

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COHORTE 2017

---

**Tema:** "El reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral del personal administrativo de las universidades públicas del Ecuador."

---

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en  
Gestión de Talento Humano

**Autor:** Psicólogo Industrial, Estuardo Edison Solís Moreno

**Director:** Ingeniero, Julio Mauricio Vizúete Muñoz, Magíster

Ambato – Ecuador

2020

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA., e integrado por los señores: Ingeniero Arturo Fernando Montenegro Ramírez, Magíster e Ingeniero José Bernardo Herrera Herrera, MBA. designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “El reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral del personal administrativo de las universidades públicas del Ecuador”, elaborado y presentado por el señor Psicólogo Industrial Estuardo Edison Solís Moreno, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión de Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

-----  
Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.  
*Presidente y Miembro del Tribunal*



Firmado electrónicamente por:  
**JOSE BERNARDO  
HERRERA HERRERA**

-----  
Ing. José Bernardo Herrera Herrera, MBA.  
*Miembro del Tribunal*

-----  
Ing. Arturo Fernando Montenegro Ramirez, Mg.  
*Miembro del Tribunal*

## **AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: "El reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral del personal administrativo de las universidades públicas del Ecuador.", le corresponde exclusivamente al Psicólogo Industrial Estuardo Edison Solís Moreno, Autor bajo la Dirección de Ingeniero Julio Mauricio Vizquete Muñoz, Magíster. Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

---

*Psicólogo Industrial, Estuardo Edison Solís Moreno*

*c.c.:0503116576*

**AUTOR**

---

*Ingeniero, Julio Mauricio Vizquete Muñoz, Magíster*

*c.c.: 1704039286*

**DIRECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

-----  
*Psicólogo Industrial, Estuardo Edison Solis Moreno*

*c.c.:0503116576*

## INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación.....	ii
Introducción.....	1
1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	2
2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO.....	2
2.1. Área de conocimiento.....	2
2.2. Líneas de investigación.....	2
3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	2
3.1. Tiempo de ejecución.....	2
3.2. Financiamiento.....	3
3.3. Autor.....	3
4. DESCRIPCIÓN DETALLADA.....	4
4.1. Definición del problema de la investigación.....	4
4.2. Objetivos de la investigación.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	6
4.3. Justificación de la investigación.....	6
4.4. Marco teórico referencial.....	8
4.5. METODOLOGÍA.....	33
MODALIDAD.....	34
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	35
5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
6. CONCLUSIONES.....	47
7. RECOMENDACIONES.....	48

8. REFERENCIAS CITADAS.....	<b>50</b>
9. ANEXOS.....	<b>54</b>

## AGRADECIMIENTO

A la Universidad  
Técnica de Ambato por  
todos los  
conocimientos  
impartidos y  
acompañarme en mi  
formación profesional.

A la Facultad de  
Ciencias  
Administrativas por el  
nivel educativo, que a  
través de sus  
magníficos docentes ha  
inculcado para mi  
ámbito profesional.

Edisson

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a toda mi familia por brindarme su apoyo incondicional para mi desarrollo profesional.

Edisson



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COHORTE 2017**

**TEMA:** “El reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral del personal administrativo de las Universidades Públicas del Ecuador.”

**AUTOR:** *Psicólogo Industrial, Estuardo Edison Solís Moreno*

**DIRECTOR:** *Ingeniero Julio Mauricio Vizquete Muñoz, Magíster.*

**FECHA:** *19 de febrero de 2020*

**RESUMEN EJECUTIVO**

*El presente estudio se centró en la investigación del reclutamiento y selección de personal, así como el desempeño laboral del personal administrativo de las universidades públicas del Ecuador, para lo cual, se consideró al personal administrativo que está amparado bajo el régimen de la Ley Orgánica de Servicio Público de cuatro universidades públicas acreditadas, ubicadas en la zona centro del país, mismas que constan de 95 servidores públicos pertenecientes a los procesos habilitantes de apoyo, que ingresaron con la modalidad a nombramiento permanente; así como 233 colaboradores en calidad de contrato ocasional determinado por la misma ley, dando como resultado una muestra para el estudio de 328 colaboradores. Dentro de los instrumentos que se utilizó, se contempló los resultados de las matrices de Excel ocupadas para la evaluación del desempeño y todas sus herramientas establecidas por el ministerio de trabajo del Ecuador que por ley se utiliza para el sector público; mientras tanto que, para el reclutamiento y selección de personal se analizó la normativa técnica de reclutamiento y selección de personal establecida, de igual manera, por los organismos de control en el ámbito laboral. Además, se escudriñó los procesos de reclutamiento y selección y sus diferentes actividades utilizadas por cada institución para vincular personal administrativo ocasional. Entre los principales resultados acorde a los objetivos de estudio se encontró que para el caso de otorgamiento de nombramientos permanentes, el proceso consta de distintas fases que son: convocatoria, difusión, postulaciones, verificación del mérito, evaluación por oposición, pruebas psicométricas, pruebas de conocimientos técnicos, entrevista y declaratoria del ganador; mientras tanto que, para el ingreso de personal administrativo ocasional, una fase de convocatoria, revisión del perfil y una entrevista técnica. En cuanto a los resultados, la correlación existe de manera baja, lo cual se pudo determinar mediante la prueba estadística Spearman con una puntuación de (-0,314) lo que implica que cuando el proceso de selección de personal es acorde a la normativa técnica es decir a nombramiento permanente o a contrato ocasional cambia el desempeño laboral.*

**DESCRIPTORES:** RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, PERSONAL, NORMATIVA, UNIVERSIDAD, ADMINISTRATIVOS, DESEMPEÑO, NOMBRAMIENTO, CONTRATO, OCASIONAL.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COHORTE 2017**

**THEME:** “El reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral del personal administrativo de las Universidades Públicas del Ecuador”

**AUTHOR:** *Psicólogo Industrial, Estuardo Edison Solís Moreno*

**DIRECTED BY:** *Ingeniero Julio Mauricio Vizquete Muñoz, Magíster.*

**DATE:** *February 19, 2020*

**EXECUTIVE SUMMARY**

*The present study focused on the investigation of the recruitment and selection of personnel, as well as the work performance of the administrative personnel of the public universities of Ecuador, for which, the administrative personnel who are protected under the regime of the Organic Law of Public Service of four accredited public universities, located in the central zone of the country, which consist of 95 public servants belonging to the enabling support processes, who entered with the permanent appointment modality; as well as 233 collaborators as an occasional contract determined by the same law, resulting in a sample of 328 collaborators for the study. Among the instruments that were used, the results of the Excel matrices used for the performance evaluation and all its tools established by the Ministry of Labor of Ecuador that by law is used for the public sector were considered; meanwhile, for the recruitment and selection of personnel, the technical regulation of recruitment and selection of personnel established, in the same way, by the control bodies in the workplace was analyzed. In addition, the recruitment and selection processes and the different activities used by each institution to recruit occasional administrative personnel were scrutinized. Among the main results according to the study objectives, it was found that for the case of granting permanent appointments, the process consists of different phases that are: convocation, dissemination, applications, verification of merit, evaluation by opposition, psychometric tests, tests of technical knowledge, interview and declaration of the winner; meanwhile, for the entry of occasional administrative personnel, a call phase, profile review and a technical interview. Regarding the results, the correlation exists in a low way, which could be determined using the Spearman statistical test with a score of (-0.314), which implies that when the personnel selection process is in accordance with the technical regulations, that is, permanent appointment or occasional contract changes job performance.*

**KEYWORDS:** RECRUITMENT, SELECTION, PERSONAL, REGULATIONS, UNIVERSITY, ADMINISTRATIVE, PERFORMANCE, APPOINTMENT, CONTRACT, OCCASIONAL

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la inestabilidad laboral, problema ocasionado por el constante cambio en la normativa que rige para la contratación dentro de las instituciones del sector público entre ellas las universidades y escuelas politécnicas; la falta de presupuesto; la no adecuada elaboración de los manuales de puestos, en los cuales no se establece el perfil óptimo para que se vincule al personal idóneo en las áreas de talento humano, entre otras causas, ha generado que no se brinde la debida importancia a los subprocesos de talento humano.

El subproceso de selección, se ha visto afectado negativamente, impidiendo que se adapten métodos de reclutamiento y selección de personal efectivos para las organizaciones; En este caso, hablando de las universidades públicas del Ecuador, ha ocasionado que se reclute y vincule a personal que no posee las competencias para ejecutar las actividades propias del puesto, afectando negativamente la calidad y oportunidad en el cumplimiento del rol para el cual fue contratado o nombrado, y así, repercutiendo en el desempeño laboral de manera general.

Esto se ve reflejado en las mediciones y la evaluación del desempeño que, al no presentar los estándares óptimos de rendimiento, se muestran como indicadores de que existen cuellos de botella en la ejecución de los procesos relacionados con la correcta gestión de talento humano. Por tanto, es necesario dentro de las universidades públicas del Ecuador, normar mediante instructivos de naturaleza técnico-legal procedimientos que permitan una mejor gestión del talento humano.

En la actualidad las universidades públicas del Ecuador han presentado una falta de gestión en la creación de los puestos y su respectivo trámite para que se hagan llamados a concursos abiertos de méritos y oposición para vincular a su personal, ocasionando que las vacantes a ser ocupadas sean ejecutadas bajo la modalidad de contrato de servicios ocasionales, que, según el presente estudio, al momento de seleccionar, no presentan mayor enfoque técnico para ser desarrollado.

## **1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

EL reclutamiento y selección de personal, y el desempeño laboral del personal administrativo de las universidades públicas del Ecuador.

## **2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO**

### **2.1. Área de conocimiento**

Según el manual del usuario del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (SNIESE) el área del conocimiento de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (United Nations Educational Scientific and cultural Organization- UNESCTOTAL,97), el área de conocimiento según la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE) en la que se marca la presente investigación es Ciencias Sociales, Educación Comercial y Derecho.

### **2.2. Líneas de investigación**

Mediante resolución No. FCA-UAT-P-203-2019, de fecha 29 de julio del 2019 resuelve la aprobación del plan de trabajo de titulación, mismo que se articula a la línea de investigación: Desarrollo humano y social integral.

## **3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **3.1. Tiempo de ejecución**

Este trabajo de investigación inicio desde el 14 abril del 2018 y está programada su finalización con un límite de tiempo, mismo que comprende al mes de mayo del 2020.

### 3.2. Financiamiento

Para que el presente trabajo de investigación sea realizado en durante el tiempo establecido, es necesario contar con los siguientes tipos de Recursos:

- Materiales

Mismos que se encuentran resumidos en la siguiente tabla:

**Tabla 1.** Financiamiento

<b>ÍTEM</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>USD</b>
1	TRANSPORTE PUBLICO	100
2	SUMINISTROS DE OFICINA	30
<b>TOTAL</b>		130

**Elaborado por:** El Investigador

El financiamiento para este proyecto de investigación será realizado de manera autónoma por el autor del proyecto de investigación. De igual manera se destinará una moto del 10% al valor total antes detallado para gastos imprevistos dentro del periodo que durará la investigación.

### 3.3. Autor

Nombre: Solís Moreno Estuardo Edison

Grado académico: Pregrado

Teléfono: 0996141821

Correo electrónico: w.i.ls@hotmail.com

## **4. DESCRIPCIÓN DETALLADA**

### **4.1. Definición del problema de la investigación**

Cuando una persona no reúne los estándares mínimos de desempeño, este generaría cargas laborales para el resto de los integrantes del grupo de trabajo, ocasionando que exista retraso en el cumplimiento de los productos a entregar. Por tanto, si ya no existiere forma de poder apalancar el rendimiento del colaborador, el mismo, debe ser separado o reubicado en relación a su puesto de trabajo de origen, esto quiere decir, que una posible solución al problema de rendimiento, significa finalizar la relación laboral con la organización o un cambio administrativo de puesto.

Las causas de la improductividad laboral de la paraestatal eléctrica mexicana se deben al exceso de personal contratado debido a las complicaciones que el contrato laboral pone a la subcontratación (*outsourcing*), la negación a las mejoras tecnológicas por el temor al desplazamiento de trabajadores, las absurdas prerrogativas de las que goza el sindicato y la injerencia sindical en varias cuestiones administrativas de la empresa. Lo que significa que existen varios factores que influyen para que la productividad de los trabajadores tenga un deficiente desarrollo que tiene como efecto la poca rentabilidad y el despido masivo de miles de trabajadores. (López, 2014, p.14)

La problemática de la improductividad en el trabajo tiene que ver, por un lado, con la falta de procesos técnicos que vayan acorde con la necesidad de seleccionar personal que posea la instrucción formal, la experiencia, la capacitación y las competencias necesarias para el efectivo cumplimiento de los procesos, productos y servicios que deben ser ejecutados en cada uno de los puestos de trabajo y el aporte que tienen estos en los objetivos de área y de la organización.

Entonces, se puede decir que las organizaciones al no implementar procesos de reclutamiento y selección de personal de manera técnica aumentarán el riesgo de que el personal recién vinculado presente bajos índices en su rendimiento, ocasionando que el personal ya existente en la organización tenga que cargar con las actividades de los trabajadores recién seleccionados.

Tomando en cuenta la extensión en la población del personal administrativo de las Universidades públicas del Ecuador bajo el régimen de la Ley Orgánica de Servicio Público, el tiempo y el costo que tomaría invertir en la presente investigación, se ha determinado previo análisis y consentimiento de la dirección de este proyecto de investigación y la autoridad competente de la Universidad Técnica de Ambato y de los datos reflejados en las páginas de transparencia de la Universidad Nacional de Chimborazo, la Escuela Politécnica de Chimborazo y la Universidad Estatal Amazónica, que se tome como muestra el personal administrativo de las universidades antes mencionadas que ha ingresado los últimos tres (3) años y comprenden de un total de trescientos veinte y ocho (328) funcionarios públicos bajo el régimen de la Ley Orgánica de Servicio Público.

En este sentido se estudió la incidencia de los procesos de selección de personal y el desempeño laboral con el objetivo de determinar si los procesos utilizados para la selección son los adecuados al momento de vincular al personal más idóneo en la universidad pública.

## **4.2. Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Determinar la incidencia del reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral del personal administrativo de las universidades públicas del Ecuador.

## **Objetivos específicos**

- Fundamentar teóricamente los procedimientos de reclutamiento y selección de personal administrativo de las universidades públicas del Ecuador.
- Identificar los niveles de desempeño laboral mostrados por el personal administrativo de las universidades públicas del Ecuador.
- Diferenciar los factores que componen los procesos de selección de personal administrativo de las universidades públicas del Ecuador.

### **4.3. Justificación de la investigación**

Para las universidades públicas del Ecuador, es de gran interés la presente investigación, debido a que, por medio de ella, se optimizara los procesos de reclutamiento y selección, haciendo que estos sean ejecutados de una forma sistemática a través de técnicas y herramientas de comprobación científica permitiendo la inclusión de personal calificado y cualificado dentro sus puestos administrativos.

Esta investigación tiene trascendencia dentro de las organizaciones de educación superior, ya que, por medio de la misma se definirá la interferencia que tiene la selección de personal con el desempeño laboral permitiendo que las I.E.S., a su criterio técnico y legal, puedan definir mejores procesos dentro de lo que permite la normativa, respecto a la gestión del talento humano y dando como resultado una respuesta efectiva a su vinculación de personal.

Por medio de esta investigación, las instituciones de educación superior podrán tener un dato real de cuál es la incidencia de los métodos de reclutamiento y selección de personal tanto para otorgar nombramientos permanentes como para vincular servidores bajo contrato ocasional y cuál es la diferencia en el desempeño laboral entre estas dos figuras de trabajo en el sector



público. De igual manera podrán desarrollar propuestas que optimizarán los procesos de reclutamiento y selección de personal que permitirán vincular personal altamente calificado para el cumplimiento de actividades en los puestos de trabajo con el fin de mejorar la administración de personal extrayendo el máximo potencial de cada uno de los servidores y fomentando la excelencia académica y el aumento de los estándares educativos en las universidades públicas del Ecuador.

También, se determinarán las competencias y el nivel que deben tener los postulantes para que puedan ocupar un puesto de trabajo dentro de las Universidades públicas, a través de procesos selectivos bajo un enfoque de competencias laborales, enmarcados en las normas y políticas establecidas para la administración pública que rige las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador.

A través de una adecuada provisión de recursos humanos basada en la selección del personal más idóneo para ocupar los puestos de trabajo, se logrará optimizar los procesos y disminuir el margen de error en las actividades ejecutadas por parte del personal, aumentando los niveles de eficiencia de los servidores públicos de nivel de Gobernante, Apoyo, Asesoría y de valor agregado, incidiendo directamente en la calidad de las evaluaciones a las universidades públicas por parte de los organismos de control estatales.

Actualmente en el Ecuador se vive una serie de reformas a las leyes inherentes al personal que trabaja en las instituciones públicas, creando inestabilidad jurídica respecto a toda la normativa para la administración de recursos humanos del servicio público, desde ese aspecto, es necesario crear nuevos procesos que permitan medir la efectividad de la selección del personal más idóneo para la incorporación de nuevo personal en la institución y consecuentemente normar estos procedimientos para que sean de uso obligatorio en las instituciones de educación superior,

universidades y escuelas politécnicas públicas y así, mejorar el desempeño laboral y la calidad en el servicio.

Es necesario mencionar que para el procedimiento de reclutamiento y selección de personal del personal administrativo de las universidades públicas del Ecuador, se debe regir bajo las normativas y procedimientos establecidos por el Ministerio de Trabajo a través de las leyes conexas emitidas por el mismo, por tanto, esta investigación deberá hacer referencia a los mandatos y permisos establecidos en la Ley Orgánica de Servicio Público, Norma Técnica de Selección de Personal y acuerdos ministeriales en su ámbito de aplicación.

En función de lo expuesto, se realizará mediante los resultados de las evaluaciones del desempeño del personal de reciente ingreso, bajo la modalidad de nombramiento permanente y contrato de servicios ocasionales, una comprobación estadística que permitirá diferenciar el rendimiento en el trabajo por parte de los colaboradores que han ingresado bajo las modalidades laborales antes mencionadas, permitiendo a las universidades públicas tomar acciones preventivas o correctivas para mejorar sus procesos de selección de personal administrativo.

#### **4.4. Marco teórico referencial**

##### **Antecedentes Investigativos**

En la investigación realizada acerca del desempeño laboral en las universidades del cantón Ambato por (Zaldumbide, 2020), se procede a utilizar el enfoque cuantitativo empleando la recolección de datos para señalar; con el uso de este enfoque cuantitativo se emplean experimentaciones y análisis de causa-efecto, también se debe resaltar que este tipo de investigación conlleva a un proceso secuencial y deductivo. Al término de la 26 investigación

se debe lograr una generalización de resultados, predicciones, control de fenómenos y la posibilidad de elaborar réplicas con dicha investigación.

De igual manera, se emplea la modalidad bibliográfica para la consulta en fuentes convencionales y electrónicas para construir el marco teórico, bibliotecas físicas como virtuales. Además, se usa la modalidad de campo para representar en forma de cuadros y gráficos estadísticos los resultados de los instrumentos de investigación aplicados en el lugar de los hechos y de éstos resultados se elaboró análisis cuantitativo y la interpretación cualitativa, y de la interpretación obtener las conclusiones.

La población utilizada dentro de la investigación realizada por (Zaldumbide, 2020) se toma como población muestra a 27 sujetos del área docente y administrativa de la Universidad Técnica de Ambato, específicamente de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Para determinar la técnica e instrumento se utiliza la herramienta psicométrica LIPT-60 que determina las maniobras principales utilizadas para el Acoso Laboral, encaminada a la destrucción de un excelente profesional.

Y finalmente como conclusión de esta investigación se determina que el desempeño laboral se ve afectado cuando no existe el personal idóneo dentro de los puestos de trabajo, tanto en el inmediato superior como el subordinado. Esto se refleja en la falta de competencias técnicas como conductuales para poder gestionar personas, incapacidad de delegar responsabilidades, o a su vez falta de experticia en el cumplimiento de actividades.

En estudios realizados por (Maldonado, Toledo y López, 2010), procedieron a analizar el desempeño laboral del personal administrativo que manejan los procesos de contratación en una universidad pública, por tanto, desarrollaron una investigación de tipo exploratorio, con diseño

de investigación no experimental, cuyo fin es conocer fenómenos que han sido escasamente abordados o cuyo tema ha sido poco estudiado, tratando de especificar cómo es el desempeño laboral de los empleados administrativos durante los procesos de contratación de bienes o servicios, desde la percepción de los proveedores.

Para la determinación de la muestra indican que, se tomó como referencia el reporte de movimientos de mayor del periodo 2009, el cual sirvió para identificar a los proveedores con los que contrató la universidad la compra de bienes y servicios; este listado fue depurado resultando una población final de 186 proveedores. Una vez establecida la población, se determinó el tamaño de la muestra aplicando la fórmula para población finita resultando 125 proveedores.

A continuación, la recolección de la información en esta investigación se llevó a cabo a través un cuestionario integrado por 22 ítems con cinco alternativas de respuesta, distribuidos en ocho dimensiones las cuales se señalan en la Tabla 5. La información recabada fue (1) perfil demográfico de los proveedores de bienes y servicios (giro, régimen legal y ubicación) y (2) la medida del desempeño percibido por los proveedores investigados de acuerdo a la adaptación del modelo alternativo SERVPERF, de Cronin y Taylor.

Las conclusiones de este estudio fueron de según los resultados de la aplicación del instrumento para conocer el desempeño laboral de los empleados que manejan los procesos de contratación de bienes o servicios en una universidad pública muestran que, desde la percepción de los proveedores, el desempeño laboral posee un nivel bueno. De acuerdo con los promedios, la Seguridad y Confianza es la variable que manifiesta la importancia más alta lo cual revela claramente que los conocimientos y atención mostrados por los empleados respecto al servicio que se está brindando, inspiran confianza y credibilidad; esta característica puede relacionarse con los esfuerzos que ha realizado la universidad en materia de transparencia.

Según estudios realizados por Orizaga (2011) se destaca la importancia del reclutamiento adecuado del personal que debe seleccionarse por ello, entre más coherente sea el proceso de selección (y de formación y actualización) del personal académico de una universidad pública, con el modelo académico adoptado, mejor será la calidad de la educación que ofrece; por el contrario, en la medida que se separen modelo y proceso, se estará alejado la probabilidad de alcanzar la calidad deseada.

A través de diversos estudios se ha podido observar, que en la Universidad Pública, se aplican diversos criterios para la selección y reclutamiento de personal administrativo, estos pueden ser entrevistas técnicas, entrevistas por competencias, pruebas psicométricas, etc. y que sin duda no todos responden de la misma manera a las necesidades de la institución.

Se debería mantener como prioridad, el brindar una educación de calidad la cual involucra como todos los procesos sociales, una gran cantidad de factores condicionantes entre los que se encuentran los procesos de selección de los actores universitarios, los cuales son concretados en exámenes de selección o admisión de estudiantes, así como en el reclutamiento del personal administrativo y académico.

En esa temática, se ha centrado la presente investigación que se encuentra en su primera etapa y que pretende analizar los procesos que se realizan en la universidad pública en cuanto a la selección y reclutamiento de personal en donde se buscará integrar el factor talento humano como eje central en la toma de decisiones para su contratación.

En función de lo expuesto se puede concluir que para que exista una buena calidad en el reclutamiento y selección de personal hay que definir parámetros para el ingreso y permanencia del personal docente seleccionado bajo los criterios que se señalen en el modelo que se

proponga, buscará que se realicen conforme a los méritos que el personal demuestre y en cumplimiento a la función administrativa que toda organización debe realizar.

De igual manera, estudiar el cumplimiento de un proceso de selección idóneo, analizando las posibles circunstancias que provoquen desviaciones entre el perfil del académico que se requiere contratar y el del realmente contratado requerirá de un cuidadoso análisis de los factores involucrados para que los resultados sean útiles.

La gestión de talento humano dentro de los últimos años ha tomado un papel protagonista dentro de la administración, transformándose en eje fundamental para el desarrollo organizacional. Además, ha cambiado la concepción de que el ser humano es considerado como una herramienta para la producción, desde el punto de vista actual, gracias a la gestión de talento humano, los trabajadores se han convertido en personas, con sentimientos, emociones, pasiones, las mismas que le permiten reaccionar en los diferentes escenarios que se presentan en la organización.

Con un correcto tratamiento por parte de los profesionales de las áreas de recursos humanos que permitan mejorar la motivación, se podrá extraer el máximo de rendimiento de los colaboradores, en conjunto con la rentabilidad de la organización.

Así Cuesta (2010) manifiesta “la Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento es gestión de las personas que trabajan, portadoras del capital humano, acogiendo la gestión de materialización de ese capital humano en la organización, reflejado en procedimientos de trabajo” (p. 07).

Para, De la Cruz (2015) “el seguimiento y la evaluación del plan de formación deben realizarse tanto de forma puntual; centrado en cada una de las acciones desarrolladas como de forma global, valorando el conjunto del plan” (p. 38). El seguimiento y registro de los datos obtenidos de cada acción no solo es necesario para hacer el seguimiento del cumplimiento del plan, sino

que tiene especial importancia para, en los casos en que sea necesario, ajustar las siguientes acciones. Las valoraciones que hacen los asistentes de las acciones formativas a las que asisten no sólo sirven como retroalimentación del ajuste de la acción, sino que también en ocasiones pueden provocar el rediseño de futuras ediciones de la misma acción o de acciones similares.

En el anexo UA3-8 se ofrece un modelo de cuestionario de evaluación de curso por parte de los participantes. Aunque de forma puntual las acciones formativas se evalúen tanto durante su desarrollo como al finalizar, la transferencia de los conocimientos aprendidos al entorno de trabajo requiere una evaluación posterior en el tiempo. Esta transferencia de conocimientos es la que en definitiva permitirá analizar hasta qué punto se han conseguido los objetivos que se habían marcado con el plan de formación y, en consecuencia, cuál es su rentabilidad.

En referencia a lo que dice el autor en el párrafo anterior, se puede decir que los planes de formación deben estar centrados en todas las actividades que se realizan tanto en forma individual como general por parte de los trabajadores. También el seguimiento que se realiza a los colaboradores sirve para, de ser necesario, dar *feedback* en la forma del desarrollo de los procesos. De igual manera, la evaluación al final de la unidad de tiempo fijada para la misma, permitirá cuantificar el nivel de conocimiento y experticia que los colaboradores han adquirido.

Según, Soto, Roy, Álvaro y Castro (2015) “la oferta de servicios de reclutamiento y evaluación de personas es realizada tanto por empresas como por personas que trabajan en forma individual” (p.78). Considerando eso, es posible afirmar que las barreras de entrada a esta actividad son bajas: cualquier profesional o un pequeño equipo de trabajo puede llevar a cabo búsquedas de personas para cargos específicos, requiriendo solo una oficina y, eventualmente, medios de reclutamiento para hacerlo. Según *Head Hunters Workplace*, sitio dedicado a conectar oferta y demanda de servicios de selección de personas, en Chile existen más de 250 head hunters, además de personas que ofrecen servicios de búsqueda (*Head Hunters Workplace*,

2017). Conformando así un mercado atomizado. Eso significa que ningún actor tiene un tamaño significativo como para ejercer, por sí solo, una influencia relevante en la industria.

Según menciona el autor citado con anterioridad, existe una cantidad significativa de personas o grupos de ellas que se dedican a ofrecer servicios especializados de reclutamiento y selección de personal, específicamente a la casa de talentos para ocupar cargos de relevancia en las organizaciones en el país de Chile. Sin embargo, no son suficiente para cubrir la demanda que existe de estos servicios en todo el país. Esto quiere decir que, dentro de las organizaciones, no existen la cantidad suficiente de profesionales, o no poseen las competencias necesarias para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal, por tanto, se ven en la necesidad de contratar personal especializado externo que ayude en la provisión de recursos humanos para las organizaciones.

## **Administración**

La administración de empresas se constituye desde un enfoque multidisciplinar, la evolución y trascendencia en los presentes tiempos destacando su importancia en los parámetros de estructura tales como: sistema técnico, extensión de su actividad, su nivel organizacional, etc. De igual manera, la aproximación que se realiza a la definición de empresa, se alimenta con los postulados de la teoría de sistemas utilizada en la administración de empresas.

Mientras se inicia el restablecimiento de la crisis económica en Méjico, las industrias proponen nuevos mecanismos para la gestión de talento humano, con el objetivo que estos incrementen su nivel de efectividad en las áreas a las que pertenecen. Esto propone la búsqueda de nuevos mecanismos en la gestión de la retribución al personal.

De igual manera se analiza la posibilidad de buscar nuevas alternativas para la inversión en nuevos recursos humanos. En gran parte de las empresas se emplea recorte de personal para



poder justificar la disminución de sus ingresos. Sin embargo, muchos gerentes utilizaron alternativas como la disminución de costos con lo que lograron los mismos resultados sin alterar la estabilidad laboral de los trabajadores. De cualquier manera, la recesión económica ha planteado la necesidad de que los empresarios den más valor a los aportes que generan sus colaboradores, por lo que un método que se base en hechos reales ayuda a que la toma de decisiones sea más efectiva y transparente.

Por tanto, se considera fundamental mantener un alto nivel de motivación para optimizar el rendimiento en los colaboradores, debido a que en las empresas se dispone de por lo menos una persona que realice como *feedback* en cada puesto de trabajo, pero la realidad es que cuando se lanza al mercado una vacante de trabajo, sólo uno de tres se ocupa a través del proceso de sucesión. Según la investigación de PwC, las empresas norteamericanas mostraron una mejor capacidad que las Reino Unido y Europa para optimizar la capacidad de todo su recurso humano.

La investigación muestra datos de los ingresos brutos (antes de impuestos) generadas por cada libra esterlina, euro o dólar pagado al personal de más de 10 mil empresas en 40 países, con sustento en la recuperación en la inversión de su talento humano HC ROI por sus siglas en ingles. La investigación indica que durante el crecimiento constante que hubo entre 2002 y 2006, la HC ROI sufrió un aumento considerablemente modesto de 4.6 por ciento en Reino Unido y de 8.3 por ciento en Europa Occidental, y en Estados Unidos creció 19.8 por ciento. En 2007, cuando se registraron los primeros signos de decaimiento en algunas economías y durante la crisis de los mercados en 2008, el índice de Reino Unido disminuyó 2.8 por ciento, en Europa Occidental 1.7 por ciento y en Estados Unidos permaneció estable (Fernández, 2010).

Fernández (2010) afirma “que las empresas son estructuras organizacionales que persiguen obtener beneficios basados en la generación de productos o servicios de demanda en el mercado” (p. 98). La empresa al ser una estructura que busca obtener beneficios, hace que se generen

flujos de ingresos y gastos, lo cual la distingue del resto de organizaciones tales como las entidades estatales. El beneficio que obtienen los propietarios de las empresas es la compensación que adquieren por la puesta en riesgo del capital invertido. Para entender a la empresa hay que empezar por analizar los principales elementos que la constituyen los cuales son: visión, negocio, objetivos, recursos entre otros.

Como se puede entender en el párrafo anterior, las empresas, en la mayoría de casos, se constituyen por el riesgo que toman los emprendedores al invertir su capital para generar bienes o servicios que pretendan satisfacer las necesidades que el consumidor demanda; A cambio de esto, el inversor obtiene una retribución.

### **Gestión de talento humano**

Se puede decir que la administración de recursos humanos gestiona los conocimientos, habilidades y actitudes que tiene un individuo para la ejecución de las actividades inherentes a un cargo. Desde este enfoque se considera al talento humano como los recursos más importantes dentro de las organizaciones debido a que las personas son las que permiten que funcione la organización. En consecuencia, se puede decir que si el recurso humano se encuentra en toda la disposición de realizar las actividades en virtud de las necesidades de la organización esta prevalecerá en el tiempo, caso contrario está destinada al fracaso. De igual manera, la gestión de talento humano es el móvil administrativo en la toma de decisiones.

El área de talento humano es un área muy delicada a la cultura organizacional de las empresas. También la gestión de talento humano es una serie de procedimientos técnicos orientados a promover la eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades por parte de todos los colaboradores mejorando los procesos de selección, capacitación y desempeño laboral de los colaboradores (Bell, Espín y Espín, 2015).

Ahora bien, Rio y Cortina (2015) exponen que “un modelo de administración de talento humano debe poseer un conjunto de técnicas sistematizadas desde enfoque de la psicología y la administración general que permita definir procesos orientados al cumplimiento de los objetivos a través de un talento humano calificado” (p.45).

Al fin y al cabo, las personas que conforman las organizaciones son las que hacen que todo el recurso material entre en funcionamiento por eso es imprescindible que el personal este altamente motivado, a través de, planes de compensación, capacitación, formación y desarrollo que permitan una constante evolución y mejora del desempeño laboral en las organizaciones. Los procesos desarrollados en las empresas necesitan la incorporación de recurso humano que posea las competencias y conocimientos fundamentales para el logro de los objetivos de la organización.

Mediante lo expuesto se puede decir que la toma de decisiones implica el consensuar las relaciones interpersonales que conducen a la optimización de los recursos y a que todas las actividades que se realicen se sumen a los retos de la estrategia empresarial. Hay que rescatar que el conocimiento de la organización se traduce en el bagaje de saberes que poseen los trabajadores, siendo la única ventaja sostenible, la relacionada con la rapidez de la aplicación optima del conocimiento. No obstante, es notoriamente complejo, por una parte, cuantificar la relación que tienen los saberes y su ejecución efectiva en la empresa.

La gestión de talento humano puede ser definida como:

Todos los programas de formación que tienen como objetivo optimizar el desempeño, levantar la motivación y desarrollar las competencias de los colaboradores que forman parte de la organización. Es un móvil importante para la planificación de los proyectos de vida y de trabajo personal, pero al mismo tiempo es un factor imprescindible para la ejecución de los objetivos y mejoramiento de las oportunidades organizacionales de

futuro en términos de competitividad. En las empresas se pueden nombrar a varios elementos como esenciales para que este alcance el desarrollo óptimo; Sin embargo, el factor más importante es que se logre un vínculo holístico entre los colaboradores de esta y las herramientas inertes que en ella reposan tales como (tecnologías, sistemas de información, etc.) para la correcta ejecución de las actividades. (Mejía, Bravo y Montoya, 2013, p.48).

La gestión de talento humano requiere de una serie de procesos y procedimientos que permitan desarrollar las potencialidades de los colaboradores en la empresa, estos procesos pueden ser ejecutados a través de la descripción de puestos, selección de personal, formación y capacitación, evaluación del desempeño, entre otros. Es importante mantener un buen clima laboral en las organizaciones para poder asegurar al máximo la motivación de los colaboradores, haciendo que estos ofrezcan al máximo su capacidad de elaborar su trabajo. El objetivo en la gestión de talento humano es que los colaboradores desarrollen un correcto uso de todas las herramientas que existen en la empresa a nivel general para que se aproveche y optimice la elaboración de los productos o servicios que la organización genere.

### **Subsistemas de talento humano**

Hoy en la actualidad existe una imperante necesidad de vincular personal altamente calificado y cualificado dentro de las organizaciones conjuntamente de implementar en las mismas, un modelo de levantamiento de perfiles basados en competencias laborales.

De igual manera el recurso humano, se ha convertido en el eslabón más fuerte en un mercado altamente competitivo, puesto que nos encontramos en la llamado sociedad del conocimiento en la cual, según las rigurosas exigencias dentro del mercado laboral, las personas en su gran mayoría están en constante adquisición de conocimientos mediante las diversas ofertas académicas existentes. Se puede decir que el conocimiento es

construido por el ser humano y esto se ha constituido como una fuente de aplicación del conocimiento dentro de las áreas ocupacionales y la gestión de talento humano (Sandoval y Pernalete, 2017, p. 65).

Cuando hablamos de un modelo por competencia, hay que señalar lo que dice Longo (2004) “un modelo no pretende suministrar la única explicación posible de una realidad compleja, pero sí facilitar el acceso a la misma” (p.90). En este contexto, es imprescindible señalar que diversas asociaciones industriales y la academia han desarrollado investigaciones que permitan estandarizar los conceptos de lo que realmente significa una competencia, proponiendo metodologías adaptables a cualquier sistema de normalización tales como: IMS RDCEO (2002), IEEE RCD P1484.20/D01 (2006), HR-XML (2006), IEEE P1484.20/D01, (2004), ISO/IEC TR24763 (2009). Conforme a estas normas se definieron los lineamientos que debe tener el modelo de datos que debe poseer una competencia laboral (nombre, descripción, nivel de competencia y contexto) los cuales deberían estar alineados con las dimensiones que desarrollan el estándar para las competencias.

Alles (2006) afirma que “dentro del proceso de adquisición de competencias de forma consciente, es muy parecido al del desarrollo del conocimiento, solo con un dato diferencial: respecto a los conocimientos, es muy frecuente que se verifique su integración, a través de la instrucción formal” (p.76). De tal modo que las diferentes actividades que todos realizamos inciden en el desarrollo de competencias. De igual manera por medio del análisis, todo, incluyendo a los niños verifican el resultado de las acciones realizadas. Debido a este análisis efectuado, de la objetividad de este y su aprobación resultara que las personas adquieran o no diversas competencias. Si un individuo, sea cual sea su edad, puede discernir sus éxitos o fracasos, logrará modificar su conducta.

Dentro de la gestión de talento humano, existen una serie de procesos que inciden en el desarrollo del personal. Uno de estos es, el desarrollo de competencias en los puestos de trabajo; Sin embargo, para esto es necesario integrar el conocimiento dentro de los empleados y fortalecerlo a través de la aplicación de los mismos. Esto se logra capacitando y entrenando al personal mediante casos prácticos en el área de trabajo y su constante repetición, sacando provecho de los aciertos y los errores hasta lograr desarrollar la habilidad necesaria para los niveles óptimos de desempeño.

### **Reclutamiento y selección de personal**

Conforme la Ley Orgánica de Servicio Público (2019) indica lo siguiente:

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

De las personas con discapacidades o con enfermedades catastróficas.- Las instituciones determinadas en el artículo 3 de esta ley que cuenten con más de veinte y cinco servidoras o servidores en total, están en la obligación de contratar o nombrar personas con discapacidad o con enfermedades catastróficas, promoviendo acciones afirmativas para ello, de manera progresiva y hasta un 4% del total de servidores o servidoras, bajo el principio de no discriminación, asegurando las condiciones de igualdad de oportunidades en la integración laboral, dotando de los implementos y demás medios necesarios para el ejercicio de las actividades correspondientes.

En caso de que por razones de la enfermedad catastrófica o discapacidad severa las personas no pudieran acceder a puestos en la administración pública, y, una persona del núcleo familiar de dicha persona sea éste cónyuge o conviviente en unión de hecho, padre, madre, hermano o hermana o hijo o hija, tuviere bajo su cuidado a la misma, podrá formar parte del porcentaje de cumplimiento de incorporación previsto en el inciso anterior, para lo cual se emitirá la norma técnica correspondiente para la contratación de estas personas. En caso de muerte de la persona discapacitada o con enfermedad catastrófica, se dejará de contar a éstas dentro del cupo del 4%.

Del ingreso a un puesto público.- El ingreso a un puesto público será efectuado mediante Concurso de merecimientos y oposición, que evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos.

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

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

Durante la calificación de los concursos de méritos y oposiciones, se otorgará un puntaje adicional a los aspirantes que demuestren haber sido acreedores a un reconocimiento dentro del Programa Nacional de Reconocimientos a la Excelencia Académica o que hubieren alcanzado algún reconocimiento a la excelencia en el ámbito de la formación técnica, tecnológica o su

equivalente, reconocida por el ente rector de la Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

De los puestos vacantes. - Para llenar los puestos vacantes se efectuará un concurso público de merecimientos y oposición, garantizando a las y los aspirantes su participación sin discriminación alguna conforme a lo dispuesto en la Constitución de la República, esta Ley y su Reglamento. Estos concursos deberán ser ejecutados por las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano.

Designación de la o el ganador del concurso. - La autoridad nominadora designará a la persona que hubiere ganado el concurso, conforme al informe emitido por la Unidad de Administración del Talento Humano. La designación se hará en base a los mejores puntajes que hayan obtenido en el concurso.

De los ascensos. - Los ascensos se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en el que se evaluará primordialmente la eficiencia de las servidoras y los servidores y, complementariamente, los años de servicio. Se deberá cumplir con los requisitos establecidos para el puesto.

Según la Norma Técnica de Selección de Personal del Sector Público (2019) señala:

Del concurso de méritos y oposición. - Es el proceso por el cual se convoca a todas las personas que se encuentren legalmente habilitadas para el ingreso y desempeño de un puesto en el servicio público, según los requisitos establecidos en la convocatoria relativa al descriptivo y perfil del puesto, para participar en el proceso de selección determinado en la presente norma. Todo concurso de méritos y oposición será abierto.

De las fases del concurso. - El concurso de méritos y oposición está compuesto por las siguientes fases:



- a) Convocatoria;
  - a.1) Planificación;
  - a.2) Difusión; y
  - a.3) Postulaciones
  
- b) Verificación del Mérito;
  
- c) Evaluación por Oposición, comprendido por:
  - c.1) Pruebas psicométricas;
  - c.2) Pruebas de conocimientos técnicos; y,
  - c.3) Entrevista;
  
- d) Declaratoria del ganador.

La ejecución de los componentes del concurso estará establecida de conformidad al cronograma de actividades del proceso. De ser necesario, el cronograma podrá prever la ejecución simultánea de los referidos componentes.

La selección de personal es un procedimiento que se ejecuta mediante una serie de procesos técnicos afines a la planificación estratégica y a las normas internas de la administración de personal, con la finalidad de encontrar al candidato idóneo que se adapte a los perfiles de puesto y a las competencias requeridas en cada una de las vacantes disponibles.

Los perfiles de puestos por competencias determinados en las empresas, son fundamentalmente conjuntos de competencias que representan la información detallada de conductas que ejemplifican el desarrollo de una competencia. Resulta sumamente importante determinar las competencias pues la dinámica empresarial actual supera el concepto de “seleccionar para un puesto determinado” (Fernández, Vázquez, Dujarric, Díaz y Soto, 2015, p. 19).

Según menciona Blasco (2004) “el reclutamiento y selección de personal se ha transformado en un subsistema dentro del sistema de gestión de talento humano” (p. 67). Evidentemente tiene las características de ser sistémico, debido a que es, en absoluto influido por varios aspectos organizacionales, como porque sus efectos suelen tener un impacto mucho más que lineal en diversas áreas de la organización. De igual manera, se puede pensar que trata de una de las interfaces de las organizaciones para vincularse con su entorno, comprometiéndose por lo que esta es, aunque con una capacidad para incidir en la organización incluso catastróficamente.

El psicólogo encargado del área de reclutamiento y selección de personal posee un rol centrado por una serie de funciones que requieren de muchas competencias, entre ellas las de tipo directivo, así como también la elaboración y administración de un presupuesto anual; la decisión de acatar determinadas actividades o procesos; el control de la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección de personal que se efectúen bajo su responsabilidad; la administración de la información en su diversas facetas, etc. En el caso de las empresas dedicadas a la consultoría la situación no es distinta, con la importancia de general valor agregado a los procesos en materia de administración de la información direccionada a las necesidades del cliente.

Haciendo referencia a lo que se refiere el párrafo que antecede a este, el reclutamiento y selección de personal es un subproceso sistémico que se constituye como uno de los más importantes dentro del área de recursos humanos y está íntimamente relacionado con el comportamiento de la organización generando un impacto en sus diversas áreas. El responsable del área de recursos humanos debe ser poseedor de múltiples competencias entre ellas las habilidades directivas que permitan gestionar el personal a su cargo y el resto de personal de la organización en beneficio del cumplimiento de objetivos.

Bretones y Rodríguez (2008) manifiestan que, “el reclutamiento y selección de personal es un proceso vinculado con el área psicosocial que se genera en la organización, por medio del cual se elige a personal para el desarrollo de un trabajo” (p. 107). Por lo cual, este proceso se fundamenta en dos tipos de decisiones, la que es orientada a integrar nuevas personas en la organización, como aquella direccionada a cambiar de posición a los trabajadores dentro de la propia empresa, con el fin de efectivizar su utilidad y satisfacer los intereses de la organización. Además, actualmente, comprende de negociar los beneficios de ambos, persona y organización, aunque en las negociaciones la empresa se posiciona como dominante en la mayoría de los casos.

Desde el enfoque directivo, se inicia de la noción del talento humano y, en este sentido, se entiende a la selección como parte del proceso inserto en una política que intenta poseer y recolectar el mencionado talento. No obstante, se piensa que el empresario y los técnicos cometen un error al creer que los postulantes no pueden hacer otra cosa que acogerse a su normativa y sus criterios, al contrario, pueden tomar la decisión de demandar trabajo en unas empresas antes que, en otras, según la información que dispongan acerca de sus normativas de personal. Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, el postulante de igual manera puede escoger la organización en la cual puede pertenecer (Bretones y Rodríguez, 2008).

El reclutamiento y selección de personal es un proceso en el cual las organizaciones buscan obtener el capital humano para que se vincule en la misma y así poder cumplir con la misión que la empresa persigue; Sin embargo, dentro del reclutamiento y la selección es necesario que se definan las políticas necesarias para que este, no se vea distorsionado o afectado de manera negativa. Un ejemplo de políticas podría ser, el estudio minucioso del perfil del puesto por parte del responsable de selección y que el desarrollo de proceso sea estrictamente de seleccionar a la persona que más se adapte al perfil profesional requerido, con el fin de que este se adapte de manera óptima vacante en la empresa.

Esta actividad es permanente dentro del área de recursos humanos, pero ¿cómo se la define?, La Universidad Dr. José Matías Delgado, (s.f.), la define como: “Este proceso consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos que buscan atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.

La Universidad Complutense de Madrid (2011) menciona que, “se establecerán las fuentes a utilizar (internas, externas o ambas) para la localización y atracción de candidatos potencialmente válidos; y la tasa de candidatos preseleccionados estimada como conveniente para empezar el proceso de Selección” (p. 46). El reclutamiento se lo definiría como la búsqueda de candidatos en las diferentes fuentes o bases de datos, de donde se obtendrán varias opciones para cubrir la vacante. Como parte de la estrategia de reclutamiento, las empresas deben obtener fuentes de candidatos, puesto que el mercado laboral es extenso, por lo mismo es necesario conseguir fuentes confiables, con candidatos idóneos.

Las fuentes a las cuales acuden generalmente son:

1. Fuentes internas
  2. Fuentes externas
- Aplicaciones directas y recomendaciones
  - Anuncios en periódicos y revistas
  - Agencias de empleo privadas
  - Universidades y colegios
  - Reclutamiento electrónico

Existen autores que no consideran como parte del proceso al reclutamiento y pasan directo a la selección. En este punto se hace necesario hacer la diferenciación entre reclutamiento y selección.

La selección según Vértice (2008) es, “el proceso que comprende, tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse” (p.40).

De acuerdo a Chiavenato (1999) lo define como el proceso de “escoger entre los candidatos reclutados al más adecuado para ocupar el cargo en la empresa, tratando de mantener o aumentar el rendimiento del personal. Buscar solucionar dos problemas: adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre en el cargo” (p.30).

Para García (2009) en su publicación titulada: Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana, lo define como, “la escogencia del mejor candidato para el cargo, quien es la persona adecuada para mantener o aumentar la eficiencia y desempeño organizacional” (p.27).

De los autores presentados, se observa que concuerdan en el escogimiento del mejor candidato, quien se ajusta al perfil del puesto para aportar en el desempeño de la organización.

Razón por la cual, es importante que se recolecte todos los datos relacionados a los candidatos, no solo se debe considerar como un diagnóstico, sino como un pronóstico de la capacidad para ajustarse a los requerimientos de la organización. La selección entonces es un proceso de comparación del perfil definido con la realidad de los candidatos, para tomar la decisión.

Dentro del proceso de selección, se aplican test, sin embargo, existe una variedad amplia, se describen los más utilizados:

- Test de aptitudes: Se enfocan únicamente en las habilidades relacionadas al puesto, descartando todos los otros factores de interés que luego pueden resolverse en un contacto cara a cara.

- Test proyectivos: La idea de estos es predecir el comportamiento de los candidatos, tratando de revelar de forma indirecta aspectos de su personalidad. Son frecuentes en estos casos las situaciones problemáticas, los supuestos y las preguntas vinculadas a los sentimientos que se generan en los entornos laborales.
- Test de nivel intelectual: En este caso se busca conocer justamente el nivel de cultura general y conocimiento a nivel intelectual de los candidatos, para identificar a los más actualizados e informados.
- Test de personalidad: Son quizá los más conocidos y temidos de todos, pues los trabajadores acostumbran a sentirse algo “desnudos” delante de las técnicas introspectivas de los reclutadores en este tipo de casos.

Pero lo cierto es que su finalidad no es la de identificar psicópatas sino la de descartar aquellos rasgos de personalidad que no sean compatibles con el trabajo en cuestión (Universia, 2017).

### **Evaluación del Desempeño**

Se puede hablar de la evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeña, realizado mediante una serie de instrumentos.

Capuano (2004) manifiesta que “la globalización ha ocasionado, gracias al libre movimiento de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, ejecutar procesos, de administrar los mismos y sus organizaciones, lo que ha generado la necesidad de más competencias requeridas en los colaboradores” (p.33). Por tanto, las empresas deben tener la predisposición para adaptarse, estableciendo estrategias que se encuentren alineadas con los aportes de su capital humano a fin de cumplir con las metas y objetivos organizacionales. El alcanzar que los procesos se lleven a cabo de manera efectiva, al igual que optimicen la productividad y se enfoque en el

retorno del gasto en talento humano, requiere de una administración de talento humano basada en competencias laborales y de una efectiva evaluación de desempeño al personal de la empresa.

Según lo antes expresado, la evaluación de desempeño por competencias es el subproceso por medio del cual se puede determinar el nivel de rendimiento que está aportando el empleado a la organización, resaltando que cada colaborador no está competente para todas las áreas. Por este motivo, hacer una adecuada gestión de la motivación proporcionara a las personas de la empresa el desarrollo adecuado de sus competencias.

El subproceso de evaluación de desempeño se enmarca en hacer una valoración cualitativa y cuantitativa, acerca de cómo los colaboradores de una organización están realizando su trabajo, y, a su vez permite establecer las fortalezas y debilidades en las que ha incurrido el capital humano para poder buscar mecanismos de mejora continua y poder anticiparse a factores negativos en el cumplimiento de las actividades del puesto. La evaluación de desempeño también se encuentra muy cerca a los subprocesos de capacitación y formación y planes de compensación, sirviendo como insumo para el establecimiento de políticas que permitan adquirir nuevas competencias a los trabajadores, además de retribuir a los colaboradores en caso de que los resultados de la evaluación de desempeño sean destacables en manera positiva.

Según Byars y Rue (1996) “la evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes para mejorarlo” (p. 98).

Para Chiavenato (2018) “la evaluación del desempeño se constituye en un sistema de apreciación del desempeño del empleado en función del cargo y de su potencial en desarrollo” (p. 48). El autor lo plantea como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

A su vez la evaluación de desempeño contempla tres pasos a seguir:

**La descripción:**

Consiste en identificar las áreas del trabajo, analizando el directivo para medir el rendimiento, teniendo en cuenta que el sistema de evaluación tiene que referirse a aquellas actividades que están relacionadas directamente con el éxito de la empresa.

**La Medición:**

Es el núcleo central del sistema de evaluación que agrupa las valoraciones realizadas por el evaluador sobre el rendimiento evaluado para potenciar puntos fuertes y desarrollar de mejor manera su área.

**El Desarrollo:**

Es la finalidad principal de un sistema de evaluación, este instrumento no se limita en analizar las actuaciones de los colaboradores, llevadas a cabo durante un tiempo de y según ello felicitar o reprobar, para conseguir realmente que los profesionales de cualquier empresa de desarrollen, la evaluación debe contemplar el futuro y analizar que los trabajadores pueden hacer para desarrollar y aportar su máximo potencial en la empresa.

**Del subsistema de evaluación del desempeño:**

Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo



de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley (Ley Orgánica de Servicio Público, 2010, p. 46).

La evaluación de desempeño según la normativa que rige para el personal que conforma el servicio público, se constituye en el conjunto de parámetros de carácter técnico-legal para evaluar al personal de manera objetiva, utilizando los instrumentos técnicos como: manual de funciones, portafolio de productos y servicios, responsabilidades y perfiles del puesto sujeto a evaluación. Esta se elaborará fundamentada en indicadores de carácter cualitativo y cuantitativo de gestión, direccionados al cumplimiento de los objetivos organizacionales, el desarrollo del personal y la mejora continua de la calidad del servicio público ejecutado en todas las instituciones determinadas en el art. 3 de la LOSEP.

Según Alles (2015) “toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (p.88). Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres como evaluación de desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. La evaluación de desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa, así como 16 discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación.

### **Beneficios de la Evaluación del desempeño**

Allles (2015) considera una serie de beneficios tanto para la organización, para la gerencia, para el colaborador y finalmente los usuarios o clientes externos. Para el gerente, como administrador de personas:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar del desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Para la persona:

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa los considera.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etc.).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Para la Organización:

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.

- Dinamizar su política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo de la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

## **4.5. METODOLOGÍA**

### **ENFOQUE**

La investigación cuantitativa es aquella que utiliza datos cuantitativos para recopilar información concreta, como cifras. Estos datos son estructurados y estadísticos. Brindan el respaldo necesario para llegar a conclusiones generales de la investigación. Grinnell (1997) señala que es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor.

Por otro lado, la investigación cualitativa es generalmente más explorativa, un tipo de investigación que depende de la recopilación de datos verbales, de conducta u observaciones que pueden interpretarse de una forma subjetiva. Tiene un largo alcance y suele usarse para explorar las causas de problemas potenciales que puedan existir. La investigación cualitativa suele proveer una visión sobre varios aspectos de un problema. Suele preceder o conducirse tras la investigación cuantitativa, en función de los objetivos del estudio.

Según lo expuesto, esta investigación utiliza un enfoque cuantitativo, debido a que mediante la recolección de información numérica, acerca de, cuantos servidores públicos ingresaron bajo el proceso de concurso de méritos y oposición para obtener su nombramiento permanente establecido en la Norma Técnica de Selección de Personal para el sector público, al igual que, la información numérica de cuantos servidores públicos ingresaron mediante el proceso de

selección de personal bajo la figura de celebración de contratos ocasionales en un determinado periodo de tiempo, se podrá definir la población objeto de este estudio.

De igual manera se recopilará los datos constantes en las evaluaciones de desempeño del personal, para consolidar las puntuaciones referentes a los parámetros, factores y ponderaciones de los resultados de las mismas, obteniendo datos numéricos más precisos basados en la herramienta de uso obligatorio proporcionada por el Ministerio de Trabajo y las Norma Técnica de Evaluación de Desempeño. Esta información será clasificada y consolidada para ser sometida a una comprobación estadística llamada la rho de Spearman que permitirá determinar la correlación entre las dos variables objeto de esta investigación.

## **MODALIDAD**

### **Modalidad Bibliográfica**

Para Blasco (2017) “la investigación bibliográfica consiste en una descripción cuidadosa y ordenada del conocimiento publicado, seguido de una interpretación” (p. 38). En este tipo de investigación, se estudian los problemas con el propósito de ampliar y profundar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente de trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, con el pensamiento del autor.

Entonces la modalidad del presente trabajo de investigación será bibliográfica porque se realizará la selección y recopilación de información por medio de la lectura, crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, archivos y centros de documentación e información en los que repose material vinculado con las variables objeto de este proyecto.

## **NIVEL**

Según Hernández (2016) “la investigación correlacional consiste en una descripción cuidadosa y ordenada del conocimiento publicado, seguido de una interpretación” (p. 79). En este tipo de investigación, se estudian los problemas con el propósito de ampliar y profundar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente de trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, con el pensamiento del autor.

El nivel de la presente investigación es de nivel correlacional porque se busca determinar la incidencia entre las dos variables mediante las herramientas de evaluación del proceso de selección y la evaluación del desempeño.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

Morales (2019) afirma que, “la población estadística es una variable aleatoria relacionada con los objetos o individuos que se pretende estudiar en una investigación” (p. 89). Cada uno de los elementos de la población se denomina individuo y estos comparten algunas características. Por otro lado, Magallanes (2016) define que una población estadística puede ser un grupo de objetos/personas realmente existentes (por ejemplo, el conjunto de todas las personas de un pueblo) o un grupo hipotético y potencialmente infinito de objetos concebidos como una generalización (por ejemplo, el conjunto de todas las jugadas posibles en ajedrez). Cuando la cantidad de individuos de la población es grande y se quiere realizar un estudio, se divide a la población en muestras, las cuales son grupos reducidos que tienen características similares a la población general.

Según la Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT, 2019) en el país existen 30 universidades públicas a nivel nacional, por tanto, en vista de que el personal administrativo en las universidades públicas está ubicado en distintas ciudades del país, la población es altamente numerosa, este proyecto de investigación no posee la factibilidad de tiempo y económica para proceder con la recopilación de datos referentes a las variables de investigación que permitan comprobar la incidencia entre las variables objeto de este proyecto.

Mediante lo expuesto, la muestra de estudio de esta investigación reúne el universo parcial de la población, es decir, el personal administrativo bajo el régimen de la Ley Orgánica de Servicio Público de cinco universidades de la zona centro del país que son la Universidad Técnica de Ambato, Universidad Nacional de Chimborazo, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Universidad Estatal Amazónica, que han ingresado los últimos tres (3) años bajo la modalidad de nombramiento permanente cuyo número es de 95 servidores; mientras tanto que, los ingresos bajo la modalidad de contrato ocasional comprenden de 233 servidores alcanzando un total en la muestra de 328 puestos ocupados bajo las figuras laborales antes descritas.

**Tabla 2.** Población

<b>Población</b>	<b>UTA</b>	<b>UNACH</b>	<b>ESPOCH</b>	<b>UEA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Nombramientos Permanentes</b>	30	26	27	12	95
<b>Contratos Ocasionales</b>	60	59	62	52	233
<b>TOTAL</b>	90	85	89	64	328

**Fuente:** Recursos Humanos Universidades

**Elaborado por:** El Investigador

Para Fernández (2014) “la técnica es un conjunto de procedimientos reglamentados y pautas que se aplican como medio para llegar a cierto fin” (p. 76). Se puede decir que se trata de actuar de una forma ordenada que consiste en la repetición sistemática de ciertas acciones, Entonces la técnica es el conjunto instrumentos y medios a través de los cuales efectúa el método y solo se aplica a una ciencia.

Suarez (2015) “define a un instrumento de investigación como la herramienta utilizada por el investigador para recolectar la información de la muestra seleccionada y poder resolver el problema de la investigación” (p.90). Los instrumentos están compuestos por escalas de medición.

Mediante entrevistas, se recopiló la información suficiente acerca de cómo está compuesto el proceso de selección de personal administrativo en las universidades objeto de población y muestra de este estudio. Esta información fue proporcionada por cuatro servidores públicos, tres ostentan el cargo de Especialistas de Talento Humano y un Analista de Talento Humano de las universidades objeto de estudio, en virtud del conocimiento y experiencia previa para vincular al personal de reciente ingreso y de realizar los procesos de evaluación de desempeño acorde a los lineamientos de las normas legales vigentes que rigen para el sector público y las universidades tomadas en cuenta para este estudio.

Existen dos tipos de ingresos a las universidades públicas tanto para nombramientos permanentes que rigen los concursos de méritos y oposición con las siguientes fases: convocatoria, difusión, postulaciones, verificación del mérito, evaluación por oposición, pruebas psicométricas, pruebas de conocimientos técnicos, entrevista y declaratoria del ganador, conforme se representa en la siguiente tabla:

**Tabla 3.** Proceso de Selección de Personal

<b>Actividad</b>	<b>Definición</b>
<b>Convocatoria</b>	Es la etapa en la que el Ministerio del Trabajo, a través del administrador del concurso, planifica y realiza la difusión plena del inicio y de los contenidos del concurso de méritos y oposición por medio de la plataforma tecnológica.

<b>Difusión</b>	Se hace con el fin de contar con postulantes que cumplan con el perfil y los requisitos establecidos en las bases del concurso, cuya duración tendrá una duración mínima de 2 días.
<b>Postulaciones</b>	Es de mínimo dos (2) días hábiles y es simultáneo al de la difusión de la convocatoria previsto en el artículo precedente. La persona interesada en participar en el concurso de méritos y oposición, deberá aplicar al concurso ingresando la información requerida en el registro "Hoja de Vida", incluida la referente a las acciones afirmativas de ser el caso, a través de la plataforma tecnológica del Ministerio del Trabajo.
<b>Verificación al mérito</b>	La verificación del mérito consiste en el análisis del perfil disponible de los postulantes con el perfil requerido en la convocatoria a concurso de méritos y oposición.
<b>Oposición</b>	Es el proceso de medición objetiva de los niveles de competencias que ostentan los postulantes a través de pruebas psicométricas, de conocimientos técnicos y de las entrevistas. El Ministerio del Trabajo definirá la metodología de aplicación de las pruebas que permitan la medición referida.
<b>Declaratoria de ganador</b>	El Tribunal de Méritos y Oposición y Apelaciones elaborará el "Acta final" que contendrá los puntajes finales alcanzados, en la misma se declarará ganador del concurso al postulante que haya obtenido el mayor puntaje final y declarando, además, como elegibles a todos los postulantes que no han sido descalificados, siempre y cuando todos tengan una calificación de setenta y cinco (75) puntos en el Puntaje Final. Podrá descalificar en la misma acta a los postulantes que no cumplan con lo establecido en el artículo anterior

**Fuente:** Norma Técnica de Selección de Personal Ministerio de Trabajo

**Elaborado por:** El Investigador

La fase de oposición se conforma por una serie de evaluaciones de los conocimientos, competencias técnicas y conductuales mediante pruebas y una entrevista, cuyo proceso se define en la siguiente tabla:



**Tabla 4.** Proceso de Selección de Personal, fase de oposición.

<b>Actividad</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Prueba Psicométrica</b>	Min 80/100	40%
<b>Prueba Técnica</b>	Min 80/100	50%
<b>Entrevista</b>	Sin puntaje mínimo	10%
<b>Total</b>		100%

**Fuente:** Norma Técnica de Selección de Personal Ministerio de Trabajo

**Elaborado por:** El Investigador

Mientras tanto que para el ingreso de personal administrativo ocasional una fase de revisión del perfil y una entrevista técnica únicamente.

En el caso del desempeño se considera a la metodología exigida por el Ministerio de trabajo en el cual los niveles son analizados en base a la siguiente tabla:

**Tabla 5.** Niveles de Rendimiento

<b>Niveles</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Excelente</b>	95 – 100	Desempeño alto, supera los objetivos y metas programadas
<b>Muy Bueno</b>	90 – 94	Desempeño esperado, cumple los objetivos y metas programadas
<b>Satisfactorio</b>	80 – 89	Desempeño aceptable, mantiene un nivel de productividad admisible
<b>Regular</b>	70 – 79	Desempeño bajo lo esperado, los resultados son menores al mínimo aceptable de productividad
<b>Insuficiente</b>	0 – 69	Desempeño muy bajo a lo esperado, su productividad no permite cubrir los requerimientos del puesto y de los procesos internos

**Fuente:** Norma Técnica de Evaluación del Desempeño Ministerio de Trabajo

**Elaborado por:** El Investigador

La evaluación del desempeño cuenta además con factores que consideran principalmente a la calidad de los servicios prestados por los administrativos de las universidades objeto de estudio, oportunidad en la generación de servicios, conocimientos específicos, competencias tanto

técnicas como conductuales. En la siguiente tabla se presentan los factores de la evaluación del desempeño según la norma técnica establecida para el sector público.

**Tabla 6.** Factores Evaluación del Desempeño

<b>1. Indicadores de gestión operativa</b>	<b>35%</b>
<b>2. Niveles de eficiencia del desempeño individual</b>	<b>30%</b>
Calidad y oportunidad de los productos/servicios entregados	50,00%
Conocimientos específicos	30,00%
Competencias técnicas	10,00%
Competencias conductuales	10,00%
<b>TOTAL:</b>	<b>100,00%</b>
<b>3. Nivel de satisfacción de usuarios externos</b>	<b>20%</b>
<b>4. Nivel de satisfacción de usuarios internos</b>	<b>15%</b>

**Fuente:** Normativa Técnica Evaluación del Desempeño

**Elaborado por:** El Investigador

## 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Mediante los archivos facilitados por las I.E.S. objeto de esta investigación, acerca de las evaluaciones del desempeño al personal administrativo tanto ocasional como a nombramiento permanente bajo el régimen de la Ley Orgánica de Servicio Público de los últimos tres años, se procedió a analizar y organizar la información, en la que se pudo encontrar los siguientes resultados:

**Tabla 7.** Resultados Desempeño Laboral

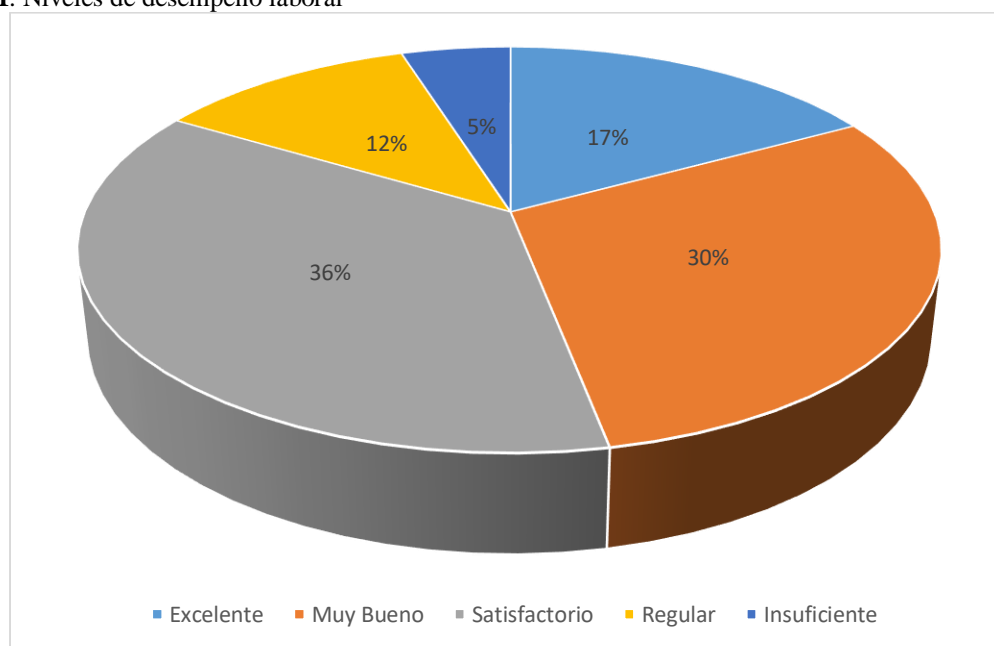
<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	56	17%
	40	

Muy Bueno	98	30%
Satisfactorio	120	36%
Regular	38	12%
Insuficiente	16	5%
<b>TOTAL</b>	<b>328</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Evaluación del desempeño

**Elaborado por:** El Investigador

**Gráfico 1.** Niveles de desempeño laboral



**Fuente:** Resultados Evaluación del desempeño

**Elaborado por:** El Investigador

### **Análisis e Interpretación**

El 17% obtuvieron una calificación de excelente; mientras que 30% tienen la calificación de Muy Bueno, el 36% obtuvieron la calificación de satisfactorio, el 12% obtuvieron la calificación de Regular y finalmente el 5% insuficiente

De acuerdo con los datos procesados, se puede determinar que casi la mitad de los colaboradores mantienen un desempeño laboral de excelente y muy bueno, lo cual según la norma de evaluación del desempeño los hace partícipes de planes de capacitación y formación otorgados por la universidad; posterior a esto existe un número considerable que mantienen niveles de desempeño satisfactorio, igualmente acreedores de planes de formación y capacitación; un número mínimo de colaboradores poseen la calificación de regular e insuficiente lo que repercute de manera negativa en el desempeño de los servidores ocasionando que puedan perder su relación laboral con la institución según las disposiciones legales establecidas en las leyes que rigen para el sector público.

**Tabla 8.** Resultados globales de evaluación del desempeño por factores

<b>RESULTADOS TOTAL DE LA EVALUACIÓN</b>		
<b>FACTORES</b>	<b>EVALUACIÓN CUANTITATIVA</b>	<b>EVALUACIÓN CUALITATIVA</b>
<b>1.- INDICADORES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	29,81	
<b>2.- NIVEL DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL</b>	27,31	
<b>3.- NIVEL DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS EXTERNOS</b>	16,14	<b>SATISFACTORIO</b>
<b>4.- NIVEL DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS INTERNOS</b>	13,86	
<b>TOTAL</b>	<b>87,12</b>	

**Fuente:** Evaluación del desempeño

**Elaborado por:** El Investigador

**Gráfico 2.** Niveles de desempeño laboral alcanzado



**Fuente:** Resultados Evaluación del desempeño

**Elaborado por:** El Investigador

### **Análisis e Interpretación**

En los indicadores de gestión estratégica los evaluados alcanzan una puntuación del 29.81%, en el nivel de eficiencia del desempeño individual 27,31%, en relación con el nivel de satisfacción de los usuarios externos el 16,14% y finalmente el 13,86% en cuanto al nivel de satisfacción de usuarios internos.

Lo que brinda un resultado total del 87,12% y acorde a la escala de interpretación un desempeño global satisfactorio, según la metodología y normativa técnica del ministerio de trabajo del Ecuador. El resultado global muestra indica que, al tener un nivel de desempeño satisfactoria, se han cumplido los indicadores de gestión operativa establecidos en los periodos de evaluación por las unidades o procesos internos. De igual manera, los parámetros de los niveles de eficiencia del desempeño individual se han desarrollado con los debidos conocimientos, calidad

y oportunidad. Finalmente el estado de satisfacción de los clientes internos y externos ha resultado favorable frente al enfoque que tienen de los colaboradores evaluados.

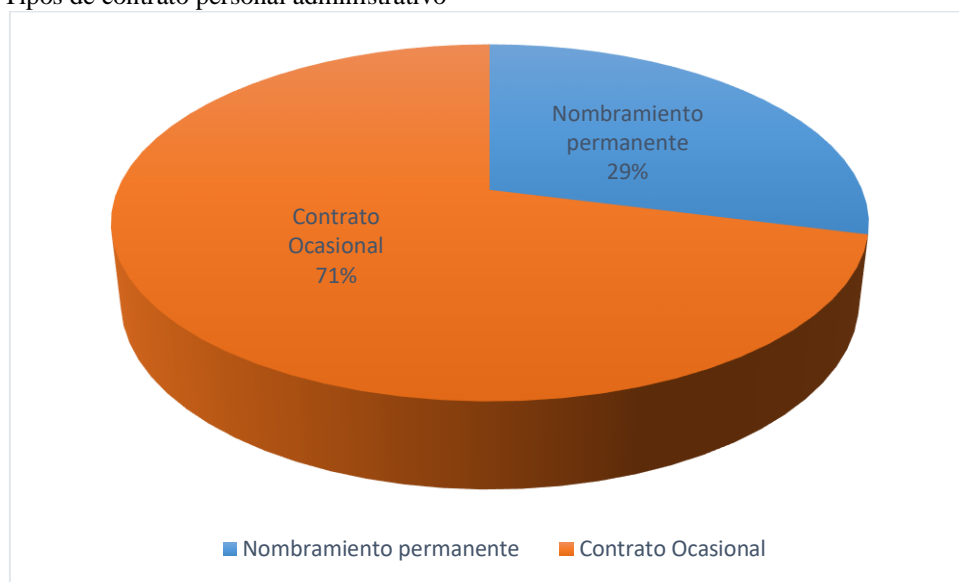
**Tabla 9.** Tipos de figura laboral del personal administrativo

<b>Modalidad de vinculación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nombramiento permanente</b>	95	29
<b>Contrato Ocasional</b>	233	71
<b>TOTAL</b>	328	100

**Fuente:** Evaluación del desempeño

**Elaborado por:** El Investigador

**Gráfico 3.** Tipos de contrato personal administrativo



**Fuente:** Recursos Humanos

**Elaborado por:** El Investigador

## Análisis e Interpretación

Del total de la población el 29% representan al personal administrativo con nombramiento permanente, los cuales ingresaron con la normativa técnica mediante el proceso establecido en la misma, el cual consta de las fases de convocatoria, difusión, postulaciones, verificación del mérito, evaluación por oposición, pruebas psicométricas, pruebas de conocimientos técnicos, entrevista y declaratoria del ganador; mientras tanto que el 71% de la población representan los colaboradores que ingresaron con contrato ocasional y un procedimiento de revisión del perfil y una entrevista técnica. Lo que es importante analizar que en el proceso para nombramiento es más estricto, cuenta con más fases, procesos, requerimientos, mientras que para un ingreso ocasional el proceso es menos riguroso.

## Tablas de Contingencia

Con los resultados de las evaluaciones del desempeño, así como el análisis de los ingresos tanto a nombramiento permanente como a contrato ocasional se realizó la prueba de normalidad Kolmogorov – Smirnov para establecer la distribución normal de los datos, el resultado obtenido es de ( $p < .05$ ), lo que permite la aplicación de pruebas no paramétricas para determinar la incidencia que tiene el reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral en el personal administrativo de los colaboradores de las universidades objeto de estudio.

La prueba aplicada fue Spearman, los resultados se presentan a continuación:

**Tabla 10.** Correlación Rho de Spearman

					Contrato	Desempeño
Rho	de	Figura laboral	Coefficiente	de	1,000	-,314
Spearman		(N.P. o C.O.)	correlación			
			Sig. (bilateral)		.	,875

Desempeño	Coefficiente de correlación	de	-,314	1,000
	Sig. (bilateral)		,003	.

**Fuente:** Datos de la Investigación

**Elaborado por:** El Investigador

### **Análisis e Interpretación**

En base a los resultados obtenidos en la prueba de Spearman se obtiene una correlación negativa baja con una puntuación de (-0,314) lo que implica que cuando el proceso de selección de personal es acorde a la normativa técnica, es decir, a nombramiento definitivo o a contrato ocasional cambia el desempeño de los colaboradores tiene tendencia a cambiar.



## 6. CONCLUSIONES

- Se realizó la fundamentación teórica de los procesos de reclutamiento y selección de personal administrativo de las universidades públicas del Ecuador, el cual se rige a una determinada normativa técnica cuando la modalidad de vinculación es a nombramiento permanente. Esta modalidad implica una serie de fases que son: convocatoria, difusión, postulaciones, verificación del mérito, evaluación por oposición, pruebas psicométricas, pruebas de conocimientos técnicos, entrevista y declaratoria del ganador que permiten la medición cuali-cuantitativa de conocimientos técnicos, aptitudes psicológicas y competencias laborales, dando como consecuencia, la disminución del margen de error al momento de seleccionar y vincular personal administrativo; mientras tanto que, para el ingreso de personal administrativo ocasional se ha definido un proceso de selección menos riguroso, que consiste de una revisión del perfil y una entrevista por parte de las áreas requirentes y talento humano .
- En cuanto a los niveles de desempeño laboral del personal administrativo el 17% obtuvieron una calificación de excelente; mientras que el 30% tienen la calificación de Muy Bueno, el 36% obtuvieron la calificación de satisfactorio, esto quiere decir que, el 86% del total de los servidores evaluados tiene una calificación aceptable que les hace acreedores a las diversas políticas retributivas detalladas en la norma técnica de evaluación de desempeño y de capacitación y formación; en tanto que, el 12% obtuvieron la calificación de Regular y finalmente el 5% insuficiente, lo que indica que el 17% de los evaluados tendrán que ser sometidos a nuevas evaluaciones para determinar su permanencia en las instituciones o su desvinculación.

- En base a los resultados obtenidos en la prueba de Spearman se obtiene una correlación negativa baja con una puntuación de (-0,314) lo que implica que cuando el proceso de selección de personal es acorde a la normativa técnica es decir mediante la obtención de un nombramiento definitivo o a contrato ocasional cambia el desempeño laboral.
- Pese a la autonomía lograda por parte de las universidades públicas del Ecuador el estado se ha constituido como ente regulador que dispone que las universidades publicas den cumplimiento a la norma técnica de reclutamiento y selección que rige para todo el sector público, lo que significa que los ingresos de personal cumplan con el mandato de que se debe realizar concurso abierto de méritos y oposición para la vinculación del personal más idóneo en las instituciones.

## **7. RECOMENDACIONES**

- Capacitar al personal responsable del área de talento humano acorde a la norma técnica de formación y capacitación, basado en los resultados de las evaluaciones de desempeño de los servidores y estos puedan incorporar nuevos conocimientos técnicos que permitan proponer modificaciones en las actividades que conforman el proceso de reclutamiento y selección de personal para la modalidad de contratos ocasionales, haciendo énfasis en la medición objetiva de competencias, habilidades y conocimientos que el postulante debe poseer previo a la ocupación del puesto objeto de la vacante.
- Planificar y ejecutar la creación de los puestos según indica las normas técnicas que rigen los actos administrativos de talento humano para el servicio público, y así, exista la posibilidad técnica, legal y financiera de llamar a concurso público de méritos y oposición que permita llenar las vacantes con el personal idóneo en los puestos y

asegurar la estabilidad laboral de los mismos mediante el otorgamiento de un nombramiento definitivo.

- Potenciar los niveles de desempeño a través de la incorporación de formas de retribución no monetarias a los colaboradores, tales como: reconocimientos por metas cumplidas, salario emocional, excelente clima laboral, delegación de funciones de confianza, flexibilidad en horarios, etcétera permitirán mejorar la motivación y rendimiento del personal logrando el cierre las brechas entre el desempeño obtenido y el desempeño ideal.

## 8. REFERENCIAS CITADAS

SENESCYT (2011), Manual del Usuario SNIESE, Recuperado de <https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/PISP/PISP-Areas-Subareas-Conocimiento-UNESCO-Manual-SNIESE-SENESCYT.pdf>

López A. Aumenta CFE en 5 años la productividad laboral. Reforma. Sep 08 2014:7. Available from: <https://search.proquest.com/docview/1560595013?accountid=36765>.

Pereyra, G. (2007). Heterogeneidad, improductividad y ocio. *Andamios*, 3(6), 217-237. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1760100818?accountid=36765>

Martínez, R., & Jané, P. (2014). In the polysemy of the term absenteeism, an attempt to concretion of the necessary conditions of the concept. *Gestión y Análisis De Políticas Publicas*, (11) Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2002164782?accountid=36765>

SENESCYT. (03 de 08 de 2019). Listado de universidades públicas. Obtenido de <http://admission.senescyt.gob.ec/media/2018/07/listado-universidades-publicas.pdf>

Bueno, H. Y., & Santos, U. B. (2015). *Fundamentos de administración de empresas: Ejercicios prácticos*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Revisan empresas estrategia de administración de personal. *Notimex*. Jul 27 2010. Available from: <https://search.proquest.com/docview/732955442?accountid=36765>.

Norma Técnica de Selección de Personal. (2019, Febrero 27). Registro Oficial 437 de 27-feb.-2019. Quito: Ministerio de Trabajo.

Ley Orgánica de Servicio Público. (2019, Mayo 08). Registro Oficial 294 de 06-oct.-2010. Quito: Ministerio de Trabajo.

Fernández, V. D. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico a en gestión de recursos humanos. Escuela de psicología, 19-37.

Abel DR, Jairo RV. Propuesta de análisis del talento humano a partir del pensamiento complejo. Revista Logos, Ciencia & Tecnología. 2015;7(1):35-45. <https://search.proquest.com/docview/1999160491?accountid=36765>.

Soto, Roy, Álvaro, and Castro, Pamela Frías. Selección de personas en organizaciones: aproximaciones éticas, estratégicas, conceptuales y metodológicas, Editorial Universidad Alberto Hurtado, 2018. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/utasp/detail.action?docID=5635614>.

Zaldumbide, V. (2020). El Acoso Laboral y el Desempeño Laboral del Personal Docente y Administrativo de las Universidades del Cantón Ambato. Universidad Técnica de Ambato, 2020, 25-28.

De, la Cruz Lablanca, Ignacio. Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos, Ministerio de Educación de España, 2015. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/utasp/detail.action?docID=3228891>.

Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión de Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Fernandez Sanchez, E. (2010). *Administración de Empresas un Enfoque Interdisciplinar*. Madrid: Marañón.

Mejía, Bravo y Montoya (2013). El Factor del Talento Humano en las Organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 2-11.

*Desarrollo de Talento Humano Basado en Competencias*. (2006). Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo: Granica.

Alles, M. (2014) *Comportamiento Organizacional*. Argentina: Ed Prentice Hall.

Capuano, A. M. (2004). Evaluación de Desempeño por Competencias. *Universidad del Centro Educativo Latinoamericano*, 139-150.

*Ley Orgánica de Servicio Público*. (2010, octubre 06). Registro Oficial 294 de 08-may.-2019. Quito: Ministerio de Trabajo.

Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A. Delgado, *Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide. pp. 101-13

Universidad Complutense de Madrid. (2011). Guía Técnica y de Buenas Prácticas en R&S. En Guía Técnica y de Buenas Prácticas en R&S (pág. 46). Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Universidad Dr. José Matías Delgado. (s.f.). EL RECLUTAMIENTO. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS.

Vértice. (2008). Selección de personal. España: Publicaciones Vértice.

Chiavenato, I. (2007). La administración de recursos humanos. México: McGrawHill.

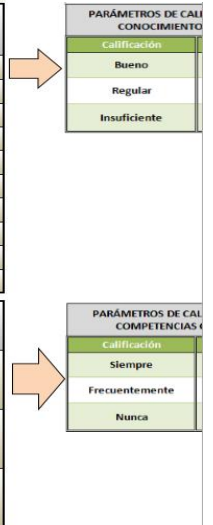
García, M. (2007). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Cali: Universidad del Valle.

Universia, (2017). Conoce los test de selección de personal más utilizado. UNIVERSIA, España, 3.

## 9. ANEXOS

### Anexo No 1: Matriz de niveles de eficiencia del desempeño individual

Ministerio del Trabajo		NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL		Fecha:	26-mar.-2018		
				Versión:	01		
				Página:	1 de 1		
				Código:	IN-GEP-02-02 FOR-03		
INSTITUCIÓN:	MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONOMICA Y SOCIAL	UNIDAD / PROCESO:	GESTIÓN INTERNA DE TRABAJO SOCIAL				
NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR PÚBLICO:	JUANITO DIONISIO PEREZ LOPEZ	PUESTO INSTITUCIONAL:	ANALISTA DISTRITAL DE TRABAJO SOCIAL				
NÚMERO DE CÉDULA:	095746345-7	GRUPO OCUPACIONAL:	SERVIDOR PÚBLICO 7				
		ROL DE PUESTO:	EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS				
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES				CALIDAD	OPORTUNIDAD	COMENTARIOS	
No.	PRODUCTO INTERMEDIO						
1.-	INFORMES Y REPORTES			Buena	En el tiempo previsto		
2.-	INFORMES			Buena	En el tiempo previsto		
3.-	INFORMES			Excelente	En el tiempo previsto		
4.-	INFORMES			Buena	En el tiempo previsto		
5.-	MATRICES ESTADÍSTICAS			Buena	En el tiempo previsto		
6.-	0						
7.-	0						
8.-	0						
9.-	0						
PERFIL DEL PUESTO				PUNTAJE EVALUACIÓN		COMENTARIOS	
No.	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS			B	R	I	
1.-	INDICADORES DE GESTIÓN Y NORMATIVA			⊗	○	○	
2.-	INDICADORES DE GESTIÓN Y NORMATIVA			⊗	○	○	
3.-	INDICADORES DE GESTIÓN Y NORMATIVA			⊗	○	○	
4.-	INDICADORES DE GESTIÓN Y NORMATIVA			⊗	○	○	
5.-	HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS			⊗	○	○	
6.-	0			○	○	○	
7.-	0			○	○	○	
8.-	0			○	○	○	
9.-	0			○	○	○	
10.-	0			○	○	○	
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
No.	COMPETENCIAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	S	F	N	
1	Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	⊗	○	○	
4	Orientación de Servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	⊗	○	○	
10	Flexibilidad	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	⊗	○	○	






RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN			
<b>A. NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL</b>		<b>100%</b>	
CALIDAD Y OPORTUNIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS ENTREGADOS (Resultado automático)		45,00%	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Resultado automático)		30,00%	
COMPETENCIAS TÉCNICAS (Resultado automático)		10,00%	
COMPETENCIAS CONDUCTUALES (Resultado automático)		10,00%	
TOTAL: (Resultado automático)		95,00%	
<b>B. CUMPLIMIENTO DE NORMAS INTERNAS</b>		<b>%</b>	
SANCIONES ADMINISTRATIVAS (*) (Detalle las sanciones impuestas durante el periodo de evaluación) - Lista desplegable			
Amonestación verbal		0,5%	
TOTAL: (Resultado automático)		0,5%	
<b>RESULTADOS TOTAL DE LA EVALUACIÓN (Resultados automáticos)</b>			
	<b>FACTORES</b>	<b>EVALUACIÓN CUANTITATIVA</b>	<b>EVALUACIÓN CUALITATIVA</b>
A.-	NIVEL DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	95,00%	<b>MUY BUENO</b>
B.-	SANCIONES ADMINISTRATIVAS	0,5%	
TOTAL (Resultado automático)		94,50%	

Fuente: Ministerio de Trabajo (2019)

## Anexo No. 2: Matriz de resultados evaluación individual

 Ministerio del Trabajo		RESULTADOS EVALUACIÓN INDIVIDUAL		Fecha:	26-mar.-2018
				Versión:	01
				Página:	1 de 1
				Código:	IN-GEP-02-02-FOR
<b>INSTITUCIÓN:</b>	MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL	<b>UNIDAD/PROCESO:</b>	GESTIÓN INTERNA DE TRABAJO SOCIAL		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	JUANITO DIONISIO PEREZ LOPEZ	<b>PUESTO INSTITUCIONAL:</b>	ANALISTA DISTRITAL DE TRABAJO SOCIAL		
<b>NÚMERO DE CÉDULA:</b>	095746345-7	<b>CATEGORÍA OCUPACIONAL:</b>	SERVIDOR PÚBLICO 7		
		<b>ROL DEL PUESTO:</b>	EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS		
<b>1. INDICADORES DE GESTIÓN OPERATIVA (EVALUACIÓN DE LA UNIDAD O PROCESO INTERNO)</b>				<b>PONDERACION</b>	
<b>Nivel de Cumplimiento</b> (Ingrese información)		<b>89,81%</b>		<b>35%</b>	
TOTAL: (Resultado automático)				31,43%	
<b>2. NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL</b>				<b>30%</b>	
CALIDAD Y OPORTUNIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS ENTREGADOS (Resultado automático)				45,00%	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Resultado automático)				30,00%	
COMPETENCIAS TÉCNICAS (Resultado automático)				10,00%	
COMPETENCIAS CONDUCTUALES (Resultado automático)				10,00%	
TOTAL: (Resultado automático)				28,50%	
<b>3. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS EXTERNOS</b>				<b>20%</b>	
TOTAL: (Ingrese información)		<b>94,00%</b>		18,80%	
<b>4. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS INTERNOS</b>				<b>15%</b>	
TOTAL: (Ingrese información)		<b>93,75%</b>		14,06%	
<b>5. CUMPLIMIENTO DE NORMAS INTERNAS</b>					

SANCIONES ADMINISTRATIVAS (-) (Detalle las sanciones impuestas durante el periodo de evaluación) - Lista desplegable		%
Amonestación verbal		0,5%
<b>TOTAL:</b> (Resultado automático)		<b>0,5%</b>
<b>RESULTADOS TOTAL DE LA EVALUACIÓN</b> (Resultados automáticos)		
FACTORES	EVALUACIÓN CUANTITATIVA	EVALUACIÓN CUALITATIVA
1.- INDICADORES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	31,43%	<b>MUY BUENO</b>
2.- NIVEL DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	28,50%	
3.- NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS EXTERNOS	18,80%	
4.- NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS INTERNOS	14,06%	
5.- SANCIONES ADMINISTRATIVAS	0,50%	
<b>TOTAL</b> (Resultado automático)	<b>92,30%</b>	
<b>OBSERVACIONES:</b>		
El evaluado posee un rango de calificación muy bueno, por tanto se encuentra dentro de los parámetros de productividad de la institución y puede ser considerado para programas de formación y capacitación según establezca el plan anual de formación y capacitación.		

Fuente: Ministerio de Trabajo (2019)

## **NORMA TECNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Acuerdo Ministerial 41  
Registro Oficial Suplemento 218 de 10-abr.-2018  
Ultima modificación: 02-may.-2019  
Estado: Reformado

No. MDT-2018-0041  
Abg. Raúl Clemente Ledesma Huerta

**MINISTRO DEL TRABAJO**  
Considerando:

Que, el artículo 54 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, establece que el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Servicio Público está conformado, entre otros, por el Subsistema de Evaluación del Desempeño;

Que, el artículo 76 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, prescribe que el subsistema de evaluación del desempeño es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistémicamente se orienten a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto; y, que la evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público, prestado por todas las instituciones señaladas en el artículo 3 de esta Ley;

Que, el artículo 77 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, determina que el Ministerio del Trabajo y las Unidades de Administración del Talento Humano institucionales, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objeto de estimular el rendimiento de los servidores públicos; y, que la evaluación a los servidores públicos se realizará una vez al año, con la excepción que allí se señala;

Que, el artículo 215 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, dispone que la evaluación del desempeño estará sustentada en los parámetros que el Ministerio del Trabajo, emita para el efecto;

Que, el artículo 219 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, señala que los resultados de la evaluación del desempeño se realizarán a través de las siguientes perspectivas o variables de medición en forma integral y complementaria: perspectiva institucional, perspectiva del usuario externo, perspectiva de los procesos internos; y, perspectiva del talento humano;

Que, la ex Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público-SENRES, mediante Resolución No. SENRES-2008-000038, publicada en Registro Oficial No. 303, de 27 de marzo de 2008, expidió la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño y sus posteriores reformas;

Que, es necesario actualizar la normativa acorde a las disposiciones legales vigentes para proveer a las instituciones del Estado de los procedimientos, metodología e instrumentos de carácter técnico que permitan evaluar de forma eficiente, justa y transparente a los servidores públicos creando una cultura de rendición de cuentas que se enfoque en el desarrollo institucional sobre la base del mérito del talento humano; y,

**Art. 12.-** De los factores de evaluación del desempeño.- Constituyen criterios de medición que permiten evaluar el desempeño institucional de manera cuantitativa y cualitativa, determinados a través de niveles de logro de metas grupales de cada unidad o proceso interno; así como, los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la entrega de productos y servicios de demanda interna y externa. Los factores a evaluar serán los siguientes:

- a) Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno;
- b) Niveles de eficiencia del desempeño individual;
- c) Niveles de satisfacción de usuarios externos;
- d) Niveles de satisfacción de usuarios internos; y,
- e) Cumplimiento de normas internas.

**Art. 13.-** Del indicador de gestión operativa de cada unidad o proceso interno.- Este factor mide el desempeño desde la perspectiva institucional reflejado en el cumplimiento de objetivos y metas de

cada unidad o proceso interno dentro del año sujeto a evaluación. Para medir este factor la UATH institucional deberá insumirse del nivel de cumplimiento de indicadores de logros y metas de cada unidad o proceso interno estructurado por las unidades institucionales de planificación en los instrumentos que para este efecto emita el Ministerio del Trabajo.

Las metas deben estar relacionadas con los productos y/o servicios de la unidad o proceso interno sobre la base de la planificación institucional del año sujeto a evaluación. Estos indicadores se definirán hasta el 31 de enero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año y deberán ser conocidos por los servidores públicos de cada unidad o proceso interno.

Los resultados de evaluación de este factor se deberán obtener hasta el 10 de enero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano del año siguiente al período sujeto a evaluación.

La ponderación de este factor será el 35% del total de la evaluación y se aplicará a todos los integrantes de la unidad o proceso interno.

**Art. 14.-** De los niveles de eficiencia del desempeño individual.- Este factor mide el valor cualitativo de los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la generación de productos y/o servicios, para lo cual el Jefe inmediato se insumirá del Formato Asignación de Responsabilidades al momento de evaluar este factor. Los subfactores a evaluar serán los siguientes:

- a) Calidad de los productos y/o servicios.- Mide el nivel de conformidad de los procesos establecidos para la generación de productos y/o servicios;
- b) Oportunidad en la generación de los productos y/o servicios.- Mide el nivel de oportunidad en la entrega de productos y/o servicios según lo planificado;
- c) Conocimientos específicos.- Mide el nivel de conocimientos específicos aplicados por el servidor público en la ejecución de las actividades para el logro de los productos y/o servicios con calidad y oportunidad;
- d) Competencias técnicas.- Mide el nivel de aplicación de las competencias técnicas en la ejecución de las actividades a través de los comportamientos observables establecidos en el perfil del puesto y en el Formato de Asignación de Responsabilidades; y,
- e) Competencias conductuales.- Mide el nivel de aplicación de las competencias conductuales asociadas a los principios y valores institucionales a través de los comportamientos observables establecidos en el perfil del puesto y en el Formato de Asignación de Responsabilidades.

Los resultados de evaluación de este factor se deberán obtener hasta el 31 de diciembre o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año sujeto a evaluación. La ponderación de este factor será el 30% del total de la evaluación y se aplicará individualmente a cada servidor público.

**Art. 15.-** De los niveles de satisfacción de usuarios externos.- Este factor mide los niveles de satisfacción de los usuarios externos.

La evaluación se llevará a cabo a través de encuestas de satisfacción sobre la calidad de los productos y/o servicios recibidos por parte de los usuarios externos, aplicado a través de la metodología que para este efecto emita el Ministerio del Trabajo.

Los resultados de consolidación de este factor se deberán disponer hasta el 15 de diciembre o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año sujeto a evaluación.

En el caso de que las instituciones cuenten con sistemas de evaluación de satisfacción de usuarios externos, podrán hacer uso de los mismos, previa validación del Ministerio del Trabajo, para obtener una calificación en este factor que será complementario a los niveles y criterios de evaluación

establecidos en los demás factores determinados en esta Norma Técnica.

La ponderación de este factor será el 20% del total de la evaluación y se aplicará el mismo puntaje a todos los servidores de la institución.

**Art. 16.-** De los niveles de satisfacción de usuarios internos.- Este factor mide los niveles de satisfacción de los usuarios internos, considerando a aquellas unidades o procesos con los que la unidad evaluada coordina de forma frecuente y directa para la consecución de sus productos y/o servicios internos o externos.

El responsable de la unidad o proceso interno en coordinación con la UATH institucional, elaborará la matriz de correlación en la que se establezcan los productos o servicios y los usuarios internos de su unidad o proceso.

De la matriz de correlación la unidad sujeta a evaluación definirá un solo producto o servicio de mayor impacto, participación y demanda a ser evaluado y la respectiva unidad o proceso evaluador. El responsable de la unidad o proceso evaluador conformará un equipo de máximo tres (3) integrantes que lo asesorará en la calificación de este factor.

La evaluación de la satisfacción de usuarios internos se realizará a través de atributos de calidad respecto a las características del producto o servicio a evaluarse establecidos en los instrumentos técnicos de aplicación de esta Norma Técnica expedidos por el Ministerio del Trabajo.

Los resultados de este factor deberán ser consolidados hasta el 15 de diciembre o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año sujeto a evaluación.

La ponderación de este factor será el 15% del total de la evaluación y se aplicará el mismo puntaje a todos los servidores de cada unidad o proceso sujeto a evaluación.

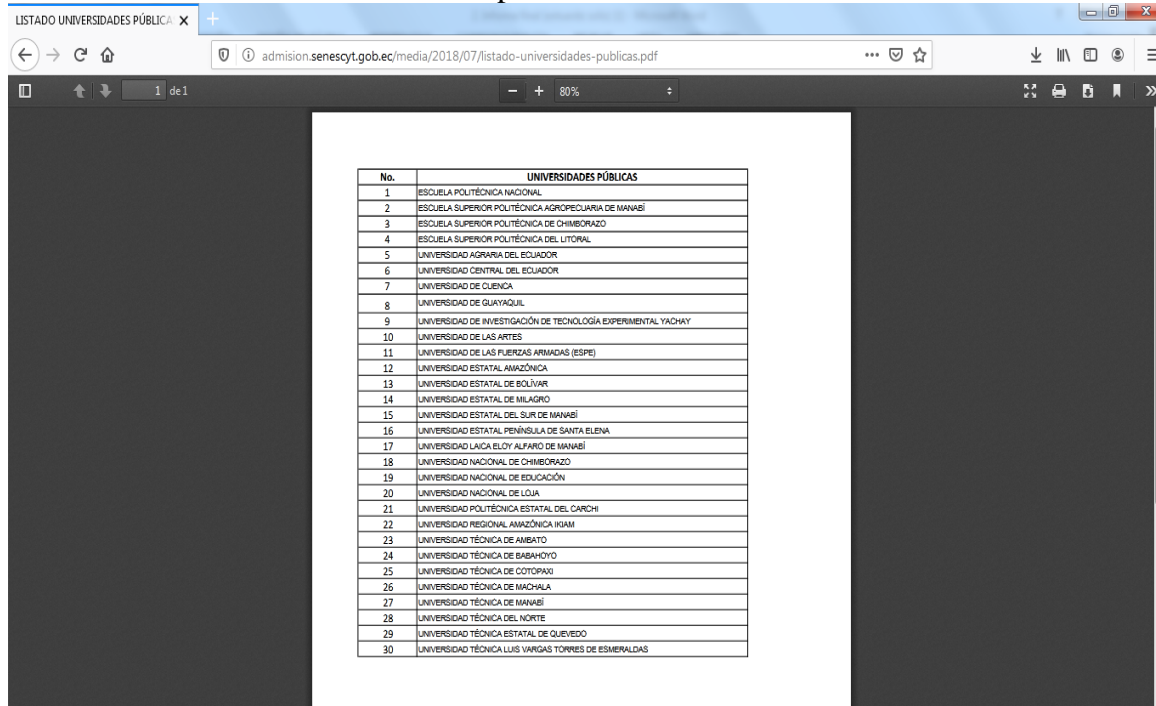
**Art. 20.-** De la escala de calificación final.- La escala de calificación para la evaluación del desempeño se sujetará a lo establecido en los artículos 78 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP y 221 de su Reglamento General.

Los niveles de la escala serán los siguientes:

- a) Excelente.- Desempeño alto, supera los objetivos y metas programadas, calificación que es igual o superior al 95%;
- b) Muy bueno.- Desempeño esperado, cumple los objetivos y metas programadas, calificación que está comprendida entre el 90% y 94.99%;
- c) Satisfactorio.- Desempeño aceptable, mantiene un nivel de productividad admisible, calificación que está comprendida entre el 80% y 89.99%;
- d) Regular.- Desempeño bajo lo esperado, los resultados son menores al mínimo aceptable de productividad, calificación que está comprendida entre el 70% y 79.99%; y,
- e) Insuficiente.- Desempeño muy bajo a lo esperado, su productividad no permite cubrir los requerimientos del puesto y de los procesos internos, calificación igual o inferior al 69.99%.

Fuente: Ministerio de Trabajo (2019)

## Anexo No. 4: Listado de universidades públicas en el Ecuador



The image shows a PDF document titled "LISTADO UNIVERSIDADES PÚBLICAS" from the website "admission.senescyt.gob.ec/media/2018/07/listado-universidades-publicas.pdf". The document contains a table with 30 rows, each representing a public university in Ecuador. The table has two columns: "No." (Number) and "UNIVERSIDADES PÚBLICAS" (Public Universities).

No.	UNIVERSIDADES PÚBLICAS
1	ESQUELA POLITÉCNICA NACIONAL
2	ESQUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
3	ESQUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
4	ESQUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
5	UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
6	UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
7	UNIVERSIDAD DE CUENCA
8	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
9	UNIVERSIDAD DE INVESTIGACIÓN DE TECNOLOGÍA EXPERIMENTAL YACHAY
10	UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS (ESPE)
11	UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS (ESPE)
12	UNIVERSIDAD ESTATAL AMAZÓNICA
13	UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
14	UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
15	UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ
16	UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
17	UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
18	UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
19	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
20	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
21	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
22	UNIVERSIDAD REGIONAL AMAZÓNICA IKIAM
23	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
24	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHYO
25	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTACACHI
26	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA
27	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ
28	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
29	UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
30	UNIVERSIDAD TÉCNICA LUIS VARGAS TORRES DE ESMERALDAS

Fuente: Secretaria Nacional de Educación Superior Ciencia y Tecnología (2019)

## Anexo No. 5: Listado de personal Universidad Nacional de Chimborazo



Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública - LOTAIP			
Literal b2) Distributivo de personal de la institución			
No.	Unidad a la que pertenece	Apellidos y nombres de los servidores y servidoras	Puesto Institucional
182	Coordinación de Gestión de Bienestar Estudiantil y Universitario	Rodríguez Mancheno Sandra Yohana	Profesional 4
183	Coordinación de Gestión de Bienestar Estudiantil y Universitario	Sanagüano Ruiz Luis Danilo	Promotor de Bienestar y Salud Universitaria
184	Dirección de Evaluación para el Aseguramiento de la Calidad	Cisneros Barahona Andrés Santiago	Director
185	Dirección de Evaluación para el Aseguramiento de la Calidad	Logroño Llangari Elia Lorena	Analista de Evaluación 1
186	Dirección de Evaluación para el Aseguramiento de la Calidad	López Mendoza Ximena Patricia	Analista de Gestión de Evaluación
187	Dirección de Evaluación para el Aseguramiento de la Calidad	Mancheco Salas Sylvia Carolina	Secretaría Ejecutiva-Profesional 6
188	Dirección de Evaluación para el Aseguramiento de la Calidad	Morochu Barrionuevo Carmen Estrella	Analista de Evaluación Y Acreditación 2
189	Dirección Académica	Apayaza Vallejo Bolívar Leonardo	Analista de Gestión Académica 2
190	Dirección Académica	Cascante Calderón María Catalina	Secretaria
191	Dirección Académica	Redobán Dillon Josett Carolina	Secretaria
192	Dirección Académica	Velasco Silva Danny Patricio	Director
193	Secretaría Académica	Concha Arrieta Juan Carlos	Analista Administrador del Sistema Académico
194	Secretaría Académica	Drocco Quiroz Pedro Vicente	Secretario Académico
195	Coordinación de Admisión y Nivelación	Rojas Calero Magaly Elizabeth	Secretaria
196	Coordinación de Admisión y Nivelación	Uviedo Fasler María Isabel	Coordinadora
197	Dirección de Vinculación con la Sociedad	Baquero Tapia María Fernanda	Analista de Vinculación con la Sociedad
198	Dirección de Vinculación con la Sociedad	Falconi Uriarte Martha Yolanda	Analista de Vinculación con la Sociedad
199	Dirección de Vinculación con la Sociedad	Montoya Guamán Magaly Marlene	Secretaria-Profesional 2
200	Dirección de Vinculación con la Sociedad	Navarrete Luna Rosa Alexandra	Secretaria
201	Dirección de Vinculación con la Sociedad	Paula Aguayo Geovanmy Marcelo	Director
202	Dirección de Investigación	Avendaño Herrera Fernando Octavio	Analista de Gestión de la Investigación
203	Dirección de Investigación	Benítez Pérez Vicente Eduardo	Analista de Gestión de la Investigación
212	Dirección de Administración del Talento Humano	Arguello Santiago Cristian Marcelo	Analista Jurídico 2
213	Dirección de Administración del Talento Humano	Bonilla Gabino Inés Gabriela	Analista de Talento Humano de Facultad
214	Dirección de Administración del Talento Humano	Carrasco Salazar dennis Mauricio	Analista de Talento Humano de Facultad
215	Dirección de Administración del Talento Humano	Chávez Solís Andrea Fernanda	Analista de Gestión del Talento Humano
216	Dirección de Administración del Talento Humano	García Guerrero Juan Carlos	Supervisor de Seguridad
217	Dirección de Administración del Talento Humano	Haro Avalos Jorge Luis	Analista de Talento Humano de Facultad
218	Dirección de Administración del Talento Humano	Lema Amaguaya Bayron William	Analista de Gestión del Talento Humano
219	Dirección de Administración del Talento Humano	Logroño Peñaherrera Juan Javier	Analista de Talento Humano de Facultad
220	Dirección de Administración del Talento Humano	Muñoz Ortega Geoconda Mercedes	Analista de Talento Humano
221	Dirección de Administración del Talento Humano	Ortega Pazmiño Simón Eduardo	Director
222	Dirección de Administración del Talento Humano	Paca Ajtimbay Ana Paulina	Secretaria
223	Dirección de Administración del Talento Humano	Quisno Guavara Nancy Diana	Analista de Gestión del Talento Humano
224	Dirección de Administración del Talento Humano	Ramos Valencia Fabian Vinicio	Analista de Talento Humano de Facultad
225	Dirección de Administración del Talento Humano	Samaniego Falconi Gladys Carolina	Analista de Gestión del Talento Humano
226	Dirección de Administración del Talento Humano	Toala Jiménez Silvia Anabel	Secretaria

236	Dirección Financiera	Altamirano Álvarez Graciela Rocío	Analista de Gestión de Contabilidad
237	Dirección Financiera	Cárdenas Logroño Manuel Gustavo	Analista de Gestión de Contabilidad
238	Dirección Financiera	Cevallos Guambo Sandra Elizabeth	Tesorera
239	Dirección Financiera	Flores Velastegui María Belén	Analista de Gestión de Contabilidad
240	Dirección Financiera	García Domínguez Rene David	Profesional 4-Control de Bienes
241	Dirección Financiera	Huilca Álvarez Sofía Daniela	Analista de Gestión de Contabilidad
242	Dirección Financiera	Izurrieta Flores Jonathan Porfirio	Director Financiero
243	Dirección Financiera	Lozuriaga Escalada María Teresa	Recaudador Profesional 1
244	Dirección Financiera	Martínez Bravo Angélica María	Analista de Bienes e Inventarios
245	Dirección Financiera	Neira Altamirano Luis Fernando	Guardafianción
246	Dirección Financiera	Núñez Guillen Miguel Ángel	Bodeguero
247	Dirección Financiera	Olmredo Olmredo Nubia Maritza	Analista de Bienes e Inventarios
248	Dirección Financiera	Ortega Córdoba deisy Mariuja	Auxiliar de Servicios
249	Dirección Financiera	Paredes Cajal Nadia Elizabeth	Analista de Gestión de Presupuestos
250	Dirección Financiera	Ramos González Marco Fernando	Analista de Bienes e Inventarios
251	Dirección Financiera	Rainoso Goyes Verónica Margarita	Coordinadora de Gestión de Tesorería
252	Dirección Financiera	Salas Cabrera Verónica del Carmen	Profesional 5 Recaudadora Pagadora
253	Dirección Financiera	Salazar Pérez Maíra Janeth	Coordinadora de Gestión de Contabilidad
254	Dirección Financiera	Segura Coronel Mariana Alejandra	Analista de Gestión de Presupuestos
255	Dirección Financiera	Tapia Aulema Luis Fernando	Bodeguero
256	Dirección Financiera	Tapia Vinuesa Héctor Pedro	Analista de Gestión de Presupuestos
257	Dirección Financiera	Tello Núñez Xiomara Roxana	Analista de Control de Bienes
258	Dirección Financiera	Zambrano Ayala Carol Ivone	Asistente Ejecutiva 1
259	Dirección Financiera	Zavala Secaira Iván Cristóbal	Técnico 3 de Control de Bienes
260	Dirección Administrativa	Núñez Vivar Jorge Eugenio	Director
261	Dirección Administrativa	Ayala Loza Edison	Chofer
262	Dirección Administrativa	Cárdenas Madrid Eduardo Mauricio	Chofer
263	Dirección Administrativa	Changotajig Ayala Danny Andrés	Analista de Transporte
264	Dirección Administrativa	Chunata Inca Francisco Jesús	Chofer
273	Dirección Administrativa	Uica Ayala Segundo Rodrigo	Chofer
274	Dirección Administrativa	Vallejo Chávez Edison Fernando	Chofer
275	Dirección Administrativa	Verdeoto Verdeoto José Miguel	Chofer
276	Coordinación de Compras Públicas	Guerrero Vaca Fabián Arturo	Coordinador
277	Coordinación de Compras Públicas	Bermeo Moreno Sonia Catherine	Analista de Gestión de Compras públicas 2
278	Coordinación de Compras Públicas	Espinoza Villagómez Paola Alexandra	Analista Jurídico de Gestión de Compras Públicas 2
279	Coordinación de Compras Públicas	Haro Gavidia Jenny Alexandra	Analista de Gestión Jurídica de Compras Públicas 2
280	Coordinación de Compras Públicas	Ureña Santillán Mercy Patricia	Analista de Gestión de Compras públicas 2
281	Coordinación de Gestión de Infraestructura y Mantenimiento	Arrieta Aguagallo Edwin Estuardo	Electricista
282	Coordinación de Gestión de Infraestructura y Mantenimiento	Atupaña Chumboloma Cesar Leonidas	Ayudante Operador
283	Coordinación de Gestión de Infraestructura y Mantenimiento	Auquilla Taco Luis Felipe	Ayudante de Albañil
284	Coordinación de Gestión de Infraestructura y Mantenimiento	Bautista Sotrzano Cálber Fernando	Electricista
285	Coordinación de Gestión de Infraestructura y Mantenimiento	Carmilema Remache José Gerardo	Albañil
286	Coordinación de Gestión de Infraestructura y Mantenimiento	Carvajal Novillo William Alberto	Profesional 4 de Infraestructura
287	Coordinación de Gestión de Infraestructura y Mantenimiento	Castelo Castelo Miguel Ángel	Ayudante de Mantenimiento
288	Coordinación de Gestión de Infraestructura y Mantenimiento	Celleri Quinde Henry Santiago	Técnico de Electricidad
289	Coordinación de Gestión de Infraestructura y Mantenimiento	Chaffa Quito José Valerio	Jardínero
290	Coordinación de Gestión de Infraestructura y Mantenimiento	Chariguamán Flores Lorena del Rocío	Secretaria
291	Coordinación de Gestión de Infraestructura y Mantenimiento	Daquilema Morocho Jaime Estuardo	Pintor

Fuente: Universidad Nacional de Chimborazo (2020)



## Anexo No. 6: Listado de personal Escuela Superior Politécnica de Chimborazo



Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública - LOTAIP			
Literal f2) Distributivo de personal de la institución			
DISTRIBUTIVO DE PERSONAL FEBRERO 2020			
No.	Unidad a la que pertenece	Apellidos y nombres de los servidores y servidoras	Puesto Institucional
14	DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA Y RECURSOS DEL APRENDIZAJE	VANEGAS COBEÑA CESAR AUGUSTO	ANALISTA DE BIBLIOTECA 3
15	DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA Y RECURSOS DEL APRENDIZAJE	CAMINOS VARGAS LUIS ALBERTO	ANALISTA DE BIBLIOTECA 1
16	DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA Y RECURSOS DEL APRENDIZAJE	GRANIZO ARCOS JOSE LIZANDRO	ANALISTA DE BIBLIOTECA 1
17	DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA Y RECURSOS DEL APRENDIZAJE	ANDINO RAMOS OSWALDO WASHINGTON	ASISTENTE DE BIBLIOTECA
18	DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA Y RECURSOS DEL APRENDIZAJE	CASTILLO RUIZ CRISTHIAN FERNANDO	ASISTENTE DE BIBLIOTECA
19	DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA Y RECURSOS DEL APRENDIZAJE	CALDERON MORAN SORAIDA DEL CARMEN	ASISTENTE DE BIBLIOTECA
20	DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA Y RECURSOS DEL APRENDIZAJE	LOPEZ VACA MARA LUISA	ANALISTA DE BIBLIOTECA 1
21	DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA Y RECURSOS DEL APRENDIZAJE	VALDEZ MAIGUALEMA PAULINA AMPARITO	ANALISTA DE BIBLIOTECA 1
22	DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA Y RECURSOS DEL APRENDIZAJE	LOZADA PEREZ YOLANDA YAJAYRA	ANALISTA DE BIBLIOTECA 1
1	DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN / FORMACIÓN Y GESTIÓN INTERCULTURAL	AGUILAR POAQUIZA JUAN BLADIMIR	DIRECTOR DE VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD
2	DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN / FORMACIÓN Y GESTIÓN INTERCULTURAL	BAYAS MACHADO JOSE DAVID	ANALISTA DE FORMACION Y GESTION INTERCULTURAL 1
3	DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN / FORMACIÓN Y GESTIÓN INTERCULTURAL	CARDENAS FALCONI MARCO VINICIO	ANALISTA DE FORMACION Y GESTION INTERCULTURAL 1
4	DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN / FORMACIÓN Y GESTIÓN INTERCULTURAL	CEVALLOS VIQUE ANGEL POLIVIO	ANALISTA DE FORMACION Y GESTION INTERCULTURAL 1
5	DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN / FORMACIÓN Y GESTIÓN INTERCULTURAL	COBA QUILCAPI ANGEL VICENTE	ANALISTA DE FORMACION Y GESTION INTERCULTURAL 1
6	DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN / FORMACIÓN Y GESTIÓN INTERCULTURAL	JACOME TAMAYO DIEGO MAURICIO	ANALISTA DE FORMACION Y GESTION INTERCULTURAL 1
7	DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN / FORMACIÓN Y GESTIÓN INTERCULTURAL	MURILLO PONCE MARCO VINICIO	ANALISTA DE FORMACION Y GESTION INTERCULTURAL 3
8	DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN / FORMACIÓN Y GESTIÓN INTERCULTURAL	VARGAS OROZCO ALDO JOSE	ANALISTA DE FORMACION Y GESTION INTERCULTURAL 1
9	DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN / FORMACIÓN Y GESTIÓN INTERCULTURAL	BONILLA RIVERA DENNYYS JAVIER	ANALISTA DE FORMACION Y GESTION INTERCULTURAL 1
10	DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN / FORMACIÓN Y GESTIÓN INTERCULTURAL	SUAREZ NAVARRETE RUBEN PATRICIO	ANALISTA DE FORMACION Y GESTION INTERCULTURAL 1
11	DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN / FORMACIÓN Y GESTIÓN INTERCULTURAL	VIÑAN OLEAS VICTOR HERMEL	ANALISTA DE SERVICIOS A LA SOCIEDAD 3
12	DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN / FORMACIÓN Y GESTIÓN INTERCULTURAL	SALINAS LOPEZ ANGEL POLIVIO	TECNICO DOCENTE
13	DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN / FORMACIÓN Y GESTIÓN INTERCULTURAL	CISNEROS VEINTIMILLA CLARA LUZ	ANALISTA DE SERVICIOS A LA SOCIEDAD 1
14	DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN / FORMACIÓN Y GESTIÓN INTERCULTURAL	ANDRADE VELEZ WILTER JAIR	TECNICO DOCENTE
15	DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN / FORMACIÓN Y GESTIÓN INTERCULTURAL	BAQUERO VEINTIMILLA DIANA CAROLINA	TECNICO DOCENTE
16	DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN / FORMACIÓN Y GESTIÓN INTERCULTURAL	CORONEL SANCHEZ JORGE ALEXANDER	TECNICO DOCENTE
17	DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN / FORMACIÓN Y GESTIÓN INTERCULTURAL	MORALES CARRILLO DARIO ROBERTO	TECNICO DOCENTE

1	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	ANDRADE ALVAREZ SILVANA PATRICIA	DIRECTORA DE BIENESTAR ESTUDIANTIL
2	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / SALUD INTEGRAL	ROJAS SIOCHAY FLOR DEL ROCIO	ANALISTA EN ORIENTACION VOCACIONAL
3	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / SALUD INTEGRAL	CABEZAS CARRILLO MERCEDES DEL PILAR	JEFE DEL CENTRO DE ATENCION SALUD INTEGRAL
4	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / SALUD INTEGRAL	FONSECA JIMENEZ SONIA MARGARITA	MEDICO GENERAL
5	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / SALUD INTEGRAL	HARO CARRASCO JESSICA LORENA	EDUCADOR PARA LA SALUD
6	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / SALUD INTEGRAL	YUNGAN MULLO BETTY ESTHELA	EDUCADOR PARA LA SALUD
7	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / SALUD INTEGRAL	BARRAGAN GUEVARA KAREN VICTORIA	MEDICO OCUPACIONAL
8	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / SALUD INTEGRAL	COLCHA TENE BLANCA TERESA	ENFERMERA
9	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / SALUD INTEGRAL	ORTIZ ANDALUZ MAYRA RAQUEL	MEDICO OCUPACIONAL
10	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / SALUD INTEGRAL	BARRENO ESCOBAR MAYRA BELIZA	EDUCADOR PARA LA SALUD
11	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / EDUCACION INICIAL Y CUIDADO INFANTIL	PINO ROJAS XIMENA ALEXANDRA	ANALISTA DE DESARROLLO ACADEMICO 1
12	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / EDUCACION INICIAL Y CUIDADO INFANTIL	MALDONADO CHAVEZ TANIA ELIZABETH	TECNICO GENERAL DE DESPACHO
13	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / ALIMENTACIÓN	GUAYLLA LOPEZ BETTY MARIANA	POSILLERO
14	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / ALIMENTACIÓN	GUEVARA COSTALES CARMEN LETICIA	ANALISTA EN SERVICIOS DE ALIMENTACION 3
15	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / ALIMENTACIÓN	GUEVARA RIGUEZ NELLY YOLANDA	COCINERO
16	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / ALIMENTACIÓN	DAVILA ESTRADA REVECA YOLANDA	ASISTENTE DE ENFERMERIA
17	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / ALIMENTACIÓN	PILATAXI ACALO EDWIN MAURICIO	AYUDANTE DE COCINA
18	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / ALIMENTACIÓN	BRITO MENDEZ DANIEL ANDRES	COCINERO
19	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / ALIMENTACIÓN	GONZALEZ GARCIA DIEGO PATRICIO	COCINERO
20	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / ALIMENTACIÓN	DUCHI CARRILLO MARIA LUISA	POSILLERO
21	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / ALIMENTACIÓN	HERRERA ORNA DARWIN GERMAN	POSILLERO
22	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / ALIMENTACIÓN	MANTILLA MERCHAN ZINTHIA VERONICA	POSILLERO
23	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / ALIMENTACIÓN	PAGALO PAGALO TORIBIO	COCINERO
24	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / ALIMENTACIÓN	BARRENO CABEZAS TERESA AMARILIS	COCINERO
25	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / ALIMENTACIÓN	MERCHAN ARIAS FERNANDO ANTONIO	COCINERO
26	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / ALIMENTACIÓN	VERGARA GARCIA HENRY PATRICIO	CHEF
27	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / SALUD INTEGRAL	JARA ALVAREZ DYANA ALEXANDRA	MEDICO OCUPACIONAL
28	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / SALUD INTEGRAL	CARVAJAL SEGOVIA EDWIN MARCELO	AUXILIAR DE ODONTOLOGIA
29	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / SALUD INTEGRAL	RIVADENEIRA LALAMA MAGALY ROSANA	EDUCADOR PARA LA SALUD
30	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / SALUD INTEGRAL	BASTIDAS LARA EDGAR VICENTE	AUXILIAR DE ODONTOLOGIA
31	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL / SALUD INTEGRAL	PEREZ VILLARROEL TATIANA ELIZABETH	PSICOLOGO/A EDUCATIVO/A

3	DIRECCIÓN FINANCIERA / CONTABILIDAD	MEDINA SILVA MARIA DOLORES	ANALISTA DE CONTABILIDAD 1
4	DIRECCIÓN FINANCIERA / CONTABILIDAD	MEJIA SOLARTE SANDRA ILIANA	ANALISTA DE CONTABILIDAD 2
5	DIRECCIÓN FINANCIERA / CONTABILIDAD	SALAZAR MERA MARIA VIOLETA	ANALISTA DE CONTABILIDAD 1
6	DIRECCIÓN FINANCIERA / CONTABILIDAD	CUJI LOPEZ NARCISA DE JESUS	ANALISTA DE CONTABILIDAD 3
7	DIRECCIÓN FINANCIERA / CONTABILIDAD	ALARCON MUÑOZ NELSON EDUARDO	ANALISTA DE CONTABILIDAD 1
8	DIRECCIÓN FINANCIERA / CONTABILIDAD	CHICAIZA MACAS LIGIA MARIA	ANALISTA DE CONTABILIDAD 1
9	DIRECCIÓN FINANCIERA / CONTABILIDAD	FLORES SILVA SUSANA DEL PILAR	ANALISTA DE CONTABILIDAD 1
10	DIRECCIÓN FINANCIERA / CONTABILIDAD	MORENO DILLON SILVANA CATALINA	ANALISTA DE CONTABILIDAD 1
11	DIRECCIÓN FINANCIERA / GESTIÓN TRIBUTARIA	CHAVEZ ZUJA GUSTAVO	ANALISTA DE CONTABILIDAD 1
12	DIRECCIÓN FINANCIERA / GESTIÓN TRIBUTARIA	ORTEGA ORTIZ ROSA INES	ANALISTA TRIBUTARIO 1
13	DIRECCIÓN FINANCIERA / GESTIÓN TRIBUTARIA	LOZA TORRES ANA LUCIA	ANALISTA TRIBUTARIO 3
14	DIRECCIÓN FINANCIERA / NÓMINA-EGRESO	QUISPIE CARDOSO CARMEN MAGDALENA	ANALISTA DE NOMINA Y REMUNERACIONES 1
15	DIRECCIÓN FINANCIERA / NÓMINA-EGRESO	VISTIN MAYORGA VERONICA DEL CONSUELO	ANALISTA DE NOMINA Y REMUNERACIONES 3
16	DIRECCIÓN FINANCIERA / NÓMINA-EGRESO	BARCENES MENDOZA POMERIO MEDARDO	ANALISTA DE NOMINA Y REMUNERACIONES 1
17	DIRECCIÓN FINANCIERA / NÓMINA-EGRESO	FALCONI MACHADO MARIA DOLORES	ANALISTA DE NOMINA Y REMUNERACIONES 1
18	DIRECCIÓN FINANCIERA / PRESUPUESTO	GAVIDIA CAZCO FERNANDO MARCELO	ANALISTA DE PRESUPUESTO 1
19	DIRECCIÓN FINANCIERA / PRESUPUESTO	VARGAS VILLACRES LAURITA MARITZA	ANALISTA DE PRESUPUESTO 1
20	DIRECCIÓN FINANCIERA / PRESUPUESTO	ROMERO PASTOR CARMITA GISELLELY	ANALISTA DE PRESUPUESTO 1
21	DIRECCIÓN FINANCIERA / PRESUPUESTO	GAVILANEZ ALVAREZ MAGDA ALEXANDRA	ANALISTA DE PRESUPUESTO 1
22	DIRECCIÓN FINANCIERA / PRESUPUESTO	LEON GUALAN DAVID ALEJANDRO	ANALISTA DE PRESUPUESTO 3
23	DIRECCIÓN FINANCIERA / TESORERÍA	PEREZ BAYAS LILIAM CECILIA	ANALISTA DE TESORERIA 3
24	DIRECCIÓN FINANCIERA / TESORERÍA	BONILLA TORRES MAURO GERMAN	ANALISTA DE TESORERIA 1
25	DIRECCIÓN FINANCIERA / TESORERÍA	AVALOS BASANTES MARIO FABIAN	RECALIDADOR
26	DIRECCIÓN FINANCIERA / TESORERÍA	CARRILLO PARRA AGUEDA EDILMA	RECALIDADOR
27	DIRECCIÓN FINANCIERA / TESORERÍA	MOREANO LOGROÑO JESENIA ALEXANDRA	ASISTENTE FINANCIERO
28	DIRECCIÓN FINANCIERA / TESORERÍA	ZUMBA GRACIELA DE LOS ANGELES	ANALISTA GENERAL DE DESPACHO
29	DIRECCIÓN FINANCIERA / TESORERÍA	MONTOYA MERINO ISABEL BEATRIZ	ANALISTA TRIBUTARIO 1
30	DIRECCIÓN FINANCIERA / TESORERÍA	PINO AMOROSO FRANKLIN YOVANY	ANALISTA DE TESORERIA 1
31	DIRECCIÓN FINANCIERA / TESORERÍA	ESPINOZA VILLALBA CARMITA ELIZABETH	ANALISTA DE TESORERIA 1
32	DIRECCIÓN FINANCIERA / TESORERÍA	PAREDES VIQUE MARIA FERNANDA	ANALISTA DE TESORERIA 1

Fuente: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2020)

## Anexo No. 7: Listado de personal Universidad Estatal Amazónica



120	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURAS Y MANTENIMIENTO FISICO	ROSQUEZ TUGLEMA FRANKLIN HUMBERTO	OBRERO
121	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURAS Y MANTENIMIENTO FISICO	BRIONES YANCA MAURO OSWALDO	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
122	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURAS Y MANTENIMIENTO FISICO	CALAPUCHA VARGAS FRANCISCO EMILIO	OBRERO
123	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	CARDENAS FONSECA ROSARIO MARIELA	ANALISTA DE TALENTO HUMANO
124	COORDINACION DE ADMISION Y NEVELACION	CARDENAS SILVA NANCY ESTHELA	COORDINADOR
125	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURAS Y MANTENIMIENTO FISICO	CARRERO MERINO DANIEL MICHEL	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
126	VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO	CARVALAL ASOLS KLEVER ASORUBAL	CONDUCTOR ADMINISTRATIVO
127	DIRECCION DE INVESTIGACION	CASTRO ALVARADO IRMA LILIANA	COORDINADORA DE PROYECTOS DIDACTICOS PRODUCTIVOS
128	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURAS Y MANTENIMIENTO FISICO	CERVANTES RIOS RICHARD STALIN	AUXILIAR ELECTRICISTA
129	LABORATORIO	CHANGOLUSA VARGAS DAYSI DEL CONSUELO	TECNICO DOCENTE
130	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURAS Y MANTENIMIENTO FISICO	CHARIGUAMAN BASTIDAS RODRIGO WASHINGTON	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
131	VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO	CRUZ FIALLOS CARLOS ANTONIO	CONDUCTOR ADMINISTRATIVO
132	DIRECCION DE APOYO A LA GESTION	DE LA TORRE SILVA LUIS RAFAEL	ANALISTA DE TECNOLOGIA DE INFORMACION 2
133	SEDE SUCUMBOS	DIAZ PEÑA YUNEISY	ANALISTA DE ACTIVOS FIJOS
134	VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO	ENCALADA PALADINES SANTOS GERARDO	MENSAJERO
135	SEDE EL PANGUI	ENCARNACION ESPARZA RUTH ALEXANDRA	ANALISTA DE ACTIVOS FIJOS
136	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURAS Y MANTENIMIENTO FISICO	ERAZO NARVAEZ MARILYN FERNANDA	ANALISTA DE INFRAESTRUCTURA
137	LABORATORIO	ESCOBAR MACHADO JOSE ANTONIO	TECNICO DOCENTE
138	DIRECCION DE APOYO A LA GESTION	FERNANDEZ SANCHEZ EDWIN GUSTAVO	ANALISTA JUNIOR DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACIONES
139	DIRECCION DE RELACIONES PUBLICAS	FERNANDEZ SOLIS NUBIA GABRIELA	ANALISTA JUNIOR DE RELACIONES PUBLICAS

140	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURAS Y MANTENIMIENTO FISICO	FLORES BARRIOS ANGEL RAMIRO	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
141	SECRETARIA GENERAL	GALAZA DIAZ YADIRA TATIANA	ABOGADO 2
142	DIRECCION DE RELACIONES PUBLICAS	GARCIA ARMUJOS SANTIAGO MARTIN	ANALISTA DE RELACIONES PUBLICAS Y COMUNICACION 3
143	RECTORADO	GARCIA SUAREZ ALVARO HERNAN	ANALISTA DE ACTIVOS FIJOS
144	RECTORADO	GAVIDIA BARRERA CARLOS ANGEL	AUXILIAR DE SERVICIOS



145	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURAS Y MANTENIMIENTO FISICO	GAVIDIA ESPINVERA CARLOS RAEL	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
146	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURAS Y MANTENIMIENTO FISICO	GRANDA PROCEL BOLIVAR JAVIER	ANALISTA DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACIONES
147	VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO	GRANZO PEÑA AURELIO OLGER	CONDUCTOR ADMINISTRATIVO
148	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURAS Y MANTENIMIENTO FISICO	GUATATOCA LILY BERNABE SALVADOR	OBRIERO
149	DIRECCION FINANCIERA	GUERRA PILCO ANA GRACIELA	ASISTENTE DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO
150	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURAS Y MANTENIMIENTO FISICO	GUERRERO CORDOVA JOSUE ISRAEL	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
151	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURAS Y MANTENIMIENTO FISICO	GUERRERO NARANJO LUIS ENRIQUE	ANALISTA DE GESTION AMBIENTAL
152	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURAS Y MANTENIMIENTO FISICO	GUTIERREZ SIQUIGUA LUCHANO	OBRIERO
153	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURAS Y MANTENIMIENTO FISICO	HUATATOCA GREFA ALBERTO JAVIER	OBRIERO
154	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURAS Y MANTENIMIENTO FISICO	HUATATOCA SANTI EDISON ROLANDO	OBRIERO
155	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURAS Y MANTENIMIENTO FISICO	INGA TEPAN LUIS FERNANDO	OBRIERO
156	PROCURADURIA	JARAMILLO RAMIREZ JONIVA ROSALIA	ABOGADO JUNIOR
170	DEPARTAMENTO DE BIENESTAR UNIVERSITARIO	QUEDA CRUZ DARWIN ESTALIN	MEDICO OCUPACIONAL
171	DIRECCION DE APOYO A LA GESTION	ORTEGA TENEZACA DELFIN BERNABE	ANALISTA DE TECNOLOGIA DE INFORMACION 2
172	CENTRO DE INVESTIGACION POSTGRADO Y CONSERVACION AMAZONICA	ORTIZ CASTRO BETTY ALEXANDRA	SECRETARIA
173	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	PALACIOS VILLAGRAN LILIA DEL ROCIO	ANALISTA SENIOR DE TALENTO HUMANO
174	DEPARTAMENTO DE BIENESTAR UNIVERSITARIO	PATINO UPAGUARI JAVIER LEONARDO	TECNICO DOCENTE
175	SEDE EL PANGUI	PAUCAR VILLACIS BRENDA SORAYA	ODONTOLOGO(A)
176	DIRECCION FINANCIERA	PEREZ RUIZ LORENA ALEXANDRA	TESORERO(A)
177	VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO	PICO CALLE MARCO JULIO	CONDUCTOR ADMINISTRATIVO
178	DIRECCION FINANCIERA	PINTA RODRIGUEZ MAYRA INES	ANALISTA DE CONTABILIDAD SENIOR
179	SEDE SUCUMBOS	PROCEL RUIAS EDISON GILBERT	CONDUCTOR ADMINISTRATIVO
180	RECTORADO	PULLUPARI TUTILLO NORMA SUSANA	SECRETARIA EJECUTIVA
181	CENTRO DE POSTGRADOS	PULLUPARI TUTILLO PILAR CECILIA	SECRETARIA
182	DIRECCION DE INVESTIGACION	REYES MERA JORGE JULIO	TECNICO DOCENTE
183	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA TIERRA	REYES MORAN HECTOR FERNANDO	COORDINADOR(A) DE GESTION DE PROYECTOS DE INVESTIGACION
184	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA TIERRA	RIOFRIO CARRISON ANDREA CATHERINE	TECNICO DOCENTE
185	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA VIDA	RUIZ HURTADO MARIA DEL CARMEN	SECRETARIA
186	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURAS Y MANTENIMIENTO FISICO	SALTOS LOPEZ JOSE ANTONIO	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
187	CENTRO DE INVESTIGACION POSTGRADO Y CONSERVACION AMAZONICA	SALTOS VERDEZOTO YAARA MARIANELA	SECRETARIA/O
188	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURAS Y MANTENIMIENTO FISICO	SANCHEZ CAMPUZANO JANETH MARIA	TECNICO DOCENTE
189	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA VIDA	SANCHEZ ESTRADA JORGE LUIS	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO
190	VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO	SANTOS GONZALEZ JAIME ANTONIO	ADMINISTRADOR DE TRANSPORTE

Fuente: Universidad Estatal Amazónica (2020)