo del Ecuador, donde la rendición de cuentas solo está dada para los altos funcionarios, mientras que los funcionarios de menores jerarquía se desempeñan de una manera reprochable por falta ya sea de formación académica o capacitación institucional. Es por ello que la adopción de programas extranjeros como el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral debe darse de una manera doméstica, es decir adaptado a la realidad social del país.

La retribución, asenso y promoción de los servidores públicos previa evaluación, no solo debe darse en base a su potencial, sino también a su desempeño en la institución.

En este estudio se introduce el análisis de cómo se puede desarrollar una correcta evaluación y medición de los estándares de calidad del Talento Humano en la Función Pública; para así dar lugar a la mejora del servicio estatal en pro de satisfacer las necesidades de los ciudadanos ecuatorianos.

El Cuadro de Mando Integral, para una institución gubernamental debe basarse en objetivos e indicadores obviamente diferentes a los de una empresa privada, pues como es sabido los objetivos financieros van a ser condicionados a un marco de actuación preestablecida. Pues bien, las acciones tienden a ser más óptimas ya que se pueden establecer responsabilidades en base a los resultados. Para los ciudadanos como accionistas de la política y los políticos como accionistas de la administración, es más viable la aplicabilidad de un instrumento de gestión que proporciones control de la administración pública del mismo modo que da información sobre la aplicabilidad de ciertas estrategias.

¹³¹ KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; “*Cuadro de Mando Integral (TheBalancedScorecard)*”; Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona, 1997. Pág. 25

El planteamiento de objetivos estratégicos en el sector público, muchas veces peligran de ser sólo una práctica de política simbólica, en la gestión pública es posible toparse con barreras de implementación tales como:

- 1.- Barrera en la concreción.- muchas de las estrategias son un idealismo con tintes políticos, que rara vez pueden convertirse en realidad o ser materializadas.
- 2.-Barrera en la Visión.- los objetivos deben ser conocidos y entendidos por todo el personal, sino se podría causar un desfase en la ejecución de estrategias.
- 3.-Barrera en el Compromiso.- las estrategias no se combinan con objetivos individuales y propios de cada área.
- 4.- Barrera en la Implantación.- muchos de los sistemas de informes están concentrados en la perspectiva financiera, dejando de lado la importancia de los activos intangibles.
- 5.-Barrera Operativa.- los resultados de la estrategia no fluyen en coordinación con la planificación del presupuesto y hacia la realización del mismo.¹³²

En el Sector Público el Balanced Scorecard no es tan diferente del sector privado, pues muchos de sus objetivos son similares.

Se pueden atribuir varias funciones al Cuadro de Mando Integral para el desarrollo de objetivos, por ejemplo:

-Función de Reducción:

En el Cuadro de Mando Integral se señalan solo aquellos datos fundamentales procedentes de los indicadores preestablecidos.

-Función de Enfoque:

El Cuadro de Mando Integral provoca que se preste una mayor atención a la dirección política de la administración pública.

-Función de Acoplamiento:

Previa acción de planificación del presupuesto establecido se enmarcan los objetivos estratégicos de la institución.

-Función de Integración:

En el Cuadro de Mando integral se busca integrar las estrategias tanto de los activos tangibles como intangibles, es decir basándose en datos financieros y no financieros.

-Función de Argumentación:

¹³²HORVÁTH y PARTNERS, “*Dominar el Cuadro de Mando Integral*”, Manual práctico basado en más de 100 experiencias; Gestión 2000, S.A, Barcelona, 2003, pág. 447

Se refiere básicamente a los contenidos con los que los marcos referenciales son llenados de acuerdo a los objetivos y escalas de cada organización.¹³³

El Cuadro de Mando Integral en el Sector Público siempre va estar configurado en base a la política y gestión de la propia entidad gubernamental, el aspecto de la legitimidad, importante para la democracia provoca grandes exigencias a la gestión pública, un manejo más transparente donde se puedan justificar sus acciones.

Los campos de actuación van en base a:

- Control Político y
- Comunicación Política.- a manera externa de reportar actuaciones y gestión institucional.

La importancia de transmitir los objetivos de la política a través del Cuadro de Mando Integral es un derecho del ciudadano, que se basa en la transparencia del accionar institucional, que está de acuerdo a la Constitución de la República en el art. 91 y a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública¹³⁴, en el art. 7 se mencionan los parámetros mínimos que una entidad debe informar al ciudadano, y estos deberán ser difundidos a través de un portal de información o página web, así como de los medios necesarios a disposición del público.

La siguiente información mínima actualizada, que para efectos de esta Ley se la considera de naturaleza obligatoria:

- a) Estructura orgánica funcional, base legal que la rige, regulaciones y procedimientos internos aplicables a la entidad; las metas y objetivos de las unidades administrativas de conformidad con sus programas operativos;
- b) El directorio completo de la institución, así como su distributivo de personal;
- c) La remuneración mensual por puesto y todo ingreso adicional, incluso el sistema de compensación, según lo establezcan las disposiciones correspondientes;
- d) Los servicios que ofrece y las formas de acceder a ellos, horarios de atención y demás indicaciones necesarias, para que la ciudadanía pueda ejercer sus derechos y cumplir sus obligaciones;

¹³³HORVÁTH y PARTNERS, “*Dominar el Cuadro de Mando Integral*”, Manual práctico basado en más de 100 experiencias; Gestión 2000, S.A, Barcelona, 2003, pág. 450

¹³⁴Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a La Información Pública No. 24, publicado en el Registro Oficial Suplemento 337 del 18 de Mayo del 2004.

- e) Texto íntegro de todos los contratos colectivos vigentes en la institución, así como sus anexos y reformas;
- f) Se publicarán los formularios o formatos de solicitudes que se requieran para los trámites inherentes a su campo de acción;
- g) Información total sobre el presupuesto anual que administra la institución, especificando ingresos, gastos, financiamiento y resultados operativos de conformidad con los clasificadores presupuestales, así como liquidación del presupuesto, especificando destinatarios de la entrega de recursos públicos;
- h) Los resultados de las auditorías internas y gubernamentales al ejercicio presupuestal;
- i) Información completa y detallada sobre los procesos precontractuales, contractuales, de adjudicación y liquidación, de las contrataciones de obras, adquisición de bienes, prestación de servicios, arrendamientos mercantiles, etc., celebrados por la institución con personas naturales o jurídicas, incluidos concesiones, permisos o autorizaciones;
- j) Un listado de las empresas y personas que han incumplido contratos con dicha institución;
- k) Planes y programas de la institución en ejecución;
- l) El detalle de los contratos de crédito externos o internos; se señalará la fuente de los fondos con los que se pagarán esos créditos. Cuando se trate de préstamos o contratos de financiamiento, se hará constar, como lo prevé la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y la Ley Orgánica de Responsabilidad y Transparencia Fiscal, las operaciones y contratos de crédito, los montos, plazo, costos financieros o tipos de interés;
- m) Mecanismos de rendición de cuentas a la ciudadanía, tales como metas e informes de gestión e indicadores de desempeño;
- n) Los viáticos, informes de trabajo y justificativos de movilización nacional o internacional de las autoridades, dignatarios y funcionarios públicos;
- o) El nombre, dirección de la oficina, apartado postal y dirección electrónica del responsable de atender la información pública de que trata esta Ley;
- p) La Función Judicial y el Tribunal Constitucional, adicionalmente, publicarán el texto íntegro de las sentencias ejecutoriadas, producidas en todas sus jurisdicciones;

q) Los organismos de control del Estado, adicionalmente, publicarán el texto íntegro de las resoluciones ejecutoriadas, así como sus informes, producidos en todas sus jurisdicciones;

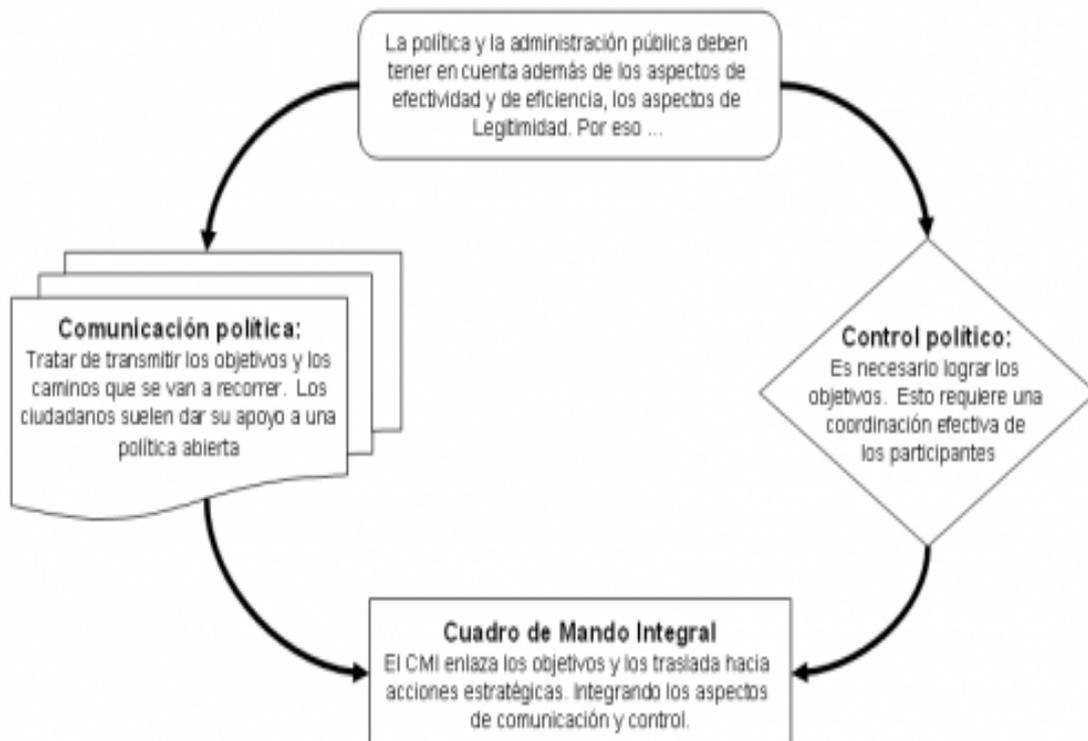
r) El Banco Central, adicionalmente, publicará los indicadores e información relevante de su competencia de modo asequible y de fácil comprensión para la población en general;

s) Los organismos seccionales, informarán oportunamente a la ciudadanía de las resoluciones que adoptaren, mediante la publicación de las actas de las respectivas sesiones de estos cuerpos colegiados, así como sus planes de desarrollo local; y,

t) El Tribunal de lo Contencioso Administrativo, adicionalmente, publicará el texto íntegro de sus sentencias ejecutoriadas, producidas en todas sus jurisdicciones.

La información deberá ser publicada, organizándola por temas, ítems, orden secuencial o cronológico, etc., sin agrupar o generalizar, de tal manera que el ciudadano pueda ser informado correctamente y sin confusiones”.

Como vemos muchos de los literales de este artículo están entrelazados con la información que presenta el Cuadro de Mando Integral, sobre todo en lo que se refiere a las letras, a), c), g), k) y m), las cuales hablan del presupuesto, objetivos y planes a ejecutarse por la entidad pública.



Fuente: La doble función del CMI en el Sector Público. HORVÁTH y PARTNERS, “Dominar el Cuadro de Mando Integral”, Manual práctico basado en más de 100 experiencias; Gestión 2000, S.A, Barcelona, 2003, pág. 451

Gráfico 4

Un cuadro de Mando Integral como decía, busca transmitir la política de acción para la ejecución de estrategias, esta publicidad está encaminada a la generación de confianza del ciudadano hacia la entidad.

La implementación de una estrategia en el sector público conlleva un procedimiento cargado de varios matices y aspectos tales como:

- ✓ La importancia de la Aplicación de la Legislación Vigente:

Toda planificación y por ende la formulación de objetivos estratégicos deben estar acorde a la legislación vigente, por lo tanto muchas veces los objetivos deben desarrollarse en un marco muy estrecho y limitado.

Toda actuación de la administración pública debe gozar de legitimidad y legalidad, las tareas obligatorias, la creación de prestaciones, formulación de indicadores, etc., debes estar legalmente predeterminadas. Muchas veces los objetivos pueden ser proveídos por la ley, ya que en la normativa se establecen parámetros o estrategias claras a cumplirse por una institución en particular, por ende la entidad debe acoger obligatoriamente estas directrices legales.

✓ La importancia de las exigencias de los Ciudadanos:

Los ciudadanos están en toda su capacidad de exigir sus derechos, y a esto me refiero a la exigencia de una administración pública eficiente y eficaz.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, siempre debe estar relacionado con la causa y efecto de los objetivos, la responsabilidad política de una autoridad es sumamente importante, pues las decisiones de gestión siempre van a ser objeto de discusión y de cumplimiento.

✓ La importancia de la Política Simbólica:

El ámbito público está entrelazado con la política, por ellos a menudo los objetivos están bañados de medidas no necesariamente concretas; la política simbólica es practicada comúnmente sobretodo como estrategia de campaña política en la época de elecciones populares.

Muchas veces el Cuadro de Mando Integral tiene contradicciones con la política simbólica, ya que el Cuadro de Mando integral presenta objetivos estratégicos a largo plazo y la política simbólica establece temas de actualidad y ejecución inmediata. Por ello la importancia de un Cuadro de Mando Integral que genere simultáneamente una planificación y ejecución correlacionada, un Balanced Scorecard es más beneficioso para la política que el marketing político, la necesidad de una concreción entre la administración pública y la política en la formulación de estrategias es fundamental para las autoridades y subordinados.

El aparato burocrático no puede presentar objetivos individuales, sino que más bien muchos de sus objetivos estratégicos van estar entrelazadas entre entidades.

La coordinación entre instituciones es fundamental, es parte de una gestión de gobierno y por ende el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard tiende a facilitar esta coordinación en las diferentes variables en las que se lo quiera instalar.

A manera de ejemplo se pueden presentar los siguientes modos de coordinación¹³⁵:

- Coordinación de la actuación del Gobierno: El Cuadro de Mando integral es útil para controlar las actividades y planes del gobierno central a través de la

¹³⁵HORVÁTH y PARTNERS, “*Dominar el Cuadro de Mando Integral*”, Manual práctico basado en más de 100 experiencias; Gestión 2000, S.A, Barcelona, 2003, pág. 457

planificación establecida en el Plan Nacional del Buen Vivir, lo cual está orientado al objetivo de trabajo y gestión.

- Coordinación de la actuación del Gobierno y del Parlamento o Asamblea: El Cuadro de Mando Integral sirve para acoplar las actividades tanto del Gobierno como las de la Asamblea y así lograr una mayor concreción en su actuar.
- Coordinación de la actuación de la política y de la Administración Pública: Aquí el Cuadro de Mando Integral busca enlazar las actividades políticas con las actividades de la administración pública en una concreción aceptable para el progreso y desarrollo de los objetivos estratégicos planteados en el Plan Nacional del Buen Vivir.
- Coordinación de la actuación de las Administraciones Públicas entre ellas en su conjunto: el Cuadro de Mando integral ayuda a concatenar objetivos en común de las diferentes administraciones, aquí se podrían situar a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en sus tareas de apoyo mutuo y demás actividades conjuntamente acordadas.
- Coordinación de la Actuación de diferentes niveles de las Autoridades: el Cuadro de Mando Integral busca la participación de autoridades de los deferentes niveles de gobiernos, al igual que la anterior cooperación, el trabajo en equipo provee mayor satisfacción a los ciudadanos.

Es difícil mantener una coordinación exacta entre las diferentes administraciones públicas y niveles de gobierno descentralizado, por lo tanto se deben buscar objetivos que puedan encuadrarse a todos y obtener un apoyo mutuo para su cumplimiento, la colaboración en todos los niveles de gobierno es primordial para la integración y desarrollo, siendo el campo de acción más amplio debe buscarse objetivos realizables a corto, mediano y largo plazo, todo esto con ayuda de cercanía, estrategia y sobretodo voluntad política.

Para la estructuración de un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard en el Sector Público normalmente se deben seguir los siguientes pasos básicos:¹³⁶

¹³⁶HORVÁTH y PARTNERS, “*Dominar el Cuadro de Mando Integral*”, Manual práctico basado en más de 100 experiencias; Gestión 2000, S.A, Barcelona, 2003, pág. 463

1.- Crear un Marco Organizativo.- la puntualización de bases estratégicas es fundamental para la creación de un Cuadro de Mando Integral, tener claros los objetivos a plantearse en base a la misión de la entidad gubernamental.

Como decía anteriormente toda actitud y proceder de la Administración Pública deben encuadrarse en un marco estrictamente legal, aunque es un marco restrictivo, muchas veces esta atadura conlleva la poca efectividad de los procesos burocráticos.

Se deben fijar las perspectivas adecuadas que vayan al ritmo de la entidad estatal, y como es natural una de ellas siempre va a ser la perspectiva financiera, la del cliente o usuario, y demás perspectivas adecuadas a las necesidades propias de cada organización.

2.- Definir los Principios Estratégicos.- estos deben basarse en los principios básicos de la Administración Pública, que de acuerdo a la Constitución en su Art. 227 son los siguientes: eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Y en base a estos cada una de las instituciones burocráticas debe formar los objetivos estratégicos y las directrices propias de cada misión y visión.

Las estrategias deben ser concretas y ejecutables al plazo determinado, esta definición debe ser clara y absoluta, para que al comunicar a todos los integrantes del organismo, cada uno sepa cómo actuar, todos deben tener el mismo norte y colaborar con aquellos que no tengan claro el campo de acción en base a los objetivos directrices preestablecidos, de tal modo que sean evaluables todos y cada uno de ellos, y que en los resultados sean tan claros para tomar las medidas respectivas por parte de la gestión administrativa

3.- Desarrollo del Cuadro de Mando Integral.- es decir introducir el Cuadro de Mando Integral en la entidad estatal como una herramienta de gestión pública que busca medir la eficiencia y rendimiento del actuar burocrático. Impartir el conocimiento y difundir su aplicabilidad a todos los departamentos y áreas específicas que engranan el organismo y por lo tanto su desarrollo.

Es imprescindible enlazar los objetivos estratégicos a las relaciones causa-efecto, lo que provoca tener certeza en la actuación pública, ya que a través de estas se pueden determinar los indicadores respectivos y los valores de los mismos.

4.- Gestionar la Implementación del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.- se debe buscar la aplicación duradera del Balanced Scorecard, demostrando su aplicabilidad y

los resultados obtenidos de esta herramienta de gestión, para así difundirla a todos los niveles de gobierno e instituciones públicas, ya que esta herramienta va de la mano de otros instrumentos de control que buscan la transparencia, el correcto manejo de dineros públicos y sobretodo el desarrollo del servidor público.

5.- Garantizar la Aplicación Continua del Balanced Scorecard.- Esta política de la retribución por eficacia y demás beneficios económicos basados en la Ley, debe cerciorarse de varios aspectos para alinear correctamente a los funcionarios, parámetros como: comunicación y formación, implementación de estrategias para un mejor desarrollo de objetivos personales y crecimiento profesional mediante la aplicación de los sistemas de incentivos que fija tanto la ley como el Reglamento del Servicio Público.

En ocasiones el cambio de autoridades, o el paso transitorio de muchos funcionarios y servidores públicos ocasiona una inestabilidad en el manejo de la gestión de la administración de una entidad estatal, ya que cada una de las autoridades suelen tener sus propios tientes políticos, preferencias y maneras de implementar objetivos y ejecutarlos, por ello es que muchas veces la aplicación de un Balance Scorecard se sitúa en base al periodo de gestión de la persona, lo cual causa gran inestabilidad en el manejo y estructuración de políticas de gestión administrativa y por lo tanto conlleva a un mal manejo del Balanced Scorecard ya que este instrumento es adecuado para obtención de resultados a largo plazo

El Ministerio de Relaciones Laborales, basándose en lo anteriormente analizado emitió una resolución en la cual advierte la necesidad de emitir una política de reconocimiento a la eficiencia de las y los servidores públicos, de manera provisional, mientras las instituciones del Estado se encuentran en procesos de reestructuración y hasta que se aplique el sistema de gestión de calidad, lo que permitirá altos niveles de eficiencia, eficacia, productividad de las y los servidores públicos, y satisfacción de las y los usuarios. El Cuadro de Mando Integral se hace requerible para una mejor gestión de la administración pública. Así la gestión del Talento Humano puede obtener lo anhelado, que es una herramienta que brinde resultados sobre el rendimiento, desempeño o ejecución de atribuciones dadas por la ley a los servidores públicos. Y en base a estos resultados de desempeño y evaluación ellos puedan ser acreedores a beneficios económicos y sociales que motiven y a la vez recompensen por el esfuerzo y colaboración de servicio a la ciudadanía y al país en general.

3.2.1 Implementación del Balanced Scorecard en otros países:

Una idea similar al Balanced Scorecard surgió en Francia por los años 60, se trataba de una herramienta llamada Tableau de Bord. En la cual se establecían mecanismos para el control financiero de la empresa y con el paso del tiempo se incorporaron indicadores no financieros que permitían la correcta administración de la gestión.

Para fortalecer el proceso de medición de gestión de la Administración Pública, muchas de las organizaciones del Sector Público de varios países han implementado el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

Empezando por su precursor, Estados Unidos, en donde se desarrolló originariamente esta herramienta de medición de la gestión. Se llevó a cabo en agencias como los departamentos del Tesoro, Transportes, Comercio, Sanidad y Servicios Sociales, así como en la administración de Servicios Generales y La Casa de la Moneda.

Luego se implementó en gobiernos municipales de la ciudad de Sunnyvale en California. En 1995 la ciudad de Charlotte en Carolina del Norte.¹³⁷

Brasil es otro ejemplo de la implementación del Cuadro de Mando Integral, ellos lo aplicaron favorablemente en el Ministerio Agricultura, Pecuaria y Abastecimiento en el 2006a partir de una reforma iniciada en el 2005.

Surgió como un sistema de gestión de la estrategia, anteriormente fue aplicado a dos empresas públicas vinculadas al MAPA, la Empresa Brasileira de Investigación Agropecuaria (EMBRAPA) y la Compañía Nacional de Abastecimiento (CONAB)¹³⁸.

En Colombia, las primeras empresas que desarrollaron esta herramienta fueron empresas multinacionales, como Kimberly Clark y Exxon Mobil. El Banco de Crédito lo utilizó

¹³⁷KAPLAN, Robert S y NORTON, David P; “*Cuadro de Mando Integral*” Gestión 2000 2da edición. Pág. 197

¹³⁸BASCO, Carlos Américo, “*Gestión de la estrategia en organismos gubernamentales Concentración de los esfuerzos para generar un efecto duradero*” Año 4, Segunda etapa, Enero - Abril 2008
Versión digital: <http://webiica.iica.ac.cr/bibliotecas/replica/B0684E/B0684E.pdf>
Consulta: 12 de octubre del 2011.

inicialmente para recuperar la rentabilidad en medio de las condiciones adversas de la recesión y crisis del sistema financiero entre 1999 y 2000.¹³⁹

La Federación Nacional de Cafeteros, por su parte, también implementó el Cuadro de Mando Integral.

La Fuerza Aérea Colombiana llegó a este método en enero de 2005. Fue un reto incluir indicadores del programa de Seguridad Democrática, de control de la función pública y de rendición de cuentas que les impone el Estado colombiano¹⁴⁰.

La Jefatura de Planeación del Ejército a través de la Dirección de Seguimiento y Evaluación es otro organismo que trabaja con el Cuadro de Mando Integral.

En Chile el Cuadro de Mando Integral se ha establecido en aproximadamente 65 municipalidades, fue diseñado en el 2002 y se comenzó a aplicar en el 2003, esto constituyó la base de la planificación institucional para el año 2004, se trabajaba en base al monitoreo y medición de la gestión. Este tipo de indicadores en instituciones gubernamentales se vienen perfeccionando por más de una década al amparo del Sistema de Control de Gestión que administra la Dirección de Presupuestos de Chile.¹⁴¹

Esta herramienta de gestión gubernamental ha permitido obtener un elevado nivel transparencia.

La Superintendencia de Salud, a través de la Unidad de Planificación Estratégica y Control de Gestión, ha desarrollado también su propio Balanced Scorecard.

¹³⁹NUCCI, Sergio ; “ *Nueva Perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la Gestión de la Convivencia y la Seguridad Ciudadana en el Sector Público*” 6 de septiembre del 2010

Versión digital:

<http://www.unisimonbolivar.edu.co/rdigital/desarrollogerencial/index.php/desarrollogerencial/article/viewFile/35/29>

Consulta: 12 de octubre del 2011.

¹⁴⁰Publicación realizada en Colombia por la Revista Dinero, 2005, p. 6

¹⁴¹BONNEFOY, Juan Cristóbal y ARMIJO Marianela, “*Indicadores del Desempeño en el Sector Público*”; Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES; Santiago de Chile, noviembre del 2005.

Versión digital: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/23572/manual45.pdf>

Consulta: 12 de octubre del 2011

Países escandinavos como Suecia han desarrollado sus Cuadros de Mando Integral en organismos como el Servicio Nacional de Policía, el Servicio Nacional de Impuestos y la Autoridad Nacional de Administración Financiera.¹⁴²

España, en el 2003, se instauró el Balanced Scorecard, en El Patronato Municipal de Deportes de Granada (PMDG) es un organismo autónomo local de carácter administrativo.

¹⁴²Ob. Cit.

IV CAPÍTULO

4. ANÁLISIS INSTITUCIONAL SOBRE LA RETRIBUCIÓN POR EFICIENCIA MEDIANTE LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN Y GESTIÓN BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

El Balanced Scorecard está situado a manera de política por el Ministerio de Relaciones Laborales, su incorporación en las entidades estatales busca la medición del rendimiento de los servidores públicos para así retribuirles con beneficios económicos y sociales.

Se ha hecho un análisis investigativo en algunas entidades gubernamentales, obteniendo resultados prometedores.

El “Estado Inteligente” está iniciando en el país, y muchas entidades están implementado sistemas de medición del rendimiento, y uno de ellos es el Balanced Scorecard.

Esta política busca guiar el pensamiento de las máximas autoridades de cada institución, para que ellos tomen las decisiones adecuadas. La esencia de una política es generalmente la discreción.

La metodología empleada para la implementación de esta política le corresponde a cada una de las Unidades de Administración del Talento Humano de cada entidad, organismo, institución o persona jurídica.

Dentro de la investigación realizada se puede destacar, que la evaluación del desempeño ha ido tomando importancia, y un antecedente al mismo tiempo, el resultado obtenido servirá de base para:

- A) Ascenso y cesación;
- B) Concesión de otros estímulos como menciones honoríficas, licencias para estudio y cursos de formación, capacitación e instrucción.
- C) Terminación del Contrato de Servicios Ocasionales en caso de una calificación Regular o Insuficiente.¹⁴³

Si bien es cierto estos aspectos son parte de la motivación que busca dar la Ley Orgánica del Servicio Público al funcionario, con el objetivo de impulsar a los subordinados a actuar de una manera deseada, en este caso es eficientemente.

El Estado, y la ley en sí buscan una administración competitiva del Talento Humano, la obtención de resultados a través de medios que enaltezcan la dignidad humana y al servidor público como un agente imperativo que moviliza y complementa al aparato burocrático. El respeto con el que debe ser tratado el servidor público sin importar su posición en la entidad estatal.

El servidor público dentro de la organización gubernamental debe ser tratado como un todo, no sólo características distintas de acuerdo a sus puesto, habilidades, hoja de vida etc., el servidor tiene todas las características necesarias sólo que en diferentes niveles; por tratarse de una persona todas sus características son variables y que interactúan entre sí, muchos de los factores externos, en este caso la motivación y los resultados obtenidos en la evaluación son una fuerte influencia para determinar la aptitud que tendrá para desempeñarse en su puesto.

El proceso de evaluación es llevado a cabo por el departamento de Recursos Humanos, ahora denominado Unidad de Administración del Talento Humano.

En las instituciones entrevistadas en cuestión, el proceso es cumplido a cabalidad, pero se presenta gran dificultad al cumplir con los incentivos que dice la Ley, el ascenso no se da en base a la evaluación sino que ello conlleva más al concurso de méritos y oposición sea interno o público. No se puede ofertar un ascenso en base al éxito obtenido en la evaluación, no existe nominación de puestos y nombramientos en forma de escala para que se dé lugar al acceso de los individuos, sean ya servidores públicos o no mediante

¹⁴³En la Ley Orgánica del Servicio Público, no existe un literal C, más, por motivos didácticos he aumentado ese literal que consta en el art. 146 letra g) del Reglamento General a la Ley del Servicio Público, y es una de las causales para la terminación del Contrato de Servicios Ocasionales.

evaluaciones, sino que se da cuando se abre una vacante, o se crea un puesto y la evaluación con calificación de excelente y muy bueno serán tomadas en cuenta como un requisito a parte del concurso de méritos y oposición para obtener ese nombramiento o puesto.

Del mismo modo, en el caso de cesación, ahí si se cumple lo que dice la Ley y el Reglamento del Servicio Público, en cuanto a la obtención de una baja calificación como lo son “Regular” o “Insuficiente”, lo cual acarrea la terminación de una Contrato de Servicios Ocasionales o la destitución del puesto, previo el sumario administrativo correspondiente

4.1 PROCEDIMIENTO DEL SUMARIO ADMINISTRATIVO:

De acuerdo al art. 46 de la Ley Orgánica del Servicio Público, es Sumario Administrativo el proceso administrativo, oral y motivado por el cual la administración pública determinará o no el cometimiento, de las faltas administrativas establecidas en la presente Ley, por parte de una servidora o servidor público”.

El sumario administrativo se ejecutará en aplicación de las garantías al debido proceso, respeto al derecho a la defensa y aplicación del principio de que en caso de duda prevalecerá lo más favorable a la servidora o servidor.

De determinarse responsabilidades administrativas, se impondrán las sanciones señaladas en la presente Ley. De establecerse responsabilidades civiles o penales, la autoridad nominadora correrá traslado a los órganos de justicia competentes.

El procedimiento al obtener bajo rendimiento y por lo tanto una mala evaluación será el siguiente:

- Se realizará una segunda evaluación en el plazo de dos meses calendario, contados a partir de la notificación a la servidora o servidor, del resultado de “Insuficiente” de la primera evaluación;

- En el caso de que la o el servidor por segunda ocasión consecutiva obtuviere una calificación de insuficiente, será destituido previo el respectivo sumario administrativo de conformidad con lo establecido en el literal m) del artículo 48 de la LOSEP.
- En el caso de que la o el servidor haya obtenido por primera vez la calificación de insuficiente, y que dentro del plazo establecido de los dos meses, por segunda ocasión la o el servidor obtuviere una calificación de regular se estará a lo establecido en el artículo 80 segundo inciso de la LOSEP;
- Si en la segunda evaluación la o el servidor obtuviere una calificación de satisfactorio, muy bueno y/o excelente, se le aplicará la evaluación del desempeño por el tiempo que faltare del período de evaluación vigente.¹⁴⁴

El Sumario Administrativo de acuerdo al Reglamento debe regirse al siguiente proceso:

Antes de dar inicio al sumario administrativo se deberán cumplir con las siguientes acciones previas:

- Previo informe de la UATH, en el término de tres días informará a la autoridad nominadora o su delegado sobre la procedencia de iniciar el sumario administrativo, consignando los fundamentos de hecho y de derecho y los documentos de respaldo, en el caso que hubiere lugar, dicho informe no tendrá el carácter de vinculante.
- Recibido el informe, la autoridad nominadora o su delegado mediante providencia, dispondrá a la UATH, de ser el caso, el inicio del sumario administrativo, en el término de 5 días.¹⁴⁵
- Se expedirá la respectiva providencia de inicio del sumario administrativo.
- A partir de la recepción de la providencia se da inicio al sumario administrativo.
- El auto de llamamiento a sumario será notificado por el Secretario Ad Hoc en el término de un día, mediante una boleta entregada en su lugar de trabajo o mediante tres boletas dejadas en su domicilio residencia constantes del expediente personal del servidor, conforme a las disposiciones generales establecidas en el Código de

¹⁴⁴ Artículo 91 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. Dado por Decreto Ejecutivo No. 710, publicado en Registro Oficial Suplemento 418 de 1 de Abril del 2011.

¹⁴⁵ Artículo 222, letra C, del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. Dado por Decreto Ejecutivo No. 710, publicado en Registro Oficial Suplemento 418 de 1 de Abril del 2011.

Procedimiento Civil, si no fuera posible ubicarlo en su puesto de trabajo, a la que se adjuntará toda la documentación constante del expediente, al cual se adjuntará toda la documentación que obrare del proceso.

Si el servidor o servidora se negare a recibir la notificación, se sentará la respectiva razón por parte del Secretario ad-hoc.

- El titular de la UATH o su delegado levantará el auto de llamamiento a sumario administrativo en el término de 3 días, que contendrá:¹⁴⁶
 - a.- La enunciación de los hechos materia del sumario administrativo y los fundamentos de la providencia expedida por la autoridad nominadora;
 - b.- La disposición de incorporación de los documentos que sustentan el sumario;
 - c.- El señalamiento de 3 días para que el servidor dé contestación a los hechos planteados que sustentan el sumario;
 - d.- El señalamiento de la obligación que tiene el servidor de comparecer con un abogado y señalar casillero judicial para futuras notificaciones a fin de ejercer su derecho de defensa; y,
 - e.- La designación de Secretario Ad Hoc, quien deberá posesionarse en un término máximo de 3 días a partir de la fecha de su designación.

- Una vez vencido el término establecido para la contestación de la o el servidor o en rebeldía, se procederá a la apertura del término de prueba por el término de 7 días, en el cual la o el servidor podrá solicitar se practiquen las pruebas que considere pertinente y la institución de estimarlo pertinente solicitar la incorporación de nuevos documentos o la práctica de otras pruebas que estimen pertinente.
- Vencido el término de prueba, se señalará día y hora en las cuales tenga lugar una audiencia oral, en la cual el solicitante del sumario o su delegado y el sumariado sustentarán las pruebas de cargo y de descargo de las que se crean asistidos. Dicha audiencia será convocada con por lo menos 24 horas de anticipación. De lo cual se dejará constancia por escrito, mediante acta sucinta que contenga un extracto de lo actuado en la misma, suscrita por el titular de la UATH o su delgado, las partes si quisieren suscribirla, y el Secretario Ad Hoc que certificará la práctica de la misma.

¹⁴⁶Ibídem artículo. 92. Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. Dado por Decreto Ejecutivo No. 710, publicado en Registro Oficial Suplemento 418 de 1 de Abril del 2011

- Concluida la audiencia oral, el titular de la UATH o su delegado, en el término máximo de 10 días, remitirá a la autoridad nominadora el expediente del sumario administrativo y un informe con las conclusiones y recomendaciones a que hubiera lugar, este informe que no tendrá el carácter de vinculante.
- La autoridad nominadora, mediante providencia, dispondrá, de ser el caso, y de manera motivada, la aplicación de la sanción correspondiente, providencia que será notificada a la o el servidor sumariado.

Si la autoridad nominadora o su delegado, en su providencia final, determina que no existen pruebas suficientes para sancionar ordenará el archivo del sumario.

Comparto el análisis de la Ley Orgánica del Servicio Público que realizó el Dr. Iván Nolivos Espinosa en la Revista “Novedades Jurídicas”¹⁴⁷, al decir que el Sumario Administrativo tendría que haber sido extraído del ámbito de las Entidades, Instituciones o Empresas Públicas, debido a que las autoridades nominadoras o las Unidades Administrativas del Talento Humano son Juez y Parte en este proceso, no existe objetividad e imparcialidad en el conocimiento y resolución de un Sumario Administrativo.

Este proceso debería ser conocido por un tercero, es decir otra autoridad o institución. Una Junta de Reclamaciones como existió en el 2003.

Como podemos apreciar con el siguiente análisis del procedimiento del Sumario Administrativo, la sanción que acarrea generalmente una mala evaluación tendría que ser la cesación del cargo o en su lugar la terminación del Contrato de Servicios Ocasionales dependiendo del caso. Pero lastimosamente esto no se cumple a cabalidad, la Unidad Administrativa del Talento Humano, de acuerdo a la investigación realizada en algunas entidades públicas, al presentar el informe correspondiente, el cual no es vinculante, por lo tanto el resultado de las evaluaciones no siempre serán una causal para la destitución o cesación de funciones.

El evaluar a una persona acarrea una amplia responsabilidad, objetividad e imparcialidad, el proceso es llevado a cabo por personal capacitado pero aún así siempre existirá un

¹⁴⁷Revista “Novedades Jurídicas” Ediciones Legales. Año VII Número 54, Diciembre 2010. Pág. 17.

margen de error, y más aún al tratarse de una idiosincrasia paternalista, en donde siempre van a prevalecer las segundas oportunidades, y más aún al analizar las evaluaciones, aquellas que conllevan una mala calificación tienen que tomarse más responsablemente y con mayor atención, por lo tanto la Unidad de Administración de Talento Humano se ve envuelta en un análisis del entorno y desempeño del servidor público, hace una introspección más aguda al evaluar no solo el rendimiento del funcionario, sino su entorno social y activo dentro de la organización.

Manejar la evaluación mediante un carácter impositivo legal, no siempre va a dar los mejores resultados, el manejo de subjetividades proporcionan una gran brecha a la imparcialidad del evaluador y más aún cuando el mismo marco legal no se torna claro; si bien es cierto las políticas del Ministerio de Relaciones Laborales buscan la modernización del Sector Público, la Ley y Reglamentos que muchas veces no se emiten a tiempo son incompatibles, lo cual genera como siempre inestabilidad jurídica, falta de aplicación legal y confusión a las autoridades al igual que a los departamentos encargados del Talento Humano que deben aplicar la legislación vigente.

Un ejemplo de ello es la aplicabilidad del art. 112 de la Ley Orgánica del Servicio Público, en su inciso segundo, cuando se refiere a la remuneración variable por eficiencia, que para su reconocimiento se aplicará el sistema de indicadores aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales, previa certificación de calidad del servicio.

Primeramente dichos indicadores aún no han sido establecidos, y mucho menos las Instituciones han podido acceder a los parámetros para cumplir con la Certificación de Calidad del Servicio.

Los parámetros se basan en¹⁴⁸:

- a) Cumplimiento de los objetivos y metas institucionales alineadas con el Plan Nacional de Desarrollo;
- b) Evaluación Institucional, que contemple la evaluación de sus usuarios y/o clientes externos; y,
- c) Cumplimiento de las normas técnicas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

¹⁴⁸ Artículo 130 de la Ley Orgánica del Servicio Público. RO 294 del 6 de septiembre del 2010.

A penas se está implementando la evaluación interna a través de las Unidades Administrativas del Talento Humano, más, en los usuarios y de la misma institución, no se ha podido palpar tales aplicaciones peor resultados.

Por lo tanto muchas veces la improvisación ante la falta de cumplimiento a la ley por las mismas autoridades y organismos gubernamentales, en este caso el organismo rector que es el Ministerio de Relaciones Laborales, que aún no se ha pronunciado sobre tales parámetros.

Como se determinó anteriormente la Remuneración por Eficiencia, establecida en la Resolución de la SENRES N°102 publicada en el R.O. 443 del 9 de mayo del 2011, equivalente al 3,33% se está impartiendo a todos los servidores públicos, sin previo resultado de una evaluación que acredite las calificaciones correspondientes de alto rendimiento.

Las Menciones de Honor, si son impartidas, al igual que las Licencias para Estudio, cuando la calificación es de “muy buena” y “excelente”, y la institución requiere de la capacitación especial de ese servidor público o cuando aquel servidor es delegado para ser representante del organismo en un Congreso, se hace acreedor también a la Mención Honorífica respectiva.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, lleva a cabo la medición de eficiencia del desempeño en las instituciones, se está dando en la mayoría de ellas, pero el problema sucinto es que los objetivos estratégicos no son comunicados a todos y cada uno de los integrantes de la Institución, sino que más bien eso es realizado por los alto mandos y queda ahí, en letra muerta y mera formalidad.

Si bien es cierto en el capítulo anterior se determinó que el éxito de un Cuadro de Mando Integral era la comunicación, el conocimiento y expansión de los objetivos, de la visión de la entidad, que la auto comprensión de los servidores públicos se puedan ver reflejados en resultados positivos, de lo contrario la Unidad de Administración del Talento Humano debe proyectarse de una manera más clara en comunicar tales objetivos.

Es imperante el detallar los objetivos del modelo de trabajo a seguir, los principios, la dirección y visión de la organización, si bien es cierto que esta información se encuentra publicada en la página web de cada institución, pero no es conocida por todos sus integrantes.

La visión da lugar a la imagen de futuro que quiere representar la organización se la debe considerar como la política de la institución, en torno a esta se puede dar una correcta planificación estratégica y operativa, normalmente son los altos directivos y máximas autoridades quienes desarrollan las estrategias, pero para fermentar el éxito se hace urgente que todos sean participantes de la visión, trabajar en conjunto por el desarrollo y el servicio de calidad que debe prestar una entidad estatal; la estrategia de relaciones públicas está fortificada por la calidad y excelencia de la entidad, esta es su etiqueta ante el ciudadano.

La era del “Estado Inteligente” promueve la tecnología, y el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que mide el desempeño y rendimiento de los servidores públicos, busca referirse y cuantificar la suma total del rendimiento y desempeño que poseen todos sobre cómo hacer las cosas, las técnicas, conocimiento organizado, los diseños, producción, capacidad, etc., lo cual proveerá información sobre el desenvolvimiento de la entidad.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

El Servidor Público es un activo clave del aparato burocrático, se debe desarrollar el Talento Humano, saber sus fortalezas y motivar el desarrollo de una fuerza laboral empeñada en el desarrollo del país.

Con este estudio se ha analizado la aplicación de la Política Pública del Ministerio de Relaciones Laborales y la Ley Orgánica del Servicio Público para estructurar los beneficios económicos y sociales en el Sector Público Ecuatoriano. Como expuse anteriormente el Cuadro de Mando Integral, se lo presenta como mera formalidad, es llenado por los altos directivos, pero no todos los funcionarios de la institución conocen los objetivos estratégicos, y es que, la inestabilidad política proporciona el cambio de autoridades y altos funcionarios de una manera habitual, por lo tanto los objetivos también van a cambiar dependiendo de la visión de la persona que los plantea.

Los servidores públicos necesitan de la comunicación efectiva de los objetivos y metas, y esto no es simplemente transmitir la información, sino que requiere de un mayor contacto con el personal, un ambiente de confianza, cordialidad y respeto. Transmitir esta información no significa la utilización de sistemas sofisticados, sino de la disposición del personal de la Unidad de Administración del Talento Humano que se encargue de conducir a los servidores públicos hacia las metas requeridas.

La tecnología en la informática nos acerca cada día más, las TICS¹⁴⁹ hacen posible la integración interna y externa, es decir se mantiene contacto con todas las Entidades Gubernamentales, lo cual ayuda a la colaboración mutua entre entidades.

La comunicación a través de la informática puede abrir canales de comunicación del Balanced Scorecard que antes no existía y por lo tanto convertirse en una herramienta organizativa y de cuantificación del rendimiento en la que todos colaboren, y trabajen por la satisfacción del ciudadano.

Este Balanced Scorecard debe realizarse cada año al mismo tiempo que la planificación anual, ya que los objetivos y proyectos de la planificación inicial van a ser plasmados en el Cuadro de Mando Integral.

Los resultados reflejados por el Cuadro de Mando Integral manifiestan la vinculación entre los objetivos de formación y crecimiento con la respuesta de los servidores públicos, se transparentan el perfeccionamiento, la tecnología y sistemas de información empleados así como los procedimientos administrativos y organizativos que conlleva el esfuerzo unánime de todas las áreas de la entidad y sobretodo de las Unidades de Administración del Talento Humano que son las encargadas de: elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano; realizar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales; mantener actualizado y aplicar obligatoriamente el Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales; entre otras atribuciones, por lo tanto, es primordial que todos los servidores públicos comprendan sus asignaciones y las de sus compañeros dentro de la estructura administrativa, porque la introducción de metas específicas complementan al desempeño de los servidores en la aplicación correcta de la ley.

Hemos visto que la factibilidad de la Retribución por eficiencia (Balanced Scorecard), propuesta por el Viceministerio del Sector Público; aún tiene mucho camino por recorrer, como instrumento de motivación por el momento no ha tomado mayor importancia debido a que se está aplicando a todo el sector público.

¹⁴⁹Tecnologías de Información y Comunicación.

Los servidores públicos serán motivados a trabajar eficazmente para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y que si hacen las cosas bien será un impulso a alcanzarla, si la retribución por eficiencia se está entregando a todos como una estrategia política, pierde enteramente su significado e importancia, a más de que el 3,33% no representa una cuantía que incentive a alcanzar con ímpetu tal aumento de la retribución normal.

Está más que claro que el desempeño real de una actividad en un puesto específico es determinado por el grado de esfuerzo que requiere para realizar tal actividad con éxito, y en base a ese esfuerzo más la capacidad del servidor, este debería ser recompensado, y tales recompensas deben reflejar la satisfacción del servidor.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard requiere del establecimiento de objetivos, acciones de planeación, implementación, evaluación, y tales objetivos deben ser claros y específicos para la fácil comprensión del servidor público, él debe saber qué se espera de él, y este cumplimiento o no, debe ser verificable, deben ser desafiantes y cumplibles a la vez, en donde un servidor que se maneje correctamente pueda ser reconocido y recompensado.

Dentro de las varias innovaciones del actual Régimen del Talento Humano en el Sector Público, hemos podido apreciar que la misma Ley Orgánica del Servicio Público, se caracteriza por mencionar los principios en los que se basa la Administración Pública, principios concordantes con las Constitución de la República tales como los de eficiencia, calidad, desconcentración, descentralización, participación, transparencia y evaluación.

Los nuevos criterios de la Administración del Talento Humano basados en el ejercicio de las funciones del servidor público, la atención debida al público, la garantía al derecho de la población a acceder a servicios de buena calidad.

Se busca propender el desarrollo institucional en pro de la implementación y aceptación de lo que los expertos llaman un “Estado Inteligente”, proporcionando los recursos económicos necesarios, remuneraciones; estableciendo criterios certeros de evaluación periódica durante el ejercicio de las funciones de acuerdo al ordenamiento jurídico vigente. La implementación de un Subsistema de Planificación del Talento Humano, que busca garantizar el correcto desempeño en cuanto a cantidad y calidad de este recurso, conocido como capital intelectual, en función de una estructura administrativa adecuada.

La adecuación por parte del Ministerios de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, de un periodo de evaluación del Servidor Público, con el objetivo de estimular su rendimiento y que se puedan emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables, sobre las actividades y los resultados a través de las calificaciones obtenidas por los mismos, las cuales van dentro de un criterio de: excelente, muy bueno, satisfactorio, regular e insuficiente; que se obtienen a través de los evaluadores correspondientes a las Unidades de Administración del Talento Humano, que con su intervención se podrá formular recomendaciones que permitan decisiones orientadas a ajustar la gestión estatal. Cuando se afirma que la evaluación se basa en procedimientos sistemáticos, se alude al hecho de que supone una metodología y técnicas para la recolección y el análisis de la información relevante que alimentará la reflexión y fundamentará con evidencias los juicios valorativos que se emitan acerca de las actividades realizadas en relación a sus atribuciones específicas y dadas por el ordenamiento jurídico interno y en general. Estos resultados pueden ser palpables a través de la herramienta de medición, que de acuerdo al Ministerio de Relaciones Laborales debería ser el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

El núcleo central de toda evaluación consiste en emitir juicios valorativos fundamentados acerca de la acción y sus efectos, e implica atribuir un valor, medir o apreciar si se ejecutan las actividades de acuerdo a lo programado, si los resultados obtenidos corresponden a los objetivos y metas propuestos en la planificación y estructuración del Cuadro de Mando Integral se podrá valorar la medida en que se ha llevado a cabo el cumplimiento, y esto se verá reflejado en el desempeño de los servidores, verificando del mismo modo si se ha presentado un mejoramiento de la situación de los destinatarios de sus acciones, en este caso todos nosotros, los administrados, que somos los principales usuarios del servicio público.

Es importante a manera de recomendación, profundizar en el desarrollo de la capacidad de evaluación en las organizaciones públicas o gubernamentales ya que esto ayudará a instalar mejores modalidades de gestión, que permitan una mayor transparencia y se pueda crear en cada una de ellas una “cultura del desempeño”.

La evaluación el rendimiento está orientada al desarrollo de una organización denominada “gestión orientada a resultados”, y esto es precisamente lo que provee el Balanced Scorecard, resultados cuantificables, resultados que se pueden exteriorizar en base a

previos planteamientos de metas y objetivos, lo cuales buscan contribuir a mejorar la ejecución y formulación de políticas, programas o intervenciones.

Esta herramienta de gestión, indirectamente busca reforzar la rendición de cuentas, mediante el fortalecimiento de apropiados sistemas de información, seguimiento y evaluación.

Esta herramienta es ávida de adecuación en cada una de las organizaciones de gobierno, en sus diferentes niveles, aunque en la actualidad ese es un aspecto ineludible también para las organizaciones de la sociedad civil y las del mundo empresarial.

El diagnóstico, los resultados o los efectos finales del periodo de medición del desempeño servirá para corregir, precisar mejorar y fundamentar los objetivos estratégicos, esas hipótesis de trabajo basadas en percepciones y creencias iniciales y deseables a corto, mediano y largo plazo, lo cual permitirá tomar los correctivos necesarios y a tiempo, propendiendo así a que las acciones que se propongan sean más apropiadas, se ajusten más a la situación problemática y a las expectativas de la gente y la misma institución.

Los resultados de un Balanced Scorecard tienden a pronunciarse a través de varios componentes: descriptivo, que hace referencia al planteamiento original de las metas a cumplirse, el cómo deberían darse las actividades para cumplirlas; un componente explicativo, donde se pronuncian las causas o factores que propiciaron tales resultados frente a las acciones empleadas y por último un componente de pronóstico en el cual se ven reflejadas las consecuencias de no tomar medidas correctivas a tiempo o que las acciones empleadas han proveído resultados positivos y por lo tanto deben seguirse empleando.

El régimen jurídico del Talento Humano del Sector Público vigente define no sólo a los actores principales de este régimen como son: el Ministerios de Relaciones Laborales y las Unidades de Administración del Talento Humano, señala el margen de su actuación, es decir determina atribuciones específicas frente a los procesos de generación de valor público, referente a la gestión del Talento Humano, es decir del servidor público, por un lado, y a la satisfacción efectiva de deseos y expectativas de ciudadanos y beneficiarios de servicios y obras públicos por el otro.

El argumento para desarrollar la evaluación radica en la demanda exigida de competitividad por parte de las Instituciones Estatales; esta política vincula los resultados de las evaluaciones a mayores asignaciones presupuestarias, la evaluación estaría actuando como un incentivo, no sólo para el servidor como individuo sino para la entidad en sí, es decir el acceso a la acreditación para la obtención de la certificación de calidad de servicio. En esa difícil y compleja área de causalidad institucional son los incentivos los que alinean los procesos hacia soluciones más eficientes y más sostenibles.

Afirmar que la evaluación se basa en procedimientos sistemáticos, significa la utilización de una metodología y técnicas para la recolección y el análisis de la información relevante que alimentará la reflexión y fundamentará con evidencias los juicios valorativos que se emitan acerca de las actividades, resultados e impactos de los objetivos estratégicos implementados y de las demás decisiones administrativas por parte de las autoridades o funcionarios encargados de la gestión del Talento Humano.

Como dije anteriormente, el núcleo central de toda evaluación consiste en emitir juicios valorativos fundamentados acerca de la acción y sus efectos, e implica atribuir un valor, medir o apreciar si se ejecutan las actividades de acuerdo a lo programado, todo este proceso representa la estructura de un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, si los resultados obtenidos corresponden a los objetivos y metas propuestos, significa que la gestión administrativa del Talento Humano ha sido manejada de una manera responsable, eficaz y transparente.

El sistema de evaluación, los incentivos económicos y sociales representan una política de gestión del Capital Humano que busca que el Servidor Público sea una persona que tienda a mejorar continuamente, que su principal atributo sea el conocimiento, así como gozar de otras actitudes como son la creatividad, iniciativa, comprensión de las necesidades emergentes. El trabajo de un servidor público engrana con el de los demás, por ello es necesario su entrenamiento y capacitación continua, cumpliendo cabalmente con las funciones que le fueron asignadas, ser ejemplo de civismo, honestidad y sobretodo solidaridad.

Es imprescindible que la aplicación del Cuadro de Mando Integral incentive a que los servidores públicos aprendan a diagnosticar sus actos, ello conlleva a analizar sus actuaciones y planear los cambios respectivos, esto fomenta que sea una persona crítica,

capaz de interpretar, analizar y concluir los datos obtenidos en su labor, para así dar soluciones favorables y rápidas con eficiencia y eficacia. Al evaluar una situación, el servidor público es consciente de que su sentido de pensamiento crítico repercute en la prestación de un servicio óptimo, imparcial y equitativo.

La globalización y los avances tecnológicos obligan al servidor público a estar en permanente desarrollo para responder efectivamente a las demandas del Estado Inteligente; la sensibilidad debe ser un valor primordial, dejando de lado el autoritarismo con el que se han venido manejado la mayoría de servidores, por el sólo hecho de gozar de una estabilidad laboral muchas veces reprochable frente a su conducta y desempeño.

El servidor público debe propender, respetar y hacer efectivos cada uno de los principios en los que se fundamenta la Administración Pública, por lo tanto es su deber ser eficiente y eficaz, con sentido de superación que refleje la aplicación del ordenamiento jurídico de una manera concreta para así generar cambios en el crecimiento tanto profesional como institucional.

El ciudadano le tiene pavor a realizar las innumerables diligencias para obtener la legalización de documentos u otras circunstancias, ante las Instituciones del Estado, en reconocimiento de sus derechos, y es que la falta de sensibilidad por parte de los servidores públicos es imperante, la tramitología excesiva, provoca desdén al ciudadano, complicaciones innecesarias, documentación certificada que exige filas interminables, lo cual desemboca en corrupción.

Es necesario que el servidor sea integral y asuma la responsabilidad en pro de la eficiencia, dando soluciones creativas y no evadiendo el servicio, lo cual ayuda a mejorar la cultura organizacional y brindar un mejor servicio.

No tiene sentido ser servidor por serlo sino saber serlo, y hacerlo bien.

Para una excelente cultura organizacional, es imprescindible la participación proactiva de los servidores, ellos son los que más conocen la misión, debilidades y los correctivos que deben tomarse en cuenta para el mejoramiento o soluciones de problemas y errores en el planteamiento de objetivos y metas estratégicas que se encuentran enmarcadas en el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

La lealtad es uno de los principios que señala el Art. 1 de la Ley Orgánica del Servicio Público, este es más que un principio, es un valor que representa la fidelidad del servidor público a los postulados de la entidad estatal, debe verla con respeto, responsabilidad, honestidad y compromiso; la lealtad garantiza el entorno laboral, brinda seguridad y confianza, la lealtad al marco jurídico genera la confianza del ciudadano a la burocracia.

La calidad y la excelencia no se improvisan, son indicadores que se miden con resultados palpables provenientes de actividades planificadas, organizadas, interrelacionadas y disciplinadas.

Las capacidades y el intelecto proporcionan resultados eficaces. El Talento Humano es el factor que puede aumentar el rendimiento general de toda la Institución. La retribución por eficiencia y los demás beneficios económicos y sociales en base a una evaluación favorable desarrollan la satisfacción del servidor y un servidor satisfecho como parte de una entidad armónica e integradora constituye el mejor activo intangible de éxito.

El servidor público debe destacarse por sus cualidades personales y profesionales, cumpliendo con su misión y procurando la superioridad de su establecimiento, proyectando competencia interna y externamente.

La tecnología facilita la calidad del servicio al ciudadano, muchas veces las herramientas tecnológicas se traducen en eficiencia, eficacia laboral y sobretodo competitividad para innovar, sin dejar de lado la relación humana entre el servidor y el usuario.

Si bien es cierto, no es fácil atender al público durante ocho horas, el tratar a una infinidad de personas con temperamentos y actitudes diferentes, provocan un desgaste de la paciencia que puede tener el servidor, por ello es que debe manejar con mucha tenacidad y tolerancia al ciudadano, me refiero principalmente a aquellos servidores que se encuentran en ventanillas o en atención al cliente, que tienen a diario un roce social e interpersonal con el ciudadano.

Ellos deben evitar que las situaciones se salgan de control, mantener la calma y la orientación para que el interés del ciudadano no se encuentre desvalorizado y así prestar un servicio óptimo.

La realidad nos muestra que la verdadera ventaja competitiva es la capacidad de las organizaciones públicas o privadas para atraer, motivar, acarrear la fidelidad de los usuarios y sobretodo desarrollar a los profesionales más comprometidos con la misión de

la organización, se busca convertir el Talento Individual en Talento Institucional, la búsqueda constante de la excelencia, con el fin de que ésta trascienda hasta el ciudadano e inspire deseos de superación y transformación de los viejos y enmarañados paradigmas de una burocracia obsoleta, autoritaria y nada eficiente que se ha manejado bajo el paradigma de lo que se conoce como “el poder en el escritorio”. Muchos servidores son enemigos de la innovación y detestan los cambios, por lo que la evaluación les puede parecer un karma, para combatir esta arrogancia y dejadez la motivación es el mejor camino.

Un servidor motivado es consciente y está seguro de que su trabajo y desempeño están siendo valorados, esto lo mantiene activo y con una visión a futuro de superación, es fiel a los postulados de la entidad, por lo tanto va a buscar el desarrollo de la misma. Los estímulos así como los llamados de atención deben realizarse en el momento oportuno, es decir después de la evaluación; por ende esta será el respaldo y garantía del desempeño del servidor a lo largo del periodo de trabajo señalado.

Las Unidades de Administración del Talento Humano tienen el deber de otorgar oportunidades, facilitar la capacitación para actualizar permanentemente al servidor público, fomentar un proceso continuo del desarrollo del Talento Humano en el Sector Público provocando la armonía Institucional, solucionando problemas y cumpliendo con los objetivos y parámetros planteados en el Cuadro de Mando Integral.

Proporcionan un control interno, regulando legalmente las actitudes del servidor público con miras al cumplimiento de principios fundamentales de la acción administrativa como la eficiencia, la economía y la transparencia de gestión del Talento Humano.

Lograr que los servidores colaboren positivamente con los cambios institucionales y legales no es para nada una tarea fácil, los cambios provocan incertidumbre, procesos de reforma, reestructuración, modernización tanto administrativa como de herramientas tecnológicas. Lo ideal es lograr que los funcionarios se sientan partícipes del cambio y por lo tanto convengan en la reestructuración del régimen del Talento Humano. Manejar adecuadamente el proceso de cambio en la gestión del capital humano conllevar una determinación y fomento de nuevos valores y sobretodo una visión de futuro organizacional, dando una especial atención a las personas, sean usuarias, ciudadanos y los servidores públicos de la entidad.

La reestructuración de las Entidades Estatales tiene como propósito implementar la eficiencia y eficacia, elevar la calificación de los servidores pública a través de la evaluación del desempeño, procurando así aumentar su competencia y reorientación de sus funciones, todo en pro del fin del Estado, el cual es el Bien Común.

La capacitación, la preparación y profesionalización del servidor público propende el fortalecimiento del desarrollo de funciones que generan el progreso de la gestión pública moderna, transparente, cercana con el ciudadano, participativa, legítima, funcional, que garantice el perfeccionamiento de la gobernabilidad del país.

BIBLIOGRAFÍA

ADAMS, J.S., “*Inequity in social exchange*”, en L. Berkowitz (red.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, New York, Academic Press, 1965.

AMARO GUZMAN Raymundo, “*Administración de Personal*”, Editorial Limusa, México, 1981.

BECKER, Gary Stanley “*El capital humano*”. Alianza Editorial. 1983. ISBN 978-84-206-8063-7.

BELTRAN, Rafael: “*Cómo medir el Capital Intelectual centrado en el individuo*” (Trabajo presentado por la Fundación Iberoamericana del Conocimiento - Año 2000)

BIELSA Rafael: “*Derecho Administrativo*”, sexta edición, tomo III, s.e., Buenos Aires-Argentina, 1980,

BONNEFOY, Juan Cristóbal y ARMIJO Marianela, “*Indicadores del Desempeño en el Sector Público*”; Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES; Santiago de Chile, noviembre del 2005.

BROOKING, Ana: “*El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio.*” (Editorial Paidós. Año 1997)

BUENO CAMPOS, E: “*El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual*” (Boletín de Estudios Económicos – Año 1997)

Bueno, E. y Rodríguez Pomedá, J. “*Capital intelectual y Administración pública*”: el proyecto SICAP. Artículo preparado para el Seminario Gestión Del Conocimiento Y Capital Intelectual En La Administración Pública. Organizado por el Instituto nacional de Administraciones Públicas. Septiembre 2002

CABANELLAS de Torres, “*Diccionario jurídico elemental*”, 18* edición. Editorial Heliasta. Buenos Aires: 2006

CABRERA. M.E. “*Del Administrador público al gerente público*”, INAP, México, 1995

CASSANGE, Juan Carlos, “*Derecho Administrativo*”, Buenos Aires, Abeledo-Perrot, Séptima Edición actualizada, 2002.

Creating a Government That Works Better and Costs Less. Report of the National Performance Review, Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office; 1993.

D.OSBORNE y T. GAEBLER, “*Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*”, Reading, Mass, Addison-Wesley, 1992

DIEZ, Manuel María, “*DERECHO ADMINISTRATIVO II*”, Buenos Aires, Editorial Bibliográfica Argentina, 1965.

DROMI, José Roberto, “*Tratado de Derecho Administrativo*”, Segunda parte, Ediciones ciudad Argentina, 1998.

DRUCKER, Peter, “*The Effective Executive*”, Editorial Harper Collins, 1993

GALLIZO, J.L.: “*Los intangibles en la contabilidad de la empresa*” (Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad – Año 1998)

GUERRERO. O. “*Políticas y criterios técnicos para la Modernización curricular de la formación de gerentes públicos en Iberoamérica.*” RIGED. Serie Documentos Técnicos, N°3-October, 1992

GUERRERO, Pablo, “*Comparative Insights From Colombia, China and Indonesia*” Evaluation Capacity Development, Working Paper, series, N°5, Washington DC, Departamento de Evaluación de Operaciones (DEO), Banco Mundial.

GORDILLO, Agustín, “*Tratado de Derecho Administrativo*”, Colombia, Biblioteca Jurídica Diké, 1998.

IGESIAS, A, “*Administración Pública y formación de gerentes públicos: actualidad y perspectiva*”. Boletín Informativo de Cuadros, No. 8 MES. La Habana, julio 1997.

JARAMILLO Ordoñez Hernán; “*Manual de Derecho Administrativo*” Facultad de Jurisprudencia Universidad Nacional de Loja; Cuarta Edición, Loja-Ecuador.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; “*Cuadro de Mando Integral (TheBalancedScorecard)*”; Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona, 1997.

KLINGER, Donald D., NALBANDIAN, John., “*Administración del Personal en el Sector Público*” contextos y estrategias, cuarta edición, México, D.F. 2002. pág. 152

KLITGAARD, Robert, “*Controlando la corrupción*”. Una indagación práctica para el gran problema social de fin de siglo, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1994 STEWART, Thomas A.: “*La nueva riqueza de las organizaciones, Capital Intelectual*” Gránica Editores. Año 1998

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz; CANNICE, Mark; “*ADMINISTRACIÓN, Una perspectiva global y empresarial*”, décimo tercera edición, México D.F.

MARRERO RODRIGUEZ, Abilio: “*Modelo contable de medición del capital intelectual*” (Trabajo presentado por la Fundación Iberoamericana del Conocimiento - Año 2001)

MARK Edwards, BORMAN Walter, SPROULL Ruth; *“Solving the Double Bind in Performance Appraisal: A Saga of Wolves, Sloths, and Eagles”*, Business Horizons, mayo-junio, 1985

NEIRA, Quintero Jesús; *“El Buen Servidor Público”*, tercera edición, Bogotá D.C-Colombia, 2010.

NIRENBERG, Olga, *“Evaluación y Participación”*, orientaciones conceptuales para una mejor gestión, Buenos Aires 2003.

OCEANO UNO, Diccionario Enciclopédico, Barcelona-España 1989.

PARADA, Ramón, *“Derecho Administrativo I”*, Madrid, Marcial Pons, Duodécima Edición, 2000.

PERRY, J.L., *“Linking pay to performance: the controversy continues”* en C Ban y N. M. Riccucci (reds.)- future challenges, New York, Longman, 1991

POMA Neira, Rafael, *“Introducción al Derecho Administrativo”* Universidad Nacional de Loja, Ecuador 2006.

Programa de Maestría en Administración Pública. Cátedra de Administración Pública. Universidad de la Habana, 1999

REPETTO, Fabián; *“Capacidad Estatal: requisito para el mejoramiento de la Política Social en América Latina”*; documentos de trabajo del INDES, 2004.

Revista de Investigación y Gestión de la Innovación y Tecnología, Emprendedores y Creación de Empresas N°21 febrero del 2004

RICHARDS, S. *“El paradigma del cliente en la gestión pública”*. Gestión y Análisis de Políticas Públicas. 1994.

SECAIRA, Durango, Patricio, *“Curso Breve de Derecho Administrativo”*. Quito, 2004.

STEWART, Thomas A.: *“La nueva riqueza de las organizaciones, Capital Intelectual”* (Gránica Editores. Año 1998

TOBELEM, André, *“Sistema de Análisis y Desarrollo e la Capacidad Institucional”* (SADCI) Manual de Operaciones, División de Administración del Sector Público, Departamento Técnico, Región América Latina y Caribe. Banco Mundial, 1993.

VROOM, V.H., *“Work and motivation”*, New York, John Wiley, 1964.

Wolf, A. (2000): Trends and themes in public management today. ODCE Conference

ZABALA,Egas, Jorge, *“Introducción al Derecho Administrativo”*, Guayaquil, Edino, 2003

FUENTES LEGALES:

Constitución de la República. R.O. 449 del 20 de Octubre del 2008.

Decreto Ejecutivo 2428, Registro Oficial 536 de 18 de Marzo del 2002

Decreto No. 10 Publicado el 13 de Agosto de 2009- R.O. N° 535

Decreto 737. Publicado el jueves, 05 de Mayo de 2011 - R. O. No. 441

Ley Orgánica del Servicio Público. R.O.2° S. N°294 del 6 Octubre 2010

Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. Decreto Ejecutivo N°710 publicado R.O. S. 418 del 1 abril 2011.

Ley Orgánica de Empresas Públicas. R.O-S 48 del 16 de Octubre del 2009.

Ley de Modernización. R.O. 349 del 31 de Diciembre de 1993

Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a La Información Pública No. 24, publicado en el Registro Oficial Suplemento 337 del 18 de Mayo del 2004.

Resolución de la SENRES N°102 publicada en R.O. 443 del 9 de mayo 2011
Remuneración Variable por Eficiencia a Servidores Públicos.

ANEXOS:

ENTREVISTAS REALIZADAS A INSTITUCIONES PÚBLICAS.....1

BALANCED SCORECARD DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN
CIVIL.....10

FORMULARIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, EMITIDOS POR EL
MINISTERIOS DE RELACIONES LABORALES.....13

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES**

**TEMA: “EL BALANCED SCORECARD COMO UN SISTEMA DE MEDICIÓN DEL
DESEMPEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO”**

DIRECTOR: DR. GABRIEL RECALDE BOLAÑOS

ESTUDIANTE: STEPHANIE ROBLES LARA.

INSTITUCIÓN: INSTITUTO GEOGRÁFICO MILITAR

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: ING. MARCO PAZMIÑO

CARGO: JEFE DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

1.- Para qué se evalúa el desempeño del Servidor Público?

Para obtener un resultado cuantificable sobre el desarrollo del servidor en su puesto de trabajo, se busca individualizar a los buenos de los malos servidores públicos, la entidad requiere de un personal eficaz.

La evaluación nos da un reflejo del desempeño de la Institución, provee información sobre las debilidades y fortalezas del Talento Humano.

Nos da una base conforme a la Ley, para la retribución por eficiencia, así como la cesación del puesto.

2.- Cómo están fijados los criterios de evaluación en la Institución?

La evaluación se da de acuerdo al puesto, tomamos en consideración el Manual Genérico y el Estatuto Orgánico por Procesos.

3.-Quién debe evaluar el desempeño en la Institución?

Se encarga conforme a la Ley, la Unidad de Administración del Talento Humano, o lo que corresponde al Área de Recursos Humanos, se designan evaluadores capacitados.

4.- A su criterio, qué características debe tener un sistema efectivo de evaluación para dar cumplimiento a la norma jurídica. (art. 76 LOSEP)

Básicamente los aspectos a evaluar deberían centrarse en:

-Cómo se realiza el trabajo, debe comprender el 60% de la calificación.

-Competencias técnicas y conocimientos = el saber hacer.

-Saber ser = en criterios de actitud, comportamiento, disciplina, liderazgo, trabajo en equipo.

5.- Se hacen realidad las dinámicas humanas en el proceso de evaluación al Servidor Público?

Se trata de eso, aún estamos en un proceso de implementación, buscamos socializar la evaluación, que exista una mayor comunicación entre evaluadores y evaluados.

6.-Explicación del Formato para calificar el desempeño del Servidor Público?

Es de acuerdo al Manual Genérico del I.G.M y el Estatuto Orgánico por Procesos.

7.-Han encontrado razones por los que los sistemas de evaluación tienen poca eficacia?

No, la aplicación en base a los criterios señalados se ha dado adecuadamente. La objetividad y la imparcialidad han resultado ser eficaces.

8.-Cúando los resultados son “regular” o “insuficiente” se cumple con lo que dice la Ley Orgánica del Servidor Público y su Reglamento? (art.80 LOSEP)

Si.

9.- Se aplica la política pública del Ministerio de Relaciones Laborales al determinar el establecimiento de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la retribución por eficiencia al servidor público?. (POLITICA DOS, que se refiere a la Propuesta Remunerativa de Beneficios Económicos y Sociales)

No se aplica el Cuadro de Mando Integral. Todos estamos recibiendo la retribución por eficiencia del 3,33%.

10.-Por qué necesita la Institución un Cuadro de Mando Integral o balanced scorecard.

Para transparentar las actividades reales en las que debe desempeñarse el Servidor Público.

La comunicación a todo el personal de los objetivos matrices de la Institución es primordial. Los servidores muchas veces no saben cuáles son las metas de la entidad, y esto provoca ineficacia de los mismos superiores.

Se deben manejar criterios objetivos, buscan establecer normas impositivas al momento de manejar subjetividades.

11.- ¿Por qué es importante medir la estrategia del Sector Público en las perspectivas financieras, del cliente/ciudadano y del proceso interno?

En esta Institución no se aplica esa herramienta de medición, ni se manejan tales criterios por el momento.

12.- ¿Cómo ha sido la experiencia de implementación del Cuadro de Mando Integral en la Institución?

.....

13.- Explicación del Cuadro de Mando Integral de la Institución?

.....

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES**

**TEMA: “EL BALANCED SCORECARD COMO UN SISTEMA DE MEDICIÓN DEL
DESEMPEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO”**

DIRECTOR: DR. GABRIEL RECALDE BOLAÑOS

ESTUDIANTE: STEPHANIE ROBLES LARA.

INSTITUCIÓN: DIRECCIÓN DE AVIACIÓN CIVIL

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: ING. ANA SANTAMARÍA

**CARGO: JEFE DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE AVIACIÓN CIVIL.**

1.- ¿Para qué se evalúa el desempeño del Servidor Público?

La Evaluación del Desempeño, es una técnica de control, que manifiesta en cierto modo la conducta, es decir fortalezas y debilidades del servidor. Ayuda a decidir la ubicación pertinente del servidor, la integración del personal, permite conocer problemas en el desempeño para emplear las soluciones adecuadas.

2.- ¿Cómo están fijados los criterios de evaluación en la Institución?

Los criterios apuntan a evaluar la actuación de los servidores públicos en función a las tareas y atribuciones propias del cargo al mismo tiempo que nos permite conocer algunas características potencialidad para ejercer funciones superiores.

3.- Quién debe evaluar el desempeño en la Institución?

Se encarga conforme a la Ley, la Unidad de Administración del Talento Humano, o lo que corresponde al Área de Recursos Humanos, se designan evaluadores capacitados.

4.- A su criterio, qué características debe tener un sistema efectivo de evaluación para dar cumplimiento a la norma jurídica. (art. 76 LOSEP)

La imparcialidad, es muy complicado, bajo nuestra idiosincrasia paternalista, si bien es cierto no se puede basar en criterios de opiniones o juicios de terceros, pero lastimosamente la burocracia del

país se maneja subjetivamente, se tiende a dar muchas oportunidades al servidor que no se desempeña correctamente, la jerarquía y recomendaciones mandan al momento de decidir una sanción o en el peor de los casos la cesación de un servidor públicos.

5.- ¿Se hacen realidad las dinámicas humanas en el proceso de evaluación al Servidor Público?

Se pretende que así sea.

6.- ¿Explicación del Formato para calificar el desempeño del Servidor Público?

Se da en base a la Ley Orgánica del Servicio Público, artículo 78. Y los demás criterios de las Normas Técnicas de Evaluación, emitidas por el Ministerios de Relaciones Laborales.

7.- ¿Han encontrado razones por los que los sistemas de evaluación tienen poca eficacia?

La subjetividad, el paternalismo del evaluador.

8.-Cúando los resultados son “regular” o “insuficiente” se cumple con lo que dice la Ley Orgánica del Servidor Público y su Reglamento? (art.80 LOSEP)

Si.

9.- ¿Se aplica la política pública del Ministerio de Relaciones Laborales al determinar el establecimiento de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la retribución por eficiencia al servidor público? (POLITICA DOS, que se refiere a la Propuesta Remunerativa de Beneficios Económicos y Sociales)

Si, trabajamos con una Balanced Scorecard, en base al P.O.A (Plan de Operación Anual), todos los departamentos de la Entidad están conectados entre sí, para cumplir con las actividades y objetivos planteados en el Balanced Scorecard.

10.-Por qué necesita la Institución un Cuadro de Mando Integral o balanced scorecard.

Para que el personal que integra este Organismo Público, tenga un mayor compromiso, la obligación de conectarse a los objetivos de la Institución, esto repercute a la Motivación, si sabes las metas, te planteas alcanzar esas metas, y por lo tanto la recompensa será la estabilidad laboral, el reconociendo del trabajo y aún más la responsabilidad que significa desenvolverte en un puesto de servicio al Estado y al Ciudadano.

11.- ¿Por qué es importante medir la estrategia del Sector Público en las perspectivas financieras, del cliente/ciudadano y del proceso interno?

Estos factores representan el éxito de una entidad, su desarrollo y forma de servir al ciudadano.

12.- ¿Cómo ha sido la experiencia de implementación del Cuadro de Mando Integral en la Institución?

Buena, aún estamos iniciando este proceso de medición del desempeño.

13.- explicación del Cuadro de Mando Integral de la Institución.

Están representados en los anexos.

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES**

**TEMA: “EL BALANCED SCORECARD COMO UN SISTEMA DE MEDICIÓN DEL
DESEMPEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO”**

DIRECTOR: DR. GABRIEL RECALDE BOLAÑOS

ESTUDIANTE: STEPHANIE ROBLES LARA.

INSTITUCIÓN: DISPENSARIO N° 14, PERTENECIENTE AL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: ING. NELLY LARA

CARGO: JEFE DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

1.- ¿Para qué se evalúa el desempeño del Servidor Público?

Sirve para determinar el grado de cumplimiento, de las responsabilidades asignadas a cada trabajador, además se logra medir el grado de compromiso institucional que genera para con el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales

2.- ¿Cómo están fijados los criterios de evaluación en la Institución?

Los criterios observados para una evaluación de desempeño son:

Evaluación de las actividades del puesto, (cantidad, producida vs producción propuesta)

Evaluación de los conocimientos que se requieren para desarrollar con eficacia y efectividad

Las tareas o responsabilidades.

Evaluación de las competencias del puesto, es decir características de las acciones a cumplir

Evaluación de las competencias universales, como relaciones humanas, actitud al cambio. Destreza para realizar sus tareas y nivel de compromiso con la institución.

3.- Quién debe evaluar el desempeño en la Institución?

La evaluación la realiza una persona que cumpla las funciones de Director o jefe inmediato

Superior o Coordinador de área que tenga la autoridad para ejercer dicha actividad.

En la unidad como es médica se realiza de la siguiente manera:

Al personal médico aplica la evaluación la Directora Técnica

A los Coordinadores de área y personal administrativo la Directora de la Unidad.

Los coordinadores aplica al grupo que le corresponde por ejemplo el coordinador del servicio de Odontología aplica a los odontólogos y personal auxiliar de odontología, el coordinador de Laboratorio Clínico aplica a los tecnólogos del laboratorio etc. Tenemos coordinadores de las siguientes áreas por si te interesa: rehabilitación, rayos x, farmacia, enfermería, emergencias, medicina preventiva etc., Estas evaluaciones son revisadas por la directora por que tienen que ir firmadas tanto por la directora de la unidad como por el coordinador. Estas evaluaciones se concentran en otro formulario para enviar tanto a la subdirección de RR.HH. del IESS, que es la Matriz y al Ministerio de Relaciones Laborales, así como también se les hace conocer a cada Funcionario la nota de su evaluación.

4.- A su criterio, qué características debe tener un sistema efectivo de evaluación para dar cumplimiento a la norma jurídica. (art. 76 LOSEP)

A parte de lo normado en este artículo, al denominarse sistema este debe ser realizado Periódicamente y bajo circunstancias de equidad y objetividad, donde el evaluador conozca Del tema o actividades que realiza el evaluado.

5.- ¿Se hacen realidad las dinámicas humanas en el proceso de evaluación al Servidor Público?

Categoricamente NO

6.- ¿Explicación del Formato para calificar el desempeño del Servidor Público?

Demasiado engorroso y poco objetivo sobre los diferentes temas de evaluación

Además no concuerdan con las actividades que en ciertas funciones del sector público se desarrollan.

Debe ser un formato más transparente para que se pueda aplicar en todos los servicios, en la Parte operativa es difícil aplicar por qué se debe explicarles pregunta a pregunta conjuntamente se va procediendo a la evaluación.

7.- ¿Han encontrado razones por los que los sistemas de evaluación tienen poca eficacia?

Si, los he encontrado, y es que está sujeto a la subjetividad del evaluador.

Esto sucede con frecuencia en los diferentes servicios por ello es la revisión del director porque califican sin considerar todos los lineamientos.

8.-Cúando los resultados son “regular” o “insuficiente” se cumple con lo que dice la Ley Orgánica del Servidor Público y su Reglamento? (art.80 LOSEP)

Es obligación de cada unidad cumplir con el proceso, por cuanto el trabajador que tiene esa nota en primer lugar apela para que le vuelvan evaluar de no darse esto tiene que hacerse el Proceso completo que es capacitar al trabajador y en el plazo de 3 mese evaluar nuevamente.

9.- ¿Se aplica la política pública del Ministerio de Relaciones Laborales al determinar el establecimiento de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la retribución por eficiencia al servidor público? (POLITICA DOS, que se refiere a la Propuesta Remunerativa de Beneficios Económicos y Sociales)

No se aplica.

10.-Por qué necesita la Institución un Cuadro de Mando Integral o balancedscorecard.

No

11.- ¿Por qué es importante medir la estrategia del Sector Público en las perspectivas financieras, del cliente/ciudadano y del proceso interno?

Considero que es necesario, para determinar si el funcionario, institución etc. Son productivos y cumplen con devengar de su salario haciendo un trabajo eficiencia, eficacia y oportuno.

12.- ¿Cómo ha sido la experiencia de implementación del Cuadro de Mando Integral en la Institución?

No está establecido el mencionado Cuadro de Mando

13.- explicación del Cuadro de Mando Integral de la Institución.



DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

MATRIZ OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS (SCORECARD)

Segundo Quimestre 2010

(01 de agosto a 31 de diciembre de 2010)

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	PRIORIDAD
<i>Descripción de resultados a lograr en un período de tiempo determinado</i>	<i>Las métricas o evidencias de logro del objetivo</i>	<i>El nivel de resultado o desempeño a lograr</i>	<i>Las acciones necesarias para lograr el objetivo (incluye las acciones de capacitación)</i>	<i>Importancia del objetivo comparado con los demás</i>



DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL
 DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2011

NOMBRE:	SANTAMARIA VELASQUEZ ANA GERMANIA		
CARGO:	JEFE		
JEFE INMEDIATO (EVALUADOR):	LIC. FRANCISCO PAEZ		
AREA/DEPENDENCIA:	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS I.A.	FECHA:	03.FEBRERO.2011
		PERIODO:	01-ENE-2011 A 31-DIC-2011

Nº	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	PRIORIDAD	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS		COMPETENCIAS UNIVERSALES	TRABAJO EN EQUIPO	INICIATIVA	L
							Destrezas	Relevancia				
1	CONTRIBUIR A LOS REQUERIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS DEL COTAC E ISTAC A FIN DE CUBRIR LA PLANTILLA DOCENTE Y ADMINISTRATIVA	PROCESOS DE SELECCIÓN PREVISTOS/PROCESOS DE SELECCIÓN CUMPLIDOS	70% de un histórico de 11	REQUERIMIENTO DE LAS AREAS ANALISIS DE ACUERDO A LA PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS CONSULTA DE FONDOS PARA CONOCER LA DISPONIBILIDAD DE FONDOS INICIO Y CONCLUSION DEL PROCESO DE SELECCIÓN	3/5	Normas de selección Proceso administrativo Código de Trabajo, LOSEP, Ley Orgánica de Educación Superior, Distributivo de RMU Cotac, Planificación de recursos humanos COTAC, ISTAC	identificación de problemas	media	IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	media	alta	me
2	CAPACITAR A LOS EMPLEADOS DE LA ESCUELA TÉCNICA DE AVIACIÓN CIVIL PARA MEMORAR SU DESEMPEÑO LABORAL	NUMERO DE PERSONAS CAPACITADAS	100% del número total de empleados	DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION COORDINAR CON LOS CENTROS DE CAPACITACION APRA LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE ACUERDO AL PLAN DE CAPACITACION DE LA ETAC. SOCIALIZAR A LOS EMPLEADOS EN LA PARTICIPACION DE LOS EVENTOS PROGRAMADOS	1/5	Normas de capacitación Leyes vigentes LOSEP, Ley Orgánica de Educación, Planes de Capacitación de instituciones públicas, privadas nacionales e internacionales	generación de ideas	media	GENERACIÓN DE IDEAS	media	alta	me

3	SUPERVISAR EL CONTROL DE ASISTENCIA DE LOS SERVIDORES Y EMPLEADOS DE LA ESCUELA TÉCNICA DE AVIACIÓN CIVIL	REPORTES DIARIOS/ ACCIONES EJECUTADAS	90%	OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DE ASISTENCIA A TRAVÉS DEL SISTEMA BIOMETRICO REVISIÓN DE REGISTROS DE INGRESO DEL PERSONAL COTAC Y DGAC EMISIÓN DE ACCIONES COMO: COORDINACION CON AREAS EN CASO DE AUSENCIAS CONTACTOS CON DOMICILIOS DE PERSONAL AUSENTE O TUVIERE CUALQUIER NOVEDAD EMISIÓN DE COMUNICACIONES SEGUN EL CASO PARA FIRMA SR. DIRECTOR ETAC O DE LA UARHS	3/5	Administración del sistema LYNCE Leyes vigentes y competencia a los casos de análisis	comprensión escrita	media	COMPRENSIÓN ESCRITA Lmedia	media	alta	me
4	GESTIONAR LOS TRAMITES ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA TÉCNICA DE AVIACIÓN CIVIL	DOCUMENTACIÓN RECIBIDA/DOCUMENTACIÓN GENERADA	50% de un histórico de 1800	RECEPCION DE SOLICITUDES Y COMUNICACIONES RELACIONADAS CON LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO ANALISIS DE LOS TRAMITES Y EMISIÓN DE LAS ACCIONES PARA VIABILIZAR LOS MISMOS DENTRO DE LOS PARÁMETROS TÉCNICOS Y LEGALES	1/5	Leyes, Reglamentos, Normativa interna y externa administrativa y técnica	desarrollo estratégico de los recursos humanos	media	DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS media	media	alta	me
5	ELABORAR EL MANUAL DE PUESTOS DEL COLEGIO TECNICO EXPERIMENTAL DE AVIACION CIVIL	PROYECTO DE MANUAL DE PUESTOS	100%	Levantamiento de información directa a los empleados. Revisar los formularios EVAL 002 Y Manual de Puestos DGAC	2/5	Normativa de clasificación de puestos	monitoreo y control	media	MONITOREO Y CONTROL media	media	alta	me

Firma del Jefe Inmediato (Evaluador)

Firma del Servidor (Evaluado)



Total Competencias Técnicas del Puesto :			0%
COMPETENCIAS UNIVERSALES		# Competencias: 0	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			
RELACIONES HUMANAS			
ACTITUD AL CAMBIO			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO			
Total Competencias Universales:			0%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO		Factor: 18%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			0%

FORMULARIO EVAL-02 N° 0950400

Evaluación del desempeño, trámites o servicios de los Servidores Públicos (lea todo el documento)

- 1 Su opinión es importante para mejorar el servicio que brinda esta institución.
- 2 Para que este documento tenga validez, es obligatorio que llene todos los campos.
- 3 Si usted no llena todos los campos, su sugerencia será tomada en consideración pero no afectará en la evaluación del servidor.

El ciudadano, servidor público interno o externo, emite a través de este formulario una:

Denuncia

Queja

Sugerencia

DESEMPEÑO DEL SERVIDOR O FUNCIONARIO

Motivo	Descripción	Marque con (X)
Mal trato	Trato descortés o falta de respeto	
Servicio inoportuno	Demora en los trámites o pérdida de documentos	
Ineficiente en la prestación del servicio	Inhabilidad, falta de conocimientos o no atender a la petición o solicitud del ciudadano	
Otros, describa		

Circunstancias, tiempo y lugar en que ocurrieron el/los presuntos hechos irregulares que motivan la denuncia o queja. Si se trata de una sugerencia, también puede usar este campo.

Provincia / Ciudad / Cantón:

Nombre de la Institución en donde sucedieron los hechos:

Fecha de los sucesos:

Lugar en que ocurrieron los hechos:

Breve descripción

Nombre/s y cargo/s del/os servidor/es público/s que cometieron las presuntas irregularidades

Nombre/s y Apellido/s del/os funcionario/s inculpado/s:

Cargo/s del/os funcionario/s inculpado/s:

¿De qué manera prefiere ser contactado/a?	
Dirección de correspondencia (OPCIONAL)	
Teléfono convencional y/o celular	
E-mail (OPCIONAL)	
Otros (OPCIONAL)	
¿DESEA QUE ESTA QUEJA APLIQUE CON MENOS 4% A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SERVIDOR QUE LE ATENDIÓ ?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Es imprescindible que se contacte con la/el Director de Recursos Humanos (o su delegado) de la institución en que está presentado la denuncia o queja; en caso de contar con documentos que respalden, presente fotocopias de los mismos.	
Nombre y Apellido del ciudadano/a	Nombre y Apellido del miembro de la UARHs que recibe
<small>MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES</small> Firma	<small>MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES</small> Firma Investigó y da fe del hecho SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Nº de Cédula:	
Si el lugar de los hechos es la UARHs marque aquí: <input type="checkbox"/>	Nombre y Apellido del miembro de la Unidad Administrativa que recibe: <small>MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES</small> Firma Nº de Cédula:
Una vez lleno el formulario, siga los siguientes pasos:	
<ol style="list-style-type: none"> 1 El original de este formulario, deposítelo en el buzón ubicado para este efecto. 2 La primera copia entréguela a la persona de Recursos Humanos que le atendió. 3 La segunda copia es para usted. Le servirá para dar seguimiento a su denuncia, queja o sugerencia. 	
En caso que la denuncia, queja o sugerencia corresponda a un trabajador amparado por un contrato colectivo, este documento no aplicará para la evaluación del desempeño, sin embargo, será una herramienta que podrá ser utilizada en concordancia con lo que estipule el Código de Trabajo y el respectivo contrato colectivo, si es el caso.	
