

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

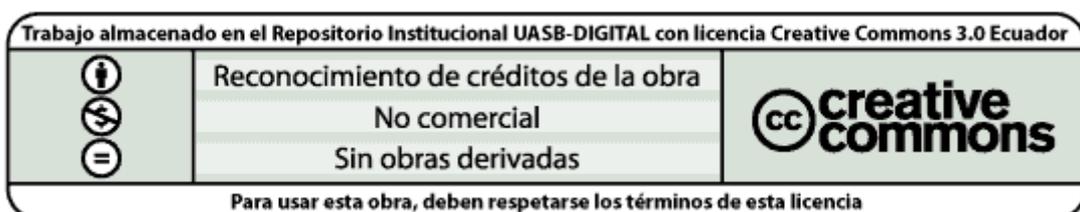
Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Impacto de la modalidad de contratación: servicios ocasionales,
en las instituciones del Sector Público. Caso SETEC**

Autora: Silvia Antonieta Calderón Flores

Tutora: Elizabeth Pérez

Quito, 2015



CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Silvia Antonieta Calderón Flores, autora de la tesis intitulada **“Impacto de la modalidad de contratación: Servicios Ocasionales, en las instituciones del Sector Público Caso SETEC”**, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Desarrollo del Talento Humano, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 31 de agosto de 2015

Firma:

RESUMEN

La normativa laboral ecuatoriana, en el propósito de flexibilizar la gestión pública y por tanto, el cumplimiento de los objetivos nacionales, establece un conjunto de modalidades de contratación que pueden ser aplicadas por las unidades que administran el talento humano en las distintas instituciones del Estado; siendo una de éstas, la contratación bajo la modalidad de servicios ocasionales.

Esta modalidad de contratación mantiene entre sus principales características, que los servidores pueden permanecer un máximo de dos años en la institución, y que la normativa permite una terminación unilateral de sus contratos laborales.

Al respecto, el presente estudio plantea una medición del impacto que tienen estas limitaciones en la gestión de las instituciones del Estado, aplicando para el efecto, distintos métodos de investigación en pro de constatar la incidencia que tiene esta modalidad de contratación en la gestión de su talento humano, en factores tales como; su cultura organizacional, su clima laboral, el nivel de rotación de su personal y los subsistemas del talento humano relacionados; enfocando finalmente el análisis del impacto, en la incidencia que tiene la contratación ocasional en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para aplicar el contexto establecido para la investigación, la institución pública que ha sido tomada como referencia para el presente estudio, es la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC, institución que mantiene una significativa proporción de su personal, bajo esta modalidad de contratación.

Habiéndose analizado las distintas teorías relacionadas al comportamiento del talento humano en el ámbito laboral y relacionado su incidencia en la gestión pública institucional; la investigación contribuye con múltiples hallazgos y planteamientos, que además de medir la incidencia del servicio ocasional, establece conclusiones que incitan a medir con mayor profundidad su impacto en otras instituciones estatales, tomar atención en variables en las que se ha encontrado falencias y evaluar experiencias de otros países; en el propósito de generar conciencia respecto a posibles reformas legales que potencien al personal ocasional, en factores tales como su estabilidad, su motivación y su eficiencia.

DEDICATORIA

A mi esposo, por ser ese compañero incondicional en los caminos de la vida, por ser ese mejor ejemplo, amigo, consejero y cómplice.

A mis hijas, por ser mi inspiración y mis fuerzas, por ser el motor que me impulsa a ser mejor cada día.

A mis padres, porque con su ejemplo sé que no hay imposibles, si existe perseverancia y esfuerzo.

A mis hermanos, y a mis suegros, por su comprensión y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme alcanzar una meta más en mi vida académica, por ser mi fuerza, mi fe y mi guía.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, por ser cuna de nuevos conocimientos y destrezas.

A mi tutora de tesis, Ing. Elizabeth Pérez por su apoyo incondicional, y su valiosa orientación académica para la culminación de mi tesis.

A la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional – SETEC, por permitirme realizar el estudio de investigación.

TABLA DE CONTENIDO

CONTENIDO	Pags.
Introducción	12
Capítulo primero	15
Enfoque teórico	15
1. El Estado y su Ámbito de Acción	15
2. La Administración del Talento Humano en el Ecuador.....	16
3. Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP	16
4. Vinculación Laboral al Sector Público Ecuatoriano	17
a. Nombramiento Permanente	17
b. Contrato de Servicios Ocasionales.....	18
c. Libre Nombramiento y Remoción	22
d. Nombramiento Provisional	22
5. Cultura Organizacional	23
6. Clima Organizacional y Motivación	25
a. Clima Organizacional	25
b. Motivación	26
7. Subsistemas de Talento Humano en el Sector Público	28
a. Reclutamiento y Selección de Personal	28
b. Formación y Capacitación	29
Capítulo segundo	31
La Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional	31
1. Perspectiva Histórica y Marco Normativo de la SETEC	31
a. Competencias establecidas para la Secretaría Técnica	32
b. Miembros del Comité Interinstitucional	33
c. Fines Estratégicos	33
2. Estructura Organizacional y Funcional.....	34
a. Talento Humano Institucional por Estructura Ocupacional.....	35
b. Talento Humano Institucional por Régimen.....	40
c. Talento Humano Institucional por Modalidad de Contratación	43
Capítulo tercero	46
Análisis del impacto de la modalidad de contratación: servicios ocasionales en la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional	46

1. Análisis del impacto en la Cultura Organizacional.....	46
a. Cálculo de la Muestra	48
b. Parámetros considerados en la aplicación de la encuesta W.E.N.S.:.....	49
c. Análisis e interpretación de la encuesta W.E.N.S.....	51
2. Análisis del impacto en el Clima Organizacional y en la Motivación.....	59
a. Parámetros y muestra utilizados en el cuestionario EDCO	60
b. Análisis e interpretación del cuestionario EDCO	61
3. Análisis del impacto en la Rotación de Personal	73
4. Análisis del impacto en los Subsistemas de Talento Humano.....	76
a. Reclutamiento y Selección de Personal	76
b. Formación, Capacitación y Desarrollo Profesional	78
5. Análisis del impacto en la consecución de los Objetivos Institucionales	78
a. Alineación estratégica.....	79
b. Parámetros considerados para la aplicación de la Entrevista.....	82
c. Análisis e interpretación de la Entrevista.....	83
Capítulo cuarto	93
Conclusiones y recomendaciones	93
1. Conclusiones:.....	93
2. Recomendaciones.....	95
BIBLIOGRAFÍA	96

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	Pags.
GRÁFICO 1. Etapas en la formación de la Cultura Organizacional según Schein	24
GRÁFICO 2. Estructura Orgánica SETEC	35
GRÁFICO 3. Distribución de Personal de Proceso Gobernante - Por Modalidad de Contratación	38
GRÁFICO 4. Distribución de Personal de Procesos de Asesoría - Por Modalidad de Contratación	39
GRÁFICO 5. Distribución de Personal de Procesos de Apoyo - Por Modalidad de Contratación	39
GRÁFICO 6. Distribución de Personal de Procesos Agregadores de Valor - Por Modalidad de Contratación	40
GRÁFICO 7. Distribución de Personal de la SETEC por Modalidad de Contratación - Régimen LOSEP	41
GRÁFICO 8. Distribución de Personal de la SETEC por Modalidad de Contratación - Régimen Código de Trabajo	42
GRÁFICO 9. Distribución de Personal de la SETEC por Proceso – Total General	43
GRÁFICO 10. Distribución de Personal de la SETEC por Proceso – Servicios Ocasionales	43
GRÁFICO 11. Distribución de Personal de la SETEC por Proceso – Libre Nombramiento y Remoción	44
GRÁFICO 12. Distribución de Personal de la SETEC por Proceso – Nombramiento Provisionales	44
GRÁFICO 14. Resultados Encuesta W.E.N.S. – Moral y Satisfacción	51
GRÁFICO 15. Resultados Encuesta W.E.N.S. por Modalidad de Contratación – Moral y Satisfacción	52
GRÁFICO 16. Resultados Encuesta W.E.N.S. – Comunicación	53
GRÁFICO 17. Resultados Encuesta W.E.N.S. por Modalidad de Contratación – Comunicación	53
GRÁFICO 18. Resultados Encuesta W.E.N.S. – Actitud al Cambio	54
GRÁFICO 19. Resultados Encuesta W.E.N.S. por Modalidad de Contratación – Actitud al Cambio	55
GRÁFICO 20. Resultados Encuesta W.E.N.S. – Solución de Conflictos	56
GRÁFICO 21. Resultados Encuesta W.E.N.S. por Modalidad de Contratación – Solución de Conflictos	56
GRÁFICO 22. Resultados Encuesta W.E.N.S. – Toma de Decisiones	57

GRÁFICO 23. Resultados Encuesta W.E.N.S. por Modalidad de Contratación – Toma de Decisiones.....	58
GRÁFICO 24. Resultados Cuestionario EDCO – Relaciones Interpersonales	61
GRÁFICO 25. Resultados Cuestionario EDCO por Modalidad de Contratación – Relaciones Interpersonales.....	61
GRÁFICO 26. Resultados Cuestionario EDCO – Relaciones Interpersonales	62
GRÁFICO 27. Resultados Cuestionario EDCO por Modalidad de Contratación – Relaciones Interpersonales.....	62
GRÁFICO 28. Resultados Cuestionario EDCO – Sentido de Pertenencia	63
GRÁFICO 29. Resultados Cuestionario EDCO por Modalidad de Contratación – Sentido de Pertenencia	63
GRÁFICO 30. Resultados Cuestionario EDCO – Retribución.....	64
GRÁFICO 31. Resultados Cuestionario EDCO por Modalidad de Contratación – Retribución.....	65
GRÁFICO 32. Resultados Cuestionario EDCO – Disponibilidad de Recursos.....	66
GRÁFICO 33. Resultados Cuestionario EDCO por Modalidad de Contratación – Disponibilidad de Recursos.....	66
GRÁFICO 34. Resultados Cuestionario EDCO – Estabilidad.....	67
GRÁFICO 35. Resultados Cuestionario EDCO por Modalidad de Contratación – Estabilidad.....	68
GRÁFICO 36. Resultados Cuestionario EDCO por Tipo de Proceso – Estabilidad	68
GRÁFICO 37. Resultados Cuestionario EDCO por Generación – Estabilidad	68
GRÁFICO 38. Resultados Cuestionario EDCO – Claridad y Coherencia de la Dirección.....	70
GRÁFICO 39. Resultados Cuestionario EDCO por Modalidad de Contratación – Claridad y Coherencia de la Dirección	70
GRÁFICO 40. Resultados Cuestionario EDCO – Valores Colectivos.....	71
GRÁFICO 41. Resultados Cuestionario EDCO por Modalidad de Contratación – Valores Colectivos.....	71
GRÁFICO 42. Resultados Cuestionario EDCO – Clima Organizacional.....	72
GRÁFICO 43. Resultados Cuestionario EDCO por Modalidad de Contratación – Clima Organizacional.....	72
GRÁFICO 44. Estructura SETEC – Modalidad de Contratación	77
GRÁFICO 45. Personal Ganador de Concursos de Méritos y Oposición – Por Origen	77

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	Pags.
Tabla 1: Distribución del Personal por Modalidad de Contratación y Proceso	37
Tabla 2: Distribución del Personal de la SETEC por Modalidad de Contratación – Régimen LOSEP	41
Tabla 3: Distribución del Personal de la SETEC por Modalidad de Contratación – Régimen Código de Trabajo	42
Tabla 4: Distribución del Personal de la SETEC por Proceso – Total General	43
Tabla 5: Cálculo de la Muestra	48
Tabla 6: Rotación de Personal 2013 - 2014.....	74
Tabla 7: Desvinculaciones de Personal por Tipo de Desvinculación 2013 – 2014	74
Tabla 8: Desvinculación de Personal por Tipo de Contratación 2013 - 2014	75
Tabla 9: Pagos por Liquidación de Vacaciones 2013 - 2014.....	75
Tabla 10: Inversión en Capacitación a Personal Desvinculado.....	78
Tabla 11: Comparativo del Nivel de Cumplimiento con respecto a la Proporción de Personal Ocasional – Por Dirección	82
Tabla 12: Resultados Encuesta – Preguntas 1 y 2.....	84
Tabla 13: Resultados Encuesta – Preguntas 3 y 4.....	85
Tabla 14: Resultados Encuesta – Pregunta 5	86
Tabla 15: Resultados Encuesta – Pregunta 6	87
Tabla 16: Resultados Encuesta – Preguntas 7 y 8.....	88
Tabla 17: Resultados Encuesta – Pregunta 9	89
Tabla 18: Resultados Encuesta – Pregunta 10	90
Tabla 19: Resultados Encuesta – Pregunta 11	91

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Lista de Asignaciones – Estructura Ocupacional SETEC

Anexo 2: Cuestionario W.E.N.S. Para diagnosticar aspectos de la cultura organizacional

Anexo 3: Cuestionario EDCO - Para medir el Clima Laboral

Anexo 4: Formato de la Entrevista

Anexo 4a: Entrevista a Directora de Administración de Talento Humano (S).

Anexo 4b: Entrevista a Analista de Administración de Talento Humano 2.

Anexo 4c: Entrevista a Recepcionista.

Anexo 4d: Entrevista a Directora Administrativa Financiera (S).

Anexo 4e: Entrevista a Contadora General.

Anexo 4f: Entrevista a Auxiliar de Presupuestos.

Anexo 4g: Entrevista a Directora de Acreditación y Fortalecimiento de la Oferta (E).

Anexo 4h: Entrevista a Especialista de Programas de Capacitación y Formación Profesional.

Anexo 4i: Entrevista a Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional.

Anexo 4j: Entrevista a Director de Competencias y Certificación.

Anexo 4k: Entrevista a Tesorera.

Anexo 4l: Entrevista a Analista de Competencias y Certificación.

Anexo 4m: Entrevista a Director de Planificación, Coordinación y Cooperación.

Anexo 4n: Entrevista a Analista de Competencias y Certificación.

Anexo 4o: Entrevista a Auxiliar Jurídica.

Anexo 5: Formulario SENRES-EVAL-03 Informe de Evaluación del Desempeño SETEC

Introducción

Desarrollar un estudio en el ámbito público, implica centrarse en las particularidades de sus instituciones. Su accionar se fundamenta en una amplia normativa que rige su funcionamiento, incorporando constantemente leyes, reglamentos, decretos, entre otras regulaciones; y sus objetivos se enfocan en forma particular, en desplegar esfuerzos encaminados al bienestar general de la sociedad a la que se deben. Su principal recurso es el humano, por lo que estudiar los factores que influyen en su gestión y en su desarrollo profesional, contribuye indudablemente, a la consecución de los objetivos institucionales.

En relación a su entorno, las instituciones del Estado enfrentan múltiples exigencias que diariamente son sorteadas por sus servidores, quienes constantemente son llamados a un mayor compromiso laboral, y por ende, a un mejor desempeño. Los responsables de Talento Humano de estas instituciones, son los llamados a incidir en la productividad de sus funcionarios para alcanzar los objetivos establecidos. Para el efecto, desarrollan acciones relacionadas con la motivación, el clima laboral y la cultura organizacional; así como, con la adecuada aplicación de los diferentes subsistemas de talento humano. Al respecto, conocer las expectativas de sus servidores, su percepción con respecto a la institución, entre otras particularidades de su ambiente laboral; permitirá promover adecuadamente su desempeño y por ende lograr alcanzar los objetivos institucionales.

La normativa laboral ecuatoriana, en el propósito de flexibilizar la gestión pública y por tanto, el cumplimiento de los objetivos nacionales, establece un conjunto de modalidades de contratación que pueden ser aplicadas por las unidades que administran el talento humano en las distintas instituciones del Estado; siendo una de éstas, la contratación bajo la modalidad de servicios ocasionales; misma que mantiene entre sus principales características, que los servidores pueden permanecer un máximo de dos años en la institución, y que la normativa permite una terminación unilateral de sus contratos laborales.

Una vez expuesto el contexto específico aplicable a este grupo de funcionarios del sector público, estudiar el impacto de esta modalidad de contratación, en el

desempeño de los mismos, permite entender su realidad e incidir sobre esta, con miras a fomentar una mayor eficiencia en la consecución de los fines institucionales.

En este diseño, el presente estudio se plantea como su principal propósito, analizar la influencia de la modalidad de contratación: servicios ocasionales, en el cumplimiento de objetivos organizacionales de las Instituciones Públicas; buscando contribuir de esta manera, con el problema de investigación identificado, que es el limitado desarrollo investigativo existente, en lo que respecta a la modalidad de contratación: servicios ocasionales, y a su incidencia en el desempeño de las instituciones del Estado.

El presente estudio se plantea los siguientes propósitos específicos:

- Conocer la influencia de la modalidad de contratación: servicios ocasionales, en la cultura organizacional de las instituciones públicas.
- Identificar el impacto de la modalidad de contratación: servicios ocasionales, en el clima laboral de las instituciones públicas.
- Identificar los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los servidores ocasionales de las instituciones públicas.
- Analizar la rotación de personal de las instituciones públicas, como consecuencia de la modalidad de contratación: servicios ocasionales.
- Evaluar el impacto de la modalidad de contratación: servicios ocasionales, en los diferentes subsistemas de talento humano.

En cuanto a la estructura de la investigación, en su primer capítulo incorpora un análisis teórico bibliográfico de los distintos conceptos alineados al presente estudio, delimitando el contexto de la investigación en la función estatal y sus propósitos, e identificando a partir de su funcionamiento, las distintas formas de contratación existentes así como los principales factores que inciden en la gestión de su talento humano, estando entre estos, la motivación, la cultura organizacional y los distintos subsistemas del talento humano.

El segundo capítulo es de tipo descriptivo del contexto para la investigación, que es la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC, institución pública que ha sido tomada como referencia para el presente estudio, describiendo con detalle su organización institucional y funcional; así como, la distribución de su talento humano, conforme a las distintas modalidades de contratación.

El tercer capítulo da a conocer a través del caso de estudio, que es la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional, los impactos que tienen los servicios ocasionales en las instituciones del sector público, en lo referente a su cultura organizacional, su clima laboral, al nivel de rotación de su personal, a los subsistemas del talento humano relacionados y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Esta investigación, además de la información bibliográfica utilizada, se ha valido de encuestas, entrevistas y datos recabados en la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC.

Capítulo primero

Enfoque teórico

Este capítulo desarrolla un análisis teórico bibliográfico de los distintos conceptos que deben ser alineados al presente estudio, delimitando el contexto de la investigación en la función estatal y sus propósitos, e identificando a partir de su funcionamiento, las distintas formas de contratación existentes así como los principales factores que inciden en la gestión de su talento humano, tales como la motivación, la cultura organizacional y su incidencia en los distintos subsistemas, conceptos que en algunos casos, no han sido aplicados cabalmente en el sector público ecuatoriano.

1. El Estado y su Ámbito de Acción

El Estado, según publicaciones de política pública, es definido de diversas formas. Una de sus definiciones la presenta (Kaplan 1969, 28), quien considera que el Estado no es solo un razonamiento propio de la sociedad, sino una expresión que procede de ella siendo su producto, su modo de expresión y organización; y, su resumen oficial y simbólico.

Específicamente en cuanto a Ecuador, país en el que se pretende aplicar la investigación, es pertinente identificar cómo se concibe al Estado ecuatoriano en su Carta Magna. Es así que el artículo 1 de la (Constitución del Ecuador 2008) señala que se organiza como una república y se gobierna en forma descentralizada, siendo un “Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico”. Menciona además al pueblo como el origen de su soberanía, siendo su voluntad el fundamento de su autoridad, misma que es ejercida a través de los órganos del poder público y de las formas de participación directa previstas en dicho cuerpo normativo.

En cuanto a su institucionalidad, la Constitución alinea a las entidades públicas conforme su naturaleza en alguna de sus funciones estatales, siendo estas, la legislativa, la ejecutiva, la judicial y justicia indígena, la de transparencia y control social; y la electoral. Su funcionamiento es regido por políticas y normas emitidas por organismos reguladores.

2. La Administración del Talento Humano en el Ecuador

En relación a la gestión del talento humano en el sector público, el artículo 7 de la (Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción 2004, 10) delata la imperiosa necesidad que tiene el Estado de organizarse en cuanto a la administración de su personal, al enunciar que: “Cada Estado Parte, cuando sea apropiado y de conformidad con los principios fundamentales de su ordenamiento jurídico, procurará adoptar sistemas de convocatoria, contratación, retención, promoción y jubilación de empleados públicos y, cuando proceda, de otros funcionarios públicos no elegidos, o mantener y fortalecer dichos sistemas”. En el Ecuador, esta competencia está a cargo del Ministerio del Trabajo que es el ente regulador en materia laboral, y que la administra conforme las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de Servicio Público y su Reglamento.

3. Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP

La (Ley Orgánica de Servicio Público 2010) es el cuerpo normativo que rige la administración del talento humano dedicado al servicio público en Ecuador.

En cuanto a su enfoque, su primer artículo encamina a esta Ley a promover la “interculturalidad, igualdad y la no discriminación”, al alinearla con principios tales como “calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad”.

Su segundo artículo menciona al servicio público y la carrera administrativa, como su razón de ser, planteándose como objetivo, el “desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos” siendo su fin último, el “permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones”. Para lograrlo, plantea la conformación de un sistema de gestión del talento humano.

Su tercer artículo muestra como ámbito de aplicación de la Ley, para su aplicación obligatoria en materia de recursos humanos y remuneraciones, a toda la administración pública, contemplándose en esta, a los organismos y dependencias de todas las funciones del Estado además de la Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional; las entidades del régimen autónomo descentralizado y regímenes

especiales; 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; y, las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos.

4. Vinculación Laboral al Sector Público Ecuatoriano

Para abordar a la vinculación laboral como concepto, es pertinente en primera instancia, definir a la “labor o trabajo” como concepto general. (Picó y Sanchis 2003, 301) lo presentan como “la ejecución de tareas que implican un esfuerzo mental y/o físico y que tiene como objetivo la producción de bienes y servicios para atender las necesidades humanas”.

Al ser desarrolladas estas tareas por seres humanos, su comportamiento y sus sensaciones tienen matices que es conveniente entenderlas. Es así que preguntas tales como ¿qué se espera del trabajo? o si ¿el servidor/a público se siente a gusto con las condiciones establecidas en su vinculación laboral?, son trascendentales.

En cuanto a las percepciones que se generan en los trabajadores, la Oficina Internacional del Trabajo OIT, en su publicación denominada (El Trabajo: una mirada fotográfica 1989, Prólogo), atribuye que “El trabajo debería constituir una ocupación humana natural, fuente de satisfacción y orgullo, que permitiera colmar nuestras necesidades materiales y confirmar nuestra capacidad de obrar y crear”.

Una vez citada la definición de trabajo e identificados los cuestionamientos que serán parte del objeto del estudio, es pertinente conocer las características de las distintas formas de vinculación existentes en la administración pública ecuatoriana, mismas que se encuentran reguladas por la (Ley Orgánica de Servicio Público 2010). A continuación se detallan las modalidades de vinculación establecidas en la normativa vigente:

a. Nombramiento Permanente

Esta forma de contratación se encuentra regulada por la (Constitución del Ecuador 2008), que en su artículo 228 establece que para el ingreso al sector público, la promoción y el ascenso de la carrera administrativa se realizará mediante un concurso

de méritos y oposición, con excepción de los puestos de libre nombramiento y remoción, que serán de consideración de la Autoridad Nominadora.

El Ministerio del Trabajo como ente regulador, para formalizar el proceso técnicamente y garantizar así la transparencia e igualdad de condiciones para el ingreso al sector público, emite la (Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal 2014) que estipula los requisitos a cumplirse para llevar a cabo los concursos de méritos y oposición.

La (Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal 2014) establece que los concursos de méritos y oposición están dirigidos a todas las personas mayores de 18 años que estén habilitados para el ingreso y desempeño de un puesto de servicio público, y que reúnan los requisitos establecidos en el perfil del puesto. De manera adicional indica que todo concurso de méritos y oposición será abierto.

El ser declarado ganador/a de un Concurso de Méritos y Oposición le hace acreedor al servidor, a un Nombramiento Regular, según lo estipulado en la (Ley Orgánica de Servicio Público 2010) en su artículo 17 literal a).

Este proceso de vinculación laboral se amplía en los subsistemas de talento humano que se incluyen posteriormente en este capítulo.

b. Contrato de Servicios Ocasionales

Esta modalidad de contratación regulada por la (Ley Orgánica de Servicio Público 2010), establece que las unidades de administración de talento humano de las entidades del Estado, están obligadas a justificar mediante un informe técnico, la necesidad de contratación de personal bajo esta modalidad, siendo imprescindible para ello contar con la certificación presupuestaria correspondiente emitida por el Ministerio de Finanzas.

En cuanto a las características de esta modalidad de contratación, la (Ley Orgánica de Servicio Público 2010) en su artículo 58 cita las siguientes:

- Entre los beneficios de estos servidores, están que laborarán en relación de dependencia y tendrá derecho “a todos los beneficios económicos contemplados para el personal de nombramiento, con excepción de las indemnizaciones por supresión de puesto o partida o incentivos para

jubilación”.Su remuneración mensual unificada será la misma que se hayafijado en las Escalas de Remuneraciones para los servidores de nombramiento.

- Las limitaciones de los servidores que se encuentran bajo esta modalidad de contratación son que “no ingresarán a la carrera del servicio público, mientras dure su contrato” y no tendrán derecho a “licencias y comisiones de servicios con o sin remuneración para estudios regulares o de posgrados dentro de la jornada de trabajo, ni para prestar servicios en otra institución del Sector Público”.
- Esta modalidad de contratación podrá darse por terminada en cualquier momento, por lo que no representará de ninguna manera estabilidad laboral ni un derecho adquirido para la emisión de un nombramiento permanente. Igualmente, si el contrato no se sujeta a los términos de esta Ley, “será causal para la conclusión automática del mismo y originará en consecuencia la determinación de las responsabilidades administrativas, civiles o penales de conformidad con la ley”.
- La entidad contratante no podrá sobrepasar el veinte por ciento de la totalidad de su personal, bajo esta modalidad de contratación. Sin embargo, la norma plantea excepciones, estando entre estas, cuando exista la autorización previa del Ministerio de Relaciones Laborales, cuando se trate de una institución u organismo de reciente creación mientras se realicen los correspondientes concursos de selección de méritos y oposición, y, cuando los puestos correspondan a proyectos de inversión o que estén comprendidos en la escala del nivel jerárquico superior.
- Esta modalidad de contratación no podrá exceder “de doce meses de duración o hasta que culmine el tiempo restante del ejercicio fiscal en curso”. Como excepción, se plantea la posibilidad de que por necesidad institucional se renueve “por única vez el contrato de servicios ocasionales hasta por doce meses adicionales salvo el caso de puestos comprendidos en proyectos de inversión o en la escala del nivel jerárquico superior”.

El (Acuerdo Interministerial No. MDT-2015-002 2015, 2) complementa la excepción del 20% para organismos de reciente creación, indicando que se mantiene únicamente hasta mayo de 2015, debiendo en esta fecha aprobarse la creación de nuevos puestos, siempre que se justifique técnicamente, que estos han sido ocupados por personal en servicio ocasional, y que, por su periodicidad y funciones, deben convertirse en permanentes. Sin embargo, a pesar de ser una disposición favorable, es conveniente apreciar que se promueve la continuidad de los puestos, más no de la persona.

Por otra parte, el (Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público 2011) en su artículo 145 cita el contenido de los contratos de servicios ocasionales, al indicar que contendrán básicamente la siguiente estructura:

- Lugar y fecha de celebración
- Comparecientes
- Antecedentes
- Objeto del contrato
- Descripción de las actividades a cumplir
- Plazo de duración
- La posibilidad de subrogar o encargar a puestos
- La remuneración pactada con sujeción a los niveles de las escalas unificadas
- La certificación de disponibilidad y partida presupuestaria
- El dictamen favorable emitido por la Unidad de Administración de Talento Humano (UATH); y,
- La determinación de que el contrato por su naturaleza pueda darse por terminado en cualquier momento.

Asimismo, el Reglamento *Ibíd.* en su artículo 146 enuncia las causales para la terminación de un contrato de servicios ocasionales, citando entre ellas, las siguientes:

- a) Cumplimiento del plazo;
- b) Mutuo acuerdo de las partes;
- c) Renuncia voluntaria presentada;
- d) Incapacidad absoluta y permanente de la o el contratado para prestar servicios;
- e) Pérdida de los derechos de ciudadanía declarada judicialmente en providencia ejecutoriada;

- f) Por terminación unilateral del contrato por parte de la autoridad nominadora, sin que fuere necesario otro requisito previo;
- g) Por obtener una calificación regular o insuficiente establecida mediante el proceso de la evaluación del desempeño;
- h) Destitución; e,
- i) Muerte.

Lo expuesto, evidencia la necesidad de que los ciudadanos sean declarados ganadores de un concurso de méritos y oposición, para que puedan ingresar a la carrera administrativa.

En contraposición, (Acosta 2013, 34) menciona que la Constitución del Ecuador reconoce como servidoras o servidores públicos, a 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.

Es así que el mencionado autor concluye que la Ley Orgánica de Servicio Público contraviene la Constitución, y específicamente, su artículo 326, que promueve el pleno empleo y el derecho de toda persona a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice, su salud, integridad y seguridad.

En consecuencia, el límite de tiempo y las otras limitaciones establecidas para esta modalidad de contratación, estarían atentando tanto al trabajador como al Estado, en vista que el primero se mantiene a expensas de la permanente rotación, y el segundo, debe cubrir en forma continua los costos relacionados con la constante formación del nuevo capital humano.

Respecto a lo citado, es conveniente mencionar la comparación que plantea (Egas Peña 2012) de los países desarrollados en comparación con los países subdesarrollados, respecto a la necesidad de establecer normativa que asegure la estabilidad laboral.

El mencionado autor resalta que en los países desarrollados, no se preocupan por establecer garantías de estabilidad laboral, en vista que su baja tasa de desempleo normalmente genera una gran movilidad en los puestos de trabajo, dada la facilidad existente para encontrar una nueva plaza, y los seguros de desempleo que aseguran a los trabajadores su subsistencia mientras lo alcanzan.

Por el contrario, en los países subdesarrollados cita el limitado acceso que tienen al empleo y las dificultades que comúnmente se presentan al querer obtenerlo, mostrando como una prioridad de los trabajadores, su conservación. En consecuencia,

cita a estas razones como las que incitan a los países subdesarrollados a crear mecanismos que garanticen la conservación absoluta o relativa del puesto de trabajo por el trabajador ocupado, a fin de que la conclusión de la relación laboral no dependa de la caprichosa o arbitraria voluntad del empleador.

c. Libre Nombramiento y Remoción

La(Ley Orgánica de Servicio Público 2010) en su artículo 17, literal c), establece como figura dentro de los nombramientos provisionales, a los de libre nombramiento y remoción. Su artículo 83 literales a) y h) los identifica dentro de los servidores que no forman parte de la carrera administrativa.

Su artículo 85 indica además que las autoridades nominadoras podrán designarlos, previo el cumplimiento de los requisitos previstos para el ingreso al servicio público, y removerlos libremente, sin constituir esta remoción, una destitución ni una sanción disciplinaria de ninguna naturaleza.

Igualmente, el (Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público 2011), en su artículo 17 literal c), clarifica esta figura de contratación al indicar que los contratos de libre nombramiento y remoción son expedidos a favor de personas que van a ocupar puestos de dirección política, estratégica o administrativa en las instituciones del Estado.

d. Nombramiento Provisional

El (Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público) en su artículo 17 define las características de esta modalidad de contratación, al indicar que los nombramientos provisionales son aquellos otorgados para ocupar temporalmente determinados puestos, sin generar derecho de estabilidad a la o el servidor. El mismo artículo detalla las circunstancias en las que se pueden asignar nombramientos provisionales, siendo estas los siguientes:

- b.1) 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 otra instancia competente para este efecto;

- b.2) El puesto de una servidora o servidor que se hallare en goce de licencia sin remuneración. Este nombramiento no podrá exceder el tiempo determinado para la señalada licencia;
- b.3) Para ocupar el puesto de la servidora o servidor que se encuentre en comisión de servicios sin remuneración o vacante. Este nombramiento no podrá exceder el tiempo determinado para la señalada comisión;
- b.4) Quienes ocupen puestos comprendidos dentro de la escala de nivel jerárquico superior; y,
- b.5) De prueba, otorgado a la servidora o servidor que ingresa a la administración pública o a quien fuere ascendido durante el periodo de prueba. El servidor o servidora pública se encuentra sujeto a evaluación durante un periodo de tres meses, superando el cual, o, en caso de no haberse practicado, se otorgará el nombramiento definitivo; si no superare la prueba respectiva, cesara en el puesto. De igual manera se otorgará nombramiento provisional a quienes fueren ascendidos, los mismo que serán evaluados dentro de un periodo máximo de seis meses, mediante una evaluación técnica y objetiva de sus servicios y si se determinare luego de ésta que no califica para el desempeño del puesto se procederá al reintegra al puesto anterior con su remuneración anterior;

Únicamente en los dos primeros casos, podrán ser otorgados a favor de servidoras o servidores públicos de carrera que prestan servicios en la misma institución; o a favor de personas que no tengan la calidad de servidores públicos.

5. Cultura Organizacional

Las entidades públicas poseen competencias únicas, cuyas particularidades las identifican como una pequeña sociedad dentro de un macro proceso llamado Estado.

Así como a nivel de país, cada individuo forma parte de una cultura con características únicas y particulares que los identifican como ciudadanos dentro de una sociedad, el acento de voz al hablar, la comida, la vestimenta, los valores entre otro sin número de características; de la misma manera, cada persona que forma parte de una organización, sea pública, mixta o privada; aporta a la creación y consolidación de una cultura organizacional interna, influenciada de manera directa por valores, políticas, misión y visión, que identifican a estas pequeñas sociedades llamadas organizaciones.

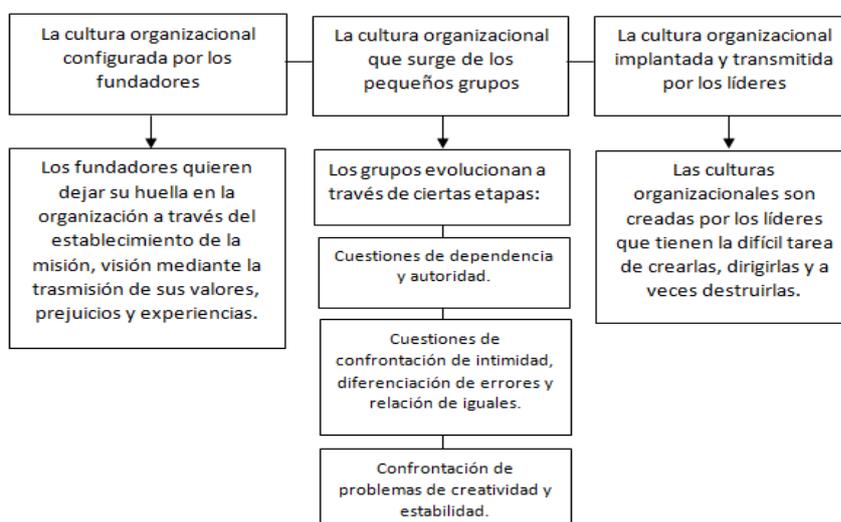
Es así que múltiples autores consideran que el impacto de la cultura organizacional es parte fundamental del éxito o fracaso de las instituciones. Entre los que han estudiado esta variable, podemos citar a (Ritter 2008, 53), quien la define como “la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en creencias y un conjunto de valores compartidos”.

A su vez, (Hellriegel, Slocum y Woodman 1999, 546), en su libro Comportamiento Organizacional, profundiza más en el concepto, al nombrarlos factores

que influyen en esta, citando que “la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización”.

De manera similar, (Fincowsky, Krieger y Vallhonrat 2011) aportan al tema de cultura organizacional, al citar que “es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede modificarse si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje”. (Simbaña 2013, 46) por su parte, presenta un resumen gráfico de aportes de varios investigadores que han descrito el proceso de formación de la cultura organizacional, en la siguiente ilustración:

GRÁFICO 1. Etapas en la formación de la Cultura Organizacional según Schein



Fuente: Tesis La Cultura Organizacional y su incidencia en la Rotación de Personal de Kmeyo.com

En cuanto a las entidades públicas, es característico encontrar un conjunto de unidades administrativas y procesos que aportan a la cultura organizacional, existiendo por tanto subculturas que dependen directamente de los miembros que conforman cada subdivisión, y principalmente de sus jefaturas, que influyen significativamente en su modulación.

6. Clima Organizacional y Motivación

a. Clima Organizacional

Existen numerosos estudios respecto al clima laboral, que buscan captar la percepción de cada uno de los integrantes de una organización. Entre estos, varias empresas privadas ecuatorianas han empleado instrumentación como Great Place to Work, misma que resalta la importancia de un buen clima laboral para la consecución de un mayor sentido de compromiso del personal, y por ende, a una mayor productividad en las empresas.

Por el contrario, el sector público en el país objeto del presente estudio, no ha evidenciado aún la aplicación de herramientas para evaluar y potenciar este factor, a pesar de encontrarse normado a través de la LOSEP, con excepción de los esfuerzos por medir impactos dados por el cambio y por la propia cultura organizacional, que han sido evaluados mediante estudios específicos desarrollados por la Secretaría de Administración Pública – SNAP.

En cuanto a su definición específica, (Marchant 2006, 133) cita al clima laboral como una variable que influye en forma significativa “sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo”, convirtiéndola en una “herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea”. Respecto a los factores que mide, muestra dos equilibrios que son los empresariales (estructura, procesos, metas y objetivos) en relación a los personales (actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo); y los extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector) en relación a los intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales).

(Ekvall 2003, 15) por su parte, amplía el equilibrio que “surge en la confrontación entre la situación individual y la organizacional”, indicando que además del comportamiento del individuo, que “reacciona con su conducta, sentimientos y actitudes a las rutinas, reglas, estrategias, política y entorno físico de la organización, creando el clima en el sentido realista”; también existe interacción entre los miembros de la organización, en la cual cada individuo incide en el entorno de los demás, y en consecuencia, en la situación organizacional.

Es pertinente mencionar conforme lo cita este autor, que el clima está constituido por las percepciones que tienen los individuos de las condiciones, factores y eventos citados, y del significado que dichos sujetos les otorgan a los mismos.

b. Motivación

La psicología como ciencia, aporta de manera significativa al estudio del comportamiento humano en la organización. La motivación es un tema de permanente interés dentro de este estudio, dado que cada individuo percibe realidades que pueden ser similares o diferentes a los demás. Esta particularidad genera una actitud positiva o negativa, que influye en la disposición de la persona a realizar una tarea, o a alcanzar una meta u objetivo determinado.

(I. Chiavenato 2000, 68) respecto a su definición cita el concepto del libro *Organization and Management: A Systems Approach*¹, en el que para definir a la motivación, utiliza el concepto de motivo, indicando que “es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico”. Asimismo, añade que “las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad social para alcanzar objetivos también son diferentes (...)”

El mismo autor (58) cita también el libro *Managerial Psychology*², que presenta tres premisas que explican el comportamiento humano, siendo éstas que:

1. *El comportamiento es causado*: Existe una causalidad en el comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos y externos.
2. *El comportamiento es motivado*: En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
3. *El comportamiento está orientado hacia objetivos*: En todo comportamiento existe un ‘impulso’, un ‘deseo’, una ‘necesidad’, una ‘tendencia’, expresiones que sirven para indicar los ‘motivos’ del comportamiento.

¹ Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems Approach*, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1970, p. 245

² Harold J. Leavitt, *Managerial Psychology*, Chicago, University of Chicago Press, 1964, p.12

Por otra parte, es pertinente profundizar en los distintos factores que inciden en la motivación. Al respecto, existen varias teorías que priorizan las necesidades humanas, encontrándose entre estas, la jerarquía de necesidades de Maslow; las tres necesidades de David C. McClelland, y la teoría de los dos factores de la motivación de F. Herzberg.

Respecto a esta última teoría, (León y Sepúlveda 2009, 94) cita el ejercicio experimental efectuado por Herzberg, en el que insta a un grupo de personas a pensar en un momento específico, en el que se hayan sentido particularmente bien con sus trabajos; así como, en un momento particular, en que se hayan sentido particularmente mal; solicitándoles posteriormente que describan las situaciones que generaron estos sentimientos. Descubrió que se desembocaban diferentes condiciones, vinculadas a estos sentimientos buenos y malos.

Ampliando la teoría planteada por Herzberg, (I. Chiavenato 2000) cita el libro *The Motivation to Work*³(76) en el que se indica que “basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior)”, detallando en la publicación *The World Publishing*⁴(76-77), que la motivación de las personas depende de dos factores:

1. *Factores higiénicos*: condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados.
2. *Factores motivacionales*: Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término motivación incluyen sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo (...)

En síntesis, (Herzberg 2003, 3) indica que las personas se sienten motivadas por un trabajo interesante, por el desafío, por el aumento de responsabilidad; y que éstos factores son considerados actores intrínsecos, motivadores, que se encuentran vinculados con la necesidad de crecimiento y logro que tienen las personas. Asimismo,

³Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara B. Snyderman, *The Motivation to Work*, Nueva York, John Willey & Sons, 1959

⁴Frederick Herzberg, Cleveland, *The World Publishing*, 1966

comenta que la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto en general del cargo: éstos son llamados *factores higiénicos*.

7. Subsistemas de Talento Humano en el Sector Público

Respecto a los subsistemas de talento humano en el sector público, (Klingner y Nalbandian 2002, 7), citan que “en general, en el proceso de crear la política pública, los valores se expresan finalmente a través de leyes y las políticas” indicando que “de esta forma, pueden llegar a ser algo más que solo declaraciones filosóficas o ideológicas”.

En el Ecuador, las instituciones del Estado se encuentran regidas por entidades reguladoras de política en el ámbito de su competencia; siendo en el ámbito laboral, el Ministerio del Trabajo su ente rector, existiendo además leyes, reglamentos y otros cuerpos normativos de menor rango, los que regulan el funcionamiento de los subsistemas de talento humano a nivel gubernamental.

En cuanto al presente estudio, es pertinente definir a los subsistemas que se ha considerado que tienen influencia con la modalidad de servicios ocasionales, siendo estos los siguientes:

a. Reclutamiento y Selección de Personal

(Peralta Gómez 2009, 93) cita que el reclutamiento es “entendido como un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.

Para el efecto, las unidades que administran el talento humano, realizan evaluaciones técnicas y conductuales con el propósito de garantizar la vinculación de la persona más idónea para el perfil del puesto requerido. Este perfil condiciona las competencias, la experiencia, el nivel académico y la especialización requeridos para el puesto, además de su remuneración.

En cuanto al ámbito legal ecuatoriano, la (Ley Orgánica de Servicio Público 2010) define en su artículo 63, al subsistema de selección de personal, citándolo como “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”. Su Reglamento (2011) en su artículo 176 amplía este concepto al definirlo como un “proceso técnico mediante el cual se define y selecciona a la o el aspirante idóneo, que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto en el servicio público a través del concurso de méritos y oposición correspondiente”.

La (Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal 2014), emitida por el Ministerio de Trabajo, es la instrumentación que define los procedimientos para los concursos de Méritos y Oposición, buscando asegurar a los ciudadanos, la igualdad de condiciones para el acceso al sector público. El objeto de dicho cuerpo normativo es “establecer el procedimiento y los instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las unidades de administración de talento humano – UATH de las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP, escoger a la persona más idónea entre las y los postulantes para ocupar un puesto público, en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos institucionales y la instrucción formal, la experiencia, y las competencias de las y los postulantes”.

b. Formación y Capacitación

En cuanto a su importancia, (Klingner y Nalbandian 2002, 284) aseveran que “los administradores y directivos superiores son responsables no únicamente del entrenamiento individual de los empleados para mejorar sus habilidades en el trabajo, sino también deben ayudar a la realización de cambios en el ambiente laboral que hagan que tales habilidades se usen de manera más eficaz”.

Para su aplicación, una de las principales herramientas disponibles en las organizaciones públicas y privadas, es la capacitación. Este instrumento desarrolla en el personal, sentimientos de superación y realización, por lo que un empleado capacitado contribuye a mejorar la productividad y el ambiente laboral.

Sin embargo, para potenciar la contribución que generará esta herramienta, es fundamental el levantamiento de las necesidades de capacitación conforme al perfil del puesto que ocupa el trabajador o servidor, buscando con este proceso, mejorar sus conocimientos técnicos y conductuales, en función de su desempeño en la organización.

La (Ley Orgánica de Servicio Público 2010) describe en su artículo 69 a la formación como “el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo”.

Asimismo, en el artículo 70 del mismo cuerpo normativo se describe al subsistema de capacitación y desarrollo del personal como “el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir”.

Además es pertinente citar a la (Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación 2014), que regula la formación y la capacitación en las entidades del Estado.

Como conclusión de este capítulo, es pertinente comentar que las formas de contratación existentes, así como los factores que tienen incidencia en la gestión del talento humano; delimitan la investigación hacia su análisis específico, con el objeto de verificar el impacto de la modalidad de contratación servicios ocasionales en las entidades del sector público ecuatoriano.

Capítulo segundo

La Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional

Habiéndose presentado una delimitación teórica de la investigación, tanto en las formas de contratación existentes, como en los factores que inciden en la gestión del talento humano; el presente capítulo plantea a la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC, como la institución pública objeto del estudio, describiendo con detalle su organización institucional y funcional; así como la distribución de su talento humano conforme a las distintas modalidades de contratación.

1. Perspectiva Histórica y Marco Normativo de la SETEC

Su gestión se encuentra amparada en el artículo 329, párrafo 5 de la (Constitución del Ecuador 2008), que señala que “el Estado impulsará la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo y las iniciativas de trabajo autónomo (...)”. El (Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 s.f., 122), en su título 2.1 plantea la responsabilidad estatal sobre la generación de las condiciones y capacidades para la inclusión económica, la promoción social y la erradicación progresiva de la pobreza, exponiendo en su literal h), lo siguiente:

Desarrollar e implementar procesos de capacitación, aprendizaje vocacional, formación profesional y de talento y demás instrumentos que promuevan habilidades productivas y capacidades para el trabajo, acordes a la ampliación, a la diversificación productiva de cada territorio y al modelo territorial nacional deseado, reconociendo la diversidad y complementariedad territorial, con pertinencia cultural y enfoques de género e intergeneracional.

Su alineación estratégica en el mencionado plan, se vincula con su objetivo 9.5 (284) que señala la necesidad de “fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral”.

En cuanto a la creación de la institución, el Plan Nacional del Buen Vivir (11) hace mención al Decreto Ejecutivo No. 680 que “convierte al Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional (CNCFP) en la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC”, asignándole autonomía administrativa y financiera, y

adscribiéndola al Ministerio de Industrias y Productividad. Asimismo, con el objetivo de articular la gestión de la formación y capacitación profesional, este cuerpo normativo expide la Estructura para la Capacitación y Formación Profesional, creando “el Comité Interinstitucional de la Capacitación y Formación Profesional como el ente rector de la política intersectorial encargado de la planificación y las políticas en esta materia”.

a. Competencias establecidas para la Secretaría Técnica

Entre las principales atribuciones establecidas para la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional, el (Decreto 680 2011) enuncia:

1. Coordinar y ejecutar de manera integral las políticas nacionales pertinentes a la capacitación y formación profesional.
2. Convocar a la conformación de comités técnicos sectoriales con el fin de acordar estándares sectoriales, promover el reconocimiento de las competencias laborales y determinar necesidades sectoriales en relación a la capacitación y formación profesional.
3. Impulsar las actividades de formación, capacitación, asistencia técnica, especialización y difusión y evaluación de temas de capacitación y formación profesional por competencias laborales.
4. Acreditar operadores de capacitación sea directamente o a través de entidades autorizadas para acreditación.
5. Ejecutar recursos del Fondo Nacional de Capacitación y Formación Profesional, sobre la base de los lineamientos y directrices emitidas por el Comité Interinstitucional y las resoluciones del Consejo Consultivo de Capacitación y Formación Profesional.
6. Desarrollar el diseño de las metodologías a utilizarse para la elaboración de currículos a partir de estándares o normas de competencia, con la descripción de módulos específicos, transversales y evaluación de desempeño para cada perfil profesional. Esta actividad se realizará en coordinación con las entidades encargadas de las diferentes fases de aprendizaje y cualificación para una correcta articulación.
7. Fomentar la formación de formadores por competencias laborales y en relación a nuevas metodologías para la enseñanza, aprendizaje y para diseño de currículos.
8. Diseñar modalidades de financiamiento y ejecución de programas que respondan a las necesidades de los diferentes sectores y atiendan a la diversidad de los beneficiarios.
9. Definir los lineamientos para la elaboración de perfiles profesionales y desarrollarlos según los grados ocupacionales sectoriales o aprobar los que fueren propuestos por otras instituciones sectoriales, así como definir la metodología interna para la estandarización de los perfiles, y coordinar el proceso de normalización de los mismos ante los entes nacionales y/o internacionales.
10. Coordinar con el Organismo de Acreditación Ecuatoriano la acreditación de evaluadores y de entidades certificadoras de personas capacitadas por competencias laborales.
11. Las certificadoras y evaluadores acreditados serán encargados de ejecutar los procesos de evaluación sobre la base de los estándares de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional o normas de competencias (INEN) para su certificación o reconocimiento sectorial.

b. Miembros del Comité Interinstitucional

El Decreto Ibíd. Que regula al Comité Interinstitucional de Capacitación y Formación Profesional, muestra entre sus miembros a los siguientes:

- Ministro (a) de Industrias y Productividad o su delegado permanente, quien lo presidirá.
- Ministra(o) Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad o su delegado permanente.
- Ministra(o) Coordinador de Desarrollo Social o su delegado permanente.
- Secretaria(o) Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación o su delegado permanente.
- Ministra(o) de Relaciones Laborales o su delegado permanente.
- Secretaria(o) Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador o su delegado permanente.

c. Fines Estratégicos

Respecto a su ordenamiento estratégico y funcional, el (Plan Estratégico 2014-2017, 30-32) de la SETEC detalla como su fin estratégico, el de “orientar y concretar la formación profesional del recurso humano en las diferentes modalidades de capacitación, buscando mejoras en la relación entre la oferta y demanda del mercado laboral”. Alineados a éste fin, se muestran su misión y visión estratégicos que son:

Misión

Impulsar y facilitar la capacitación y formación profesional laboral de calidad, articulando con otros actores del Sistema, para formar el talento humano del país a través del diseño y ejecución de acciones de capacitación y formación basadas en Competencias Laborales, asegurando la pertinencia de la oferta para propender al mejoramiento de los niveles de producción, productividad, calidad y empleabilidad, y, fomentar la inclusión económica y social de los grupos de atención prioritaria fortaleciendo sus capacidades y conocimientos, como sustento del desarrollo social y económico.

Visión

Ser el organismo técnico y autónomo, referente latinoamericano, que lidera el desarrollo permanente de la cultura de capacitación en el país, fomentando el talento humano y el crecimiento de la productividad por Competencias Laborales en el Ecuador.

Su objetivo general es el de “articular la gestión de la formación y capacitación profesional enfocada en el reconocimiento de competencias laborales, adaptándolas a la nueva estructura democrática del Estado, lo cual permitirá un sistema de capacitación coherentemente articulado, solidario, inclusivo y pertinente, en continua colaboración inter-institucional en armonía con los preceptos legales vigentes”. Sus objetivos estratégicos son:

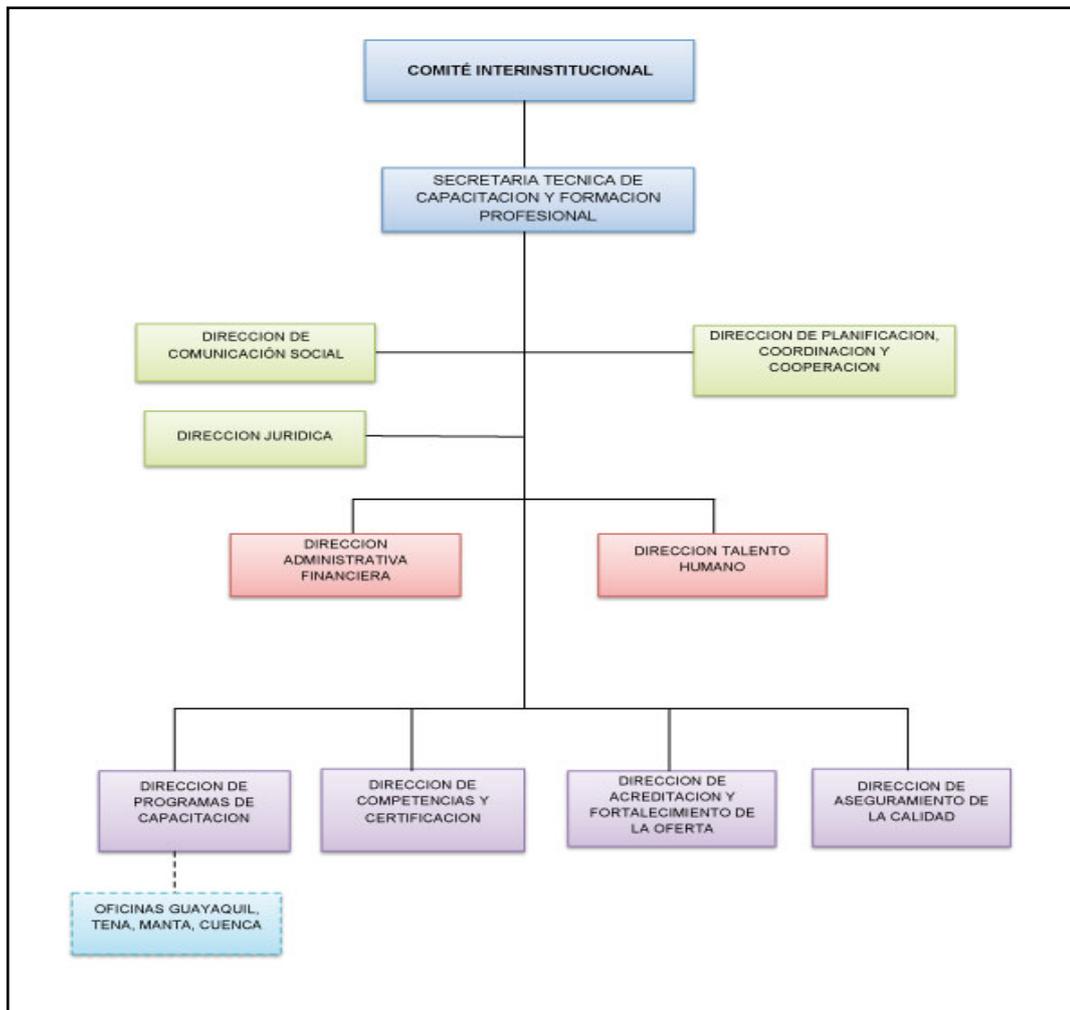
- Reducir la brecha de acceso a capacitación y formación profesional, para apoyar la empleabilidad de las y los trabajadores y la productividad y competitividad empresarial contribuyendo al cambio de la matriz productiva y energética.
- Incrementar la calidad y pertinencia de los procesos de formación a lo largo de toda la vida para contribuir a la diversificación productiva, desagregación tecnológica, diversificación de exportaciones y procesos de sustitución selectiva de importaciones.
- Incrementar la oferta de capacitación pertinente al cambio de la matriz productiva para los trabajadores del sector productivo.
- Incrementar el desarrollo del talento humano
- Incrementar la eficiencia operacional.
- Incrementar el uso efectivo del presupuesto.

Finalmente, la política y el plan nacional de capacitación que se encuentran a su cargo y por tanto, que dependen de la gestión de la institución, se basan en la realidad de los sectores productivos y sociales en sus respectivos territorios, por lo que se propone “un trabajo conjunto entre los diferentes sectores público y privado, con el objetivo de responder a las necesidades prioritarias visibilizadas por los principales actores”, con un enfoque “solidario, equitativo e incluyente en los componentes de capacitación y formación continua, y, la formación por competencias laborales”, a efectos de que los demandantes que son “la población trabajadora con o sin relación de dependencia, a trabajadores independientes, microempresarios y actores de economía popular y solidaria, así como a los grupos de atención prioritaria, (art. 35 de la Constitución y los definidos por el Consejo sectorial de Desarrollo Social)”, puedan acceder a estos servicios y mejorar el desarrollo tanto empresarial como humano”.

2. Estructura Organizacional y Funcional

En cuanto a su estructura organizacional, el (Estatuto Orgánico por Procesos de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional 2011) detalla el organigrama funcional de la institución, mismo que se presenta en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 2. Estructura Orgánica SETEC



Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos de la SETEC

a. Talento Humano Institucional por Estructura Ocupacional

La Estructura Organizacional de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC, se encuentra conformada por diferentes unidades administrativas, que a su vez integran procesos internos que se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado, que aportan al cumplimiento de la misión institucional.

Al respecto, el (Estatuto Orgánico por Procesos de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional 2011, 2), define como procesos gobernantes, a los que “orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización”,

asignando como responsable del “Direccionamiento estratégico de la Política de Capacitación y Formación Profesional” al Comité Interinstitucional de Capacitación y Formación Profesional; y de la “Gestión Estratégica y ejecución de la Política de Capacitación y Formación Profesional”, al Secretario/a Técnico de Capacitación y Formación Profesional.

En cuanto a los procesos agregadores de valor, mismos que “generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional”, asigna como responsables a los siguientes:

a) Gestión de Programas de Capacitación y Formación Profesional.

Responsable: Director de Programas de Capacitación y Formación Profesional;

b) Gestión de los procesos para competencias laborales, sus estándares y, coordinación de procesos de certificación.

Responsable: Director de Competencias y Certificación;

c) Gestión y regulación de los procesos para acreditación de operadores de capacitación y formación profesional y, gestión de programas para el fortalecimiento de la oferta.

Responsable: Director de Acreditación y Fortalecimiento de la Oferta; y,

d) Gestión y control técnico de los procesos para aseguramiento de la calidad de la capacitación y formación profesional, elaboración de estudios y, propuestas para el mejoramiento de la calidad.

Responsable: Director de Aseguramiento de la Calidad y Estudios.

Respecto a los procesos habilitantes de asesoría y apoyo, que “están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional”, considera los siguientes responsables:

Procesos de Asesoría

a) Planificación Institucional, coordinación de las actividades con las oficinas de atención al cliente y de las actividades de cooperación interinstitucional.

Responsable: Director de Planificación, Coordinación y Cooperación;

b) Asesoría institucional y gestión de los procesos de índole jurídica.

Responsable: Director Jurídico, y

c) Asesoría y gestión de los procesos para difusión, comunicación y en general, la promoción de la capacitación y formación profesional.

Responsable: Director de Comunicación Social.

Procesos de Apoyo

a) Gestión de los procesos administrativos, financieros y de apoyo para las diferentes unidades de la institución.

Responsable: Director Administrativo - Financiero; y,

b) Gestión del Talento Humano de la institución.
Responsable: Director de Administración de Talento Humano.

Finalmente, en relación a su estructura ocupacional, la (Resolución No. MDT-FI-2012-0869 2012) describe el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos expedido por la SETEC.

Una vez señalados los diferentes actos normativos que rigen los procesos institucionales, y con el propósito de enfocar la investigación, es necesario evidenciar el número de servidores que se encuentra bajo las diferentes modalidades de contratación en cada uno de los procesos internos. Para el primer semestre del 2015, estos datos se presentan a continuación:

Tabla 1: Distribución del Personal por Modalidad de Contratación y Proceso

Modalidades de Contratación	Proceso Gobernante	Procesos de Asesoría	Procesos de Apoyo	Procesos Agregadores de Valor
SERVIDORES CON NOMBRAMIENTO REGULAR	0	3	22	14
SERVIDORES CON NOMBRAMIENTO PROVISIONAL	0	1	5	0
SERVIDORES LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCION	1	3	2	4
SERVIDORES CON CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES	1	6	14	40
VACANTES	0	2	2	1

Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia.

Un análisis detallado de la distribución de personal de la SETEC por cada uno de los procesos internos, se muestra a continuación:

Proceso Gobernante:

- Despacho Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional

GRÁFICO 3. Distribución de Personal de Proceso Gobernante - Por Modalidad de Contratación



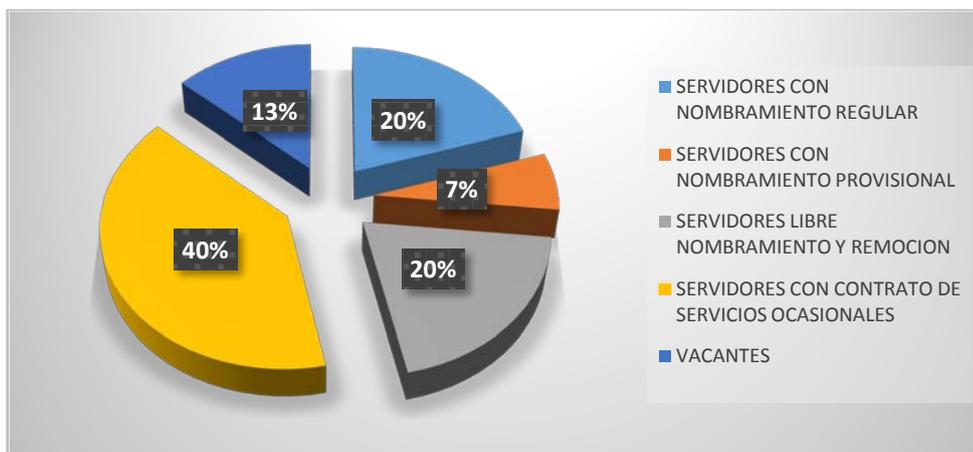
Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia.

El gráfico muestra la existencia de un 50% de personal de Libre Nombramiento y Remoción y un 50% bajo la modalidad de servicios ocasionales. Al tratarse del Proceso Gobernante, la máxima autoridad de la SETEC (Secretario Técnico) se encuentra en la modalidad de Libre Nombramiento y Remoción y el Asesor de la Máxima Autoridad se encuentra vinculado con la modalidad de servicios ocasionales, el cual se encuentra amparado en el artículo 58 de la LOSEP, que establece un plazo de contratación, de hasta 2 años, con excepción de los funcionarios del nivel jerárquico superior.

Procesos de Asesoría:

- Dirección de Planificación, Coordinación y Cooperación
- Dirección de Comunicación Social
- Dirección Jurídica

GRÁFICO 4. Distribución de Personal de Procesos de Asesoría - Por Modalidad de Contratación



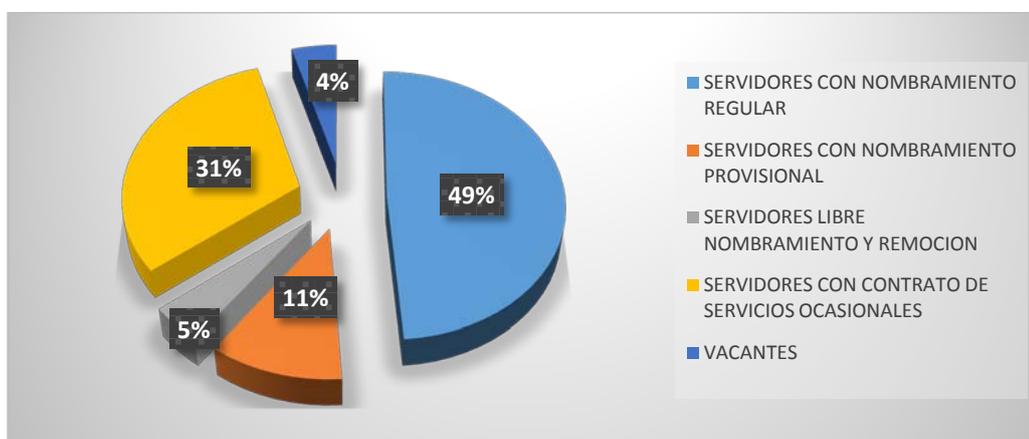
Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia.

En los Procesos de Asesoría se evidencia un 40% de servidores vinculados con la modalidad de contratación de servicios ocasionales, mientras que apenas un 13% se mantiene con nombramiento regular. Este resultado demuestra una proyección de problemas futuros relacionados con la rotación de su personal, que en gran proporción se mantiene bajo la modalidad de servicios ocasionales.

Procesos de Apoyo:

- Dirección de Administración de Talento Humano
- Dirección Administrativa Financiera

GRÁFICO 5. Distribución de Personal de Procesos de Apoyo - Por Modalidad de Contratación



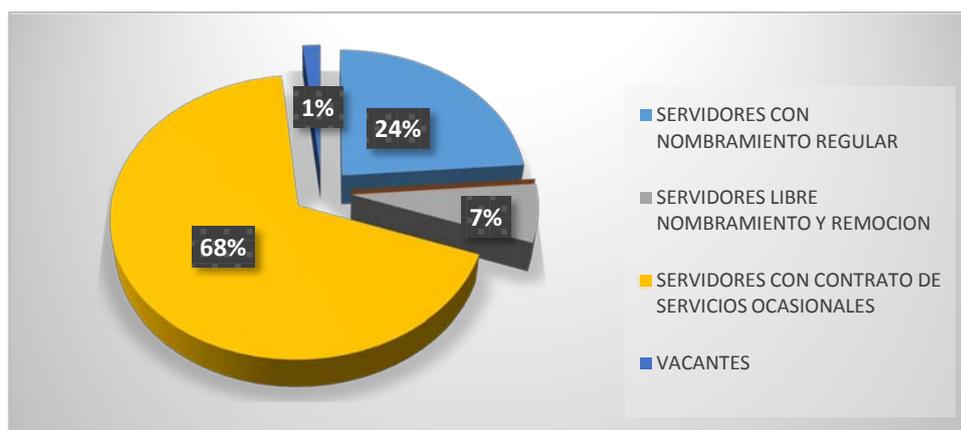
Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia.

En lo referente a los procesos de apoyo, el gráfico muestra que los nombramientos regulares alcanzan un 49% de su personal, por lo que se esperaría una menor rotación de su personal, en relación con los procesos de apoyo. De todas formas, se esperaría un impacto significativo en el indicador, dado que el 31% de funcionarios que se mantienen bajo la modalidad de contratación de servicios ocasionales.

Procesos Agregadores de Valor:

- Dirección de Programas de Capacitación y Formación Profesional
- Dirección de Acreditación y Fortalecimiento de la Oferta
- Dirección de Competencias y Certificación
- Dirección de Aseguramiento de la Calidad y Estudios

GRÁFICO 6. Distribución de Personal de Procesos Agregadores de Valor - Por Modalidad de Contratación



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia.

En el gráfico se evidencia una alta dependencia de la modalidad de servicios ocasionales, alcanzando un 68% del total de su personal, frente a apenas un 24% bajo nombramiento regular. Consecuentemente, se esperaría una alta rotación del personal en el mediano plazo, y al tratarse de los procesos generadores de valor institucional, una inevitable pérdida de la experiencia institucional.

b. Talento Humano Institucional por Régimen

La Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional, realizó el (Documento de Trabajo: Planificación Anual de Talento Humano 2015, 4-6), en el que

identifica información adicional referente al distributivo de personal, en la que se puede analizar al servicio ocasional, objeto del presente estudio. Ésta se resume a continuación:

Distribución del Personal de la SETEC a Diciembre de 2014

A diciembre del 2014, la SETEC, contaba con un total de 133 servidores/as y obreros/as incluidas vacantes; 121 bajo el Régimen de la LOSEP, 12 bajo el Régimen del Código de Trabajo.

Régimen LOSEP

Bajo el Régimen de la LOSEP, la institución cuenta con 121 servidoras y servidores.

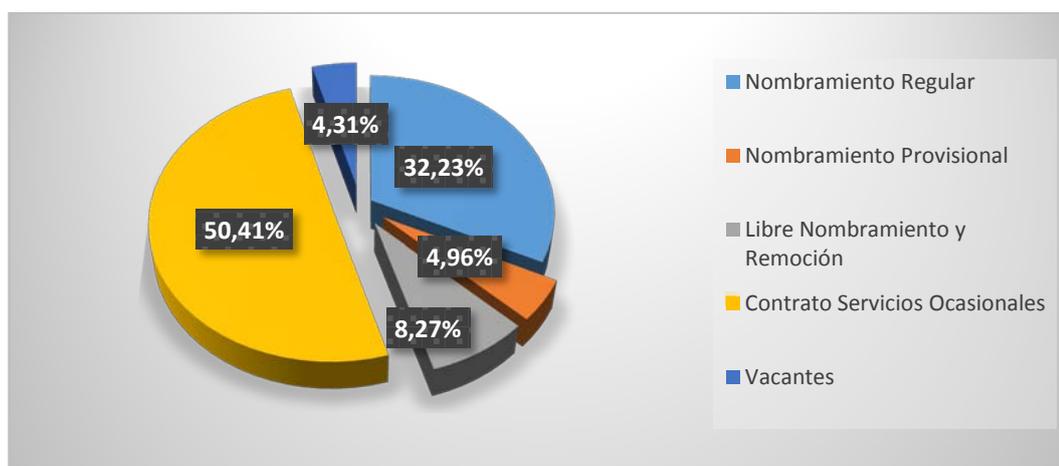
En el siguiente cuadro y gráfico, se detalla información estadística del Régimen LOSEP:

Tabla 2: Distribución del Personal de la SETEC por Modalidad de Contratación – Régimen LOSEP

Nombramiento Regular	Nombramiento Provisional	Libre Nombramiento y Remoción	Contrato Servicios Ocasionales	Vacantes	TOTAL
39 / 32,23%	6 / 4,96%	10 / 8,27%	61/ 50,41%	5/ 4,31%	121/ 100%

Fuente: Planificación de Talento Humano 2014 – 2015
Elaboración Propia

GRÁFICO 7. Distribución de Personal de la SETEC por Modalidad de Contratación - Régimen LOSEP



Fuente: Planificación de Talento Humano 2014 – 2015
Elaboración Propia.

El gráfico evidencia que más de la mitad del personal de la SETEC está bajo la modalidad de contratación de servicios ocasionales, siendo un aporte significativo a la gestión institucional. Sin embargo, dada la inminente rotación del personal debido a la limitación estipulada en el artículo 58 de la LOSEP, es pertinente mitigar este fenómeno gestionando para el efecto, los concursos de méritos y oposición para cubrir con nombramientos regulares los puestos de la estructura de la SETEC que al momento, se mantienen con contrato ocasional (Ver anexo 1), con base a lo establecido en el Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos, y previa disponibilidad presupuestaria.

Por otro lado, el (Documento de Trabajo: Planificación Anual de Talento Humano 2015, 6) detalla el número de servidores vinculados al Régimen Código de Trabajo, al citar lo siguiente:

Régimen Código de Trabajo

En lo que respecta a este régimen, se cuenta con un total de 12 personas, según la siguiente disgregación y cuadro demostrativo:

- 1 servidor, (8,33%), con Contrato a Tiempo Fijo; y
- 11 servidores, (91,67%), con Contrato a Tiempo Indefinido.

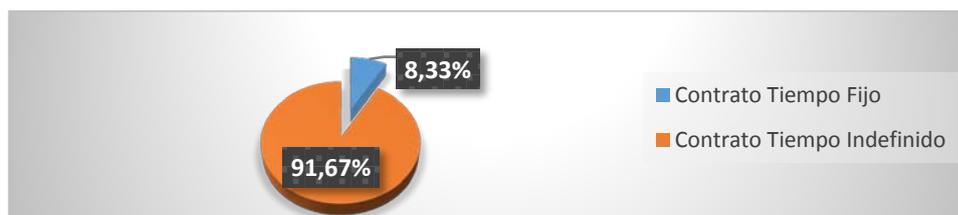
En el siguiente cuadro y gráfico, se detalla información estadística del Régimen Código de Trabajo:

Tabla 3: Distribución del Personal de la SETEC por Modalidad de Contratación – Régimen Código de Trabajo

Régimen	Contrato Tiempo Fijo	Contrato Tiempo Indefinido	TOTAL
Código de Trabajo	1 / 8,33%	11 / 91,67%	12 / 100%

Fuente: Planificación de Talento Humano 2014 – 2015
Elaboración Propia

GRÁFICO 8. Distribución de Personal de la SETEC por Modalidad de Contratación - Régimen Código de Trabajo



Fuente: Planificación de Talento Humano 2014 – 2015
Elaboración Propia

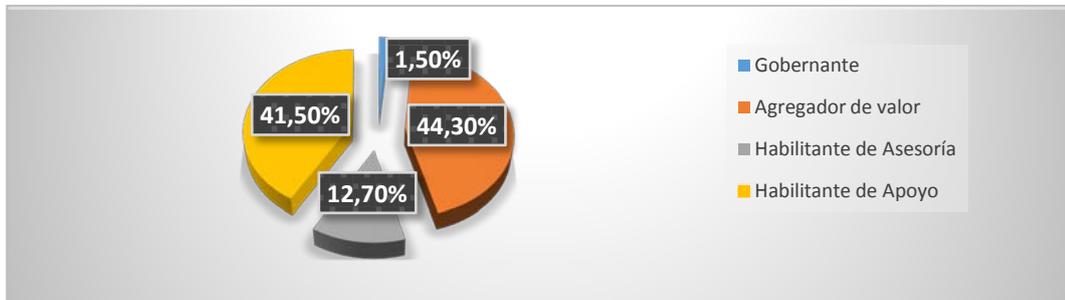
Respecto al distributivo de personal por proceso, el documento de trabajo citado, lo muestra en información estadística, así:

Tabla 4: Distribución del Personal de la SETEC por Proceso – Total General

Proceso	No. Servidores (incluye vacantes)	% Porcentaje
Gobernante	2	1,50%
Agregador de valor	59	44,30%
Habilitante de Asesoría	17	12,70%
Habilitante de Apoyo	55	41,50%
TOTAL	133	100%

Fuente: Planificación de Talento Humano 2014 – 2015
Elaboración Propia

GRÁFICO 9. Distribución de Personal de la SETEC por Proceso – Total General

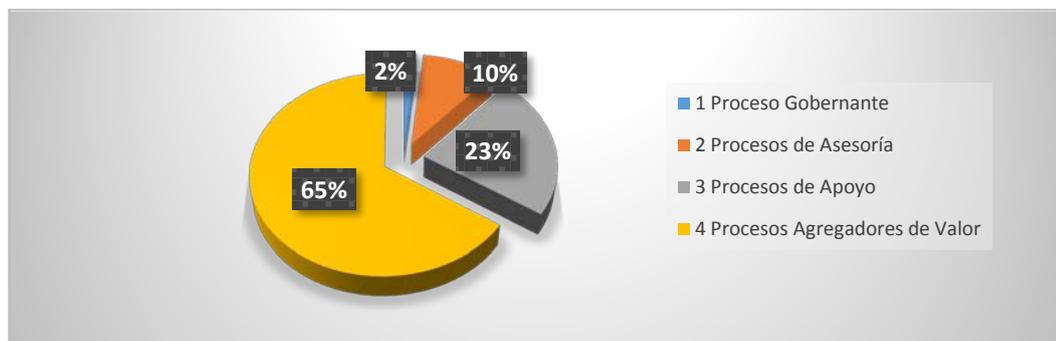


Fuente: Planificación de Talento Humano 2014 – 2015
Elaboración Propia

c. Talento Humano Institucional por Modalidad de Contratación

El análisis efectuado en el literal anterior, se realiza en adelante disgregado por cada modalidad de contratación:

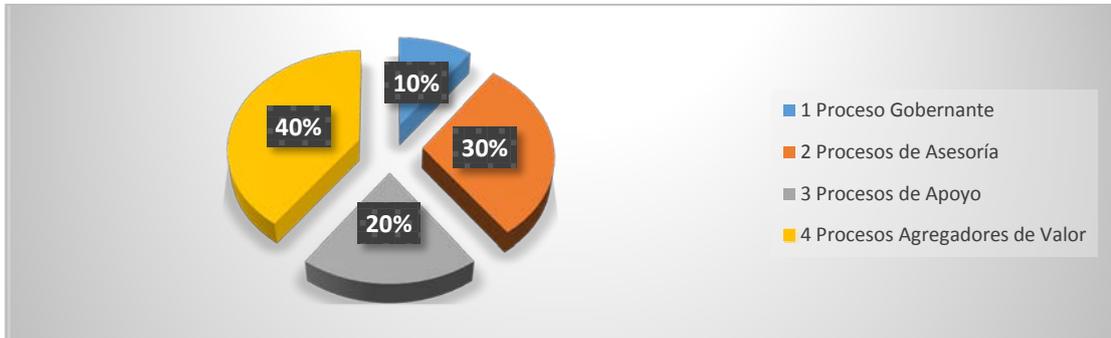
GRÁFICO 10. Distribución de Personal de la SETEC por Proceso – Servicios Ocasionales



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

El 65% de los servidores bajo la modalidad de contratación ocasional, se encuentra colaborando en procesos agregadores de valor.

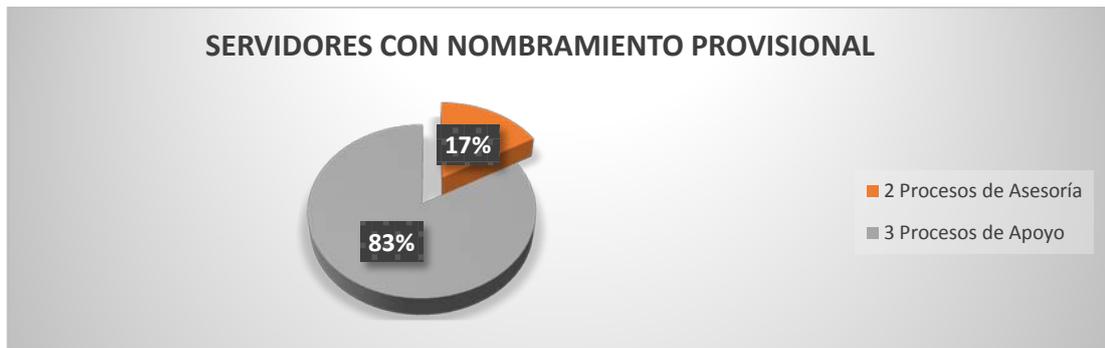
GRÁFICO 11. Distribución de Personal de la SETEC por Proceso – Libre Nombramiento y Remoción



Fuente: Planificación de Talento Humano 2014 – 2015
Elaboración Propia

Los funcionarios de Libre Nombramiento y Remoción, al ser de carácter político, son únicamente los directores que colaboran en cada unidad administrativa, además de la máxima autoridad y su asesor.

GRÁFICO 12. Distribución de Personal de la SETEC por Proceso –Nombramiento Provisionales



Fuente: Planificación de Talento Humano 2014 – 2015
Elaboración Propia

Respecto al Nombramiento Provisional, los dos procesos en la SETEC que cuentan con personal bajo esta modalidad de contratación son apoyo y asesoría.

Como conclusión de este capítulo, unavez que se ha analizado a la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC, institución de reciente creación, y se ha descrito con detalle su organización institucional y funcional; así como

la distribución de su talento humano verificando que un porcentaje significativo de su personal se encuentra bajo la modalidad de contratación servicio ocasional, se ha confirmado su idoneidad para el desarrollo del presente estudio.

Capítulo tercero

Análisis del impacto de la modalidad de contratación: servicios ocasionales en la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional

Una vez que en capítulos anteriores, la investigación ha sido delimitada teóricamente, principalmente en cuanto a las distintas formas de contratación existentes y a los factores que inciden en la gestión de su talento humano; y por otra parte, se ha establecido su contexto para la investigación, que es la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC, institución pública que ha sido tomada como referencia para el presente estudio; el tercer capítulo desarrolla los análisis efectuados en pro de dar a conocer mediante los distintos métodos de investigación aplicados, los impactos que tienen los servicios ocasionales en las instituciones del sector público, en lo referente a su cultura organizacional, su clima laboral, al nivel de rotación de su personal, a los subsistemas del talento humano relacionados y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

1. Análisis del impacto en la Cultura Organizacional

En el propósito de valorar el grado en el que se identifica el personal de la SETEC con su institución, es decir, con sus lineamientos organizacionales (misión, visión, objetivos, valores y políticas) así como, con su concepción histórica, se ha aplicado el (Cuestionario W.E.N.S.: Para diagnosticar aspectos de la cultura organizacional 1983), que es un instrumento baremado a la realidad ecuatoriana y que cuenta con variables que influyen de manera directa en la consecución de logros institucionales (Ver anexo 2).

Previo a la descripción del mencionado cuestionario, es conveniente citar que la información institucional se difunde al personal al momento de ingreso a la institución, tanto en lo referente a su estructura funcional como a su historia, que tiene orígenes en el ex Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional, actualmente SETEC.

Por tanto, es conveniente identificar la percepción del personal respecto a estos factores, dado el rol activo que tienen en la cultura organizacional, y que en función a ésta, se ve influenciado el desempeño laboral.

En efecto, se evaluó varios test para el análisis de las variables planteadas, encontrándose como idóneo, al (Cuestionario W.E.N.S.: Para diagnosticar aspectos de la cultura organizacional 1983), que fue desarrollado para medir la cultura organizacional de la empresa INECCEL, y que por tanto, al ser un instrumento baremado a la realidad ecuatoriana, se consideró aplicable para esta investigación.

El mencionado cuestionario busca en base a la recopilación “in situ” de la información relacionada con variables clave de la cultura de la organización, identificar su situación actual con mayor precisión y objetividad en cuanto a los parámetros: “Moral y satisfacción, comunicación, actitud al cambio, solución de conflictos y toma de decisiones”; planteando como su objetivo, “establecer el diagnóstico organizacional a través de los datos obtenidos en las áreas investigadas”, permitiendo establecer en forma sistemática, la funcionalidad o disfuncionalidad, la influencia y correlación de las variables psicológicas unidas inextricablemente a los objetivos del proceso laboral.

Esta información a ser procesada estadísticamente, incorpora “la clave de calificación y el baremo que contienen el puntaje, la interpretación y la recomendación respectiva”. En la investigación de campo “se efectúa el tratamiento estadístico que valida el alto coeficiente de correlación (0.9) obtenido entre las variables del cuestionario”, lo que indica que “en la dinámica de la cultura organizacional estos procesos son altamente interdependientes y se ejercen recíproca influencia”. Esta alta correlación “demuestra el papel fundamental de la comunicación en el proceso social de la actividad y el comportamiento laboral, la conexión entre todas las variables y cuyo efecto es el clima psicológico del trabajo”.

A continuación se presentan las escalas de los puntajes, interpretación y recomendaciones que entrega el cuestionario:

CALIFICACIÓN DEL CUESTIONARIO W.E.N.S.*

INTRUCCIONES

Siga en orden las siguientes instrucciones:

1. Chequee si todas las preguntas fueron contestadas.
2. Califique cada pregunta utilizando la clave adjunta.

3. Sume los puntajes (sub-totales) obtenidos en cada una de las áreas:
 - Moral y Satisfacción,
 - Comunicación,
 - Actitud al cambio,
 - Solución de conflictos,
 - Toma de decisiones.
4. Ubique los resultados totales obtenidos en cada una de las áreas en el siguiente baremo, el mismo que proporciona la interpretación y la recomendación respectiva.

BAREMO

PUNTAJES	INTERPRETACIÓN	RECOMENDACIÓN
34.1 - 40	Muy Alta	Mantener este nivel
28.1 - 34	Alta	Sostener y elevar
22.1 - 28	Medio	Elevar el nivel
16.1 - 22	Baja	Punto de preocupación
10 - 16	Muy Baja	Punto crítico

a. Cálculo de la Muestra

Para la aplicación del mencionado cuestionario, se tomó en cuenta la población total de la institución que es de 114 personas, divididas en 5 zonales: Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta y Puyo.

Considerando que la población estudiada es pequeña, se aplicó una fórmula que permita dar mayor confiabilidad al análisis. Al respecto, la publicación: (Tamaño de una Muestra para una Investigación de Mercado n.d.); plantea el siguiente cálculo:

Tabla 5: Cálculo de la Muestra

Cálculo de la Muestra:	
<i>Fórmula Aplicada</i>	$\frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q} = 69,83$
Donde:	
k= nivel de confianza esperado (82%)	1,34
N=población	114
p=proporción de la población estudiada	0,46
q= 1-p	0,54
e=error muestral deseado	5%
σ=desviación estándar de la población	0,5

Fuente: Tamaño de una Muestra para una Investigación de Mercado
Elaboración Propia

En base a la muestra calculada, se efectuó la encuesta a 70 servidores/as, que representan el 61,40% del total de la población.

b. Parámetros considerados en la aplicación de la encuesta W.E.N.S.:

Entre los parámetros utilizados en la encuesta, además de las preguntas planteadas por el autor, se identificó algunos factores a ser consultados en el propósito de dar mayor enfoque al análisis. Se preguntó la edad, el estado civil, la unidad administrativa a la que pertenece en la institución, el tipo de contratación y si son padres. A continuación una explicación detallada de cada parámetro:

Edad:

La publicación web: (Colsubsidio con Talento Humano s.f.), detalla características específicas en el comportamiento de los individuos, conforme el rango de edad en el que se encuentren.

Al primer rango lo denomina “BabyBoomers”, considerando a los nacidos entre 1945 y 1964, por ser la “generación que viene tras la Segunda Guerra Mundial”. Los caracteriza como personas que se orientan a su desarrollo profesional y tienden a ser optimistas; relacionándolos en algunos casos como el motor empresarial y por buscar ser ampliamente reconocidos. Plantea como formas para motivarlos: premiar su compromiso en el trabajo, brindarles reconocimiento público y asistirlos para que lo consigan (coaching), brindarles la oportunidad de expresar sus opiniones y sugerencias, estimular su participación como guías de proyectos (mentoring) e impulsar incentivos que les brinden estatus como los viajes de trabajo con comodidades o asistir a convenciones (eventos en general).

Al siguiente rango lo denomina “Generación X”, agrupando a los nacidos entre 1965 y 1976 e identificándolos por haber presenciado los grandes cambios tecnológicos y empresariales. Los caracteriza por tener una visión global, por ser flexibles, por no tolerar la supervisión directa y por su deseo permanente de acceso a la tecnología y a disfrutar de espacios abiertos en su sitio de trabajo. Plantea como formas para motivarlos: brindarles un feedback positivo de forma constante, estimular y retar su capacidad para el manejo y administración de proyectos, reconocer el balance vida-trabajo compartiéndoles la idea de divertirse con su trabajo, brindarles reconocimiento

para que no sientan resentimiento frente a una mayor visibilidad de otros, y compartir con ellos lo relacionado con inversión en tecnología para que se sientan motivados de colaborar para que la organización se modernice.

Finalmente, plantea un tercer rango denominado “Generación Y o Milenarios”; agrupando a los nacidos entre 1977 y 2000, y diferenciándolos por el alto impacto que ha tenido en ellos la tecnología, dado que nunca han concebido la vida sin computadores. Los caracteriza por ser seguros, optimistas, valorar la diversidad, estar dispuestos a cooperar, relacionándolos por buscar ser los protagonistas de las nuevas tendencias organizacionales y por ser la nueva fuerza laboral. Plantea como formas para motivarlos: brindarles espacios o programas académicos donde puedan aumentar sus conocimientos, establecer con ellos metas de desarrollo tanto las personales como las que le puede brindar la organización, mostrarles estructuras organizacionales más horizontales, establecer acompañamiento y guía para el desarrollo de sus proyectos, y hablarles en su mismo lenguaje con la verdad y explicándoles los porqués.

Se incluyó la información por generaciones para identificar si existen comportamientos diferenciados, en base a este parámetro de condición personal del servidor. Esto considerando que podría existir una mayor necesidad de estabilidad del servidor conforme su edad.

Estado Civil:

Se incluyó este dato para identificar si existen comportamientos diferenciados, en base a este parámetro de condición personal del servidor. Esto considerando que podría existir una mayor necesidad de estabilidad del servidor conforme su estado civil.

Tienen Hijos:

Se incluyó este dato para identificar si existen comportamientos diferenciados, en base a este parámetro de condición personal del servidor. Esto considerando que podría existir una mayor necesidad de estabilidad del servidor según si tiene o no hijos.

Unidad Administrativa:

Este dato permite identificar si el servidor pertenece a un proceso de apoyo, a un proceso de asesoría, a un proceso agregador de valor o a un proceso gobernante.

Se incluyó este dato para identificar si existen comportamientos diferenciados, en base a este parámetro de ubicación laboral del servidor, conforme la estructura orgánica institucional.

Tipo de Contratación:

Este dato forma parte del objeto del estudio. Es la variable que permite efectuar el análisis conforme a los objetivos propuestos.

c. Análisis e interpretación de la encuesta W.E.N.S.

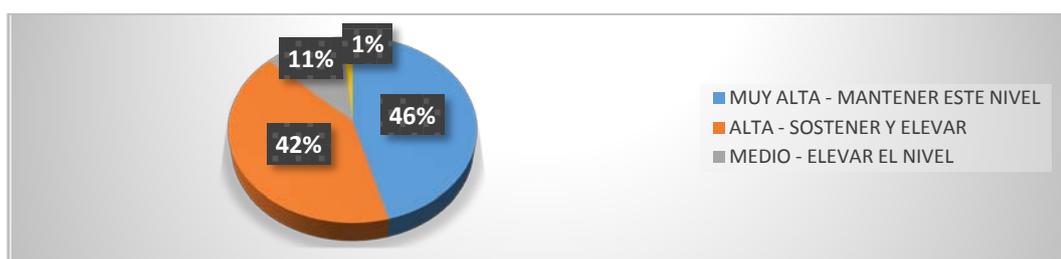
La encuesta agrupa sus resultados conforme distintas temáticas. A continuación se muestra su análisis:

Moral y Satisfacción:

El (Cuestionario W.E.N.S.: Para diagnosticar aspectos de la cultura organizacional 1983), la define como “el resultado de las actitudes hacia el trabajo, así como el estado de ánimo de los empleados; para esto se consideran los siguientes aspectos: el trabajo, sentimiento de participación y pertenencia, relaciones humanas, ascensos y la supervisión”.

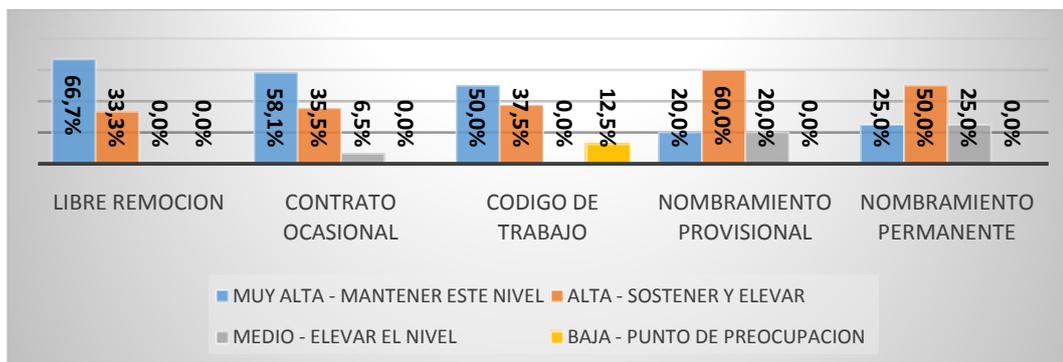
Los resultados obtenidos se muestran en los siguientes gráficos:

GRÁFICO 13. Resultados Encuesta W.E.N.S. – Moral y Satisfacción



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

GRÁFICO 14. Resultados Encuesta W.E.N.S. por Modalidad de Contratación – Moral y Satisfacción



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

Al verificar los resultados de esta variable, se evidencia en forma general, una actitud positiva hacia el trabajo (ascensos, sentido de participación y demás). Revisando los resultados por tipo de contratación, se muestra su aporte al resultado obtenido de manera global.

Es así que, los funcionarios bajo la modalidad de libre nombramiento y remoción, exponen un resultado mayoritario de muy alta satisfacción, fenómeno que puede ser justificado por la forma de contratación de este grupo de funcionarios, que como se enuncia en la Ley Orgánica de Servicio Público, es por cuestiones de confianza de la máxima autoridad. De manera similar, los servidores bajo la modalidad de contratación servicios ocasionales, mantienen una tendencia similar al grupo antes mencionado, lo que se podría presentar dada la dependencia de la autoridad nominadora que es quien tiene la decisión de la contratación, renovación y desvinculación de estos servidores.

Los trabajadores vinculados bajo la modalidad código de trabajo, tienen una percepción similar a las expuestas por los servidores ocasionales y funcionarios de libre nombramiento y remoción, muy alta satisfacción con respecto a la variable.

Finalmente, la respuesta obtenida de los grupos de servidores de nombramiento (permanente y provisional) expone una satisfacción que a pesar de ser alta, es inferior a las otras modalidades de contratación, lo que presenta la necesidad de sostener y elevar dicho resultado. Un porcentaje menor expone una satisfacción media, lo que indica que se debe elevar el nivel, por lo que es recomendable que los directivos de la institución,

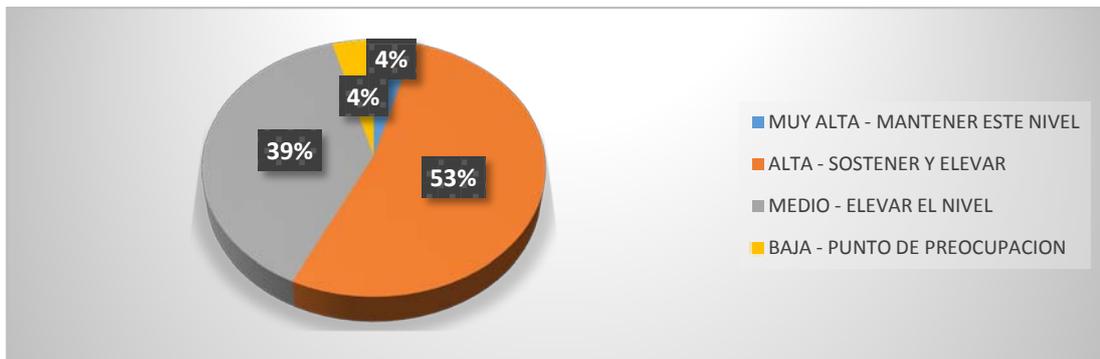
planteen iniciativas que fomenten un mayor compromiso y lealtad de los servidores de la institución.

Comunicación:

El (Cuestionario W.E.N.S.: Para diagnosticar aspectos de la cultura organizacional 1983) la define como “la base de toda relación interpersonal, en todo momento enviamos y recibimos mensajes e interpretamos, es decir, nos estamos comunicando. No existe un estilo correcto de comunicación, sino formas eficaces o no de lograrlo”.

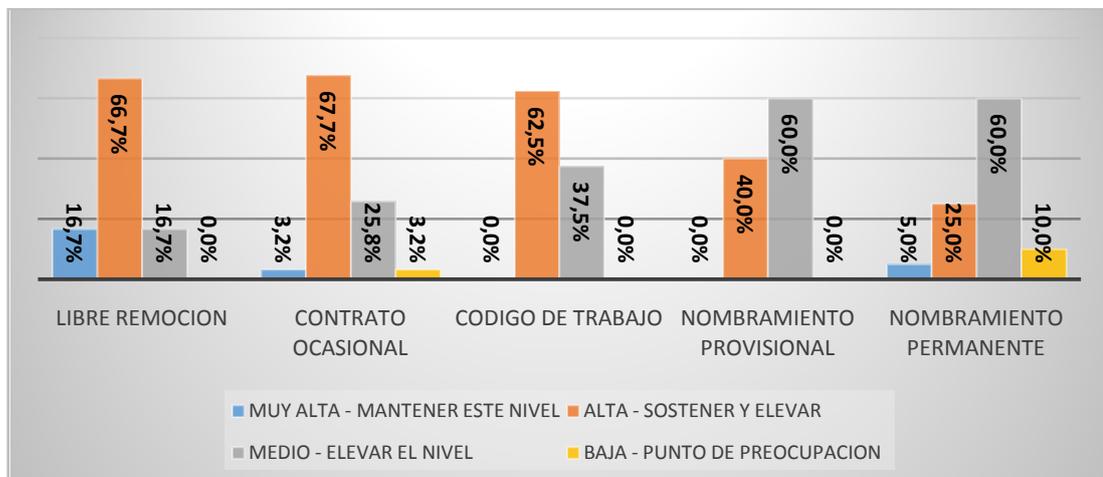
Los resultados obtenidos se muestran en los siguientes gráficos:

GRÁFICO 15. Resultados Encuesta W.E.N.S. – Comunicación



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

GRÁFICO 16. Resultados Encuesta W.E.N.S. por Modalidad de Contratación – Comunicación



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

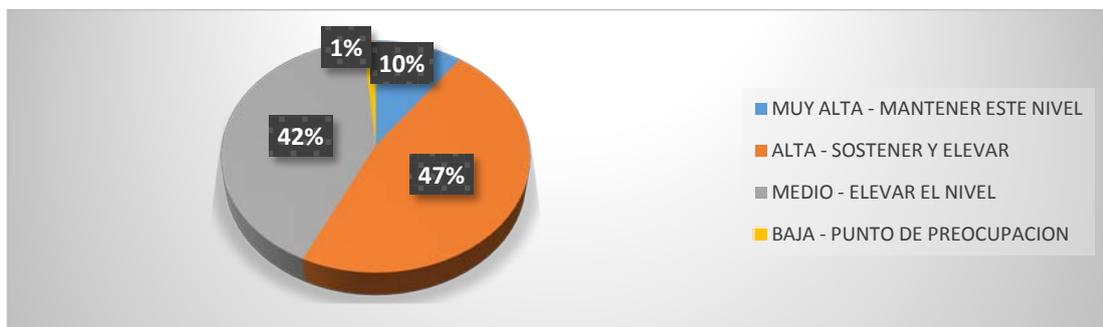
En cuanto a la variable “Comunicación”, se puede apreciar que no existe una tendencia marcada de nivel de satisfacción lo que en inicio expone la necesidad de trabajar con planes de mejora a nivel institucional para conseguir una comunicación organizacional eficiente y eficaz; con respecto a los diferentes grupos de encuestados, los funcionarios de libre nombramiento y remoción y los servidores ocasionales en concordancia con el comportamiento presentado anteriormente, mantienen una similitud de tendencia (alta satisfacción), fenómeno que puede ser justificado por su cercanía con la Máxima Autoridad; por otro lado los servidores de nombramiento permanente y provisional tienen una clara tendencia al nivel medio, lo que evidencia la necesidad de fortalecer esta variable.

Actitud al Cambio:

El (Cuestionario W.E.N.S.: Para diagnosticar aspectos de la cultura organizacional 1983) la define indicando que “tanto las organizaciones como las personas se hallan expuestas al constante cambio del mundo actual, que impone la adopción de nuevas tecnologías, métodos y procedimientos obligando a aquellas adaptarse a éstos. Todo cambio genera en las personas una actitud que puede facilitar, dificultar o imposibilitar la realización de dichos cambios”.

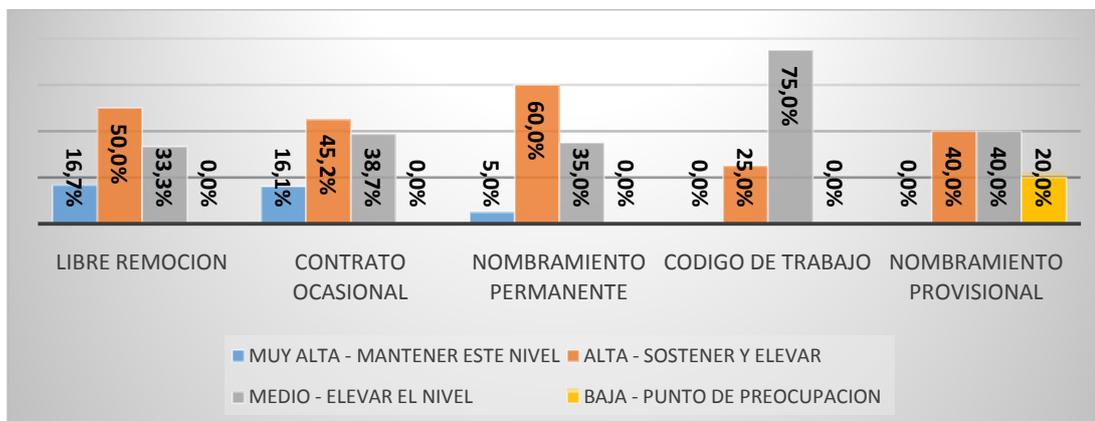
Los resultados obtenidos se muestran en los siguientes gráficos:

GRÁFICO 17. Resultados Encuesta W.E.N.S. – Actitud al Cambio



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

GRÁFICO 18. Resultados Encuesta W.E.N.S. por Modalidad de Contratación – Actitud al Cambio



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

En la variable “Actitud al Cambio” se identifica las tendencias anteriormente presentadas, la concordancia en resultados de funcionarios de libre nombramiento y remoción, y, servidores ocasionales, una vez expuesto el antecedente mencionado se observa que apenas un 57% de servidores (calificaciones alta y muy alta) con apertura al cambio.

El 43% restante mantiene una conformidad media o baja, por lo que este indicador delata la necesidad de fortalecer la adaptabilidad en los funcionarios, principalmente, en lo que respecta a la aceptación de nuevos métodos y tecnologías, y por tanto, mejores elementos para responder ante las cambiantes necesidades institucionales.

Es pertinente citar que herramientas gubernamentales tales como el Sistema GPR (Gobierno por Resultados) o Quipux, son ejemplos de aplicativos que han tenido que ser dominados por los funcionarios públicos para el control de sus proyectos y procesos; así como para transparentar su gestión, por lo que es pertinente que la institución fortalezca las debilidades identificadas en esta variable para apoyar a la consecución de los logros institucionales.

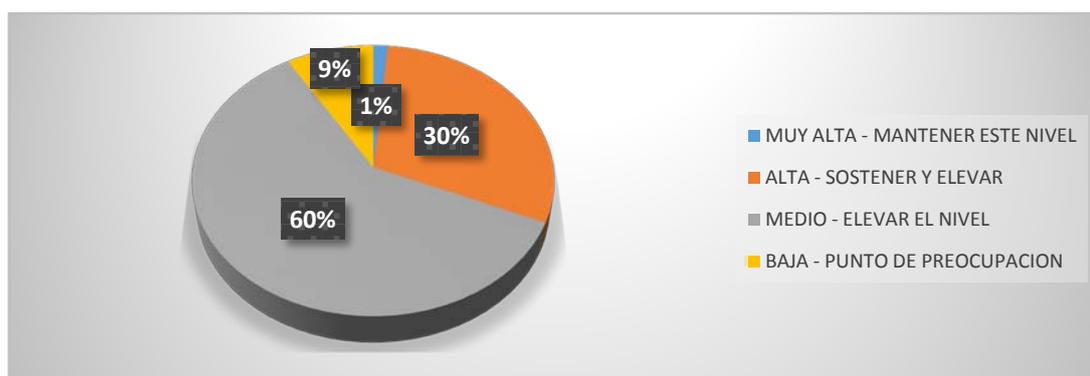
Solución de Conflictos:

El (Cuestionario W.E.N.S.: Para diagnosticar aspectos de la cultura organizacional 1983) la define citando que “en toda organización existen problemas o conflictos entre los individuos, ya sea por razones de trabajo o personales, los conflictos

se producen por la diferencia de opiniones sobre aspectos de trabajo o sobre el comportamiento de los individuos que forman parte de un grupo o departamento. Así por ejemplo en el aspecto personal: resentimientos entre compañeros, incomprensión, etc. En el aspecto de trabajo: escasa coordinación, desconocimiento de los procesos, métodos y procedimientos”.

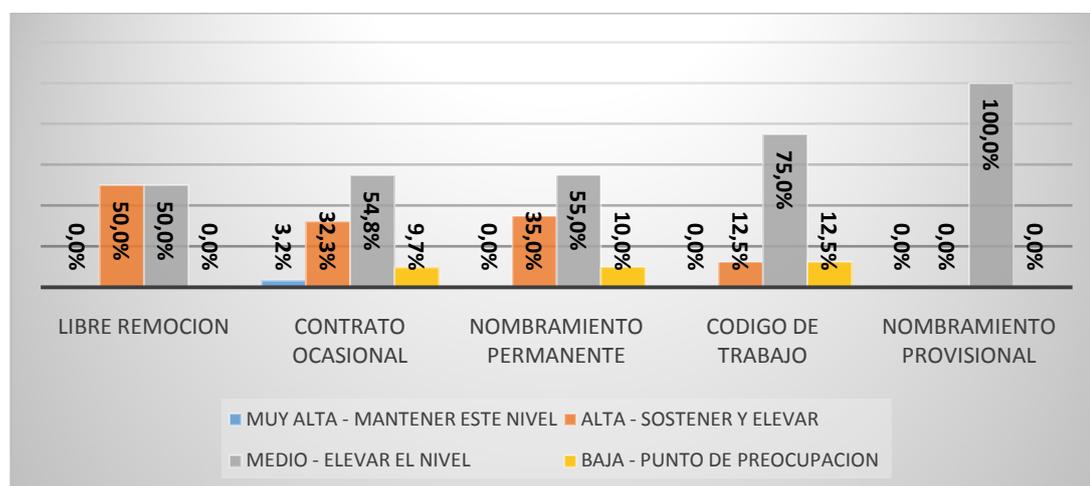
Los resultados obtenidos se muestran en los siguientes gráficos:

GRÁFICO 19. Resultados Encuesta W.E.N.S. – Solución de Conflictos



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

GRÁFICO 20. Resultados Encuesta W.E.N.S. por Modalidad de Contratación – Solución de Conflictos



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

La variable “Solución de Conflictos” presenta una tendencia diferente a las variables anteriores. Es así que los funcionarios de libre nombramiento y remoción muestran resultados divididos entre alta y media satisfacción. Para los servidores

ocasionales y los servidores de nombramiento permanente, predomina un nivel de satisfacción medio, resultando con satisfacción alta un menor porcentaje. Por otra parte, los trabajadores de código de trabajo y nombramiento provisional mantienen un nivel de satisfacción medio casi en su totalidad, lo que expone una debilidad marcada en esta variable, posiblemente influida por una débil coordinación de procesos entre las diferentes unidades administrativas y por las características propias de una organización pública, que mantiene un amplio espectro de procedimientos explícitos y regulados.

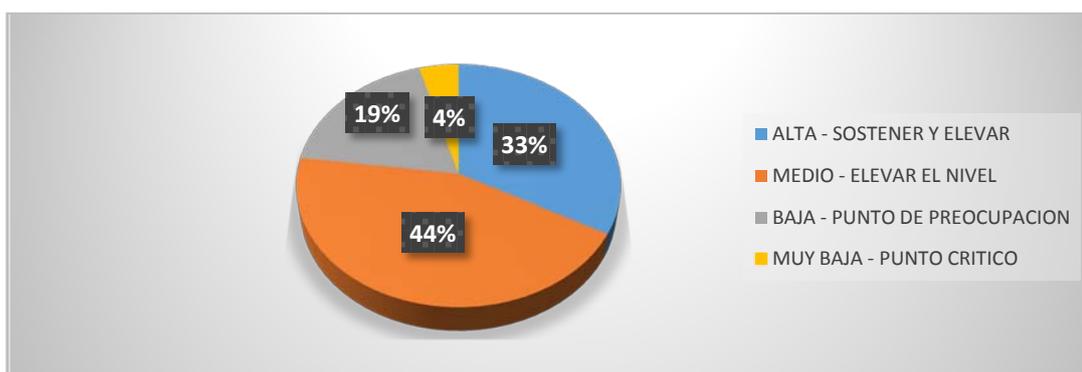
Al respecto, es pertinente fortalecer este indicador con el objeto de propender al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Toma de Decisiones:

El (Cuestionario W.E.N.S.: Para diagnosticar aspectos de la cultura organizacional 1983) la define indicando que “en toda organización, en todo puesto de trabajo debemos tomar decisiones continuamente. Tomar una decisión implica escoger entre varias alternativas la más apropiadas para dar solución a los problemas o conflictos que se presentan en el departamento. Cada departamento o grupo tiene su forma particular para llegar a una decisión”.

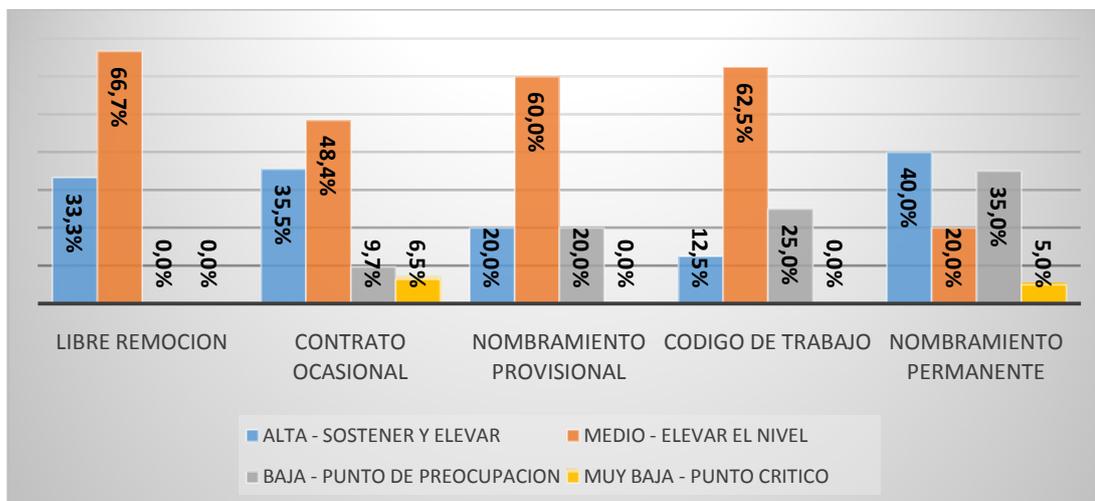
Los resultados obtenidos se muestran en los siguientes gráficos:

GRÁFICO 21. Resultados Encuesta W.E.N.S. – Toma de Decisiones



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

GRÁFICO 22. Resultados Encuesta W.E.N.S. por Modalidad de Contratación – Toma de Decisiones



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

La variable “Toma de Decisiones” evidencia una marcada tendencia de satisfacción “media” en la mayoría de los grupos de estudio, con excepción de los servidores de nombramiento permanente. Por otra parte, al evaluar la satisfacción alta, se evidencia que los servidores ocasionales, los funcionarios de libre nombramiento y remoción, y los servidores de nombramiento permanente mantienen un porcentaje significativo en este nivel. En cuanto a la satisfacción baja, igualmente se evidencia que los servidores de nombramiento permanente, provisional y los trabajadores bajo código de trabajo son los más representativos; lo que delata que la toma de decisiones es el puntal más débil en la cultura organizacional, lo que podría darse por un bajo nivel de empoderamiento interno.

Al respecto, es pertinente que la institución genere acciones en pro de fortalecer esta variable, misma que influye de manera directa en la obtención de los objetivos propuestos en cada dirección, y por ende, en la consecución de los logros institucionales.

Una vez analizadas las variables contenidas en la encuesta W.E.N.S, se puede concluir que los servidores de servicio ocasional tienen tendencias similares a los funcionarios de libre nombramiento y remoción, y a los trabajadores bajo código de trabajo. En cuanto a los servidores de nombramiento permanente y provisional poseen percepciones que permanentemente coinciden, por lo que se podría asumir que sus

respuestas están atadas de manera directa por las características parecidas en estos tipos de contrato. Es necesario tomar en cuenta que la solución de conflictos y la toma de decisiones, son variables que requieren ser mejoradas en la institución, en todos los tipos de contratación.

2. Análisis del impacto en el Clima Organizacional y en la Motivación

Existen múltiples instrumentos para la medición del clima laboral. De estos, se puede citar el Inventario de Clima Psicológico de Gavin y Howe, el Cuestionario de Clima Organizacional de James y Sells y el Cuestionario Michigan de Evaluación Organizacional de Camman; mismos que fueron realizados bajo baremos de países con realidades culturales diferentes a la ecuatoriana.

En tal razón en la búsqueda de un instrumento que refleje de mejor manera las percepciones de los individuos, se encontró el (Cuestionario EDCO 1996), que fue baremado en Colombia (Ver anexo 3). Este test se escogió para su aplicación en el presente estudio, por ser el más cercano a la realidad ecuatoriana.

Al respecto, (Toro Alvarez s.f., 69),detalla de manera breve sus condiciones técnicas, al indicar que se evalúa a través de 40 ítems con escalas de respuesta de tipo Likert de 5 puntos, 8 variables que son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la Dirección, y valores colectivos. Comenta además que se realizaron los siguientes análisis que validan la confiabilidad de la herramienta:

- Método de correlación de ítems pares e impares, obteniéndose correlaciones de 0.76 y 0.77 (Toro, 1992).
- Método de Alfa de Cronbach que arrojó una confiabilidad de 0.90 (Toro 1996).
- Análisis factorial obteniéndose una validez de construcción excelente (Toro 1992, 1996)''.

A continuación se presentan las escalas de los puntajes e interpretación que entrega el cuestionario:

Para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.
- Promedio: De 94 a 147 puntos
- Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

Las respuestas que los empleados pueden entregar ante cada afirmación son las siguientes: siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces, nunca. Los puntajes para los ítems implican una alta o baja frecuencia, de acuerdo a como se percibe el clima organizacional.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
ÍTEMS POSITIVOS	5	4	3	2	1
ÍTEMS NEGATIVOS	1	2	3	4	5

En el caso de ítems positivos la calificación sería de la siguiente manera:

Siempre = 5
 Casi siempre=4
 Algunas veces =3
 Muy pocas veces =2
 Nunca =1

Los ítems positivos son : 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40.

En el caso de ítems negativos la calificación sería de la siguiente manera:

Nunca =5
 Muy pocas veces =4
 Algunas veces = 3
 Casi siempre =2
 Siempre =1

Los ítems negativos son : 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 39.

VALORACIÓN CUALITATIVA

Nivel Bajo: Indica un nivel inadecuado o situación nociva.
 Nivel Medio: Indica un nivel moderado o situación intermedia.
 Nivel Alto: Indica un nivel adecuado o situación satisfactoria.

a. Parámetros y muestra utilizados en el cuestionario EDCO

Se ha tomado para la aplicación de este cuestionario, los mismos parámetros y cálculo de la muestra, utilizados en la (Cuestionario W.E.N.S.: Para diagnosticar

aspectos de la cultura organizacional 1983). Es decir a 70 servidores, incorporando como variables de análisis: la edad, el estado civil, la unidad administrativa a la que pertenece en la institución, el tipo de contratación y si son padres.

b. Análisis e interpretación del cuestionario EDCO

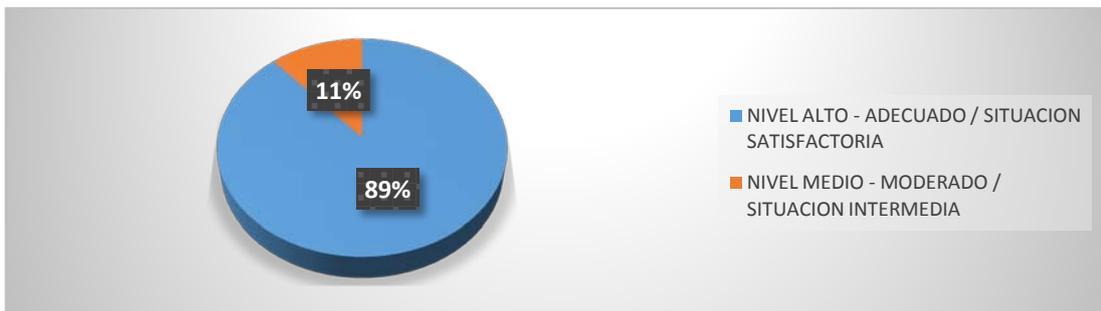
El cuestionario agrupa sus resultados conforme distintas temáticas. A continuación se muestra su análisis:

Relaciones Interpersonales:

El (Cuestionario EDCO 1996) las define como el “grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas”.

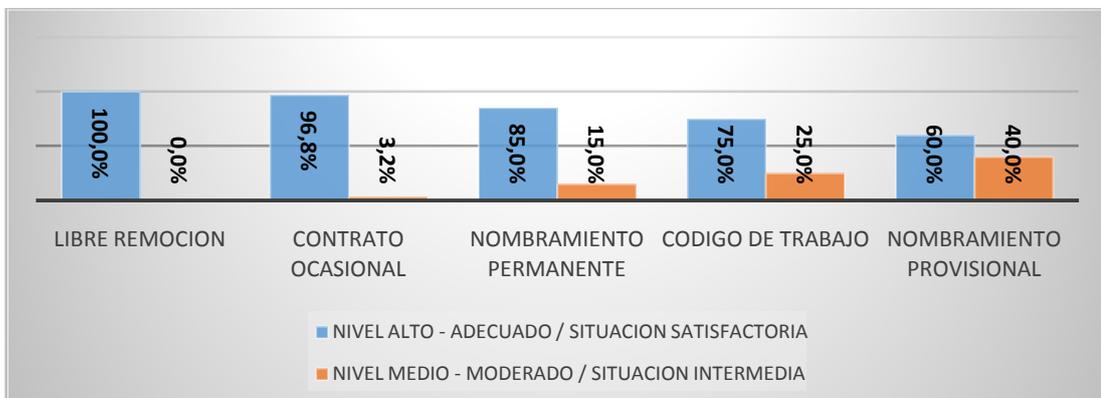
Los resultados obtenidos se muestran en los siguientes gráficos:

GRÁFICO 23. Resultados Cuestionario EDCO – Relaciones Interpersonales



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

GRÁFICO 24. Resultados Cuestionario EDCO por Modalidad de Contratación – Relaciones Interpersonales



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

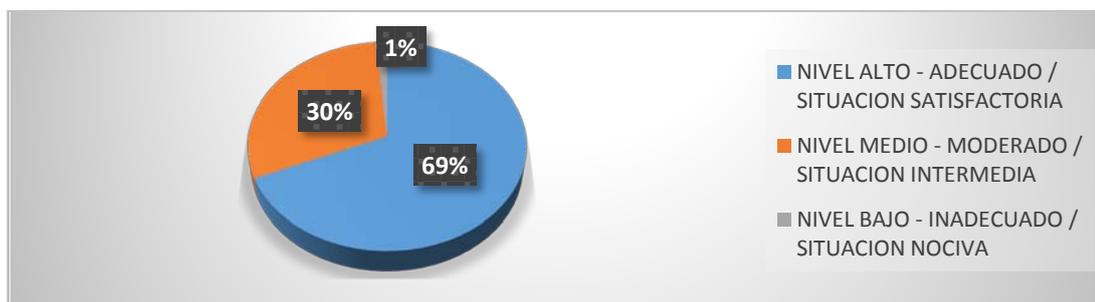
Al analizar las percepciones presentadas en los grupos con respecto a la variable “relaciones interpersonales”, se puede evidenciar que los servidores de libre nombramiento y remoción, y, servicio ocasional se encuentran en un nivel de satisfacción alto por sobre el 90%. En cuanto a los servidores de nombramiento permanente, los trabajadores bajo código de trabajo y nombramiento provisional aunque en diferente grado aportan al nivel alto de satisfacción, evidencian la existencia de relaciones adecuadas dentro de la institución, factor que influye a la generación de un buen clima laboral.

Estilo de Dirección:

El (Cuestionario EDCO 1996) las define como el “grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores”.

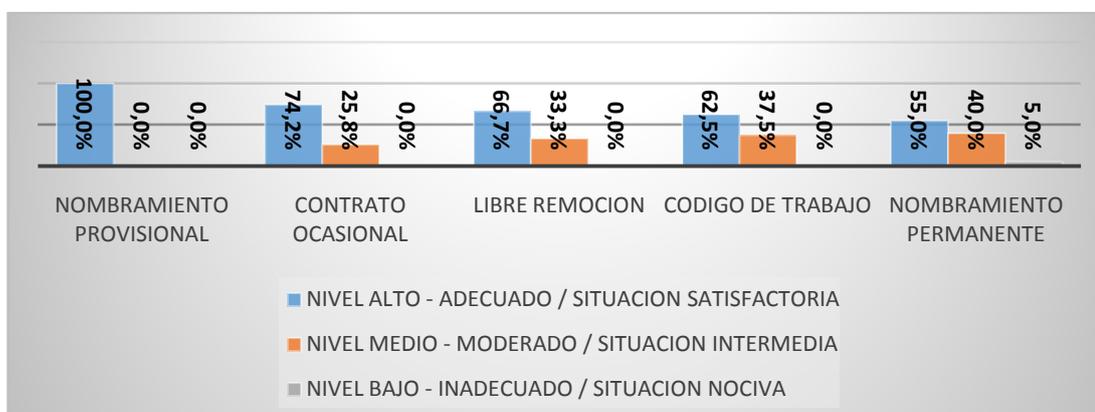
Los resultados obtenidos se muestran en los siguientes gráficos:

GRÁFICO 25. Resultados Cuestionario EDCO – Estilo de Dirección



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

GRÁFICO 26. Resultados Cuestionario EDCO por Modalidad de Contratación – Estilo de Dirección



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

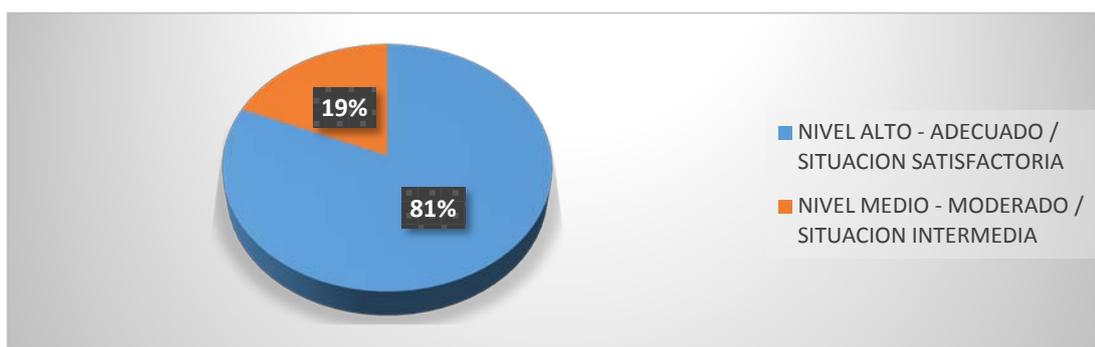
Con respecto a la variable “Estilo de Dirección”, al realizar el análisis de cada uno de los grupos es posible identificar tendencias diferentes. El nombramiento provisional en su totalidad opina que existe un alto nivel de estilo de dirección. Por otra parte, los otros grupos de estudio a pesar de mantener su tendencia en un nivel alto, presentan percepciones de nivel medio significativas, las mismas que pueden estar atadas a la existencia de leyes, normas, decretos, reglamentos y demás instrumentación reglamentaria del Estado, que limita la participación activa de todo el equipo de trabajo.

Sentido de Pertenencia:

El (Cuestionario EDCO 1996) lo define como el “grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Compromiso con sus objetivos y programas”.

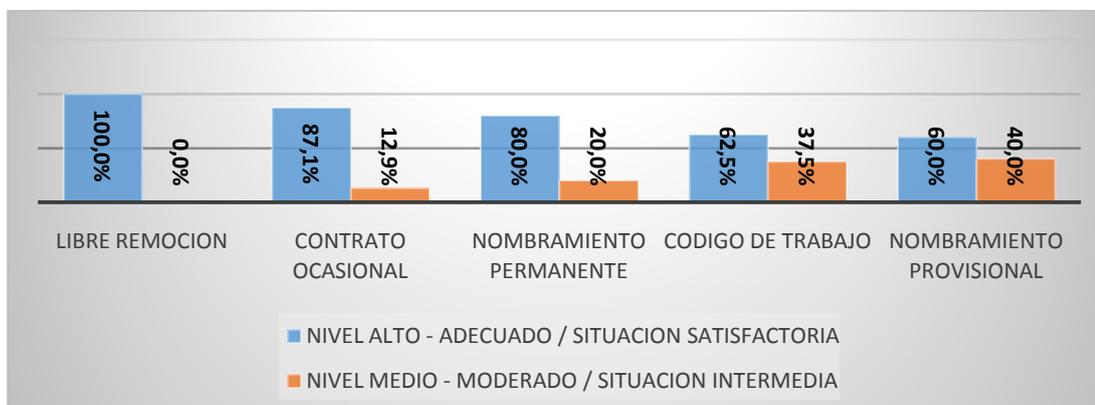
Los resultados obtenidos se muestran en los siguientes gráficos:

GRÁFICO 27. Resultados Cuestionario EDCO – Sentido de Pertenencia



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

GRÁFICO 28. Resultados Cuestionario EDCO por Modalidad de Contratación – Sentido de Pertenencia



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

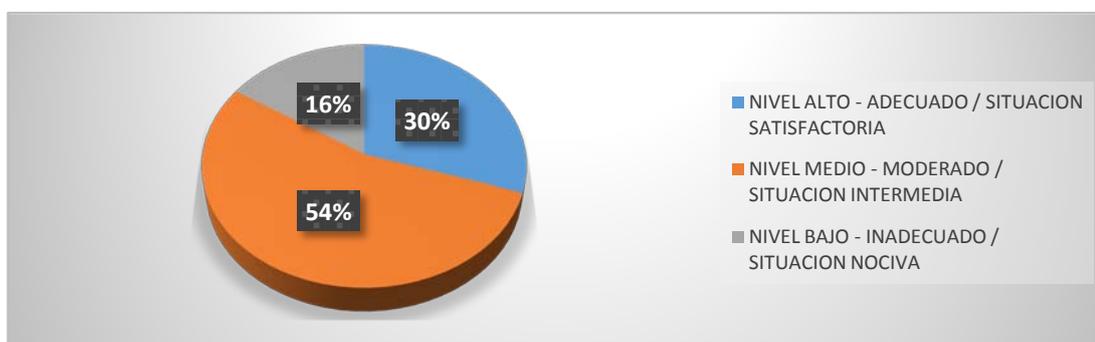
Al analizar las diferentes percepciones se puede identificar que los funcionarios de libre nombramiento y remoción son los que perciben un mayor sentido de pertenencia, fenómeno que puede justificarse, debido a que son ellos los que conocen de una manera más cercana los objetivos, metas y estrategias planteadas a nivel institucional y son los llamados a representar externamente a la institución, en reuniones ministeriales, en toma de decisiones, en alianzas estratégicas y demás compromisos que se encuentren establecidos en sus competencias; con lo que respecta a los servidores ocasionales y nombramiento permanente, poseen una tendencia similar entre el nivel alto y medio lo que puede evidenciar una participación activa en los proyectos y programas realizados en la institución, fenómeno que se presenta en menor porcentaje en el personal bajo código de trabajo y nombramiento provisional.

Retribución:

El (Cuestionario EDCO 1996) la define como el “grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo”.

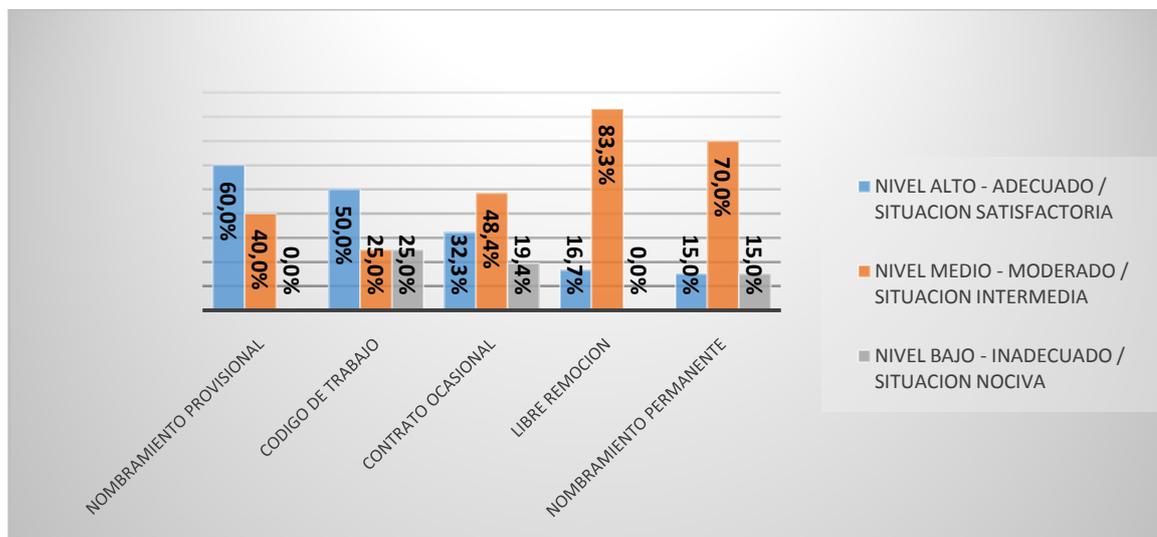
Los resultados obtenidos se muestran en los siguientes gráficos:

GRÁFICO 29. Resultados Cuestionario EDCO – Retribución



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

**GRÁFICO 30. Resultados Cuestionario EDCO por Modalidad de Contratación –
Retribución**



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

En cuanto a la variable “Retribución” los grupos analizados presentan percepciones diferentes. Es así que el grupo de nombramiento provisional se encuentra en alto nivel de satisfacción, situación que puede presentarse debido a que los servidores bajo esta modalidad de contratación, son servidores de nombramiento que han sido encargados de partidas vacantes, es decir un ascenso momentáneo, incrementando su nivel de remuneración.

Los trabajadores vinculados bajo la modalidad de código de trabajo reciben un sueldo mayor en relación a los sueldos del mercado laboral del sector privado, lo que posiblemente genera un impacto positivo en la percepción de retribución de los trabajadores de la institución.

Finalmente, los servidores ocasionales, los funcionarios de libre nombramiento y remoción, y los servidores de nombramiento permanente, poseen un nivel medio de satisfacción de su remuneración.

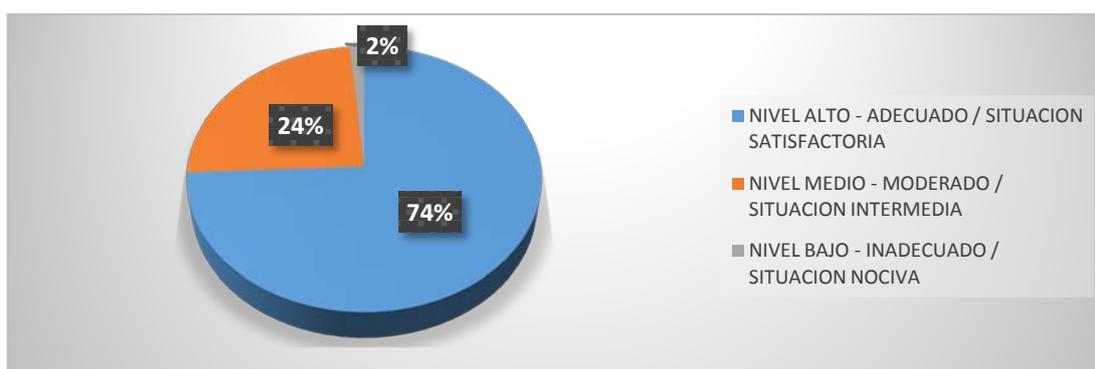
En las respuestas identificadas, se evidencia un descontento con el servicio de salud recibido por organismos públicos, que formaría parte de esta retribución. Al respecto, es pertinente que la institución enfoque esfuerzos en establecer mayores beneficios a sus trabajadores, así como, fortalecer la comunicación respecto a los beneficios existentes; mitigando de esta manera, el riesgo de salidas de servidores por esta inconformidad.

Disponibilidad de Recursos:

El (Cuestionario EDCO 1996) la define como el “grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo”.

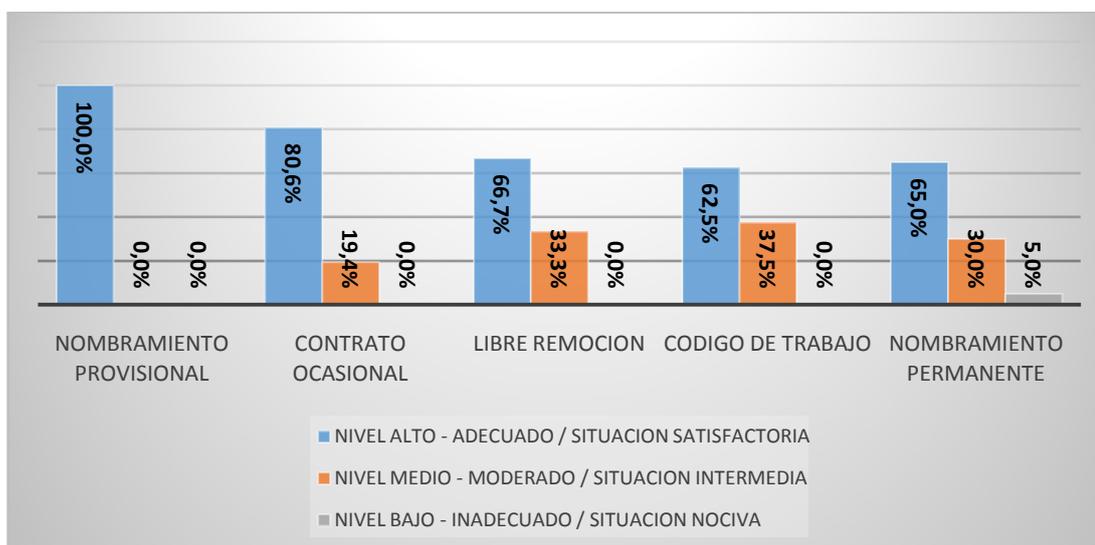
Los resultados obtenidos se muestran en los siguientes gráficos:

GRÁFICO 31. Resultados Cuestionario EDCO – Disponibilidad de Recursos



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

GRÁFICO 32. Resultados Cuestionario EDCO por Modalidad de Contratación – Disponibilidad de Recursos



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

En cuanto a la variable “Disponibilidad de Recursos”, la tendencia de los grupos de estudio muestra que los servidores de nombramiento provisional en su totalidad se

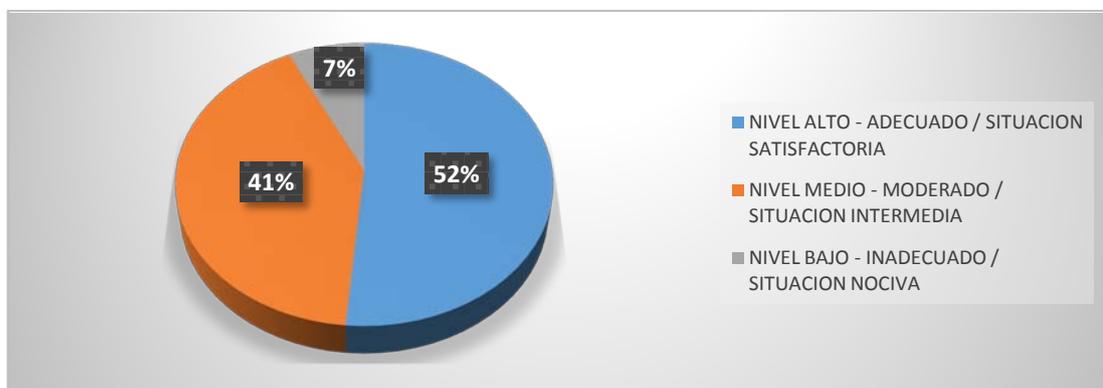
encuentran satisfechos con los recursos asignados para el cumplimiento de sus funciones. En cuanto a los servidores de servicio ocasional, igualmente mantienen en su mayoría en un nivel alto de satisfacción. Los servidores de libre nombramiento y remoción, los trabajadores bajo código de trabajo, y, los de nombramiento permanente a pesar de mantenerse en su mayoría e un nivel alto, presentan un significativo nivel medio de satisfacción, lo que refleja que varios de estos servidores y trabajadores consideran que no existen los recursos necesarios para desempeñar sus funciones. Al respecto, la institución podría identificar las unidades administrativas que lo presentan, para gestionar una adecuada provisión de recursos.

Estabilidad:

El (Cuestionario EDCO 1996) la define como el “grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo”.

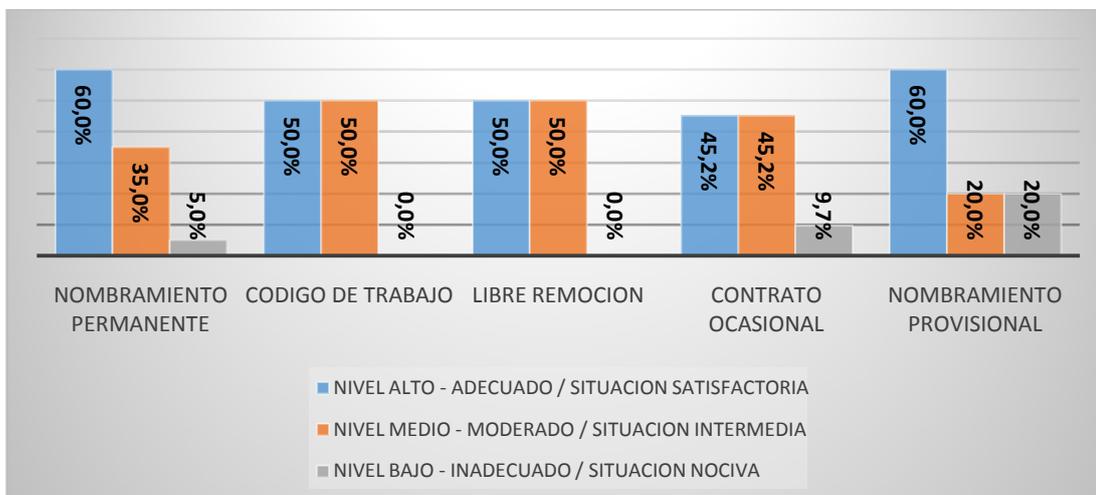
Los resultados obtenidos se muestran en los siguientes gráficos:

GRÁFICO 33. Resultados Cuestionario EDCO – Estabilidad



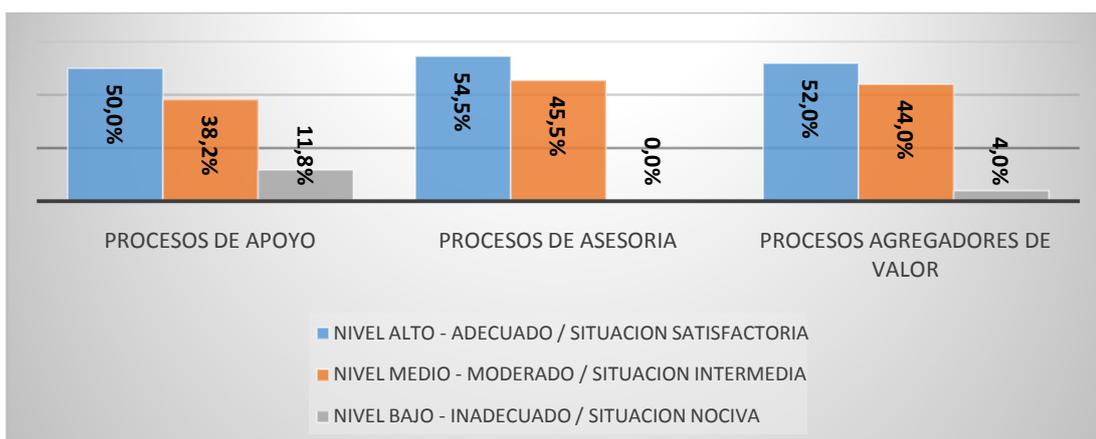
Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

GRÁFICO 34. Resultados Cuestionario EDCO por Modalidad de Contratación – Estabilidad



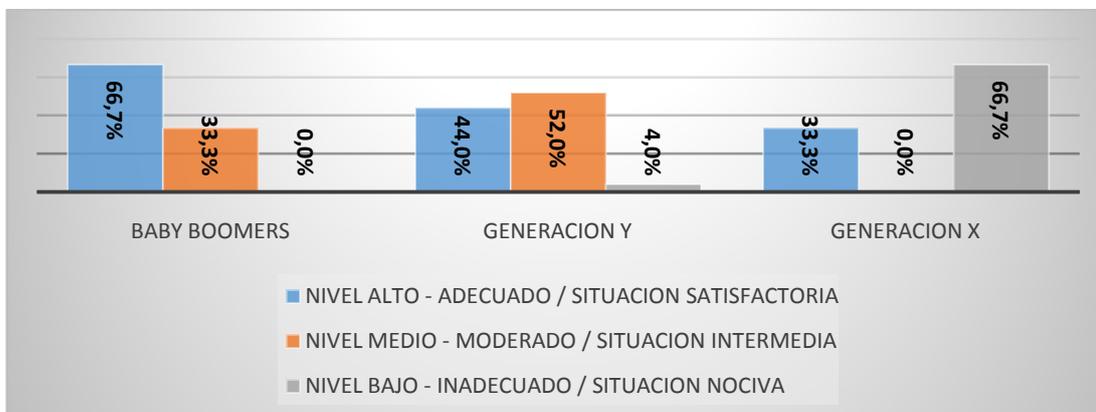
Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

GRÁFICO 35. Resultados Cuestionario EDCO por Tipo de Proceso – Estabilidad



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

GRÁFICO 36. Resultados Cuestionario EDCO por Generación – Estabilidad



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

Al analizar el elemento “estabilidad”, se consideró idóneo estudiarlo con mayor detalle, dado que está vinculado directamente con el propósito del presente estudio. Para el efecto, se evaluó los impactos considerando varios factores.

De manera general, se observa que la mitad de los encuestados considera que la SETEC tiene un nivel satisfactorio de estabilidad, particularidad que se puede justificar por la larga permanencia de los servidores ocasionales (2 años). Por otra parte, existe un porcentaje que percibe una estabilidad moderada.

Con respecto al análisis por modalidad de contratación y por tipo de proceso, se encuentran tendencias similares, encontrándose que la mitad de los encuestados posee un nivel alto de satisfacción, y la otra mitad un nivel moderado.

En general, a pesar de encontrarse que la mayoría de servidores se encuentra en contrato ocasional, la percepción de la institución es de un adecuado nivel de estabilidad. Esto podría explicarse porque un 80% de los concursos son ganados por personal que previamente ha trabajado en la institución bajo esta modalidad.

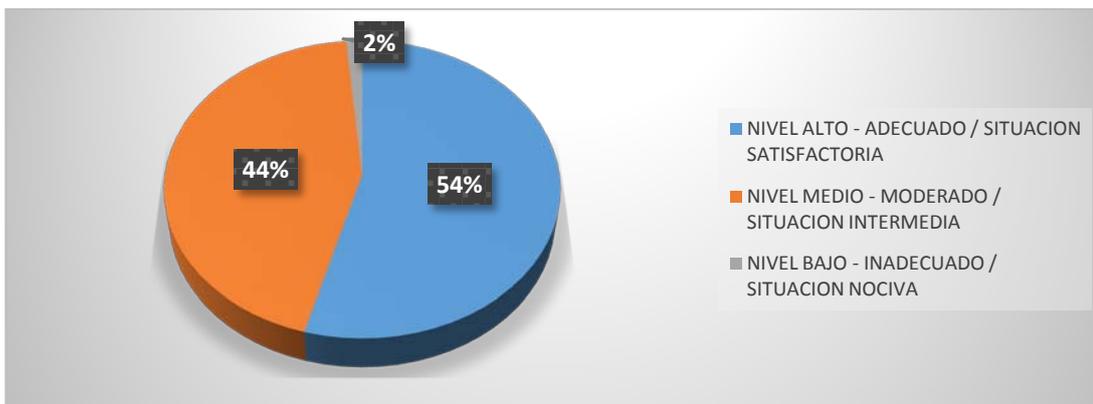
Finalmente cuando se observa las percepciones conforme la generación a la que pertenece el personal según su edad, los “Baby Boomers” poseen una percepción de mayor estabilidad, lo cual se puede justificar en que la mayoría de las personas de esta generación, son personas con nombramiento de la institución, y unos pocos se encuentran bajo la modalidad de servicios ocasionales. Por otra parte, los servidores que se encuentran dentro de la “generación Y” en su mayoría se encuentran en un nivel medio de satisfacción, y los servidores que se encuentran dentro de la “generación X” consideran que existe una situación nociva de estabilidad. Esto podría explicarse en vista que de estas generaciones, su gran mayoría se encuentra bajo la modalidad de contratación servicios ocasionales.

Claridad y Coherencia en la Dirección:

El (Cuestionario EDCO 1996) las define como el “grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia”.

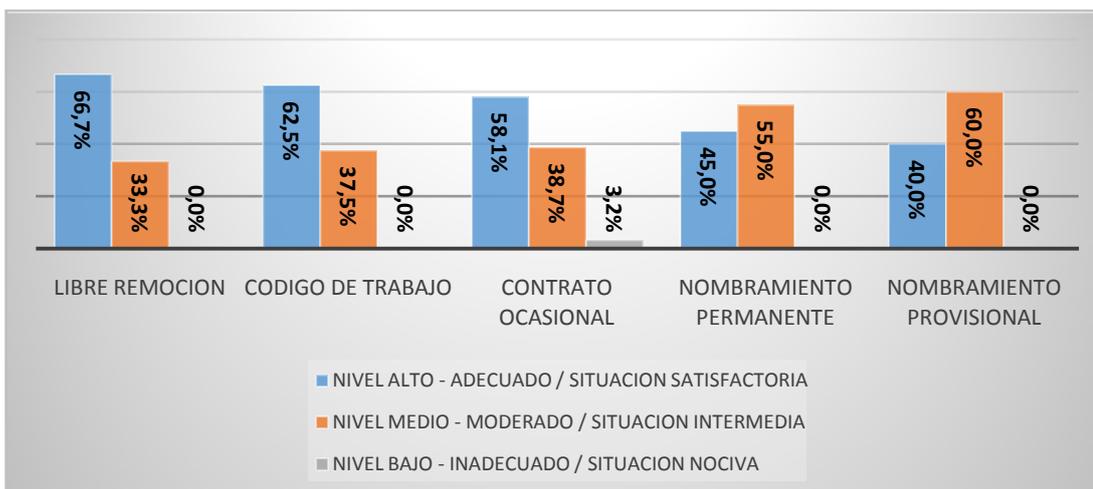
Los resultados obtenidos se muestran en los siguientes gráficos:

GRÁFICO 37. Resultados Cuestionario EDCO – Claridad y Coherencia de la Dirección



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

GRÁFICO 38. Resultados Cuestionario EDCO por Modalidad de Contratación – Claridad y Coherencia de la Dirección



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

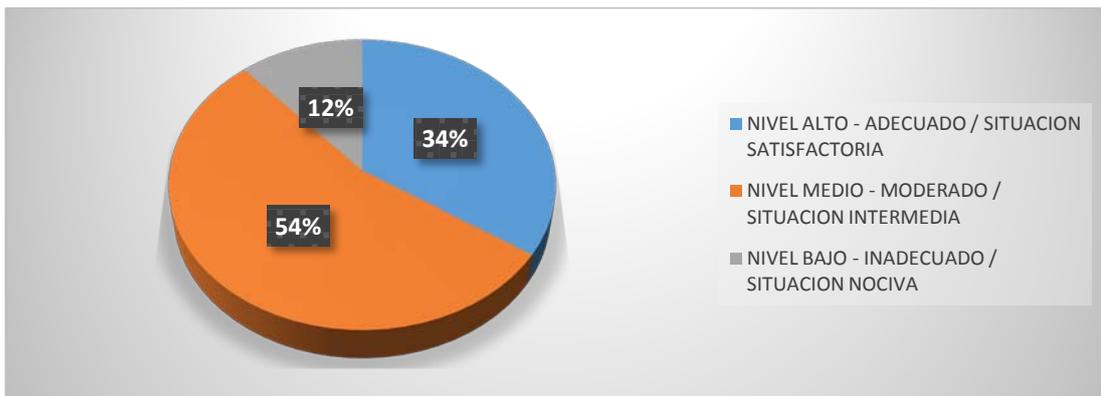
La variable “Claridad y Coherencia en la Dirección” muestra una tendencia similar de los servidores de contrato de servicio ocasional con los funcionarios de libre nombramiento y remoción y los trabajadores que se encuentran regidos por el código de trabajo, reflejando un nivel alto de satisfacción con respecto a la claridad y coherencia de la dirección, lo que podría estar relacionado a los aspectos mencionados en las variables anteriores. Por otra parte, los servidores de nombramiento permanente y provisional mantienen similitud de respuestas lo que delata un probable problema de falta de comunicación de los directivos con los servidores sujetos a estos tipos de contratación.

Valores Colectivos:

El (Cuestionario EDCO 1996) los define como el “grado en que se perciben en el medio interno. Cooperación (ayuda mutua, apoyo), Responsabilidad (esfuerzo adicional, cumplimiento), Respeto (consideración, buen trato)”.

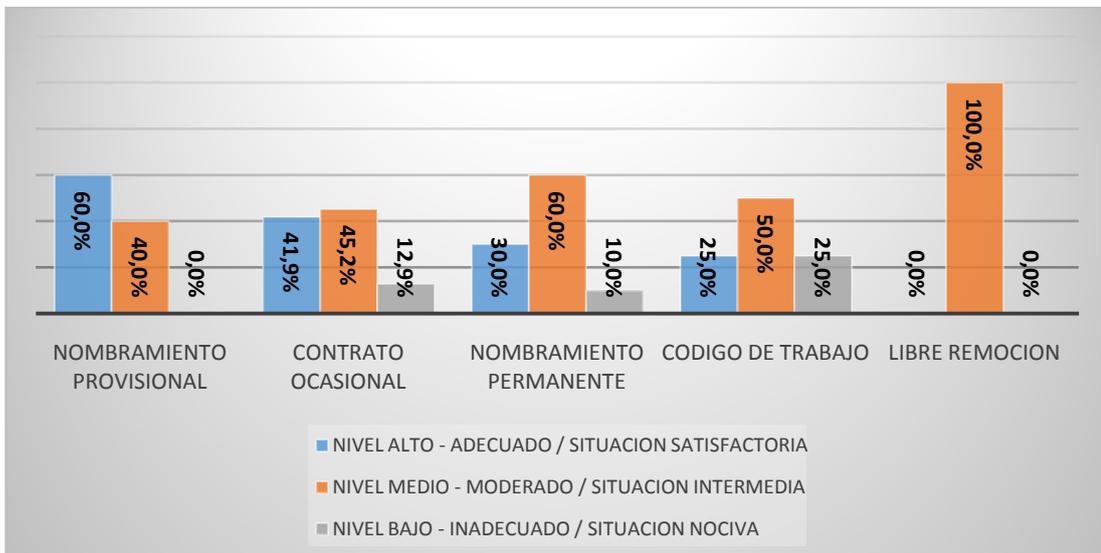
Los resultados obtenidos se muestran en los siguientes gráficos:

GRÁFICO 39. Resultados Cuestionario EDCO – Valores Colectivos



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

GRÁFICO 40. Resultados Cuestionario EDCO por Modalidad de Contratación – Valores Colectivos



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

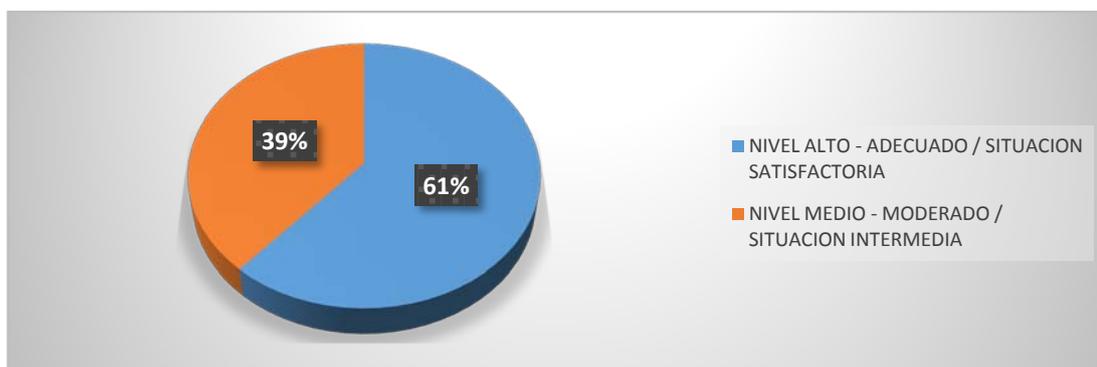
En cuanto a la variable “Valores Colectivos”, estos resultados, delatan que la institución requiere acciones para fortalecer la cooperación, responsabilidad y respeto en el ambiente laboral.

Respecto a este indicador, los servidores ocasionales mantienen una aceptación levemente superior al promedio institucional.

Resultado General:

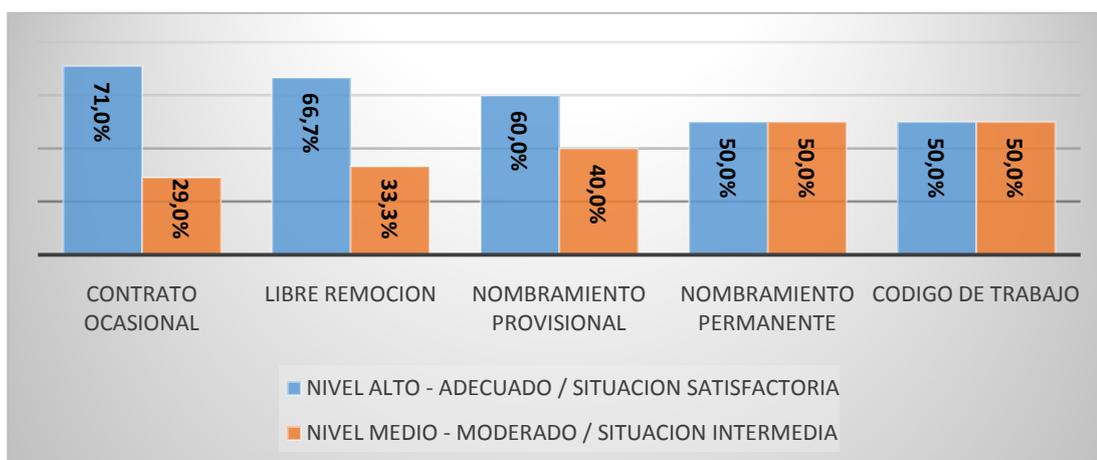
Una vez analizadas todas las variables, los resultados de cada variable del clima laboral se integran en un resultado global, mismo que muestra en los siguientes gráficos:

GRÁFICO 41. Resultados Cuestionario EDCO – Clima Organizacional



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

GRÁFICO 42. Resultados Cuestionario EDCO por Modalidad de Contratación – Clima Organizacional



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

Al respecto, como análisis general del clima laboral, se evidencia una percepción general medianamente alta del personal encuestado, alcanzando una percepción de buen clima laboral en el 61% de los casos y un 39% en un nivel intermedio.

Este resultado demuestra que a pesar de que los servidores no se encuentran conformes con todos los aspectos involucrados con el clima laboral, en forma general, mantienen una aceptación general importante. Sin embargo, no debe dejarse de lado, la necesidad que existe de estructurar un plan de mejora, principalmente enfocado en los factores con menor satisfacción, asegurando así, la sostenibilidad en el desempeño laboral y por tanto, la consecución de los objetivos institucionales.

Una vez realizado el análisis de variables relacionadas con cultura organizacional y clima laboral, se concluye que la percepción de los servidores ocasionales es similar a la percepción obtenida de los funcionarios de libre nombramiento y remoción, y en la gran mayoría la tendencia de respuesta es de “muy alta”, “alta” y “adecuada” satisfacción, lo que indica de manera global que las condiciones de los contratos de servicio ocasional no tienen una mayor influencia en las percepciones de bienestar laboral de los servidores.

3. Análisis del impacto en la Rotación de Personal

Con el propósito de incorporar un indicador que contribuya a cuantificar el nivel de desvinculación del personal de una institución,(GestioPolis 2001) propone la aplicación de un índice de rotación de personal, definiéndolo como “el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo”. Para el efecto, propone la siguiente fórmula:

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde:

A: Número de personas contratadas durante el período considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo período.

F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado

F2: Número de trabajadores al final del período.

En cuanto a la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional, objeto del presente estudio, el (Documento de Trabajo: Novedades Mensuales de Nómina 2013- 2014) mantiene las estadísticas anuales de vinculación y desvinculación de su personal.

Estos movimientos, así como la aplicación del indicador planteado por (GestioPolis 2001), se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 6: Rotación de Personal 2013 - 2014

INDICADOR DE ROTACION DEL PERSONAL APLICADO A LA SECRETARÍA TÉCNICA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE PERSONAL SETEC Del 01-ene-2013 al 31-dic-2014 En número de personas					
PERÍODO	PERSONAL AL INICIO DEL PERÍODO	VINCULACIONES	DESVINCULACIONES	PERSONAL AL FINAL DEL PERÍODO	INDICADOR DE ROTACIÓN DE PERSONAL
2013	124	40	46	118	23.14%
2014	118	23	30	111	35.54%

Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

El análisis citado muestra la alta rotación del personal en la institución, misma que en apenas 2 años alcanza una rotación agregada cercana al 60% de su personal, por lo que se considera de importante identificar el motivo de la desvinculación del personal, para lo cual se realiza un análisis identificando los tipos de desvinculación, a continuación su detalle:

Tabla 7: Desvinculaciones de Personal por Tipo de Desvinculación 2013 - 2014

TIPOS DE DESVINCULACIÓN DE PERSONAL					
PERIODO	NÚMERO DE DESVINCULACIONES	NÚMERO DE PERSONAL DESVINCULADO POR TERMINACIONES UNILATERALES	PORCENTAJE DESVICULACIÓN POR TERMINACIÓN UNILATERAL	NÚMERO DE PERSONAL DESVINCULADO POR RENUNCIAS VOLUNTARIAS	PORCENTAJE DESVICULACIÓN POR RENUNCIA VOLUNTARIA
2013	46	13	28,26%	33	71,74%
2014	30	5	16,67%	25	83,33%

Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

Los datos que se muestran en la tabla, evidencian que en promedio el 75% del personal de la SETEC se ha desvinculado por decisión propia al renunciar al cargo para el que fue contratado, y apenas un 25% es desvinculado por decisión de la máxima autoridad, lo que demuestra que aun cuando una de las características del contrato de

servicios ocasionales es la terminación unilateral, este no es la principal causa de la rotación existente del personal de la institución.

Tabla 8: Desvinculación de Personal por Tipo de Contratación 2013 - 2014

DESVINCLACION POR TIPO DE CONTRATACIÓN					
PERIODO	NÚMERO DE DESVINCLACIONES	NÚMERO DE SERVIDORES OCASIONALES DESVINCLADOS	PORCENTAJE DESVINCLACIÓN POR TERMINACIÓN UNILATERAL	NÚMERO DE SERVIDORES DE OTRAS MODALIDADES DE CONTRATACIÓN DESVINCLADOS	PORCENTAJE DESVINCLACIÓN POR TERMINACIÓN UNILATERAL
2013	46	39	84,78%	7	15,22%
2014	30	25	83,33%	5	16,67%

Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

Los datos que se muestran en la tabla, evidencian que aun cuando no ha existido causales de terminación unilateral o cumplimiento del plazo del contrato, existe una alta rotación de los servidores ocasionales, pudiendo existir distintas causales, una mejor remuneración, un puesto de trabajo más acorde a sus preferencia, un ascenso, entre otros motivos, lo que puede ser resultado de que al no tener estabilidad tampoco crean percepciones de lealtad con la institución.

Por otra parte, se considera necesario evidenciar que existen rubros que por su naturaleza únicamente se presentan cuando existe desvinculación de personal y que evidencian de una manera tangible, un impacto en el presupuesto de la institución.

En los años 2013 y 2014, por concepto de pago de vacaciones por liquidaciones de sueldos, la SETEC canceló:

Tabla 9: Pagos por Liquidación de Vacaciones 2013 - 2014

Años	Valor a cancelar por liquidación de vacaciones
2013	USD 40.150,35
2014	USD 42.384, 41

Fuente: Sistema E-Sigef
Elaboración Propia

Los valores cancelados no representan un mayor impacto a nivel de Gobierno Central, sin embargo es importante considerar que la SETEC es una pequeña muestra de la población del estado ecuatoriano.

4. Análisis del impacto en los Subsistemas de Talento Humano

En la administración pública, el sistema integrado de talento humano se encuentra conformado por los siguientes subsistemas:

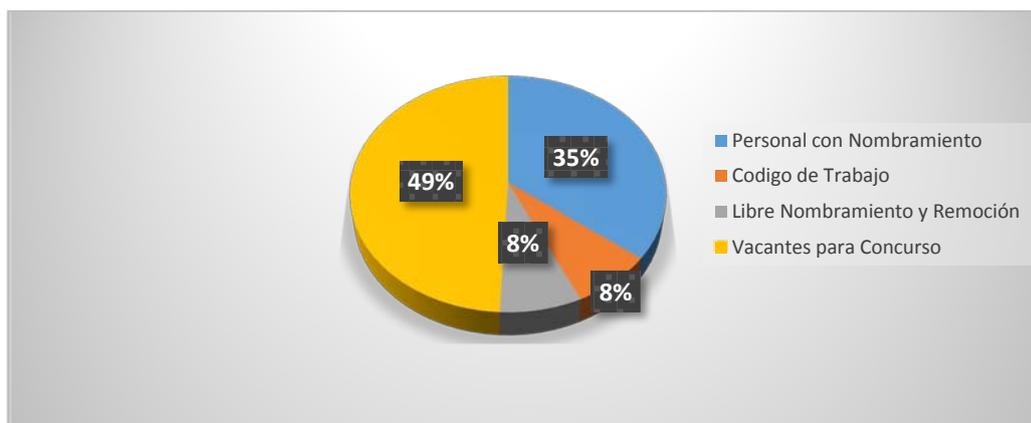
- Planificación del Talento Humano
- Clasificación de Puestos
- Reclutamiento y Selección de Personal
- Formación, Capacitación y Desarrollo Profesional
- Evaluación de Desempeño.

Para el presente estudio, se han considerado los subsistemas se podrían verse influenciados por la modalidad de contratación servicios ocasionales. Estos se analizan a continuación:

a. Reclutamiento y Selección de Personal

El (Documento de Trabajo: Planificación Anual de Talento Humano 2015) especifica información estadística respecto a la estructura ocupacional de la SETEC. Indica que cuenta con 130 puestos que deben ser lanzados a concurso para el adecuado funcionamiento de la institución. Además especifica que a pesar de la programación para cubrir los puestos vacantes, por restricción presupuestaria, no se ha podido viabilizar el proceso de concursos. El siguiente gráfico presenta la estructura de la SETEC por modalidad de contratación:

GRÁFICO 43. Estructura SETEC – Modalidad de Contratación

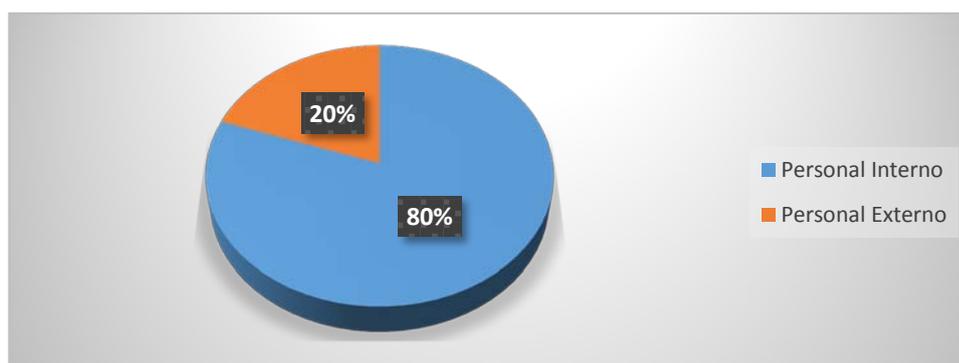


Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

Como resultado, se identifica un 49% del personal no es de nombramiento, lo que genera la necesidad de contratar personal ocasional hasta que se puedan realizar los concursos de méritos y oposición respectivos.

A continuación se presenta el análisis del personal declarado ganador de concursos de méritos y oposición de la SETEC, conforme lo especificado en el (Documento de Trabajo: Planificación Anual de Talento Humano 2015).

GRÁFICO 44. Personal Ganador de Concursos de Méritos y Oposición – Por Origen



Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

Conforme se puede visualizar en el gráfico, de los 46 nombramientos regulares otorgados en las 7 convocatorias efectuadas, 38 ganadores han sido servidores internos

de la Institución, lo que comprueba una alta incidencia del personal ocasional, a permanecer en la institución, por resultar ganadores de concursos de méritos.

b. Formación, Capacitación y Desarrollo Profesional

La SETEC planifica de manera anual la capacitación de su personal, teniendo como objetivo principal reducir las brechas proporcionadas por la evaluación de desempeño de cada uno de los servidores.

Al respecto, el (Sistema E-Sigef s.f.) muestra el gasto continuo y permanente en algunos programas, encontrándose sin embargo, que un porcentaje significativo de esta inversión, se destina a personal que posteriormente sale de la institución. A continuación se detalla de una manera porcentual su impacto:

Tabla 10: Inversión en Capacitación a Personal Desvinculado

ERÍODO	VALOR ASIGNADO AL PERSONAL DE LA SETEC EN CAPACITACIÓN	VALOR ESTIMADO EN CAPACITACIÓN DE PERSONAL DESVINCULADO POR TERMINACION UNILATERAL/ VENCIMIENTO DE PLAZO	% IMPACTO
2013	5.173,00	1.320,00	25,52%
2014	10.604,24	No se dispone del valor	86 cursos otorgados a personal que se desvincula en el periodo.

Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

Nota: No se puede calcular el valor ya que los programas de capacitación no poseen precios fijos, sino dependen de la temática y características de los diferentes programas.

En la tabla se evidencia que en el período 2013 existió 25,52% de impacto al presupuesto de la institución con respecto a la capacitación de personal que se desvinculó de la institución por terminación unilateral. De manera similar, aunque no se dispone del valor invertido en el período 2014, existen 86 cursos que fueron impartidos a personal desvinculado de la SETEC.

5. Análisis del impacto en la consecución de los Objetivos Institucionales

Para analizar el impacto de la modalidad de contratación servicios ocasionales en la consecución de los objetivos estratégicos, es pertinente en primera instancia identificarlos y clarificar su alineación con los objetivos gubernamentales, para posteriormente, analizar su nivel de cumplimiento.

a. Alineación estratégica

La alineación estratégica institucional a los objetivos gubernamentales se describe en el (Informe de Rendición de Cuentas 2014) de la SETEC. En este documento se alinea a la institución al objetivo 9 del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, que es “garantizar el trabajo digno en todas sus formas”; y que está vinculado a la política 9.05 que es “Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral” cuya meta es “alcanzar el 21.0% de trabajadores capacitados”. Entre los lineamientos estratégicos de la institución, el documento plantea los siguientes:

- A. Fomentar la capacitación tanto de trabajadores, trabajadoras como de personas en búsqueda de trabajo, con el objeto de mejorar su desempeño, productividad, empleabilidad, permanencia en el trabajo y su realización personal.
- B. Fomentar la colaboración tripartita (estado, sector privado y trabajadores) en la planificación de la capacitación y la formación ocupacional, que incremente la empleabilidad, y la productividad laboral.
- D. Definir y estructurar los programas de formación ocupacional y capacitación para el trabajo en función de la demanda actual y futura del sistema de trabajo, con la participación de los trabajadores y empleadores.
- F. Implementar mecanismos de acreditación de las entidades de capacitación y certificación de competencias laborales y ocupacionales, tanto dentro como fuera del país.
- G. Ampliar las modalidades de capacitación, acordes a las necesidades y demandas de los ecuatorianos en el exterior, mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación (tic) aplicadas a la capacitación virtual.

El documento plantea de igual manera, la alineación de la institución a la Agenda Intersectorial (Consejo de la Producción, Empleo y Competitividad), específicamente a la política intersectorial 5 que se enfoca en el “talento humano con baja especialización, bajo nivel de capacitación y formación, y baja articulación con los sectores de especialización demandados en el cambio de matriz productiva”, planteando como indicador intersectorial, la “participación de la mano de obra calificada en la industria”.

Finalmente, el (Informe de Rendición de Cuentas 2014) muestra la alineación con el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Industrias y Productividad, vinculando a la institución al objetivo de “Incrementar la productividad de la industria y sus servicios conexos”, planteando como estrategia, “Masificar en el sector industrial el

acceso al sistema de capacitación y formación ocupacional con altos estándares de calidad”.

Respecto al cumplimiento de los mencionados objetivos, la institución detalla en su rendición de cuentas, los resultados de su gestión a diciembre del año 2014, en la herramienta: Gobierno por Resultados GPR.

A continuación se cita los 6 objetivos institucionales consignados, con su nivel de cumplimiento:

Objetivo Estratégico 1: Reducir la brecha de acceso a capacitación y formación profesional, para apoyar la empleabilidad de las y los trabajadores y la productividad y competitividad empresarial contribuyendo al cambio de la matriz productiva y energética.

Objetivo: Reducir la brecha de acceso a capacitación y formación profesional enfocada al cambio de la matriz productiva de las y los trabajadores.

Indicador	Estado	Avance al Período	Meta	Resultado del Período	Fecha de Inicio	Período	Frecuencia
Porcentaje de la Población Económicamente Activa - PEA ocupada capacitada en calidad		70.38 %	0.0601	0.0423	01/01/2014	Jul-Dic	Semestral
Porcentaje de ocupados capacitados con financiamiento de la SETEC.		54.79 %	0.0772	0.0423	01/01/2014	Jul-Dic	Semestral
Porcentaje de capacitados con respecto a la Población Económicamente Activa - PEA.		63.67 %	0.0589	0.0375	01/01/2014	Jul-Dic	Semestral
Número de beneficiarios capacitados por competencias laborales.		126.07 %	19,984	25,193	01/01/2014	Jul-Dic	Semestral
Porcentaje de la Población Económicamente Activa - PEA capacitada en productividad		71.96 %	0.0428	0.0308	01/01/2014	Jul-Dic	Semestral

Objetivo Estratégico 2: Incrementar la calidad y pertinencia de los procesos de formación a lo largo de toda la vida para contribuir a la diversificación productiva, desagregación tecnológica, diversificación de exportaciones y procesos de sustitución selectiva de importaciones.

Objetivo: Incrementar la calidad de los procesos formativos financiados por la SETEC

Indicador	Estado	Avance al Período	Meta	Resultado del Período	Fecha de Inicio	Período	Frecuencia
Porcentaje de perfiles pertinentes a la matriz productiva actualizados.		250.00 %	0.4	1	01/01/2014	Oct-Dic	Trimestral
Porcentaje de operadores con un índice de satisfacción bajo con un plan de mejora elaborado e implementado		100.00 %	1	1	01/01/2014	Oct-Dic	Trimestral
Porcentaje de las modalidades de capacitación con un estudio de impacto elaborado.		98.00 %	1	0.98	01/01/2014	Oct-Dic	Trimestral
Porcentaje de perfiles enviados al INEN para ser normalizados		100.00 %	1	1	01/01/2014	Oct-Dic	Trimestral
Porcentaje de perfiles afines al cambio de la matriz productiva.		125.00 %	0.8	1	01/01/2014	Oct-Dic	Trimestral
Índice de satisfacción promedio		106.82 %	0.87	0.9293	01/01/2014	Oct-Dic	Trimestral

Objetivo Estratégico 3: Incrementar la oferta de capacitación y formación profesional pertinente al cambio de la matriz productiva para los trabajadores de los sectores productivos.

Objetivo: Incrementar la oferta de capacitación y formación profesional pertinente al cambio de la matriz productiva para los trabajadores de los sectores prioritizados

Indicador	Estado	Avance al Período	Meta	Resultado del Período	Fecha de Inicio	Período	Frecuencia
Número de operadores acreditados.	🔴	80.62 %	160	129	01/01/2014	Oct-Dic	Trimestral
Porcentaje de crecimiento de la oferta de capacitación y formación pertinente al cambio de la matriz productiva.	🟡	93.33 %	0.75	0.7	01/01/2014	JUL-Dic	Semestral

Objetivo Estratégico 4: Incrementar el desarrollo del talento humano

Objetivo: Incrementar el desarrollo del talento humano de la SETEC

Indicador	Estado	Avance al Período	Meta	Resultado del Período	Fecha de Inicio	Período	Frecuencia
Porcentaje de funcionarios capacitados respecto a las necesidades de capacitación identificadas	🟢	100.00 %	1	1	01/01/2014	Oct-Dic	Trimestral
Porcentaje de cumplimiento en la inclusión de personas con capacidades especiales	🟢	100.00 %	1	1	01/01/2014	Oct-Dic	Trimestral
Índice de rotación del nivel operativo.	🟢	36.50 %	0.12	0.0438	01/01/2014	Oct-Dic	Trimestral
Porcentaje de personal con nombramiento.	🟡	89.27 %	0.48	0.4285	01/01/2014	Oct-Dic	Trimestral
Índice de rotación de nivel directivo	🟢	0.00 %	0.55	0	01/01/2014	Diciembre	Mensual

Objetivo Estratégico 5: Incrementar la eficiencia operacional.

Objetivos: Incrementar la eficiencia institucional de la SETEC

Indicador	Estado	Avance al Período	Meta	Resultado del Período	Fecha de Inicio	Período	Frecuencia
Porcentaje de cartas de servicios aprobadas.	🟢	100.00 %	1	1	01/01/2014	Oct-Dic	Trimestral
Porcentaje de implementación de la gestión por procesos en la SETEC.	🟢	100.00 %	1	1	01/01/2014	Oct-Dic	Trimestral
Porcentaje de procesos comatosos mejorados.	🟢	0.00 %	0.4	0	01/01/2014	Oct-Dic	Trimestral
Porcentaje de proyectos de inversión en riesgo	🟡	111.11 %	0.9	1	01/01/2014	Diciembre	Mensual

Objetivo Estratégico 6: Incrementar el uso efectivo del presupuesto.

Objetivo: Incrementar el uso eficiente del presupuesto de la SETEC

Indicador	Estado	Avance al Período	Meta	Resultado del Período	Fecha de Inicio	Período	Frecuencia
Porcentaje de ejecución Presupuestaria del Gasto Corriente.	🟡	98.22 %	1	0.9822	01/01/2014	Diciembre	Mensual
Porcentaje de ejecución Presupuestaria en Inversión	🟡	89.00 %	1	0.89	01/01/2014	Diciembre	Mensual

Con el objeto de relacionar en nivel de cumplimiento de cada Dirección, consignado en el Plan Operativo Anual en el documento: (Informe de Rendición de Cuentas 2014); con el distributivo de personal, disgregando la proporción de personal ocasional que forma parte de cada una de las Direcciones que conforman la institución, a continuación se presenta el siguiente cuadro comparativo:

Tabla 11: Comparativo del Nivel de Cumplimiento con respecto a la Proporción de Personal Ocasional – Por Dirección

Dirección	Cumplimiento	Proporción de Personal Ocasional
Asesoría Jurídica	100%	60%
Aseguramiento de la Calidad y Estudios	99%	91%
Administración de Talento Humano	95%	0%
Acreditación y Fortalecimiento de la Oferta	94%	64%
Comunicación Social	89%	33%
Programas de Capacitación y Formación Profesional	84%	63%
Administrativa Financiera	84%	40%
Planificación, Coordinación y Cooperación	73%	25%
Competencias Laborales y Certificación	50%	50%
Promedio Institucional	85%	50%

Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

Conforme lo expresado en cuadros anteriores, existen objetivos institucionales que no han tenido un cumplimiento óptimo. Sin embargo, al verificar la incidencia del servicio ocasional en el cumplimiento de dichos objetivos, no se muestra una relación directa entre la proporción de servidores ocasionales y el logro de los mismos.

Sin embargo, con el objeto de validar la aseveración expuesta, correlacionandolas variables objetivos institucionales y servicios ocasionales, se consideró como una herramienta idónea, ala entrevista, instrumento cualitativo que permiteobtenerlas percepciones de los servidores de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional respecto a la contratación ocasional, utilizando preguntas abiertas en pro de generar opiniones que faciliten visualizar escenarios no considerados en la encuesta.

b. Parámetros considerados para la aplicación de la Entrevista

Se realizó la entrevista a 15 servidores de la institución vinculados a diferentes modalidades de contratación y unidades administrativas, considerando como criterio para su selección, a personas que mantengan la mayor permanencia en la institución, con el objeto de captar una percepción global a través de las preguntas realizadas. Estas se encuentran transcritas en el anexo 4. A continuación se detallan los cargos de los servidores entrevistados:

Funcionarios de Libre Nombramiento y Remoción:

- Directora de Administración de Talento Humano
- Directora Administrativa Financiera (E)
- Director de Competencias y Certificación
- Directora de Acreditación y Fortalecimiento de la Oferta (E)
- Directora de Planificación, Coordinación y Cooperación

Personal de nombramiento permanente:

- Contadora
- Tesorera
- Especialista de Programas de Capacitación y Formación Profesional
- Analista de Talento Humano
- Analista de Competencias y Certificación

Servidores Ocasionales:

- Asistente Jurídica
- Recepcionista
- Auxiliar de Presupuestos
- Analista de Competencias y Certificación
- Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional

c. Análisis e interpretación de la Entrevista

La interpretación de la entrevista se agrupa por modalidad de contratación. A continuación se muestra el análisis realizado de las respuestas obtenidas de los participantes:

Análisis a las Preguntas 1 y 2:

- ¿Conoce usted, qué es contrato de servicios ocasionales?
- ¿Conoce usted, cuántos servidores se encuentran en esta Dirección, y cuántos se encuentran bajo la modalidad de servicios ocasionales?

Tabla 12: Resultados Encuesta – Preguntas 1 y 2

Modalidad	No.	Pregunta 1	Pregunta 2
		¿Conoce usted que es contrato de servicios ocasionales?	¿Conoce usted, cuántos servidores se encuentran en esta Dirección, y cuántos se encuentran bajo la modalidad de servicios ocasionales?
Libre Nombramiento y Remoción	1	Satisfacer necesidades eventuales Duración máxima 2 años	0% servicios ocasionales
	2	1 año de duración	31,58% servicios ocasionales
	3	No conoce	60% servicios ocasionales
	4	Contratación de personal ocasional	No conoce información
	5	Duración máxima 2 años	0% servicios ocasionales
Nombramiento Permanente	1	Satisfacer necesidades eventuales	0% servicios ocasionales
	2	1 año de duración	28% servicios ocasionales
	3	Duración máxima 2 años	75% servicios ocasionales
	4	Contratación de personal ocasional	36% de servicio ocasional
	5	Duración máxima 2 años	25% servicios ocasionales
Servicios Ocasionales	1	Terminación unilateral	No conoce información
	2	Duración máxima 2 años	25% servicios ocasionales
	3	Duración máxima 2 años	25 personas no conoce el número de ocasional
	4	Duración máxima 2 años	50% de servicio ocasional
	5	1 año de duración	0% servicios ocasionales

Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

Pregunta 1: Al analizar las respuestas obtenidas, y al identificar los grupos encuestados se evidencia que una gran mayoría de los entrevistados poseen un conocimiento parcial de las características de los contratos ocasionales. Por otro lado, en un menor porcentaje se evidencia que existen encuestados que no poseen conocimiento alguno de este tipo de contratación, lo que delata la falta de conocimiento real del problema presentado en el estudio, y justifica las tendencias de respuestas dadas en las variables cultura organizacional y clima laboral. Al respecto, fue pertinente explicar sus características previo a continuar con la entrevista.

Pregunta 2: Se identifica que algunos de los funcionarios entrevistados, desconocen el porcentaje de servidores que colaboran con contrato ocasional, y por ende, el impacto que podría causar la salida de estos servidores en las diferentes unidades administrativas.

Análisis de las Preguntas 3 y 4:

- ¿Considera usted que ha existido una alta rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales en su Dirección, durante el periodo 2013-2014?
- ¿En qué aspectos la rotación de personal de la modalidad por servicios ocasionales, ha influenciado para alcanzar los logros planteados en su Dirección?

Tabla 13: Resultados Encuesta – Preguntas 3 y 4

Modalidad	No.	Pregunta 3	Pregunta 4
		¿Considera usted que ha existido una alta rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales en su Dirección, durante el periodo 2013-2014?	¿En qué aspectos, la rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales, ha influenciado para alcanzar los logros planteados en su Dirección?
Libre Nombramiento y Remoción	1	No	No aplica
	2	No	No aplica
	3	Si	Los objetivos planteados en el GPR
	4	Entre un 20 y 30% de rotación	No porque se reorganiza las labores a cumplir
	5	No	No aplica
Nombramiento Permanente	1	No	No aplica
	2	No	No aplica
	3	No	No aplica
	4	No	No aplica
	5	No conoce	No porque se reorganiza las labores a cumplir
Servicios Ocasionales	1	No	No aplica
	2	No	No aplica
	3	No	No aplica
	4	Si	La falta de cumplimiento de GPR
	5	Una alta rotación	La falta de cumplimiento de GPR

Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

Preguntas 3 y 4: Las respuestas de los tres grupos de estudio son similares, identificándose una percepción general, de una baja rotación del personal en servicio

ocasional. Este resultado demuestra que ha existido permanencia del personal en las diferentes unidades administrativas. Sin embargo, un porcentaje menor asegura que sí ha existido rotación de personal, indicando que se han reorganizado las labores para el cumplimiento de las metas planteadas.

Es importante citar que dos de los cinco servidores del grupo de ocasionales, perciben que existe una alta rotación, indicando que esto ha ocasionado incumplimientos en los objetivos planteados en la herramienta GPR (Gobierno por Resultados).

Análisis de la Pregunta 5:

- ¿Qué tiempo considera usted que es necesario para la adaptación de un servidor en su puesto de trabajo?

Tabla 14: Resultados Encuesta – Pregunta 5

Modalidad	No.	Pregunta 5
		¿Qué tiempo considera usted que es necesario para la adaptación de un servidor en su puesto de trabajo?
Libre Nombramiento y Remoción	1	1 año
	2	1 mes
	3	3 meses
	4	1 mes
	5	3 meses
Nombramiento Permanente	1	6 meses a 1 año
	2	3 meses
	3	1 mes
	4	6 meses
	5	1 mes
Servicios Ocasionales	1	1 semana
	2	3 meses
	3	3 meses
	4	3 meses
	5	6 meses

Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

Pregunta 5: Se evidencia que existe diversidad de criterios, respecto al tiempo necesario para la adaptación del personal, identificándose rangos desde 1 semana hasta 1 año. El personal entrevistado expone que el tiempo de adaptación está atado directamente con las funciones asignadas, la dificultad de las tareas y la capacidad de aprendizaje del

servidor. Por otra parte, este indicador puede reflejar que no existe una correcta inducción, lo que ocasionaría como resultado un período largo de adaptación.

Análisis de la Pregunta 6:

- ¿Tomado en cuenta, las condiciones de contratación ocasional, cómo describiría usted el desempeño del personal que ha colaborado en su Dirección?

Tabla 15: Resultados Encuesta – Pregunta 6

Modalidad	No.	Pregunta 6
		¿Tomado en cuenta, las condiciones de contratación ocasional, cómo describiría usted el desempeño del personal que ha colaborado en su Dirección?
Libre Nombramiento y Remoción	1	Muy Bueno
	2	Muy Bueno
	3	Muy Bueno
	4	Muy Bueno
	5	Muy Bueno
Nombramiento Permanente	1	Muy Bueno
	2	Muy Bueno
	3	Muy Bueno
	4	Bueno y Algunos Malos
	5	No conoce
Servicios Ocasionales	1	Muy Bueno
	2	Muy Bueno
	3	Muy Bueno
	4	Bueno y Algunos Malos
	5	Al inicio Bueno pero luego poco comprometidos.

Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional

Elaboración Propia

Pregunta 6: De manera general, existe una percepción de satisfacción del desempeño de los servidores ocasionales, lo que indica que aun cuando no existe un procedimiento formal para su contratación, los servidores han cumplido con las competencias y perfiles requeridos para los diferentes puestos de trabajo.

Es importante mencionar el promedio de evaluación de desempeño del personal ocasional obtenido en el período 2014. Este es de 90,70%, que equivale a una calificación excelente. (Ver anexo 5: EVAL -03).

Análisis de las Preguntas 7 y 8:

- ¿Según su criterio, es correcta la hipótesis: La modalidad de contratación servicios ocasionales influyen de una manera negativa en los logros institucionales de las Entidades del Estado?
- ¿En qué aspectos usted considera que influye la rotación del personal de la modalidad servicios ocasionales, en la consecución de los objetivos institucionales?

Tabla 16: Resultados Encuesta – Preguntas 7 y 8

Modalidad	No.	Pregunta 7	Pregunta 8
		¿Según su criterio, es correcta la hipótesis: La modalidad de contratación servicios ocasionales influyen de una manera negativa en los logros institucionales de las Entidades del Estado?	¿En qué aspectos usted considera que influye la rotación del personal de la modalidad servicios ocasionales, en la consecución de los objetivos institucionales?
Libre Nominación y Remoción	1	Verdadero Porque se suele capacitar a la gente para que desempeñe sus funciones y pueda alcanzar sus objetivos.	No hay un correcto seguimiento de funciones para cumplir objetivos por la alta rotación.
	2	Verdadero Por la incertidumbre el personal da su menor esfuerzo	No hay un correcto seguimiento de funciones para cumplir objetivos por la alta rotación.
	3	Verdadero Por la fuga de personal	Si no se cumple con los objetivos de la Institución más aun con los institucionales.
	4	Verdadero Porque se suele capacitar a la gente para que desempeñe sus funciones y pueda alcanzar sus objetivos.	No hay un correcto seguimiento de funciones para cumplir objetivos por la alta rotación.
	5	Falso	No aplica
Nominación Permanente	1	Verdadero Porque se suele capacitar a la gente para que desempeñe sus funciones y pueda alcanzar sus objetivos.	No hay un correcto seguimiento de funciones para cumplir objetivos por la alta rotación.
	2	Falso	No hay un correcto seguimiento de funciones para cumplir objetivos por la alta rotación.
	3	Verdadero Porque se suele capacitar a la gente para que desempeñe sus funciones y pueda alcanzar sus objetivos.	No hay un correcto seguimiento de funciones para cumplir objetivos por la alta rotación.
	4	Verdadero Porque se suele capacitar a la gente para que desempeñe sus funciones y pueda alcanzar sus objetivos.	No hay un correcto seguimiento de funciones para cumplir objetivos por la alta rotación.
	5	Falso	No aplica
Servicios Ocasionales	1	Falso	No hay un correcto seguimiento de funciones para cumplir objetivos por la alta rotación.
	2	Falso	No aplica
	3	Falso	No aplica

	4	Verdadero Porque se suele capacitar a la gente para que desempeñe sus funciones y pueda alcanzar sus objetivos.	No hay un correcto seguimiento de funciones para cumplir objetivos por la alta rotación.
	5	Verdadero Por que se suele capacitar a la gente para que desempeñe sus funciones y pueda alcanzar sus objetivos.	No hay un correcto seguimiento de funciones para cumplir objetivos por la alta rotación.

Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

Pregunta 7: En su gran mayoría, los servidores entrevistados perciben que los servidores ocasionales, al no tener estabilidad laboral, perjudican al logro de los objetivos institucionales, dada la continua necesidad de capacitación y entrenamiento, a los nuevos servidores.

Pregunta 8: Existe similitud de criterio de los grupos entrevistados, quienes indican que una alta rotación, perjudica la consecución de tareas y la obtención de los resultados esperados.

Análisis de la Pregunta 9:

- ¿Qué implicaciones considera usted, tiene la modalidad de servicios ocasionales en la satisfacción laboral, clima y cultura organizacional de la SETEC?

Tabla 17: Resultados Encuesta – Pregunta 9

Modalidad	No.	Pregunta 9
		¿Qué implicaciones considera usted, tiene la modalidad de servicios ocasionales en la satisfacción laboral, clima y cultura organizacional de la SETEC?
Libre Nombramiento y Remoción	1	No satisfecho. Mal ambiente laboral. No puede construir una cultura
	2	No satisfecho. Mal ambiente laboral. No puede construir una cultura
	3	No satisfecho. Mal ambiente laboral. No puede construir una cultura
	4	No satisfecho. Mal ambiente laboral. No puede construir una cultura
	5	No satisfecho. Mal ambiente laboral. No puede construir una cultura
Nombramiento Permanente	1	No satisfecho. Mal ambiente laboral. No puede construir una cultura
	2	No satisfecho. Mal ambiente laboral. No puede construir una cultura
	3	No satisfecho. Mal ambiente laboral. No puede construir una cultura
	4	No satisfecho. Mal ambiente laboral. No puede construir una cultura
	5	No satisfecho. Mal ambiente laboral. No puede construir una cultura
Servicios Ocasionales	1	No satisfecho. Mal ambiente laboral. No puede construir una cultura
	2	No satisfecho. Mal ambiente laboral. No puede construir una cultura
	3	No satisfecho. Mal ambiente laboral. No puede construir una cultura
	4	No satisfecho. Mal ambiente laboral. No puede construir una cultura

	5	No satisfecho. Mal ambiente laboral. No puede construir una cultura
--	---	---

Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

Pregunta 9: Los diferentes grupos entrevistados, consideran que las características de la modalidad de servicios ocasionales, causan insatisfacción en el personal, al no poseer seguridad en su puesto de trabajo. Además indican que el ambiente laboral es perjudicado cuando hay una salida de personal, fenómeno que genera incertidumbre en el personal de la institución, y por tanto, dificultades en la cultura organizacional, por la permanente rotación de su personal.

Análisis de la Pregunta 10:

- ¿Considera usted, que la modalidad de contratación servicios ocasionales, ha tenido implicaciones económicas para la Institución?

Tabla 18: Resultados Encuesta – Pregunta 10

Modalidad	No.	Pregunta 10
		¿Considera usted, que la modalidad de contratación servicios ocasionales, ha tenido implicaciones económicas para la Institución?
Libre Nombramiento y Remoción	1	Liquidación de haberes
	2	Por la cancelación de vacaciones en la liquidación de personal
	3	Por la nueva contratación y por la capacitación
	4	No se mide la calidad del gasto
	5	No existe mayor implicación económica
Nombramiento Permanente	1	Por la nueva contratación y por la capacitación
	2	Por la cancelación de vacaciones en la liquidación de personal
	3	Por la contratación
	4	Liquidación de haberes
	5	No conoce
Servicios Ocasionales	1	No conoce
	2	Por la nueva contratación y por la capacitación
	3	No conoce
	4	Por remuneraciones y no devenga la inversión por el tiempo.
	5	Por la cancelación de vacaciones en la liquidación de personal

Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

Pregunta 10: Todos los grupos entrevistados, consideran que la desvinculación del personal ocasional genera gastos, entre los que se enuncian:

- La capacitación que crea competencias técnicas, en servidores no permanentes.

- La liquidación de haberes por el pago de vacaciones no devengadas, y,
- El nuevo proceso de reclutamiento y selección para cubrir la vacante generada.

Análisis de la Pregunta 11:

- ¿Qué cambios en la normativa vigente usted considera serían pertinentes realizar con respecto a la modalidad de contratación por servicios ocasionales, a fin de que la SETEC alcance los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente?

Tabla 19: Resultados Encuesta – Pregunta 11

Modalidad	No.	Pregunta 11
		¿Qué cambios en la normativa vigente usted considera serían pertinentes realizar con respecto a la modalidad de contratación por servicios ocasionales, a fin de que la SETEC alcance los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente?
Libre Nombramiento y Remoción	1	Reducir a 1 año, para aplicar a Concurso de Méritos y Oposición
	2	Concursos Internos
	3	Usarlo únicamente para temporales
	4	No cambio en la normativa, una mejor elaboración de la Planificación de Talento Humano Institucional
	5	Ampliar el tiempo de servicios ocasionales
Nombramiento Permanente	1	Concursos Internos
	2	Aumentar el plazo a 3 años
	3	Concursos Internos
	4	Contrato Indefinido
	5	Aumentar el plazo a 4 años
Servicios Ocasionales	1	Con evaluación de personal, previo verificación de desempeño, dar Nombramiento Permanente
	2	Concursos Internos
	3	Sin límite de tiempo pero sin beneficios de jubilación
	4	Contrato Indefinido
	5	Que la contratación de servicio ocasional, solamente sea permitida para proyectos institucionales.

Fuente: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Elaboración Propia

Pregunta 11: Se establecieron algunas propuestas y observaciones con respecto a la variable de estudio. En resumen se propone lo siguiente:

- Ampliar el tiempo de contratación en la modalidad de servicios ocasionales, a 3 años o más, o eliminar el límite de tiempo de la contratación.

- Permitir concursos cerrados para incentivar al servidor ocasional a permanecer en la institución, logrando así, un mayor compromiso y lealtad.
- Cambiar las condiciones de esta modalidad de contratación, para que únicamente sea permitido contratar mediante ésta, servicios de consultoría, estableciéndose una escala diferente de remuneración.
- Otorgar el nombramiento regular, una vez calificado su desempeño.

Otras opiniones resaltan que únicamente es necesario un buen manejo de esta modalidad de contratación en las instituciones, para evitar distorsiones no deseadas.

Como conclusión de este capítulo, una vez que se han analizado los impactos del servicio ocasional en la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC, en lo referente a su cultura organizacional, su clima laboral, al nivel de rotación de su personal, a los subsistemas del talento humano relacionados y al cumplimiento de los objetivos institucionales; se puede concluir que existe un impacto importante de esta modalidad por la pérdida del capital humano por parte de la institución; lo que genera apreciaciones de un significativo impacto respecto a su incidencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Capítulo cuarto

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones:

- Se identifica que en general, la SETEC posee una buena cultura organizacional, según el análisis de sus variables.
- La cultura organizacional de la SETEC se ve influenciada por los servidores ocasionales, en variables como la comunicación y la solución de conflictos donde, inclusive, los mismos mantienen una mayor satisfacción al promedio institucional. En contraposición, se ha identificado que las características de esta modalidad de contratación, no contribuyen a la consolidación de una cultura organizacional.
- La SETEC posee un clima laboral satisfactorio, según la percepción captada en las respuestas dadas a la mayoría de las variables.
- El clima organizacional de la SETEC es influenciado positivamente por sus servidores ocasionales en varias de las variables analizadas, encontrándose sin embargo, que las características de esta modalidad de contratación, generan insatisfacción y mal ambiente laboral.
- La modalidad de contratación de servicio ocasional en la SETEC, mantiene una alta rotación de personal, lo que genera costos tangibles (por el cese laboral, la liquidación de vacaciones, el reclutamiento y selección; y el adiestramiento del nuevo personal), así como costos ocultos (por la pérdida temporal de recursos durante el período que el cargo se mantiene vacante, su afectación en el clima laboral de los servidores que tienen un desgaste moral y una percepción de inestabilidad; y, la disminución de la productividad dada por la pérdida del conocimiento y de las relaciones institucionales).
- Se evidencia que la alta rotación del servicio ocasional de la SETEC, no se origina en la terminación unilateral o vencimiento del plazo del contrato; sino, por la renuncia voluntaria, en su mayoría.
- Los servidores de la institución no perciben la existencia de rotación de personal.

- Al analizar la influencia de la modalidad servicios ocasionales en la aplicación de los subsistemas de talento humano, se evidenció que no existe un impacto significativo, sin embargo es importante concluir:
 - Con respecto al subsistema de reclutamiento y selección, se identificó que la mayoría de las vacantes convocadas a Concurso de Méritos y Oposición, fueron ganadas por servidores ocasionales, incidiendo positivamente en la percepción de estabilidad laboral de los servidores de la institución.
 - Aun cuando no se encuentra establecido de manera formal, el proceso para el ingreso de personal ocasional a las instituciones del Estado, se evidencia que en la SETEC este proceso se lo ha realizado de manera adecuada, conclusión que se respalda con las evaluaciones de desempeño obtenidas por el personal ocasional de la institución.
 - En el subsistema de capacitación de personal, la desvinculación de los servidores ocasionales, afecta al presupuesto de la institución, por la reinversión en capacitación de nuevos servidores que ingresan a la institución.
- En cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución, se evidencia que la modalidad de contratación por servicios ocasionales, no influye en el cumplimiento del Plan Operativo Anual de la SETEC. Sin embargo, se ha encontrado indicadores tales como los registrados en la herramienta GPR, en los que se evidencian incumplimientos, que conforme percepciones, son afectados por las limitaciones de personal de servicio ocasional que se ha desvinculado de la institución.
- Se evidencia la necesidad de un cambio en la normativa respecto a las características de esta modalidad de contratación.
- En general, esta investigación refleja una incidencia significativa de esta modalidad de contratación, en los distintos factores que inciden en la gestión del talento humano de la SETEC.

2. Recomendaciones

- A la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC, que realice un seguimiento continuo a las variables de comunicación, solución de conflictos, toma de decisiones, valores colectivos y retribución, en vista que se encontró un significativo número de servidores insatisfechos con estas variables, lo que podría afectar a su desempeño laboral y por ende, a su productividad dentro de la institución.
- A otras instituciones del Sector Público y a entidades reguladoras en el ámbito laboral, que realicen nuevos estudios en instituciones que no poseen un significativo número de servidores ocasionales, para verificar la influencia del servicio ocasional, a nivel general.
- A otras instituciones del Sector Público y a entidades reguladoras en el ámbito laboral, que realicen nuevos estudios cuando exista una desvinculación significativa de personal ocasional, con el propósito de medir la incidencia en el personal que se mantiene en la institución.
- A las entidades reguladoras en el ámbito laboral ecuatoriano, que analicen la normativa y los procesos relacionados con el servicio ocasional a nivel internacional, con el propósito de regularla de mejor manera, principalmente en cuanto al tiempo del contrato, al proceso de reclutamiento y selección, y a su aplicación únicamente para proyectos de inversión específicos.
- A las entidades reguladoras de la gestión pública ecuatoriana, que generen indicadores para medir la incidencia de las limitaciones del contrato ocasional, en el sector público.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, Julio Fabricio. *Tesis: El Derecho a la estabilidad laboral y la sucesiva renovación del contrato de servicios ocasionales en el servicio público*. Quito: Univerisidad Internacional SEK, Mayo de 2013.
- Bimos Ortega, Elsa, y Sergio y Otros Chávez. *Cuestionario W.E.N.S.: Para diagnosticar aspectos de la cultura organizacional*. Quito, 1983.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill, Quinta Edición, 2000.
- Colsubsidio con Talento Humano*. s.f. <http://colsubsidio.gestionhumana.com> (último acceso: 20 de junio de 2015).
- Ecuador. Ministerio del Trabajo. «Acuerdo Interministerial No. MDT-2015-002.» 02 de Abril de 2015.
- . *Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal*. Quito, 2014.
- . *Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal*. Editado por Acuerdo Ministerial Nro. 2014-0136 de julio 9 de 2014. Quito, 2014.
- Ecuador. Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC. «Documento de Trabajo: Novedades Mensuales de Nómina.» Quito, 2013-2014.
- . «Documento de Trabajo: Planificación Anual de Talento Humano.» Diciembre de 2015.
- . «Informe de Rendición de Cuentas.» Quito, 2014.
- . «Plan Estratégico 2014-2017.» Noviembre de 2013.
- Egas Peña, Jorge. *Revista Jurídica*. 25 de septiembre de 2012. <http://www.revistajuridicaonline.com> (último acceso: 10 de julio de 2015).
- Ekvall, Goran. *El clima organizacional: una puesta a punto de la teoría e investigaciones*. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 2003.
- Fincowsky, Enrique B. Franklin, Mario José Krieger, y Ana Lucía Vallhonrat. *Comportamiento organizacional : enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación, 2011.

- GestioPolis. *GestioPolis.com*. 08 de agosto de 2001. <http://www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/> (último acceso: 2 de julio de 2015).
- Hellriegel, Don, John W. Slocum, y Richard W. Woodman. *Comportamiento Organizacional*. México: International Thomson Editores, S.A., 1999.
- Herzberg, Frederick. «Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?» *América Latina: Harvard Business Review*, 2003.
- Kaplan, Marcos. *Formación del estado nacional en América Latina*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria, 1969.
- Klingner, Donald E., y John Nalbandian. *Administración del personal en el sector público : contextos y estrategias*. México: McGraw-Hill, 2002.
- León, Federico R., y María Pilar Sepúlveda. *Satisfacciones e insatisfacciones herzbergianas en el trabajo*. Colombia: Fundación Universitaria Konrad Lorenz, 2009.
- Marchant, Loreto. *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional*. Chile: B- Universidad de Viña del Mar, 2006.
- Ministerio de Trabajo. «Resolución No. MDT-FI-2012-0869.» Quito, 28 de 12 de 2012.
- Naciones Unidas. «Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.» New York, 2004.
- Oficina Internacional del Trabajo. *El Trabajo: una mirada fotográfica*. Ginebra, 1989.
- Peralta Gómez, María Claudia. *Lo público y lo privado en los procesos de selección de personal*. Colombia : Red Acta Colombiana de Psicología, 2009.
- Picó, Josep, y Enric Sanchis. *Sociología y sociedad*. 2a. Ed. Madrid: Tecnos (GRUPO ANAYA, S.A.), 2003.
- República del Ecuador. *Constitución del Ecuador*. Montecristi, Manabí, 2008.
- . *Decreto 680*. Quito, 2011.
- . *Estatuto Orgánico por Procesos de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional*. Quito, 2011.
- . *Ley Orgánica de Servicio Público*. Quito: Registro Oficial No. 264, 2010.
- . «Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.» s.f.
- . *Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito, 2011.
- . *Sistema E-Sigef*. s.f. (último acceso: 1 de Julio de 2015).

- Ritter, Michael. *La Cultura Organizacional*. Argentina: Editorial DIRCOM, 2008.
- Simbaña, Edith Yadira Chicaiza. «Tesis: La Cultura Organizacional y su incidencia en la Rotación de Personal de Kmeyo.com 2012”.» Quito: Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas, 2013.
- Toro Alvarez, Fernando. *Clima organizacional y productividad laboral*. Medellín: Centro de Investigación e Inventoria en Comportamiento Organizacional, s.f.
- . «Cuestionario EDCO.» 1996.
- Torres, Mariela y Paz, Karim. «Tamaño de una Muestra para una Investigación de Mercado.» *Boletín Electrónico No. 2*, s.f.



SECRETARIA TÉCNICA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL

LISTA DE RECLASIFICACIÓN PERSONAL DE NOMBRAMIENTO

No.	P.P.I	APELLIDOS Y NOMBRES	CEDULA DE CIUDADANÍA	DENOMINACIÓN DEL PUESTO		GRUPO OCUPACIONAL		GRADO		RMU (\$)	
				ACTUAL	PROPUESTA	ACTUAL	PROPUESTO	ACTUAL	PROPUESTO	ACTUAL	PROPUESTO
PROCESOS GOBERNANTES											
1	5	Martinez Dobronsky José Antonio	1713937546	Secretario(a) Técnico(a) de Capacitación y Formación Profesional	Secretario(a) Técnico(a) de Capacitación y Formación Profesional	NJS	NJS	6	6	5009	5009
PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA											
DIRECCION DE PLANIFICACIÓN, COORDINACIÓN Y COOPERACIÓN											
2	875	Rovalino Vásquez María Gabriela	1714281217	Director(a) de Planificación	Director(a) de Planificación, Coordinación y Cooperación	NJS	NJS	2	2	2546	2546
DIRECCIÓN JURÍDICA											
3	35	Racines Garrido Fabian Patricio	1711903094	Abogado 3	Especialista Jurídico	SP7	SP7	13	13	2081.30	1676
4	895	Dávalos Moscoso Isabel de Lourdes	1707958912	Director(a) Jurídico(a)	Director(a) Jurídico(a)	NJS	NJS	2	2	2546	2546
DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL											
5	850	Gavilanes Sarmiento Yadira Valeria	1715517734	Director(a) de Comunicación Social	Director(a) de Comunicación Social	NJS	NJS	2	2	2546	2546
PROCESOS HABILITANTES DE APOYO											
DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA											
6	75	Gonzalez Marcillo Ximena J.	1713940730	Asistente de Contabilidad	Asistente de Contabilidad	SP1	SPA4	7	6	817	733
7	100	Marquez Naranjo Lorena del Pilar	1714296918	Secretaria	Analista de Contabilidad 1	SPA2	SP3	4	9	622	986
8	40	Villamar Villamar Fabian Bernardo	1703408359	Contador General	Contador General	SP7	SP7	13	13	1676	1676
9	95	Pacheco Ibarra Fernando Patricio	1707079446	Técnico de Archivo	Técnico en Archivo	SPA3	SPA3	5	5	675	675
10	60	Cevallos Tipan Manuel	1710440163	Analista de Tecnologías de la Información 1	Analista de Tecnologías de la Información y Comunicación 2	SP4	SP5	10	11	1086	1212
11	25	Pacheco Ibarra Mario Wladimir	1708320849	Analista de Tecnologías de la Información 3	Especialista de Tecnología de la Información y Comunicación	SP7	SP7	13	13	1717.28	1676
12	20	Calderón Salas Santiago Patricio	1706728290	Director(a) Administrativo(a) Financiero	Director(a) Administrativo(a) Financiero	NJS	NJS	2	2	2546	2546
DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO											
13	30	Cabascango Cando Fabian Augusto	1704155272	Jefe de Talento Humano	Especialista de Talento Humano	SP7	SP7	13	13	1676	1676
14	870	Gordon Muñoz Pablo Xavier	1709725418	Director(a) de Administración de Talento Humano	Director(a) de Administración de Talento Humano	NJS	NJS	2	2	2546	2546
PROCESOS AGREGADORES DE VALOR											
DIRECCIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACION Y FORMACION PROFESIONAL											
15	80	Herrera Ayala María José	1204416596	Técnico Evaluación y Acreditación 2	Especialista de Programas de Capacitación y Formación Profesional	SP6	SP7	12	13	1412	1676
16	865	Suarez Moncayo Gabriel Antonio	1718274275	Director(a) de Programas de Capacitación y Formación Profesional	Director(a) de Programas de Capacitación y Formación Profesional	NJS	NJS	2	2	2546	2546
DIRECCIÓN DE COMPETENCIAS Y CERTIFICACIÓN											
17	10	Santamaría Robles Juan Gustavo	1704407079	Director(a) de Competencias y Certificación	Director(a) de Competencias y Certificación	NJS	NJS	2	2	2546	2546
DIRECCIÓN DE ACREDITACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA											
18	925	Protsenko Iryna	1103856736	Director(a) de Acreditación y Fortalecimiento de la Oferta	Director(a) de Acreditación y Fortalecimiento de la Oferta	NJS	NJS	2	2	2546	2546
DIRECCION DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y ESTUDIOS											
19	50	Zapata Maldonado Johanna Paola	1715659049	Técnico Evaluación y Acreditación 2	Especialista de Aseguramiento de la Calidad y Estudios	SP6	SP7	12	13	1412	1676
20	845	Rodríguez Rodríguez Karina Bernarda	1715002083	Director(a) de Aseguramiento de la Calidad y Estudios	Director(a) de Aseguramiento de la Calidad y Estudios	NJS	NJS	2	2	2546	2546

SECRETARÍA TÉCNICA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL

LISTA DE ASIGNACIÓN CREACIÓN DE PUESTOS

No.	PARTIDA PRESUPUESTARIA	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMU
PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA					
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN, COORDINACIÓN Y COOPERACIÓN					
1	Creación	Analista de Planificación, Coordinación y Cooperación 1	SP 3	9	986
2	Creación	Analista de Planificación, Coordinación y Cooperación 2	SP 5	11	1212
DIRECCIÓN JURÍDICA					
3	Creación	Asistente de Abogacía	SP1	7	817
4	Creación	Abogado 1	SP3	9	986
5	Creación	Abogado 2	SP5	11	1212
DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL					
6	Creación	Asistente de Comunicación Social	SP1	7	817
7	Creación	Analista de Comunicación Social 1	SP3	9	986
8	Creación	Analista de Comunicación Social 2	SP5	11	1212
9	Creación	Analista de Comunicación Social 2	SP5	11	1212
PROCESOS HABILITANTES DE APOYO					
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
10	Creación	Analista de Presupuesto 1	SP3	9	986
11	Creación	Especialista de Presupuesto	SP7	13	1676
12	Creación	Asistente de Contabilidad	SP1	7	817
13	Creación	Analista de Contabilidad 1	SP3	9	986
14	Creación	Analista de Contabilidad 1	SP3	9	986
15	Creación	Analista de Contabilidad 1	SP3	9	986
16	Creación	Analista de Contabilidad 2	SP5	11	1212
17	Creación	Analista de Contabilidad 2	SP5	11	1212
18	Creación	Analista de Tesorería 1	SP3	9	986
19	Creación	Analista de Contratación Compras Públicas 2	SP5	11	1212
20	Creación	Oficinista	SPA1	3	585
21	Creación	Secretaría de Despacho	SP1	7	817
22	Creación	Analista de Servicios Institucionales 2	SP5	11	1212
23	Creación	Asistente de Tecnologías de la Información y Comunicación	SP1	7	817
24	Creación	Analista de Tecnologías de la Información y Comunicación 1	SP3	9	986
25	Creación	Analista de Tecnologías de la Información y Comunicación 1	SP3	9	986
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO					
26	Creación	Asistente de Talento Humano	SP1	7	817
27	Creación	Analista de Atención al ciudadano 1	SP1	7	817
28	Creación	Analista de Talento Humano 1	SP3	9	986
29	Creación	Trabajadora Social	SP3	9	986
30	Creación	Enfermera	SP3	9	986
31	Creación	Analista de Atención al ciudadano 2	SP3	9	986
32	Creación	Analista de Talento Humano 2	SP5	11	1212
33	Creación	Analista de Talento Humano 2	SP5	11	1212
34	Creación	Analista de Talento Humano 2	SP5	11	1212
35	Creación	Odontólogo	SP6	12	1412
36	Creación	Analista de Atención al ciudadano 3	SP7	13	1676
37	Creación	Médico	SP7	13	1676
PROCESOS AGREGADORES DE VALOR					
DIRECCIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL					
38	Creación	Asistente de Programas de Capacitación y Formación Profesional	SP1	7	817
39	Creación	Asistente de Programas de Capacitación y Formación Profesional	SP1	7	817
40	Creación	Asistente de Programas de Capacitación y Formación Profesional	SP1	7	817
41	Creación	Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional 1	SP3	9	986
42	Creación	Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional 1	SP3	9	986
43	Creación	Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional 1	SP3	9	986
44	Creación	Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional 1	SP3	9	986
45	Creación	Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional 1	SP3	9	986
46	Creación	Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional 2	SP5	11	1212
47	Creación	Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional 2	SP5	11	1212
48	Creación	Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional 2	SP5	11	1212
49	Creación	Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional 2	SP5	11	1212
50	Creación	Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional 2	SP5	11	1212
51	Creación	Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional 2	SP5	11	1212
52	Creación	Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional 2	SP5	11	1212
53	Creación	Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional 2	SP5	11	1212
54	Creación	Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional 2	SP5	11	1212
55	Creación	Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional 2	SP5	11	1212
56	Creación	Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional 2	SP5	11	1212
57	Creación	Especialista de Programas de Capacitación y Formación Profesional	SP7	13	1676
58	Creación	Especialista de Programas de Capacitación y Formación Profesional	SP7	13	1676
DIRECCIÓN DE COMPETENCIAS Y CERTIFICACIÓN					
59	Creación	Asistente de Competencias y Certificación	SP1	7	817
60	Creación	Analista de Competencias y Certificación 1	SP3	9	986
61	Creación	Analista de Competencias y Certificación 1	SP3	9	986
62	Creación	Analista de Competencias y Certificación 2	SP5	11	1212
63	Creación	Analista de Competencias y Certificación 2	SP5	11	1212
64	Creación	Especialista de Competencias y Certificación	SP7	13	1676
DIRECCIÓN DE ACREDITACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA					
65	Creación	Asistente de Acreditación y Fortalecimiento de la Oferta	SP1	7	817
66	Creación	Asistente de Acreditación y Fortalecimiento de la Oferta	SP1	7	817
67	Creación	Analista de Acreditación y Fortalecimiento de la Oferta 1	SP3	9	986
68	Creación	Analista de Acreditación y Fortalecimiento de la Oferta 1	SP3	9	986
69	Creación	Analista de Acreditación y Fortalecimiento de la Oferta 1	SP3	9	986
70	Creación	Analista de Acreditación y Fortalecimiento de la Oferta 2	SP5	11	1212
71	Creación	Analista de Acreditación y Fortalecimiento de la Oferta 2	SP5	11	1212
72	Creación	Analista de Acreditación y Fortalecimiento de la Oferta 2	SP5	11	1212
73	Creación	Analista de Acreditación y Fortalecimiento de la Oferta 2	SP5	11	1212
74	Creación	Analista de Acreditación y Fortalecimiento de la Oferta 2	SP5	11	1212
75	Creación	Analista de Acreditación y Fortalecimiento de la Oferta 2	SP5	11	1212
76	Creación	Analista de Acreditación y Fortalecimiento de la Oferta 2	SP5	11	1212
77	Creación	Especialista de Acreditación y Fortalecimiento de la Oferta	SP7	13	1676
78	Creación	Especialista de Acreditación y Fortalecimiento de la Oferta	SP7	13	1676
DIRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y ESTUDIOS					
79	Creación	Asistente de Aseguramiento de la Calidad y Estudios	SP1	7	817
80	Creación	Asistente de Aseguramiento de la Calidad y Estudios	SP1	7	817
81	Creación	Asistente de Aseguramiento de la Calidad y Estudios	SP1	7	817
82	Creación	Asistente de Aseguramiento de la Calidad y Estudios	SP1	7	817
83	Creación	Asistente de Aseguramiento de la Calidad y Estudios	SP1	7	817
84	Creación	Analista de Aseguramiento de la Calidad y Estudios 1	SP3	9	986
85	Creación	Analista de Aseguramiento de la Calidad y Estudios 1	SP3	9	986
86	Creación	Analista de Aseguramiento de la Calidad y Estudios 2	SP5	11	1212
87	Creación	Analista de Aseguramiento de la Calidad y Estudios 2	SP5	11	1212
88	Creación	Especialista de Aseguramiento de la Calidad y Estudios	SP7	13	1676



SECRETARIA TÉCNICA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL

LISTA DE ASIGNACIÓN DE PARTIDAS VACANTES

No.	P.P.I	APELLIDOS Y NOMBRES	CEDULA DE CIUDADANÍA	DENOMINACIÓN DEL PUESTO		GRUPO OCUPACIONAL		GRADO		RMU (\$)	
				ACTUAL	PROPUESTA	ACTUAL	PROPUESTO	ACTUAL	PROPUESTO	ACTUAL	PROPUESTO
PROCESOS HABILITANTES DE APOYO											
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA											
1	85	Vacante	-	Técnico de Revisoria y Control	Analista de Contabilidad 1	SP2	SP3	8	9	901	986
2	45	Vacante	-	Tesorera	Tesorero	SP4	SP7	10	13	1086	1676
3	90	Vacante	-	Secretaria Ejecutiva	Secretaria de Dirección	SPA3	SPA3	5	5	675	675
4	15	Vacante	-	Coordinador General	Analista de Servicios Institucionales 3	SP7	SP6	13	12	1676	1412
PROCESOS AGREGADORES DE VALOR											
DIRECCIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y FORMACION PROFESIONAL											
5	65	Vacante	-	Técnico de Evaluación	Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional 1	SP4	SP3	10	9	1086	986
6	70	Vacante	-	Técnico de Evaluación	Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional 1	SP4	SP3	10	9	1086	986
7	55	Vacante	-	Técnico Evaluación y Acreditación 2	Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional 2	SP6	SP5	12	11	1412	1212

Ing. Pablo Gordón
DIRECTOR ADMINISTRATIVO DE TALENTO HUMANO

Anexo 2

CUESTIONARIO W.E.N.S.*

DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

DATOS DE IDENTIFICACION

Edad:					
Estado Civil:	Soltero	Casado	Unión Libre	Otros	
Tiene Hijos	SI		NO		
Unidad Administrativa:					
Tipo de Contratación:	Servicios Ocasionales	Libre Nombramiento y Remoción	Nombramiento Provisional	Nombramiento Regular	Código de Trabajo

INSTRUCCIONES

La información que usted consigne tiene el carácter de confidencial y anónima. A continuación se presentan varios aspectos sobre el comportamiento laboral de las personas en la empresa.

Cada pregunta tiene cuatro posibilidades de elección. Léalas con detenimiento y marque con una "x" solamente aquella que describa la manera como usted actúa en su departamento o grupo de trabajo.

No existen respuestas correctas o incorrectas. Conteste con sinceridad.

* Autoría colectiva de Elsa Bimos Ortega, Sergio Chávez, Norma Placencia, William Wilches. Quito – Ecuador

MORAL Y SATISFACCIÓN

1 En su puesto actual está:

Adaptado

No adaptado

Adaptado pero conforme

No adaptado pero conforme

Por qué?

Siempre

Frecuentemente

Rara Vez

Nunca

Por qué?

3 Se interesa por los problemas, tanto de trabajo como personales de sus compañeros?

Siempre

Frecuentemente

Rara Vez

Nunca

4 Considera los ascensos justos?

Siempre

Frecuentemente

Rara Vez

Nunca

5 Recibe un trato justo por parte de sus superiores?

Siempre

Frecuentemente

Rara Vez

Nunca

6 Se reconocen los buenos trabajos que usted realiza?

Siempre

Frecuentemente

Rara Vez

Nunca

Por qué?

Por qué?

7 El jefe se interesa por sus colaboradores/as?

Siempre

Frecuentemente

Rara Vez

Nunca

8 Se identifica con la institución

Siempre

Frecuentemente

Rara Vez

Nunca

9 En su grupo de trabajo usted se siente:

Aceptado

Rechazado

Apoyado

Aislado

10 Los mejores momentos los pasa en su trabajo?

Siempre

Frecuentemente

Rara Vez

Nunca

Por qué?

Por qué?

2 Realiza sus tareas con agrado?

COMUNICACIÓN

1 La información que recibe usted sobre asuntos de trabajo la comprueba?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

Por qué?

2 Si tiene alguna duda sobre su trabajo, en primer lugar consulta a?

Sus jefes inmediatos	<input type="checkbox"/>
Su grupo de trabajo	<input type="checkbox"/>
Sus compañeros	<input type="checkbox"/>
Sus subalternos	<input type="checkbox"/>

Por qué?

3 Cómo calificaría la comunicación en su departamento?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

5 Se analizan en su Departamento procesos, métodos, técnicas y procedimientos de trabajo?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

Por qué?

4 Tiene dificultad para dialogar con sus jefes sobre asuntos personales o de trabajo?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente	<input type="checkbox"/>
Rara Vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

6 Pide información a sus compañeros sobre su comportamiento y desenvolvimiento en el trabajo?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente	<input type="checkbox"/>
Rara Vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

Por qué?

7 Sin que le soliciten, usted da información a sus compañeros sobre su forma de ser?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

Por qué?

8 La comunicación viene de arriba hacia abajo con poca oportunidad para revisar; evaluar o recomendar correcciones o mejoras?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente	<input type="checkbox"/>
Rara Vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

Por qué?

9 En su Departamento se tiene temor a la crítica porque produce malestar?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

10 El jefe o compañeros solicitan su opinión sobre asuntos de trabajo?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente	<input type="checkbox"/>
Rara Vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

ACTITUD AL CAMBIO

1 Una nueva idea sobre asuntos de trabajo que tenga propone en su departamento, logra imponerla solo a través de un gran esfuerzo?

Siempre

Frecuentemente

Rara vez

Nunca

Por qué?

2 Cualquier nueva idea o sugerencia sobre asuntos de trabajos en su departamento le es:

Indiferente

Rechazada

Aparentemente Aceptada

Aceptada

Por qué?

3 Da usted sugerencia para modificar los sistemas actuales de trabajo?

Siempre

Frecuentemente

Rara vez

Nunca

4 En su departamento se promueve la innovación y la creatividad?

Siempre

Frecuentemente

Rara Vez

Nunca

5 Piensa que las innovaciones de tecnología y/o procedimientos le ocasionan problemas?

Siempre

Frecuentemente

Rara vez

Nunca

6 Busca innovar los procedimientos de su trabajo?

Siempre

Frecuentemente

Rara Vez

Nunca

7 La aplicación de nuevos métodos, tecnologías y procedimientos en su trabajo despiertan en usted?

Preocupación

Temor e inseguridad

Optimismo

Satisfacción

8 Cree usted que en su departamento las personas se resisten por naturaleza al cambio y prefieren seguir con los procedimientos actuales?

Siempre

Frecuentemente

Rara Vez

Nunca

9 Piensa usted que las personas que no comprenden y que no se interesan en su trabajo, pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor?

Siempre

Frecuentemente

Rara vez

Nunca

10 Cree usted que la programación de planes y proyectos para el futuro, relacionados con el trabajo que usted desempeña deben participar únicamente los jefes de su departamento?

Siempre

Frecuentemente

Rara Vez

Nunca

SOLUCION DE CONFLICTOS

1 Cuales son los problemas o conflictos más comunes en su Departamento?

Con relación a su trabajo solamente

Con los compañeros

Entre el jefe y/o colaboradores

Con los otros departamentos

2 Los problemas o conflictos que surgen o existen en su Departamento, los conoce?

Siempre

Frecuentemente

Rara vez

Nunca

3 Los problemas o conflictos de su Departamento, trata usted de solucionarlos?

Siempre

Frecuentemente

Rara vez

Nunca

4 Los problemas o conflictos de su Departamento afectan a:

La relación de su trabajo

La relación entre compañeros

La relación con su jefe

Con otros departamentos

5 En caso de discrepancia, existen procedimientos establecidos para alcanzar el acuerdo?

Siempre

Frecuentemente

Rara vez

Nunca

6 Se analizan las causas de un problema o conflicto objetivamente?

Siempre

Frecuentemente

Rara Vez

Nunca

7 Se utiliza jerarquía para eliminar los problemas o conflictos?

Siempre

Frecuentemente

Rara vez

Nunca

8 Las negociaciones en su Departamento se conducen de tal manera que agraden a la mayoría de las personas?

Siempre

Frecuentemente

Rara Vez

Nunca

9 Qué tipo de solución se les da a los problemas o conflictos en su Departamento?

Se les trata abiertamente y francamente

Demora la solución del conflicto, confiado en que el tiempo arregle las Cosas

Se dan soluciones transitorias

Se dan soluciones definitivas

10 Los problemas o conflictos en su Departamento los resuelven:

Las personas involucradas

Los superiores

Los compañeros

Personas ajenas al Departamento

TOMA DE DECISIONES

1 Las decisiones en su Departamento son tomadas la mayor parte de veces por:

- EL jefe u otros superiores
- El grupo de amigos
- Todo el personal que labora en el Departamento
- El grupo de trabajo

Por qué?

2 En una reunión para tomar decisiones dominan las acusaciones entre los presentes?

- Siempre
- Frecuentemente
- Rara Vez
- Nunca

Por qué?

3 Influye la opinión del jefe para tomar una decisión?

- Siempre
- Frecuentemente
- Rara vez
- Nunca

5 En su departamento para tomar una decisión se analizan los problemas tanto personales como de trabajo?

- Siempre
- Frecuentemente
- Rara vez
- Nunca

7 Se llega a una decisión rápida por temor al enojo de algún miembro del grupo?

- Siempre
- Frecuentemente
- Rara vez
- Nunca

9 En una reunión para tomar decisiones, en su Departamento, participan:

- Todos
- La Mayoría
- Unos pocos
- Una sola persona

4 Las decisiones sobre asuntos de trabajo son tomadas por amistad?

- Siempre
- Frecuentemente
- Rara Vez
- Nunca

6 El jefe de su departamento, comparte el problema con sus colaboradores/as considerados como grupo, procurando alcanzar juntos el consenso sobre la solución del mismo?

- Siempre
- Frecuentemente
- Rara Vez
- Nunca

8 Las diferencias personales, obstaculizan la toma de decisiones?

- Siempre
- Frecuentemente
- Rara Vez
- Nunca

10 Se delegan los problemas a un colaborador y/o grupo y se le da la responsabilidad de solucionarlo?

- Siempre
- Frecuentemente
- Rara Vez
- Nunca

Anexo 3

DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La información que usted consigne tiene carácter de confidencial y anónima. Para cada afirmación, marque con una (X) la casilla correspondiente a la respuesta que mejor identifica su posición.

Edad:					
Estado Civil:	Soltero	Casado	Unión Libre	Otros	
Tiene Hijos	SI		NO		
Unidad Administrativa:					
Tipo de Contratación:	Servicios Ocasionales	Libre Nombramiento y Remoción	Nombramiento Provisional	Nombramiento Regular	Código de Trabajo

Escala de Clima Organizacional (EDCO)				
1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
3. Los miembros del grupo son distantes conmigo				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
5. El grupo de trabajo valora mis aportes				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
7. El jefe es mal educado				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
10. El jefe desconfía del grupo de trabajo				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
16. Realmente me interesa el futuro de la empresa				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
19. Sin remuneración no trabajo horas extras				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
20. Sería más feliz en otra empresa				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
25. La iluminación del área de trabajo es deficiente				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
26. La empresa desprecia al personal sin tener en cuenta su desempeño				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
27. La empresa brinda estabilidad laboral				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
28. La empresa contrata personal temporal				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
32. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
35. Las metas de la empresa son poco entendibles				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
36. El trabajo en equipo con otras áreas de la empresa es bueno				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
37. Las otras áreas de la empresa responden bien a mis necesidades laborales				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
38. Cuando necesito información de otras áreas de la empresa lo puedo conseguir fácilmente				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
39. Cuando las cosas salen mal, las áreas de la empresa son rápidas para culpar a otros				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()
40. Las áreas de la empresa, resuelven los problemas en lugar de responsabilizar a otros				
Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Muy pocas veces ()	Nunca ()

Gracias por su colaboración

Anexo 4

ENTREVISTA

INFLUENCIA DEL PERSONAL DEL SERVICIO OCASIONAL EN LOS LOGROS INSTITUCION

Es necesario citar como primera instancia antes de formular las preguntas, que la contratación de personal en la Administración Pública se encuentra regulada por la LOSEP, su Reglamento y normativas emitidas por el Ministerio de Trabajo, existen diversas modalidades de contratación, entre una de las más utilizadas, esta la contratación de servicio ocasional, que establece como algunas de sus principales características el tiempo plazo de permanencia del personal contratado y la terminación unilateral del contrato.

1. ¿Conoce usted que es contrato de servicios ocasionales?
2. ¿Conoce usted, cuántos servidores se encuentran en esta Dirección, y cuantos se encuentran bajo la modalidad de servicios ocasionales?
3. ¿Considera usted que ha existido una alta rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales en su Dirección, durante el periodo 2013-2014? **Si responde si pregunta (4)**
4. ¿En qué aspectos la rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales, ha influenciado para alcanzar los logros planteados en su Dirección?
5. ¿Qué tiempo considera usted que es necesario para la adaptación de un servidor en su puesto de trabajo?
6. ¿Tomado en cuenta, las condiciones de contratación ocasional, cómo describiría usted el desempeño del personal que ha colaborado en su Dirección?
7. ¿Según su criterio, es correcta la hipótesis: La modalidad de contratación servicios ocasionales influyen de una manera negativa en los logros institucionales de las Entidades del Estado? **Si respondió si (Pregunta 8)**
8. ¿En qué aspectos usted considera que influye la rotación del personal de la modalidad servicios ocasionales, en la consecución de los objetivos institucionales?
9. ¿Qué implicaciones considera usted, tiene la modalidad de servicios ocasionales en la satisfacción laboral, clima y cultura organizacional de la SETEC?
10. ¿Considera usted, que la modalidad de contratación servicios ocasionales, ha tenido implicaciones económicas para la Institución?
11. ¿Qué cambios en la normativa vigente usted considera serían pertinentes realizar con respecto a la modalidad de contratación por servicios ocasionales, a fin de que la SETEC alcance los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente?

Anexo 4a

1- ENTREVISTA

Cargo: Directora de Administración de Talento Humano (S)

Modalidad de Contratación: Libre Nombramiento y Remoción

1. ¿Conoce usted que es contrato de servicios ocasionales?
Es un contrato que se utiliza para un trabajo temporal con una duración máxima de 2 años.
2. ¿Conoce usted, cuántos servidores se encuentran en esta Dirección, y cuantos se encuentran bajo la modalidad de servicios ocasionales?
Actualmente somos 9 personas y todos están bajo nombramiento, no bajo el régimen de servicios ocasionales.
3. ¿Considera usted que ha existido una alta rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales en su Dirección, durante el periodo 2013-2014? **Si responde si pregunta (4)**
No en esta área no ha existido.
4. ¿En qué aspectos la rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales, ha influenciado para alcanzar los logros planteados en su Dirección?
No corresponde respuesta.
5. ¿Qué tiempo considera usted que es necesario para la adaptación de un servidor en su puesto de trabajo?
Mínimo un año.
6. ¿Tomado en cuenta, las condiciones de contratación ocasional, cómo describiría usted el desempeño del personal que ha colaborado en su Dirección?
Ha sido muy bueno
7. ¿Según su criterio, es correcta la hipótesis: La modalidad de contratación servicios ocasionales influyen de una manera negativa en los logros institucionales de las Entidades del Estado? **Si respondió si (Pregunta 8)**
Si he cierto con tanta rotación de personal siempre hay que estar volviendo a enseñar a la gente nueva para que se adapte al puesto y pueda realizar los objetivos que uno se plantea.
8. ¿En qué aspectos usted considera que influye la rotación del personal de la modalidad servicios ocasionales, en la consecución de los objetivos institucionales?
Como ya se dijo esta no es muy adecuada por la lata rotación del personal que existe.

9. ¿Qué implicaciones considera usted, tiene la modalidad de servicios ocasionales en la satisfacción laboral, clima y cultura organizacional de la SETEC?
Al ser una modalidad de contratación que no da estabilidad laboral entonces el personal siempre está un poco nervioso o estresado por que no puede quedarse en la Institución con permanencia.
10. ¿Considera usted, que la modalidad de contratación servicios ocasionales, ha tenido implicaciones económicas para la Institución?
Si pues esto afecta directamente el momento que sale la gente, tiene que liquidarse y volver a ingresarse a otro personal nuevo.
11. ¿Qué cambios en la normativa vigente usted considera serían pertinentes realizar con respecto a la modalidad de contratación por servicios ocasionales, a fin de que la SETEC alcance los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente?
Que la contratación ocasional no sea de tanto tiempo 2 años sino solamente de 1 año con el fin de poder promover a la gente para que aplique a concursos internos de las Instituciones.

Anexo 4b

2- ENTREVISTA

Cargo: Analista de Administración de Talento Humano 2

Modalidad de Contratación: Nombramiento Regular

1. ¿Conoce usted que es contrato de servicios ocasionales?
Es para satisfacer las necesidades eventuales dentro de la organización como por ejemplo proyectos, programas que surgen de manera emergente.
2. ¿Conoce usted, cuántos servidores se encuentran en esta Dirección, y cuantos se encuentran bajo la modalidad de servicios ocasionales?
Ningún servidor bajo la modalidad de servicios ocasionales, por el momento nos encontramos 9 personas.
3. ¿Considera usted que ha existido una alta rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales en su Dirección, durante el periodo 2013-2014? **Si responde si pregunta (4)**
Por el mismo hecho de que las personas se encuentran en nombramiento provisional no se evidencia de que han logrado tener un tiempo aquí en la institución, puede ser el caso de que también el Director de Talento Humano se ha mantenido dentro del área, porque existe el caso de que hay cambio de Directores y obviamente es cambio de personal.
4. ¿En qué aspectos la rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales, ha influenciado para alcanzar los logros planteados en su Dirección?
No aplica
5. ¿Qué tiempo considera usted que es necesario para la adaptación de un servidor en su puesto de trabajo?
Bueno creo que eso depende de lo que es el cargo que va a ocupar digamos que son dentro del sector público ya existen normas y procedimientos que ya están normados, en el caso de que son técnicos y todo los demás estaríamos hablando que el tiempo se alargaría de unos 6 meses a 1 año.
6. ¿Tomado en cuenta, las condiciones de contratación ocasional, cómo describiría usted el desempeño del personal que ha colaborado en su Dirección?
Existe compañerismo dentro del área y creo que eso nos ha ayudado a mantener el clima laboral dentro de nosotros entonces como buenos compañeros yo creo que es un excelente desempeño.

7. ¿Según su criterio, es correcta la hipótesis: La modalidad de contratación servicios ocasionales influyen de una manera negativa en los logros institucionales de las Entidades del Estado? **Si respondió si (Pregunta 8)**

Yo creo que no solo en las entidades del estado sino a nivel de empresas privadas y públicas o de cualquier micro empresa o macro empresa, ya que el servicio ocasional como lo decía antes es para necesidades eventuales mas no para que exista permanencia, estamos hablando de que si yo contrato a alguien por un periodo a prueba por remplazo va a ser por el remplazo pero no invertiría lo que son recursos económicos, tiempos y de aprendizaje o de multiplicación que se halla por que al momento que hacemos mayor cantidad de servicios ocasionales es mayor inversión de recursos y la verdad si influiría tanto en las dos empresas.

8. ¿En qué aspectos usted considera que influye la rotación del personal de la modalidad servicios ocasionales, en la consecución de los objetivos institucionales?

Gran parte del personal de servicios ocasionales aportan a la consecución de los objetivos institucionales, el problema se presenta cuando la gente que conoce la institución y está vinculada con este tipo de modalidad se desvincula, es ahí cuando la consecución de los objetivos institucionales se ve afectada, ya que al salir el personal con conocimiento, ingresa personal que puede tener conocimiento específico en un u otra función pero no conoce a profundidad los objetivos de la institución y como lograr conseguirlos.

9. ¿Qué implicaciones considera usted, tiene la modalidad de servicios ocasionales en la satisfacción laboral, clima y cultura organizacional de la SETEC?

Yo creo que genera una desmotivación del personal mal clima y mala cultura laboral ya que las personas no se sienten comprometidas con la institución no se sienten seguras entonces lo que genera la desmotivación y por ende también el incumplimiento de varias cosas dentro de la organización.

10. ¿Considera usted, que la modalidad de contratación servicios ocasionales, ha tenido implicaciones económicas para la Institución?

La modalidad de servicios ocasionales dentro de la SETEC se maneja en una gran parte con el personal, más que el de nombramiento entonces como ya se menciono antes es inversión de recursos económico, tiempo y de aprendizaje ya que las personas que están con servicios ocasionales tal vez solo van a estar un rato y luego tocara volver a implementar los mismo el mismo proceso de contratación hasta que no se lancen los concursos de meritos y oposición.

11. ¿Qué cambios en la normativa vigente usted considera serían pertinentes realizar con respecto a la modalidad de contratación por servicios ocasionales, a fin de que la SETEC alcance los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente?

Retomando lo que dice que un contrato necesita cumplir los tres meses de prueba yo sugeriría dentro del sector público que se vuelva a retomar los concursos

internos, porque si una persona no pasa los tres meses debería salir pero si pasa el tiempo es apta tiene buen desempeño, habilidades para desempeñarse en el tiempo entonces sería conveniente la realización de concursos internos.

3- ENTREVISTA

Cargo: Recepcionista

Modalidad de Contratación: Servicios Ocasionales

1. ¿Conoce usted que es contrato de servicios ocasionales?
Es un contrato de trabajo que se puede dar por terminado el momento que decida la máxima autoridad.
2. ¿Conoce usted, cuántos servidores se encuentran en esta Dirección, y cuantos se encuentran bajo la modalidad de servicios ocasionales?
Aproximadamente 30 personas en la Dirección, no conozco el número de servicios ocasionales.
3. ¿Considera usted que ha existido una alta rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales en su Dirección, durante el periodo 2013-2014? **Si responde si pregunta (4)**
No conozco la información.
4. ¿En qué aspectos la rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales, ha influenciado para alcanzar los logros planteados en su Dirección?
No aplica
5. ¿Qué tiempo considera usted que es necesario para la adaptación de un servidor en su puesto de trabajo?
Una semana
6. ¿Tomado en cuenta, las condiciones de contratación ocasional, cómo describiría usted el desempeño del personal que ha colaborado en su Dirección?
Un buen desempeño
7. ¿Según su criterio, es correcta la hipótesis: La modalidad de contratación servicios ocasionales influyen de una manera negativa en los logros institucionales de las Entidades del Estado? **Si respondió si (Pregunta 8)**
No porque aun como temporales aportan a que las actividades diarias de la SETEC se cumplan.
8. ¿En qué aspectos usted considera que influye la rotación del personal de la modalidad servicios ocasionales, en la consecución de los objetivos institucionales?
No aplica

9. ¿Qué implicaciones considera usted, tiene la modalidad de servicios ocasionales en la satisfacción laboral, clima y cultura organizacional de la SETEC?
La falta de satisfacción del personal ocasional por la inestabilidad, en clima y cultura si por la inseguridad del personal de servicios ocasionales.
10. ¿Considera usted, que la modalidad de contratación servicios ocasionales, ha tenido implicaciones económicas para la Institución?
No conozco.
11. ¿Qué cambios en la normativa vigente usted considera serían pertinentes realizar con respecto a la modalidad de contratación por servicios ocasionales, a fin de que la SETEC alcance los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente?
No debería existir esta modalidad de contratación, el personal que se vincula a la SETEC debería ser medido por resultados y con el puntaje de los mismos decidir si se vincula definitivamente o no al servidor.

Anexo 4d

4- ENTREVISTA

Cargo: Directora Administrativa Financiera (S)

Modalidad de Contratación: Libre Nombramiento y Remoción

1. ¿Conoce usted que es contrato de servicios ocasionales?
Son contratos de servicios ocasionales, con el plazo de un periodo fiscal.
2. ¿Conoce usted, cuántos servidores se encuentran en esta Dirección, y cuantos se encuentran bajo la modalidad de servicios ocasionales?
38 personas en total de las cuales 12 están bajo la modalidad de servicios ocasionales.
3. ¿Considera usted que ha existido una alta rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales en su Dirección, durante el periodo 2013-2014? **Si responde si pregunta (4)**
No en esta área no ha existido.
4. ¿En qué aspectos la rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales, ha influenciado para alcanzar los logros planteados en su Dirección?
No corresponde respuesta.
5. ¿Qué tiempo considera usted que es necesario para la adaptación de un servidor en su puesto de trabajo?
Considero que al ser un área de apoyo con normas pre establecidas seria de 1 mes para la adaptación al puesto de trabajo.
6. ¿Tomado en cuenta, las condiciones de contratación ocasional, cómo describiría usted el desempeño del personal que ha colaborado en su Dirección?
El personal de servicios ocasionales que ha colaborado en el área ha tenido una buena actitud y un desempeño excelente.
7. ¿Según su criterio, es correcta la hipótesis: La modalidad de contratación servicios ocasionales influyen de una manera negativa en los logros institucionales de las Entidades del Estado? **Si respondió si (Pregunta 8)**
Existen dos planteamientos; el primero es que en un gran número si ya que al no tener estabilidad existe una gran de cantidad de personal que posee incertidumbre ya hace que no den su mejor esfuerzo; por otro lado la gente cuando ya se encuentra con nombramiento en la realidad que ha vivido nuestro país ha evidenciado que al sentirse seguro de su puesto bajan su desempeño.

8. ¿En qué aspectos usted considera que influye la rotación del personal de la modalidad servicios ocasionales, en la consecución de los objetivos institucionales?
*Como ya se dijo esta no es muy adecuada por la lata rotación del personal que existe.
La verdad considero que no.*
9. ¿Qué implicaciones considera usted, tiene la modalidad de servicios ocasionales en la satisfacción laboral, clima y cultura organizacional de la SETEC?
Por la falta de estabilidad de puestos no satisface a los servidores bajo esta modalidad, y influye de una manera directa con clima y cultura la estar estas personas inmersas como parte de nuestra péquela sociedad llamada SETEC.
10. ¿Considera usted, que la modalidad de contratación servicios ocasionales, ha tenido implicaciones económicas para la Institución?
Si por el pago del rubro de vacaciones en la liquidación de personal, ya que al ser permanentes esta salida de dinero no existiría, sino el derecho de gozar de los días de descanso obligatorio.
11. ¿Qué cambios en la normativa vigente usted considera serían pertinentes realizar con respecto a la modalidad de contratación por servicios ocasionales, a fin de que la SETEC alcance los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente?
Con respecto a la normativa quedaría igual, la única condición que ayudaría a que la gente pueda establecerse es la posibilidad de concursos cerrados, de esta manera cuidamos al personal que formamos y aplicamos plan de carrera un subsistema de talento humano.

Anexo 4e

5- ENTREVISTA

Cargo: Contadora General

Modalidad de Contratación: Nombramiento Regular

1. ¿Conoce usted que es contrato de servicios ocasionales?
Es un contrato ocasional que tiene como una de sus principales características la duración de un año.
2. ¿Conoce usted, cuántos servidores se encuentran en esta Dirección, y cuantos se encuentran bajo la modalidad de servicios ocasionales?
25 personas en total 7 de servicios ocasionales.
3. ¿Considera usted que ha existido una alta rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales en su Dirección, durante el periodo 2013-2014? **Si responde si pregunta (4)**
No en esta área no ha existido.
4. ¿En qué aspectos la rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales, ha influenciado para alcanzar los logros planteados en su Dirección?
No corresponde respuesta.
5. ¿Qué tiempo considera usted que es necesario para la adaptación de un servidor en su puesto de trabajo?
3 meses aproximadamente, es lo que se ha demorado en el área.
6. ¿Tomado en cuenta, las condiciones de contratación ocasional, cómo describiría usted el desempeño del personal que ha colaborado en su Dirección?
La verdad no ha existido un buen desempeño en lo que corresponde al área.
7. ¿Según su criterio, es correcta la hipótesis: La modalidad de contratación servicios ocasionales influyen de una manera negativa en los logros institucionales de las Entidades del Estado? **Si respondió si (Pregunta 8)**
Creo que no.
8. ¿En qué aspectos usted considera que influye la rotación del personal de la modalidad servicios ocasionales, en la consecución de los objetivos institucionales?
Como ya se dijo esta no es muy adecuada por la lata rotación del personal que existe.
9. ¿Qué implicaciones considera usted, tiene la modalidad de servicios ocasionales en la satisfacción laboral, clima y cultura organizacional de la SETEC?

Si en el personal ocasional por la inseguridad en el trabajo, por lo que se pueden desvincular sin previo aviso, en clima y cultura por la rotación de personal no permite fortalecer la cultura organizacional.

10. ¿Considera usted, que la modalidad de contratación servicios ocasionales, ha tenido implicaciones económicas para la Institución?

Directamente relacionado con el rubro de vacaciones de la liquidación de personal y la capacitación que se les imparte para la poca permanencia en algunos casos.

11. ¿Qué cambios en la normativa vigente usted considera serían pertinentes realizar con respecto a la modalidad de contratación por servicios ocasionales, a fin de que la SETEC alcance los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente?

Plantearía aumentar el tiempo de servicios ocasionales a 3 años.

Anexo 4f

6- ENTREVISTA

Cargo: Auxiliar de Presupuestos

Modalidad de Contratación: Servicios Ocasionales

1. ¿Conoce usted que es contrato de servicios ocasionales?
Un contrato establecido por una duración máxima de 2 años.
2. ¿Conoce usted, cuántos servidores se encuentran en esta Dirección, y cuantos se encuentran bajo la modalidad de servicios ocasionales?
Aproximadamente 28 servidores y estaremos unos 7 en ocasional.
3. ¿Considera usted que ha existido una alta rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales en su Dirección, durante el periodo 2013-2014? **Si responde si pregunta (4)**
No en esta área no ha existido.
4. ¿En qué aspectos la rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales, ha influenciado para alcanzar los logros planteados en su Dirección?
No corresponde respuesta.
5. ¿Qué tiempo considera usted que es necesario para la adaptación de un servidor en su puesto de trabajo?
3 meses.
6. ¿Tomado en cuenta, las condiciones de contratación ocasional, cómo describiría usted el desempeño del personal que ha colaborado en su Dirección?
Un buen desempeño.
7. ¿Según su criterio, es correcta la hipótesis: La modalidad de contratación servicios ocasionales influyen de una manera negativa en los logros institucionales de las Entidades del Estado? **Si respondió si (Pregunta 8)**
No
8. ¿En qué aspectos usted considera que influye la rotación del personal de la modalidad servicios ocasionales, en la consecución de los objetivos institucionales?
Como ya se dijo esta no es muy adecuada por la lata rotación del personal que existe.
No aplica

9. ¿Qué implicaciones considera usted, tiene la modalidad de servicios ocasionales en la satisfacción laboral, clima y cultura organizacional de la SETEC?

Bueno uno como servidor busca el crecimiento profesional y como prioridad la estabilidad, pero por cuestiones de normativa nos vemos obligados para tener acceso a las entidades del estado el aceptar un servicio ocasional lo que no satisface la expectativa laboral, con respecto a clima y cultura creo que al permanecer poco tiempo aportamos a la cultura y clima al ser parte de ellos pero no de una manera significativa por el tiempo establecido como limitante.

10. ¿Considera usted, que la modalidad de contratación servicios ocasionales, ha tenido implicaciones económicas para la Institución?

No conozco la información, pero creería que en la capacitación que nos imparten, la inducción, la selección para el tiempo plazo que nos dan.

11. ¿Qué cambios en la normativa vigente usted considera serían pertinentes realizar con respecto a la modalidad de contratación por servicios ocasionales, a fin de que la SETEC alcance los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente?

La posibilidad de concursar internamente para permanecer en la Institución.

Anexo 4g

7- ENTREVISTA

Cargo: Directora de Acreditación y Fortalecimiento de la Oferta (E)

Modalidad de Contratación: Libre Nombramiento y Remoción

1. ¿Conoce usted que es contrato de servicios ocasionales?
La verdad un poco, conozco que tiene un tiempo de duración establecido para los procesos adjetivos.
2. ¿Conoce usted, cuántos servidores se encuentran en esta Dirección, y cuantos se encuentran bajo la modalidad de servicios ocasionales?
Actualmente somos 5 servidores de los cuales 3 se encuentran bajo servicios ocasionales.
3. ¿Considera usted que ha existido una alta rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales en su Dirección, durante el periodo 2013-2014? **Si responde si pregunta (4)**
Si ha existido rotación por motivo de que el personal se ha desvinculado por mejores ofertas laborales que han sido fáciles de aceptar al no tener estabilidad en el área.
4. ¿En qué aspectos la rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales, ha influenciado para alcanzar los logros planteados en su Dirección?
Cuando se acuerda con el equipo estrategias a realizarse para la consecución de los objetivos como Dirección y esto se establece en las herramientas del estado como GPR, el hecho de que una parte del equipo se desvincula crea una situación emergente, lo cual se busca cubrir con el resto del equipo, se lo hace pero complica las actividades.
5. ¿Qué tiempo considera usted que es necesario para la adaptación de un servidor en su puesto de trabajo?
En la Dirección considero que 3 meses, hasta que conozca las particularidades de las funciones.
6. ¿Tomado en cuenta, las condiciones de contratación ocasional, cómo describiría usted el desempeño del personal que ha colaborado en su Dirección?
Me ha tocado trabajar con un buen equipo, con profesionales preparados, yo diría un buen desempeño.

7. ¿Según su criterio, es correcta la hipótesis: La modalidad de contratación servicios ocasionales influyen de una manera negativa en los logros institucionales de las Entidades del Estado? **Si respondió si (Pregunta 8)**
Si, la rotación del personal sea este o no ocasional perjudica a los logros institucionales, fuga de capital humano.
8. ¿En qué aspectos usted considera que influye la rotación del personal de la modalidad servicios ocasionales, en la consecución de los objetivos institucionales?
Al no cumplir con calidad los logros de la Dirección estos influyen de manera directa con los logros de la SETEC como tal.
9. ¿Qué implicaciones considera usted, tiene la modalidad de servicios ocasionales en la satisfacción laboral, clima y cultura organizacional de la SETEC?
Son variables que se encuentran vinculadas entre sí no hay estabilidad, no hay satisfacción, el individuo no aporta a un buen clima laboral y por ende la cultura se vuelve tensa, sin lugar a duda perjudica.
10. ¿Considera usted, que la modalidad de contratación servicios ocasionales, ha tenido implicaciones económicas para la Institución?
Creería que por la inversión que se hace en el personal no definitivo, invierto en algo que no es mío.
11. ¿Qué cambios en la normativa vigente usted considera serían pertinentes realizar con respecto a la modalidad de contratación por servicios ocasionales, a fin de que la SETEC alcance los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente?
Creo que la extensión del plazo del contrato ayudaría, y concientizar en el uso de la modalidad no para que sean permanentes, solo para el cumplimiento de funciones específicas.

Anexo 4h

8- ENTREVISTA

Cargo: Especialista de Programas de Capacitación y Formación Profesional

Modalidad de Contratación: Nombramiento Regular

1. ¿Conoce usted que es contrato de servicios ocasionales?
Son contratos de duración de máximo 2 años, es decir de corta duración.
2. ¿Conoce usted, cuántos servidores se encuentran en esta Dirección, y cuantos se encuentran bajo la modalidad de servicios ocasionales?
La mayoría de personal de la Dirección está en servicios ocasional y solo 5 con nombramiento regular, aproximadamente somos unos 20 servidores.
3. ¿Considera usted que ha existido una alta rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales en su Dirección, durante el periodo 2013-2014? **Si responde si pregunta (4)**
No
4. ¿En qué aspectos la rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales, ha influenciado para alcanzar los logros planteados en su Dirección?
No aplica
5. ¿Qué tiempo considera usted que es necesario para la adaptación de un servidor en su puesto de trabajo?
Depende del tipo de actividades que se designen y de las facilidades de aprendizaje que otorgan como: normas establecidas, etc., situaciones que podrían durar de 1 mes a 1 mes y medio para su desempeño completo.
6. ¿Tomado en cuenta, las condiciones de contratación ocasional, cómo describiría usted el desempeño del personal que ha colaborado en su Dirección?
Favorable
7. ¿Según su criterio, es correcta la hipótesis: La modalidad de contratación servicios ocasionales influyen de una manera negativa en los logros institucionales de las Entidades del Estado? **Si respondió si (Pregunta 8)**
Si por que implica rotación o cambio de personal.
8. ¿En qué aspectos usted considera que influye la rotación del personal de la modalidad servicios ocasionales, en la consecución de los objetivos institucionales?

No alcanzan con los objetivos, metas establecidas por la Institución por falta de conocimiento.

9. ¿Qué implicaciones considera usted, tiene la modalidad de servicios ocasionales en la satisfacción laboral, clima y cultura organizacional de la SETEC?

Inestabilidad, estrés tanto fuera como dentro de la SETEC.

10. ¿Considera usted, que la modalidad de contratación servicios ocasionales, ha tenido implicaciones económicas para la Institución?

Posiblemente sí, dado que implica un constante cambio en el presupuesto de la Institución para cumplir las necesidades laborales de cada Dirección.

11. ¿Qué cambios en la normativa vigente usted considera serían pertinentes realizar con respecto a la modalidad de contratación por servicios ocasionales, a fin de que la SETEC alcance los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente?

Se debería realizar un ampliación en el tiempo máximo para mantener una persona a través de los contratos de servicios ocasionales, en vista de que muchas instituciones no brindan la oportunidad de otorgar Nombramientos, evitando de esta manera la rotación, lo que ayudaría a las Direcciones a cumplir con las metas propuestas.

Anexo 4i

9- ENTREVISTA

Cargo: Analista de Capacitación y Formación Profesional

Modalidad de Contratación: Servicios Ocasionales.

1. ¿Conoce usted que es contrato de servicios ocasionales?
Un contrato que se puede llevar a cabo en las entidades del estado por un tiempo plazo de 2 años.
2. ¿Conoce usted, cuántos servidores se encuentran en esta Dirección, y cuantos se encuentran bajo la modalidad de servicios ocasionales?
Me parece que estamos alrededor de 25 personas y la mayoría no sabría decir el número en servicios ocasionales.
3. ¿Considera usted que ha existido una alta rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales en su Dirección, durante el periodo 2013-2014? **Si responde si pregunta (4)**
No
4. ¿En qué aspectos la rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales, ha influenciado para alcanzar los logros planteados en su Dirección?
No aplica
5. ¿Qué tiempo considera usted que es necesario para la adaptación de un servidor en su puesto de trabajo?
Yo creería que como institución posee particularidades que la hacen única, unos tres meses.
6. ¿Tomado en cuenta, las condiciones de contratación ocasional, cómo describiría usted el desempeño del personal que ha colaborado en su Dirección?
Bueno.
7. ¿Según su criterio, es correcta la hipótesis: La modalidad de contratación servicios ocasionales influyen de una manera negativa en los logros institucionales de las Entidades del Estado? **Si respondió si (Pregunta 8)**
Yo considero contribuye al cumplimiento de logros institucionales. La respuesta sería No estoy de acuerdo con la hipótesis.
8. ¿En qué aspectos usted considera que influye la rotación del personal de la modalidad servicios ocasionales, en la consecución de los objetivos institucionales?

No aplica

9. ¿Qué implicaciones considera usted, tiene la modalidad de servicios ocasionales en la satisfacción laboral, clima y cultura organizacional de la SETEC?

Creo que a cualquier servidor le afectaría la inestabilidad, es una de los requisitos básicos para sentirse a gusto y parte de una organización.

10. ¿Considera usted, que la modalidad de contratación servicios ocasionales, ha tenido implicaciones económicas para la Institución?

La verdad no conozco.

11. ¿Qué cambios en la normativa vigente usted considera serían pertinentes realizar con respecto a la modalidad de contratación por servicios ocasionales, a fin de que la SETEC alcance los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente?

No poner límite de tiempo al servicio ocasional, quizás no los beneficios de un servidor definitivo pero por lo menos contar con estabilidad laboral.

Anexo 4j

10- ENTREVISTA

Cargo: Director de Competencias y Certificación

Modalidad de Contratación: Libre Nombramiento y Remoción

1. ¿Conoce usted que es contrato de servicios ocasionales?
Es un instrumento que le permite a una organización contratar personal por algún aspecto puntual y determinado que quiere satisfacer en su organización.
2. ¿Conoce usted, cuántos servidores se encuentran en esta Dirección, y cuantos se encuentran bajo la modalidad de servicios ocasionales?
No conozco cuantos se encuentran en servicio ocasional
3. ¿Considera usted que ha existido una alta rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales en su Dirección, durante el periodo 2013-2014? **Si responde si pregunta (4)**
Bueno a relación al número que comprende esta área podríamos estar diciendo que ha existido un 20% al 30% de rotación, alto en el sentido de cualitativo no creo más bien en el impacto que ha tenido sí.
4. ¿En qué aspectos la rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales, ha influenciado para alcanzar los logros planteados en su Dirección?
No ha influenciado en mayor grado ya que el personal técnico con el que cuenta la Dirección ha sabido suplir y continuar con las actividades antes previstas.
5. ¿Qué tiempo considera usted que es necesario para la adaptación de un servidor en su puesto de trabajo?
Dependería a la unidad administrativa en la que se le asigna, dependería de la complejidad de las competencias que tiene esa ocupación si se refiere completamente a lo nuestro aquí estaríamos hablando de 1 mes de entrenamiento teórico, practico.
6. ¿Tomado en cuenta, las condiciones de contratación ocasional, cómo describiría usted el desempeño del personal que ha colaborado en su Dirección?
No he tenido mayor dificultad con las personas, son las condiciones que se manejan en la mayoría de contratos lo único que varia es la temporalidad, el desempeño como organizar el Director, dependería en este caso de la capacidad del Director para poder optimizar las capacidades que tiene su personal, en esta dirección ha estado en orden de lo establecido, en la operatividad.

7. ¿Según su criterio, es correcta la hipótesis: La modalidad de contratación servicios ocasionales influyen de una manera negativa en los logros institucionales de las Entidades del Estado? **Si respondió si (Pregunta 8)**

En cierta parte si por que las personas que ingresan bajo esta modalidad son personas que en la realidad no tienen una madurez en edad, lo suficientemente desarrollada como para poder enfrentar este tema que se llama incertidumbre, ansiedad, todo el tiempo viven con la incertidumbre de que si se quedan o se van es por eso que muchas veces ellos generan el proceso de rotación porque constantemente están mirando todo lo que es el mercado es decir la oferta y la demanda además si las condiciones no son tan buenas en que se les contrata eso se agudiza, entonces la rotación de personal desde ese punto de vista vendría a ser negativa por que la estabilidad en cierta manera permite a la gente desarrollarse a la gente personal y profesionalmente.

8. ¿En qué aspectos usted considera que influye la rotación del personal de la modalidad servicios ocasionales, en la consecución de los objetivos institucionales?

Congruente con la anterior respuesta.

9. ¿Qué implicaciones considera usted, tiene la modalidad de servicios ocasionales en la satisfacción laboral, clima y cultura organizacional de la SETEC?

Uno de los aspectos de lo que significa el tema del clima como tal si ves una variable seria el compromiso, que nivel de compromiso tengo con esta institución si tengo un contrato ocasional, afecta pero no se puede decir que afecte negativamente lo que sí se puede decir es que puede tener una potencial influencia negativa en función de que lamentablemente la conducta es una aspecto que se transmite tu influyes en los demás como los demás influyen en ti y al tener aquí todo un equipo un grupo de contrato de servicios ocasionales definitivamente pues el rumor, la incertidumbre , la ansiedad es lo que va a primar y puede darse el caso de que esto influya en el trabajo.

10. ¿Considera usted, que la modalidad de contratación servicios ocasionales, ha tenido implicaciones económicas para la Institución?

De hecho que sí, porque cuando hablamos de un contrato de servicios ocasionales como tipo de contrato, como todo tipo de ingreso de personal significa un periodo de inducción, de adaptación, y durante todo ese transcurso que puede ser 2 o 3 meses, esta la institución derogando recursos en función de cero resultados, si bien es cierto que en el sector publico no se maneja centro de costos ese tipo de cosas eso sería mucho más visible en el sector privado, porque en el sector privado a ti te contratan para que des resultados, en cambio acá como ejecutas un presupuesto no mides la calidad del gasto, entonces como no tienes un centro de costo no sabes realmente si estas cumpliendo o no con tu punto de equilibrio dentro de la unidad administrativa.

11. ¿Qué cambios en la normativa vigente usted considera serían pertinentes realizar con respecto a la modalidad de contratación por servicios ocasionales, a fin de que la SETEC alcance los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente?

Yo creo que el servicio ocasional es un instrumento válido para las organizaciones por que no siempre vamos a necesitar personal de planta, lo que sí es importante que se haga una buena programación de planeación de talento humano en el sentido de que existen actividades que no pueden pasar solo por ocasionales porque pasan los tres meses, cinco meses y se vuelven ya permanentes, entonces desde ese punto de vista la previsión del talento humano el determinar bien cual es eje del negocio, determinar bien cuáles son los objetivos que yo busco me va a permitir tener el recurso humano adecuado, lo que yo sugiero es cambio en la normativa más bien se planifique de mejor manera para saber en qué momento se utilizan los contratos ocasionales.

11- ENTREVISTA

Cargo: Tesorera

Modalidad de Contratación: Nombramiento Regular

1. ¿Conoce usted que es contrato de servicios ocasionales?
Es un instrumento que le permite a una organización contratar personal por algún aspecto puntual y determinado que quiere satisfacer en su organización.
2. ¿Conoce usted, cuántos servidores se encuentran en esta Dirección, y cuantos se encuentran bajo la modalidad de servicios ocasionales?
Somos más o menos 25 y 9 ocasionales
3. ¿Considera usted que ha existido una alta rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales en su Dirección, durante el periodo 2013-2014? **Si responde si pregunta (4)**
En mi Dirección como tal no
4. ¿En qué aspectos la rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales, ha influenciado para alcanzar los logros planteados en su Dirección?
No aplica
5. ¿Qué tiempo considera usted que es necesario para la adaptación de un servidor en su puesto de trabajo?
Yo considero que como un mínimo debería ser de unos 6 meses.
6. ¿Tomado en cuenta, las condiciones de contratación ocasional, cómo describiría usted el desempeño del personal que ha colaborado en su Dirección?
Yo creo que el desempeño ha sido bueno, también hemos tenido personal de todo lastimosamente el servicio ocasional influye en todo incluso en su desempeño la gente se comienza a adaptar y sale entonces si es un problema un perjuicio
7. ¿Según su criterio, es correcta la hipótesis: La modalidad de contratación servicios ocasionales influyen de una manera negativa en los logros institucionales de las Entidades del Estado? **Si respondió si (Pregunta 8)**
Yo creo que si influye el contrato ocasional hace, se necesita cuando se quiere tapar un espacio que estaba vacío, entonces con ese contrato ocasional tratas de lograr el objetivo que tiene la organización.
8. ¿En qué aspectos usted considera que influye la rotación del personal de la modalidad servicios ocasionales, en la consecución de los objetivos institucionales?

Yo creo que mientras tu gente que conozca y maneje la institución, tus logros y tus objetivos se va a cumplir si te falta personal y no puedes cubrir esa vacante si vas a tener un perjuicio para el logro.

9. ¿Qué implicaciones considera usted, tiene la modalidad de servicios ocasionales en la satisfacción laboral, clima y cultura organizacional de la SETEC?

Yo creo que si hay implicaciones en lo laboral porque la gente está preocupada en que posiblemente está preocupada porque se va a terminar su trabajo por los dos años que concierne en el servicio ocasional, en el clima porque yo considero que el trabajo es tu segundo hogar entonces pasas la mayor parte del tiempo y te adaptas a la gente y cuando se va es como que se va un pariente tuyo, y en la cultura también porque conoce deja su espacio viene otra persona a la que tienes que otra vez capacitarle para que cumpla con este objetivo.

10. ¿Considera usted, que la modalidad de contratación servicios ocasionales, ha tenido implicaciones económicas para la Institución?

De hecho que sí, porque cuando hablamos de un contrato de servicios ocasionales Yo creo que si dependiendo de las organizaciones y en este caso la SETEC es una institución pequeña sin embargo tú debes tener el recurso suficiente para poder liquidar eso implica que necesitas presupuesto y no siempre el Estado te puede dar todo el presupuesto que tú necesitas.

11. ¿Qué cambios en la normativa vigente usted considera serían pertinentes realizar con respecto a la modalidad de contratación por servicios ocasionales, a fin de que la SETEC alcance los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente?

Considero que el contrato ocasional debería ser indefinido, la gente ya se prepara ya está adaptada y lastimosamente por los dos años que tiene el contrato de servicios ocasionales tiene que salir y tienes que volver a contratar otra vez ver otra persona que posiblemente no va a ser mejor o igual, que la que estaba, claro posiblemente se encuentra otra persona mucho mejor pero pierdes un tiempo en capacitarle y en que otra vez esta persona se adapte a la institución.

Anexo 4I

12- ENTREVISTA

Cargo: Analista de Competencias y Certificación

Modalidad de Contratación: Servicios Ocasionales

1. ¿Conoce usted que es contrato de servicios ocasionales?
Es un contrato que tiene un plazo de permanencia de 2 años
2. ¿Conoce usted, cuántos servidores se encuentran en esta Dirección, y cuantos se encuentran bajo la modalidad de servicios ocasionales?
1 persona bajo la modalidad de servicios ocasionales.
3. ¿Considera usted que ha existido una alta rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales en su Dirección, durante el periodo 2013-2014? **Si responde si pregunta (4)**
Si
4. ¿En qué aspectos la rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales, ha influenciado para alcanzar los logros planteados en su Dirección?
La lata rotación ha generado problemas en las actividades de levantamiento de perfiles.
5. ¿Qué tiempo considera usted que es necesario para la adaptación de un servidor en su puesto de trabajo?
Mínimo 3 meses
6. ¿Tomado en cuenta, las condiciones de contratación ocasional, cómo describiría usted el desempeño del personal que ha colaborado en su Dirección?
El desempeño del personal fue bueno en algunos casos y en otros faltaba experiencia.
7. ¿Según su criterio, es correcta la hipótesis: La modalidad de contratación servicios ocasionales influyen de una manera negativa en los logros institucionales de las Entidades del Estado? **Si respondió si (Pregunta 8)**
Si
8. ¿En qué aspectos usted considera que influye la rotación del personal de la modalidad servicios ocasionales, en la consecución de los objetivos institucionales?
No existe consecución de actividades
9. ¿Qué implicaciones considera usted, tiene la modalidad de servicios ocasionales en la satisfacción laboral, clima y cultura organizacional de la SETEC?

No existe satisfacción laboral ya que el contrato ocasional genera en los servidores inestabilidad y por ende no existe efectividad.

10. ¿Considera usted, que la modalidad de contratación servicios ocasionales, ha tenido implicaciones económicas para la Institución?

Si potencialmente están gastando recursos demasiados altos para bajos resultados.

11. ¿Qué cambios en la normativa vigente usted considera serían pertinentes realizar con respecto a la modalidad de contratación por servicios ocasionales, a fin de que la SETEC alcance los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente?

El cambio radical radica en el tiempo del servicio.

13- ENTREVISTA

Cargo: Directora de Planificación, Coordinación y Cooperación

Modalidad de Contratación: Libre nombramiento y Remoción

1. ¿Conoce usted que es contrato de servicios ocasionales?
Es un contrato que te permite tener personal dependiendo de la necesidad extra que tenga el área, sin embargo el tiempo me parece que ahora es de un año antes era de seis meses.
2. ¿Conoce usted, cuántos servidores se encuentran en esta Dirección, y cuantos se encuentran bajo la modalidad de servicios ocasionales?
En el momento en mi área tengo 2 personas, ninguna se encuentra bajo la modalidad de servicios ocasionales.
3. ¿Considera usted que ha existido una alta rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales en su Dirección, durante el periodo 2013-2014? **Si responde si pregunta (4)**
Durante el periodo si hubo una alta rotación de personal, inicialmente como el área no estaba formalmente constituida cuando yo llegue en el año 2012, tenía únicamente personal de servicios ocasionales y eso provoco una lata rotación desde el 2012 hasta el 2014 que me dieron personal con nombramiento.
4. ¿En qué aspectos la rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales, ha influenciado para alcanzar los logros planteados en su Dirección?
Bueno yo creo que el mismo hecho de que inicialmente el contrato de servicios ocasionales duraba 6 meses, tenía muy inestable a la gente, la gente al entrar a la institución decía bueno ya paso un primer mes en cinco meses tengo que salir, entonces la gente empezaba a buscar nuevas opciones y constantemente la gente estaba buscando y aplicando a nuevos puestos, pendientes de los nuevos concursos que planificaban en las otras instituciones, luego cuando el contrato se renovaba por una año más, como que tenían un poco más de estabilidad sin embargo tampoco se modificó el comportamiento de la gente igual estaban constantemente buscando trabajo.
5. ¿Qué tiempo considera usted que es necesario para la adaptación de un servidor en su puesto de trabajo?
Yo creo que mínimo un tiempo de tres meses, pero considero que para que realmente el servidor conozca no solo la institución, sino todas las singularidades

que lleva el puesto de trabajo al menos son entre tres y seis meses, a los seis meses tenemos resultados ya solidos de la labor que realiza cada uno de los servidores.

6. ¿Tomado en cuenta, las condiciones de contratación ocasional, cómo describiría usted el desempeño del personal que ha colaborado en su Dirección?

Bueno al inicio al personal se lo nota motivado porque ha conseguido un trabajo, entonces inicialmente responden bien pero a los dos o tres meses ya están listos para salir a otros trabajos.

7. ¿Según su criterio, es correcta la hipótesis: La modalidad de contratación servicios ocasionales influyen de una manera negativa en los logros institucionales de las Entidades del Estado? **Si respondió si (Pregunta 8)**

Totalmente de acuerdo, porque la rotación lo que hace es que desperdiciemos tiempo recursos muchas veces se los manda a capacitaciones especializadas al personal y finalmente en tres o cuatro meses que se van no se ha logrado nada, entonces si es totalmente negativo el tema de contratación de los servicios ocasionales.

8. ¿En qué aspectos usted considera que influye la rotación del personal de la modalidad servicios ocasionales, en la consecución de los objetivos institucionales?

Como finalmente ni siquiera llegan a conocer en muchas ocasiones el desempeño de la institución y de todas sus áreas, no llegan a dimensionar la necesidad de cumplimiento de sus objetivos o en el planteamiento de los objetivos institucionales, muchas veces no conocen la labor de la institución y plantean cualquier cosa, entonces claro que afectan al desempeño de los objetivos institucionales, muchas veces cuando están recién llegados tienen una percepción de lo que hace la institución y después cuando uno va trabajando bastante tiempo recién entiende la problemática, las necesidades, los enfoques que debería tener el ámbito de acción que tiene por el sector en que se desenvuelve la institución entonces si es terrible, no es que no estén capacitados en muchas ocasiones tienen excelentes carpetas, cumplen los perfiles pero no necesariamente llegan a entender la problemática que tiene la institución.

9. ¿Qué implicaciones considera usted, tiene la modalidad de servicios ocasionales en la satisfacción laboral, clima y cultura organizacional de la SETEC?

En la satisfacción laboral yo creo que realmente es malo porque no, el trabajador lo que yo veo es que a pesar de que se esfuerza finalmente sabe que va a salir entonces inicialmente tiene ese impulso de servir a la institución de que tal vez se pueda quedar, de que tal vez si hago mi trabajo bien hay una oportunidad de quedarse, pero a lo largo va disminuyendo eso y va centrándose en bueno me voy a capacitar para tener mejor hoja de vida y salir rápido, entonces no se enfoca tanto

en el tema de satisfacción laboral, creo que va disminuyendo; lo que es clima se genera creo que un clima como inestable porque es como que todos los de servicios ocasionales están en esa temática de que vamos a hacer de aquí en adelante, y hay concursos en la Superintendencia apliquemos, ya aplicaste, y entre ellos se animan a salir a un puesto estable, entonces finalmente no es que se va uno se van varios; y en el tema de cultura organizacional, yo creo que no se puede desarrollar una cultura organizacional con la rotación de personal que tenemos todas las instituciones públicas, porque la cultura organizacional es algo que te identifica con la institución que hace que tú te empoderes del trabajo con la organización y eso no se puede desarrollar porque si se van en tres o seis meses la gente no llega a aportar.

10. ¿Considera usted, que la modalidad de contratación servicios ocasionales, ha tenido implicaciones económicas para la Institución?

Si totalmente porque si verdad es cierto el tiempo de permanencia de la gente que tienen en la institución está presupuestado desde el inicio hasta el final del año, tanto en la parte de servicios ocasionales para el tema de gasto corriente, para el tema de gasto de inversión se manejan con cuentas controladas desde el ministerio de finanzas, entonces no es que falta presupuesto, pero la salida del personal si ocasiona gastos en el tema de personal como es el caso de vacaciones no utilizadas sobre todo en esa parte porque claro porque por cada mes laborado equivale a dos días de vacaciones entonces si se generan costos adicionales que podrían utilizarse para otras cosas como para el tema de capacitación, para el mismo tema de desarrollo de clima o cultura organizacional, se podría usar ese presupuesto que se desperdicia, y que debería ser no solo sumado de nuestra institución si se ve el índice de rotación a de la parte operativa que está midiendo la Secretaria de la administración Pública entonces el índice es alto y debe ser para todas las instituciones del Gobierno Central.

11. ¿Qué cambios en la normativa vigente usted considera serían pertinentes realizar con respecto a la modalidad de contratación por servicios ocasionales, a fin de que la SETEC alcance los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente?

En el tema de normativa, considero que lo óptimo sería que tengamos un personal contratado, que el tema de servicios ocasionales quede únicamente para el tema de proyectos de inversión porque eso son iniciativas que duran un tiempo determinado y de hecho tienen un inicio y fin, tal vez la contratación para ese tipo de proyectos debería tener una remuneración más alta y no gozar con vacaciones, tal cual lo hacen las consultorías, y eso quitaría el costo adicional que estamos pagando por concepto de la liquidación del personal ocasional. Para las áreas administrativas de apoyo y asesoría el personal debería ser contratado únicamente por Concursos de Méritos y Oposición.

Anexo 4n

14- ENTREVISTA

Cargo: Analista de Competencias y Certificación

Modalidad de Contratación: Nombramiento Regular

1. ¿Conoce usted que es contrato de servicios ocasionales?
Son para cubrir necesidades inmediatas y el tiempo establecido para este tipo de contratos es de 24 meses.
2. ¿Conoce usted, cuántos servidores se encuentran en esta Dirección, y cuantos se encuentran bajo la modalidad de servicios ocasionales?
8 servidores, no existen contratos ocasionales en el área.
3. ¿Considera usted que ha existido una alta rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales en su Dirección, durante el periodo 2013-2014? **Si responde si pregunta (4)**
Se ha presentado una rotación moderada, no se ha visto afectada la Institución.
4. ¿En qué aspectos la rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales, ha influenciado para alcanzar los logros planteados en su Dirección?
No se afecta el cumplimiento de objetivos o en el alcance de logros, existe personal suficiente para cumplir actividades.
5. ¿Qué tiempo considera usted que es necesario para la adaptación de un servidor en su puesto de trabajo?
3 meses.
6. ¿Tomado en cuenta, las condiciones de contratación ocasional, cómo describiría usted el desempeño del personal que ha colaborado en su Dirección?
El personal tiene un desempeño adecuado, cumplen con el perfil profesional.
7. ¿Según su criterio, es correcta la hipótesis: La rotación de la modalidad de contratación servicios ocasionales influyen de una manera negativa en los logros institucionales de las Entidades del Estado? **Si respondió si (Pregunta 8)**
Al contrario este tipo de contrato permite cumplir con lo propuesto.
8. ¿En qué aspectos usted considera que influye la rotación del personal de la modalidad servicios ocasionales, en la consecución de los objetivos institucionales?
No se ha visto afectaciones.

9. ¿Qué implicaciones considera usted, tiene la modalidad de servicios ocasionales en la satisfacción laboral, clima y cultura organizacional de la SETEC?
No permite estabilizar el clima en la organización por lo tanto no se puede hablar de una cultura organizacional.

10. ¿Considera usted, que la modalidad de contratación servicios ocasionales, ha tenido implicaciones económicas para la Institución?
Considero que no existe mayor implicación económica.

11. ¿Qué cambios en la normativa vigente usted considera serían pertinentes realizar con respecto a la modalidad de contratación por servicios ocasionales, a fin de que la SETEC alcance los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente?
Ampliar el tiempo de permanencia de los contratos de servicios ocasionales.

Anexo 4o

15- ENTREVISTA

Cargo: Auxiliar Jurídica

Modalidad de Contratación: Servicios Ocasionales

1. ¿Conoce usted que es contrato de servicios ocasionales?
Una de sus particularidades es que se lo realiza hasta por dos periodos fiscales.
2. ¿Conoce usted, cuántos servidores se encuentran en esta Dirección, y cuantos se encuentran bajo la modalidad de servicios ocasionales?
4 servidores, 3 con nombramiento y 1 con servicios ocasionales.
3. ¿Considera usted que ha existido una alta rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales en su Dirección, durante el periodo 2013-2014? **Si responde si pregunta (4)**
No sabría dar esa información.
4. ¿En qué aspectos la rotación de personal de la modalidad servicios ocasionales, ha influenciado para alcanzar los logros planteados en su Dirección?
Creo que se ha manejado para que no sucedan implicaciones en los logros planteados.
5. ¿Qué tiempo considera usted que es necesario para la adaptación de un servidor en su puesto de trabajo?
1 mes
6. ¿Tomado en cuenta, las condiciones de contratación ocasional, cómo describiría usted el desempeño del personal que ha colaborado en su Dirección?
No podría dar esa información
7. ¿Según su criterio, es correcta la hipótesis: La modalidad de contratación servicios ocasionales influyen de una manera negativa en los logros institucionales de las Entidades del Estado? **Si respondió si (Pregunta 8)**
Creo que colaboran para lograr el objetivo planteado.
8. ¿En qué aspectos usted considera que influye la rotación del personal de la modalidad servicios ocasionales, en la consecución de los objetivos institucionales?
No podría dar esa respuesta.
9. ¿Qué implicaciones considera usted, tiene la modalidad de servicios ocasionales en la satisfacción laboral, clima y cultura organizacional de la SETEC?

Creo que todos los que nos encontramos con esta modalidad nos sentimos preocupados por la falta de estabilidad, con respecto al clima y cultura nos acoplamos al ingresar a trabajar en el SETEC.

10. ¿Considera usted, que la modalidad de contratación servicios ocasionales, ha tenido implicaciones económicas para la Institución?

No podría dar esa información.

11. ¿Qué cambios en la normativa vigente usted considera serían pertinentes realizar con respecto a la modalidad de contratación por servicios ocasionales, a fin de que la SETEC alcance los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente?

Dar un mayor tiempo de permanencia bajo esta modalidad podría ser 4 años, e incentivar para que el personal e quede como fijo por medio de concursos cerrados para poder entrar en la carrera administrativa.

Anexo 5

**FORMULARIO SENRES-EVAL-03
INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Nombre de la Institución: SECRETARÍA TÉCNICA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL SETEC

Período de Evaluación:

Desde: 01/01/2014

Hasta: 31/12/2014

Fecha : 15/01/2015

ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AÑO 2014

APELLIDOS	NOMBRES	CEDULA DE IDENTIDAD	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	UNIDAD	CIUDAD	CALIFICACIÓN DEL JEFE INMEDIATO (%)	CALIFICACIÓN DEL CIUDADANO (- %)	CALIFICACIÓN TOTAL (%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN
AGUILAR CHAMBA	ÁNGEL DIONICIO	110246402-9	Especialista de Aseguramiento de la Calidad	DIRECCION DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y ESTUDIOS	QUITO	97,4%	0%	97,4%	EXCELENTE
ANDRADE PULLES	JESSICA GERMANIA	100298709-5	Asistente de Aseguramiento de la Calidad	DIRECCION DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y ESTUDIOS	QUITO	95,0%	0%	95,0%	EXCELENTE
ARIAS CEDEÑO	VICTORIA ARACELY	171524329-9	Asistente de Aseguramiento de la Calidad	DIRECCION DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y ESTUDIOS	QUITO	95,0%	0%	95,0%	EXCELENTE
BÁEZ DUARTE	PETITA DEL ROSARIO	170741282-9	Analista de Talento Humano 2	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	QUITO	93,0%	0%	93,0%	EXCELENTE
CALAHORRANO CASTELLANO	OSCAR IVAN	171457967-7	Asistente de Talento Humano	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	QUITO	94,2%	0%	94,2%	EXCELENTE
CALDERÓN FLORES	SILVIA ANTONIETA	171754949-5	Analista de Talento Humano 2	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	QUITO	94,3%	0%	94,3%	EXCELENTE
CHILIQUINGA MANOSALVAS	JUAN CARLOS	171429987-0	Analista de Talento Humano 2	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	QUITO	94,6%	0%	94,6%	EXCELENTE
ESPINOSA ANDRADE	MÓNICA DEL PILAR	170734781-9	Analista de Acreditacion 1	DIRECCION DE ACREDITACION Y FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA	QUITO	92,5%	0%	92,5%	EXCELENTE
GUARDERAS PONCE	ALEXANDRA DALIZ	171664850-4	Asistente de Talento Humano	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	QUITO	93,8%	0%	93,8%	EXCELENTE
NARANJO SÁENZ	IVÁN PATRICIO	171919233-6	Asistente de Talento Humano	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	QUITO	93,3%	0%	93,3%	EXCELENTE
ORTI PAÉZ	JAVIER ANDRÉS	171925484-7	Asistente de Aseguramiento de la Calidad	DIRECCION DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y ESTUDIOS	QUITO	95,0%	0%	95,0%	EXCELENTE
PÉREZ ECHEVERRIA	NORMA ALEXANDRA	170482287-1	Analista de Talento Humano	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	QUITO	94,6%	0%	94,6%	EXCELENTE
ALMEIDA MOLINA	DIEGO MAURICIO	171616656-4	Analista de Comuniación Social 2	DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN	QUITO	93,1%	0%	93,1%	EXCELENTE

Anexo 5

FORMULARIO SENRES-EVAL-03
 INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre de la Institución SECRETARÍA TÉCNICA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL SETEC

Período de Evaluación:

Desde: 01/01/2014

Hasta: 31/12/2014

Fecha : 15/01/2015

ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AÑO 2014

APELLIDOS	NOMBRES	CEDULA DE IDENTIDAD	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	UNIDAD	CIUDAD	CALIFICACIÓN DEL JEFE INMEDIATO (%)	CALIFICACIÓN DEL CIUDADANO (- %)	CALIFICACIÓN TOTAL (%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN
PALACIOS MEDINA	TANIA CECIBEL	171741033-4	Asistente de Aseguramiento de la Calidad	DIRECCION DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y ESTUDIOS	QUITO	91,9%	0%	91,9%	EXCELENTE
MACIAS GARCÍA	ERIKA MARÍA	131202017-3	Asistente de Aseguramiento de la Calidad	DIRECCION DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y ESTUDIOS	QUITO	92,0%	0%	92,0%	EXCELENTE
MORA MONCAYO	SANTIAGO DAVID	171169899-1	Asistente de Aseguramiento de la Calidad y Estudios	DIRECCION DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y ESTUDIOS	QUITO	95,0%	0%	95,0%	EXCELENTE
GUADAMUD GÓMEZ	JAMIL RIGOBERTO	131078894-6	Analista de Aseguramiento de la Calidad y Estudios 1	DIRECCION DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y ESTUDIOS	MANTA	92,3%	0%	92,3%	EXCELENTE
DE LA CRUZ BONILLA	MANUEL ALEJANDRO	131211841-5	Asistente de Aseguramiento de la Calidad y Estudios	DIRECCION DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y ESTUDIOS	GUAYAQUIL	93,6%	0%	93,6%	EXCELENTE
TORRES NÚÑEZ	JUAN CARLOS	180336917-0	Especialista de Aseguramiento de la Calidad	DIRECCION DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y ESTUDIOS	QUITO	97,4%	0%	97,4%	EXCELENTE
AYALA FLORES	SAMYR FRANCISCO	171399900-9	Especialista de Programas de capacitación-Concursables, Demanda General	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	QUITO	97,9%	0%	97,9%	EXCELENTE
CADENA PLAZA	RINA DEL PILAR	171487759-2	Analista de Programas de Capacitación 1	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	QUITO	96,0%	0%	96,0%	EXCELENTE
ALMEIDA MOYANO	MICHAEL ANDRÉS	171994471-0	Auxiliar Revisoría y Control	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	93,3%	0%	93,3%	EXCELENTE
ARTIEDA VILLAROEL	CATALINA DEL ROCÍO	170934169-5	Tesorera	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	91,1%	0%	91,1%	EXCELENTE
BARRETO ZAMBRANO	CARLOS EDUARDO	131141469-0	Analista de Programas de capacitación y formación profesional 2	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	QUITO	95,3%	0%	95,3%	EXCELENTE
BASURTO ARTEAGA	JUAN JOSE	130918143-4	Asistente de Programas de Capacitación y Formación Profesional	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	QUITO	93,6%	0%	93,6%	EXCELENTE
CASTILLO DELGADO	IVAN ALFREDO	90683829-7	Servidor Público de Apoyo 4 - Proyectos y Programas de los diferentes sectores productivos.	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	GUAYAQUIL	92,6%	0%	92,6%	EXCELENTE

Anexo 5

**FORMULARIO SENRES-EVAL-03
INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Nombre de la Institución SECRETARÍA TÉCNICA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL SETEC

Período de Evaluación:

Desde: 01/01/2014

Hasta: 31/12/2014

Fecha : 15/01/2015

ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AÑO 2014

APELLIDOS	NOMBRES	CEDULA DE IDENTIDAD	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	UNIDAD	CIUDAD	CALIFICACIÓN DEL JEFE INMEDIATO (%)	CALIFICACIÓN DEL CIUDADANO (- %)	CALIFICACIÓN TOTAL (%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN
CHÁVEZ SANTANA	MARÍA LORENA	130955798-9	Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional 1	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	MANTA	91,3%	0%	91,3%	EXCELENTE
DURAN HERRERA	JUAN MANUEL	10205366-7	Analista de Programas de capacitación y formación profesional 2	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	CUENCA	93,1%	0%	93,1%	EXCELENTE
GALIANO ANDRADE	NELLY ELIANA	100196551-4	Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional 2	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	QUITO	92,6%	0%	92,6%	EXCELENTE
MENDOZA ARTEAGA	CESAR LEONARDO	130657408-6	Especialista de Programas de Capacitación y Formación Profesional	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	QUITO	95,4%	0%	95,4%	EXCELENTE
MIRANDA GÓMEZ	ARMANDO BOLÍVAR	92409753-8	Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional 1	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	GUAYAQUIL	93,5%	0%	93,5%	EXCELENTE
SOLORZANO PALMA	ANA MARÍA	131029248-5	Analista de Programas de capacitación y formación profesional 2	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	MANTA	95,0%	0%	95,0%	EXCELENTE
TORRES DAVILA	JULY ELIZABETH	171748611-0	Especialista en Programas de Capacitacion	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	QUITO	96,4%	0%	96,4%	EXCELENTE
VEGA NARANJO	MARCELA ALEJANDRA	171883010-0	Auxiliar de Programas	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	QUITO	95,6%	0%	95,6%	EXCELENTE
VELASQUEZ BRAVO	IRMA KATHERINE	131271848-7	Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional 2	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	GUAYAQUIL	94,6%	0%	94,6%	EXCELENTE
FIERRO VELEZ	HECTOR GUSTAVO	171415609-6	Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional 1	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	QUITO	93,9%	0%	93,9%	EXCELENTE
PARRALES SERNOZA	STELLA MARIANELA	130785046-9	Técnico de Acreditación y Evaluacion 2	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	QUITO	95,3%	0%	95,3%	EXCELENTE
CUICHÁN BARROS	AMPARITO MARIBEL	171244456-9	Analista de Contabilidad 2.	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	90,6%	0%	90,6%	EXCELENTE
FÉLIX ALMEIDA	IVETH LORENA	170971943-7	Analista de Contabilidad	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	97,1%	0%	97,1%	EXCELENTE

Anexo 5

**FORMULARIO SENRES-EVAL-03
INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Nombre de la Institución SECRETARÍA TÉCNICA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL SETEC

Período de Evaluación:

Desde: 01/01/2014

Hasta: 31/12/2014

Fecha : 15/01/2015

ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AÑO 2014

APELLIDOS	NOMBRES	CEDULA DE IDENTIDAD	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	UNIDAD	CIUDAD	CALIFICACIÓN DEL JEFE INMEDIATO (%)	CALIFICACIÓN DEL CIUDADANO (- %)	CALIFICACIÓN TOTAL (%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN
GONZALEZ MARCILLO	XIMENA GIOVANNA	171394073 - 0	Asistente de Contabilidad	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	90,5%	0%	90,5%	EXCELENTE
HURTADO VACA	GONZALO ADOLFO	171459007-0	Servidor Público de Apoyo 4 Tecnologías de la Información	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	95,6%	0%	95,6%	EXCELENTE
ICHAU FARINANGO	MIRIAM JANETH	100299112-1	Analista de Tecnologías de la información	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	93,7%	0%	93,7%	EXCELENTE
JUMBO OVIEDO	MARITZA YOLANDA	110431130-1	Asistente Servicios Institucionales	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	91,7%	0%	91,7%	EXCELENTE
MANTILLA ALZAMORA	EVELYN SOLANGE	171971675-3	Asistente de Presupuesto	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	92,4%	0%	92,4%	EXCELENTE
ESPARZA SIMBAÑA	MAYRA ALEJANDRA	171934811-0	Analista de Programas de Capacitación 1	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	QUITO	96,0%	0%	96,0%	EXCELENTE
GAROFALO LEON	AMPARO	091887120-3	Analista de Programas de capacitación y formación profesional 2	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	QUITO	96,8%	0%	96,8%	EXCELENTE
JÁCOME DÁVALOS	JUAN MANUEL	171889981-6	Apoyo de Programas de Capacitación	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	QUITO	99,0%	0%	99,0%	EXCELENTE
MENA AVILÉS	MARCIA ALEXANDRA	171034662-6	Oficinista	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	94,9%	0%	94,9%	EXCELENTE
OSEJO DOMINGUEZ	JENNY PATRICIA	171449989-2	Especialista de Tecnologías de la Información	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	98,3%	0%	98,3%	EXCELENTE
PIEDRA VALLEJO	JUAN CARLOS	171355812-8	Analista de Tecnologías de la Información	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	91,7%	0%	91,7%	EXCELENTE
MORALES CARTAGENA	DIEGO FERNANDO	171011156-6	Analista de Programas de Capacitacion 1	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	QUITO	93,0%	0%	93,0%	EXCELENTE
PROAÑO BUSTAMANTE	SORAYA	171699828-9	Auxiliar Revisoría y Control	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	91,4%	0%	91,4%	EXCELENTE

Anexo 5

FORMULARIO SENRES-EVAL-03
 INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre de la Institución SECRETARÍA TÉCNICA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL SETEC

Período de Evaluación:

Desde: 01/01/2014

Hasta: 31/12/2014

Fecha : 15/01/2015

ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AÑO 2014

APELLIDOS	NOMBRES	CEDULA DE IDENTIDAD	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	UNIDAD	CIUDAD	CALIFICACIÓN DEL JEFE INMEDIATO (%)	CALIFICACIÓN DEL CIUDADANO (- %)	CALIFICACIÓN TOTAL (%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN
PAEZ VELEPUCHA	SILVANA DEL CARMEN	171654260-8	Analista de Programas de Capacitación 1	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	QUITO	96,7%	0%	96,7%	EXCELENTE
ROJAS PEÑAFIEL	MIRTHA BIBIANA	110319768-5	Analista de Programas de capacitación 2 - Oficina SETEC Tena	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	TENA	92,2%	0%	92,2%	EXCELENTE
VALENZUELA PAZMIÑO	CARLA ELIZABETH	171821468-5	Asistente de Contabilidad	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	90,5%	0%	90,5%	EXCELENTE
VIVAS VILLACIS	JORGE ANDRES	172123640-2	Asistente de Programas de Capacitación y Fortalecimiento de la Oferta	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	QUITO	96,0%	0%	96,0%	EXCELENTE
FALCONI GALLO	BORIS EDUARDO	170560219-9	Asistente de Abogacia	DIRECCION JURIDICA	QUITO	100,0%	0%	100,0%	EXCELENTE
LOOR ZAMBRANO	KARLA ELIANA	131155801-7	Abogado 2	DIRECCION JURIDICA	QUITO	98,4%	0%	98,4%	EXCELENTE
VINUEZA TITUAÑA	ALEXANDRA ELIZABETH	172007383-0	Secretaria de despacho	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	93,7%	0%	93,7%	EXCELENTE
VILAC SALAZAR	JANNY DAVID	171350153-2	Asistente de Tecnologías de la Información	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	91,7%	0%	91,7%	EXCELENTE
TACURI CUZCO	MAIDA PATRICIA	210007563-5	Secretaria de Dirección	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	91,6%	0%	91,6%	EXCELENTE
APUNTE ARBOLEDA	DIANA ALEXANDRA	171413279-0	Analista de Competencias y Certificación 2	DIRECCION DE COMPETENCIAS LABORALES	QUITO	89,9%	0%	89,9%	MUY BUENO
TORRES VILLACRES	WILLIAM JAVIER	172022265-0	Analista de Competencias y Certificación 2	DIRECCION DE COMPETENCIAS LABORALES	QUITO	88,3%	0%	88,3%	MUY BUENO
CHAGUAY PAREDES	JOSÉ ROBERTO	171441366-1	Analista de Acreditación y Fortalecimiento de la Oferta 2	DIRECCION DE ACREDITACION Y FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA	QUITO	89,6%	0%	89,6%	MUY BUENO
CORONEL GONZALEZ	MANUEL ALEJANDRO	171324483-6	Asistente de Acreditación	DIRECCION DE ACREDITACION Y FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA	QUITO	89,5%	0%	89,5%	MUY BUENO

Anexo 5

FORMULARIO SENRES-EVAL-03
 INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre de la Institución SECRETARÍA TÉCNICA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL SETEC

Período de Evaluación:

Desde: 01/01/2014

Hasta: 31/12/2014

Fecha : 15/01/2015

ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AÑO 2014

APELLIDOS	NOMBRES	CEDULA DE IDENTIDAD	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	UNIDAD	CIUDAD	CALIFICACIÓN DEL JEFE INMEDIATO (%)	CALIFICACIÓN DEL CIUDADANO (- %)	CALIFICACIÓN TOTAL (%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN
MORLA RODRIGUEZ	PAULA ANDREA	093013864-9	Asistente de Acreditación- Oficina SETEC Guayaquil	DIRECCION DE ACREDITACION Y FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA	GUAYAQUIL	88,5%	0%	88,5%	MUY BUENO
TOBAR CEVALLOS	CARMEN FLÉRIDA	170997632-6	Analista de Acreditación 2	DIRECCION DE ACREDITACION Y FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA	QUITO	88,9%	0%	88,9%	MUY BUENO
PAEZ CHIRIBOGA	SILVIA KARINA	030211628-0	Analista de Planificación 2	DIRECCION DE PLANIFICACION, COOPERACION Y	QUITO	88,8%	0%	88,8%	MUY BUENO
SUNTASIG SEGOVIA	YAJAIRA KARINA	172096478-0	Asistente de Competencias y Certificación	DIRECCION DE COMPETENCIAS LABORALES	QUITO	89,9%	0%	89,9%	MUY BUENO
VACA VILLACIS	PAMELA ALEJANDRA	171423341-6	Analista de Comunicación Social	DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN	QUITO	82,1%	0%	82,1%	MUY BUENO
ROSADO BARBERAN	MARIA PILAR	131249715-7	Analista de Acreditacion 1	DIRECCION DE ACREDITACION Y FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA	QUITO	86,1%	0%	86,1%	MUY BUENO
LOPEZ LOPEZ	MARIA DE LOURDES	180171555-6	Analista de Acreditacion y Fortalecimiento de la Oferta 2	DIRECCION DE ACREDITACION Y FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA	QUITO	89,9%	0%	89,9%	MUY BUENO
ZAMBRANO MENDOZA	KARINA ELIZABETH	130883992-5	Analista de Acreditación y Fortalecimiento de la Oferta 1	DIRECCION DE ACREDITACION Y FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA	MANTA	86,3%	0%	86,3%	MUY BUENO
CORREA CRESPO	ELIZABETH DE LA NUVE	0301110912	Analista de Acreditacion y Fortalecimiento de la Oferta 2	DIRECCION DE ACREDITACION Y FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA	CUENCA	88,3%	0%	88,3%	MUY BUENO
VERA FAUBLA	JOSE ALEJANDRO	1310049083	Analista de Acreditación y Fortalecimiento de la Oferta 1	DIRECCION DE ACREDITACION Y FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA	GUAYAQUIL	86,8%	0%	86,8%	MUY BUENO
YAGLOA PALATE	ELCI ROCÍO	180336640-8	Analista de Acreditación 1	DIRECCION DE ACREDITACION Y FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA	QUITO	88,6%	0%	88,6%	MUY BUENO
AGUILAR SECAIRA	MARITHZA ALEXANDRA	020146439-3	Analista de Presupuesto 1	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	90,3%	0%	90,3%	MUY BUENO
CARRILLO VALDIVIESO	DIANA NORA	171464698-9	Servidor Publico de Apoyo 4	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	QUITO	87,9%	0%	87,9%	MUY BUENO

Anexo 5

FORMULARIO SENRES-EVAL-03
 INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre de la Institución SECRETARÍA TÉCNICA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL SETEC

Período de Evaluación:

Desde: 01/01/2014

Hasta: 31/12/2014

Fecha : 15/01/2015

ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AÑO 2014

APELLIDOS	NOMBRES	CEDULA DE IDENTIDAD	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	UNIDAD	CIUDAD	CALIFICACIÓN DEL JEFE INMEDIATO (%)	CALIFICACIÓN DEL CIUDADANO (- %)	CALIFICACIÓN TOTAL (%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN
ANDRADE CUSME	CARLOS ENRIQUE	130570553-3	Conserje	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	81,4%	0%	81,4%	MUY BUENO
ARGUELLO CARRION	WASHINGTON WLADIMIR	171290109-7	Conductor Administrativo	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	86,4%	0%	86,4%	MUY BUENO
BARRETO ESCANDÓN	JONATHAN EMILIANO	092532598-7	Auxiliar de Servicios Institucionales	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	88,9%	0%	88,9%	MUY BUENO
CASTRO RONQUILLO	ANDREA FERNANDA	131171885-0	Analista de Tesorería 1	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	89,5%	0%	89,5%	MUY BUENO
CEVALLOS TIPÁN	MANUEL.	171044016 - 3	Analista de Tecnologías de la Información 1	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	89,8%	0%	89,8%	MUY BUENO
RIOS TOALA	MARIA JOSEFINA	171317237-5	Analista de Programas de Capacitación y Formación Profesional 2	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	QUITO	87,9%	0%	87,9%	MUY BUENO
CORDOVA PAZMIÑO	JIMMY OSCAR	171570278-1	Conductor Administrativo	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	84,4%	0%	84,4%	MUY BUENO
FREIRE CABRERA	RONY FABRICIO	070376010-8	Conductor Administrativo	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Cuenca	84,7%	0%	84,7%	MUY BUENO
GALLEGOS GUAYAQUIL	JENNY PATRICIA	171627876-5	Auxiliar Revisoría y Control	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	90,4%	0%	90,4%	MUY BUENO
LARA SALAZAR	ESTEBAN MAURICIO	100182691-4	Auxiliar de Revisoría y control	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	90,3%	0%	90,3%	MUY BUENO
MARQUEZ NARANJO	LORENA DEL PILAR	171429691 - 8	Secretaria	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	90,4%	0%	90,4%	MUY BUENO
HERRERA AYALA	MARÍA JOSÉ	120441659-6	Analista de Control y Evaluación 1	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	90,4%	0%	90,4%	MUY BUENO
PAZMIÑO CACAO	FRANCISCO JAVIER	130812949-1	Conductor Administrativo	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Manta	83,0%	0%	83,0%	MUY BUENO

Anexo 5

**FORMULARIO SENRES-EVAL-03
INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Nombre de la Institución SECRETARÍA TÉCNICA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL SETEC

Período de Evaluación:

Desde: 01/01/2014

Hasta: 31/12/2014

Fecha : 15/01/2015

ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AÑO 2014

APELLIDOS	NOMBRES	CEDULA DE IDENTIDAD	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	UNIDAD	CIUDAD	CALIFICACIÓN DEL JEFE INMEDIATO (%)	CALIFICACIÓN DEL CIUDADANO (- %)	CALIFICACIÓN TOTAL (%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN
PONCE RIVERA	GUSTAVO ENRIQUE	170820348-2	Conductor Administrativo	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	84,6%	0%	84,6%	MUY BUENO
PRADO CARRILLO	GUSTAVO FABIAN	170886392-1	Conductor Administrativo	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	82,6%	0%	82,6%	MUY BUENO
MORALES REVELO	MARIO MICHEL	171063027-6	Analista de Programas de Capacitacion 1	DIRECCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	QUITO	89,6%	0%	89,6%	MUY BUENO
TULCANAZA LIMA	LENIN ARNULFO	040108070-0	Conductor Administrativo	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	80,6%	0%	80,6%	MUY BUENO
VACA SANTAMARIA	JUAN RICARDO	171384034-4	Tecnico de Archivo	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	87,3%	0%	87,3%	MUY BUENO
VELAZQUEZ MERCHÁN	FIDEL LEONIDAS	130665224-7	Conductor Administrativo	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	GUAYAQUIL	82,3%	0%	82,3%	MUY BUENO
LARA CEDEÑO	YURI JOHN CARLOS	130706664-5	Especialista Jurídico	DIRECCION JURIDICA	QUITO	89,8%	0%	89,8%	MUY BUENO
CASTILLO AVEIGA	ENRIQUE ANDRES	131182024-3	Inventariador	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	89,6%	0%	89,6%	MUY BUENO
MACIAS SABANDO	FREDDY EDUARDO	130911494-8	Asistente de Tecnologías de la Informacion	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	85,2%	0%	85,2%	MUY BUENO
TAPIA MOSCOSO	MARIA VERONICA	1719932632	Oficinista	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	82,4%	0%	82,4%	MUY BUENO
NOLIVOS ZAMBRANO	ESTEFANO ANDRES	1726159138	Oficinista	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	82,4%	0%	82,4%	MUY BUENO
CAVIEDES SORIA	VERÓNICA ALEXANDRA	171404001-9	Auxiliar de Comunicación Social	DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN	QUITO	80,0%	0%	80,0%	SATISFACTORIO
MENDOZA CHICA	JOSE BENIGNO	130850890-0	Analista de Planificación 2	DIRECCION DE PLANIFICACION, COOPERACION Y	QUITO	70,7%	0%	70,7%	SATISFACTORIO

Anexo 5

FORMULARIO SENRES-EVAL-03
 INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre de la Institución SECRETARÍA TÉCNICA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL SETEC

Período de Evaluación:

Desde: 01/01/2014

Hasta: 31/12/2014

Fecha : 15/01/2015

ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AÑO 2014

APELLIDOS	NOMBRES	CEDULA DE IDENTIDAD	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	UNIDAD	CIUDAD	CALIFICACIÓN DEL JEFE INMEDIATO (%)	CALIFICACIÓN DEL CIUDADANO (- %)	CALIFICACIÓN TOTAL (%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN
RODRIGUEZ ROMAN	KARLA MARTHA	131085270-0	Servidor Público Apoyo 3 - Auxiliar de Comunicación	DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN	QUITO	79,1%	0%	79,1%	SATISFACTORIO
QUIROZ PINCAY	XAVIER AUGUSTO	131188518-8	Asistente de Comunicación Social	DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN	QUITO	72,9%	0%	72,9%	SATISFACTORIO
MEJIA ZAMBRANO	ROSA DIVINA	130982444-7	Analista de Acreditacion y Fortalecimiento de la Oferta 2	DIRECCION DE ACREDITACION Y FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA	QUITO	77,7%	0%	77,7%	SATISFACTORIO
BRAVO MUÑOZ	JAIME RAÚL	170469264-7	Conductor Administrativo	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	80,4%	0%	80,4%	SATISFACTORIO
CALERO TROYA	JAVIER GUILLERMO	171033701-3	Auxiliar de Revisoría y control	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	80,03%	0%	80,0%	SATISFACTORIO
FERNANDEZ DAVALOS	MIGUEL ALEJANDRO	170423471-3	Conserje	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	80,4%	0%	80,4%	SATISFACTORIO
JÁCOME SALAZAR	ANA LUCÍA	171442924-6	Conserje	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	QUITO	80,4%	0%	80,4%	SATISFACTORIO

- 1.- Todo servidor que en la escala de calificación tenga un resultado de DEFICIENTE se deberá proceder acorde a lo que dispone la norma de Evaluación del Desempeño.
- 2.- Para todo servidor que en la escala de calificación tenga un resultado de INACEPTABLE, se deberá proceder a realizar el respectivo sumario administrativo.
3. El orden está por calificación de mayor a menor.