

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU REFLEJO ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

Ximena Amoroso
Directora General
Servicio de Rentas Internas
(Ecuador)

Contenido: Alcance. 1. Evolución Estructural. 2. Visión de Cambio Institucional. 3. Modelo Integral de Gestión Estructural de Riesgos por Procesos (MIGERP). 4. Gestión de Talento Humano basado en competencias.

ALCANCE

El caso práctico del Servicio de Rentas Internas, está orientado a describir el enfoque de evolución estructural durante el período en el cual la Institución ha operado. Su último hito se basa en la implementación de un modelo de gestión institucional basado en un enfoque por procesos, para lo cual, el motor que permite su implementación es la excelencia del talento humano, el cuál será administrado a través de un modelo de gestión por competencias.

1. EVOLUCIÓN ESTRUCTURAL

El Servicio de Rentas Internas, en la búsqueda de una evolución continua, ha reflejado cambios permanentes en la ejecución de la gestión organizacional, según se describe a continuación:

1.1. Primera Etapa: Creación y Transición 1997 – 2004

- El 2 de diciembre de 1997 se expide la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas (Ley No 41)
- La ley en su Art. 1 señaló al SRI como “una entidad técnica autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios, y con jurisdicción nacional.....”
- En el Art. 11 menciona que “ ... El personal del Servicio de Rentas Internas será técnico y calificado y estará sujeto a un Estatuto Especial de Personal ...”
- La primera disposición transitoria de la ley establece el mecanismo de transición en relación al recurso humano: “El Servicio de Rentas Internas se integrará preferentemente con los actuales funcionarios y empleados de la Dirección General de Rentas, previo un proceso de selección a cargo de una firma privada especializada en la materia, en el que se considerará entre otros aspectos, la formación académica, cursos de capacitación, honorabilidad y experiencia”.
- La segunda disposición transitoria establece el pago de las indemnizaciones a aquellos funcionarios y empleados que no sean seleccionados, incluyendo su fórmula de cálculo y los montos máximos de indemnización.
- Gestión por Proyectos (RUC, Facturación, Declaraciones, Fedatarios Fiscales y Contribuyentes Especiales).
- Adquisición e implementación de nueva plataforma tecnológica, a través del apoyo de un Proyecto de cambio estructural acompañado por el BID y el CIAT
- Incorporación de talento humano joven, con una visión nueva de hacer las cosas, que fue especializado a través de la capacitación y de la experiencia compartido con líderes con larga trayectoria en el sector privado
- Nueva forma de relación con el ciudadano – orientación de servicio, con estándares de calidad altos y solamente comparables con el sector privado
- Adecuación de la infraestructura física
- Implementación de valores institucionales, arraigados en un cultura de enfoque a resultados y demostración de cambio en la mentalidad del funcionario del sector público
- Tercerización de servicios – RRHH

1.2. Segunda Etapa: Reestructuración organizacional 2004 - 2011

- Reenfoco de la Gestión Institucional - Modelo Funcional.
- Mayor flexibilidad y adaptabilidad organizativa a los cambios del entorno.

- Reformas jurídicas y normativas.
- Especialización en ámbitos técnicos tributarios a través de la investigación de mejores prácticas en otras Administraciones Tributarias
- Redefinición del rol del Sistema Tributario como parte del Estado.
- Reformas jurídicas fundamentales – Ley de Régimen Tributario Interno y Código Tributario.
- Cambio de estructura organizativa.
- Nueva política de gestión del talento humano – se elimina la tercerización de personal y se busca que el personal tenga mayor grado de pertenencia hacia el SRI.
- Generación de la cultura tributaria.
- Nuevo marco jurídico orientado a promover y fortalecer la tributación directa y el principio de progresividad.
- Creación del Centro de Estudios Fiscales.
- Control con mayor enfoque a grandes contribuyentes y creación de grupos económicos.
- Desarrollo de normativa, capacitación y planes de control en el ámbito de fiscalidad internacional.
- Creación e implantación del Régimen Simplificado – RISE con el objetivo de generar inclusión social en la parte tributaria.
- Reformas jurídicas para el fortalecimiento del esquema sancionatorio.
- Implementación de la Oficina de Proyectos. Evolución al concepto de Ciudadanía Fiscal.
- Fortalecimiento de canales de atención y asistencia no presenciales - Evolución al concepto de Oficina Virtual.
- Fortalecimiento de la capacitación y formación de los funcionarios. (Escuela de Servicios Tributarios y Maestría en Administración Tributaria)
- Declaraciones en línea 100%.

1.3. Tercera Etapa: Eficiencia radical 2012 en adelante

- Redefinición del Modelo de Gestión Institucional por Procesos con enfoque en Riesgos basado en 4 componentes:
 - 1.- Componente de Alineación Institucional.
 - 2.- CIAT.
 - 3.- Componente de Procesos.
 - 4.- Componente de Riesgos.
- Fortalecimiento del modelo de madurez de procesos
- Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información institucional.
- Fortalecimiento del control tributario - Servir controlando y controlar sirviendo.
- Fortalecimiento e implementación de la Práctica de la Integridad y la Ética por parte de los funcionarios – PIE.
- Implementación del nuevo esquema de facturación electrónica.
- Modernización de los servicios ofertados a través del canal web.

- Presentación de declaraciones vía web, eliminando las declaraciones en papel. (responsabilidad social)
- Definición de la nueva estructura organizativa con enfoque a procesos.
- Definición de un nuevo Sistema de Información Integral e Integrado para la gestión institucional.
- Creación del Programa Componente Integral de Aplicaciones Tecnológicas, que busca el cambio organizacional a través de la mejora y optimización de las herramientas informáticas hacia el contribuyente y hacia el funcionario del Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Eficiencia radical anclada en la tecnología.

2. VISIÓN DE CAMBIO INSTITUCIONAL

A la hora de cumplir con el cambio en las organizaciones desde la óptica de la mejora de procesos se pueden distinguir dos estrategias. La primera de ellas es conocida como “kaizen” y responde a la idea de mejora continua, donde se consiguen aportaciones incrementales logradas con la participación de todo el personal, con una orientación al proceso, motivado por un reto de cambio permanente.

La segunda estrategia se apoya en la innovación o el cambio radical, también conocido como “kairyo”, y hace referencia a aportaciones radicales o grandes cambios realizados esporádicamente por especialistas, generalmente externos. La reingeniería de procesos es una forma de acometer el cambio a partir de grandes innovaciones que suponen una ruptura con la forma anterior de hacer las cosas y la generación de mejoras sustanciales en los procesos organizacionales que coligen en una gestión integral, eficiente, reducción de costos e incremento de beneficios.

El Servicio de Rentas Internas basado, en las exigencia de mejorar el nivel de recaudación y en la búsqueda de cambios permanentes, se vio en la necesidad de crecer organizacional, estructural y operacionalmente desde un enfoque funcional, generando un incremento poco planificado en sus procesos (113) y aplicaciones (132), aislando a los actores principales que participan en el ciclo del contribuyente, estableciendo definiciones técnicas limitadas que se traducen en procesos aislados y sistemas de información no integrados, generando de esta manera silos en la toma de decisiones y falta de una visión global en la ejecución, medición y mejora de los procesos de la Administración Tributaria.

Esta situación originó, que a partir del año 2012, el SRI, se plantee una visión de cambio radical en el quehacer tributario, apalancado además, en las demandas de un mejor servicio por parte de los ciudadanos, las

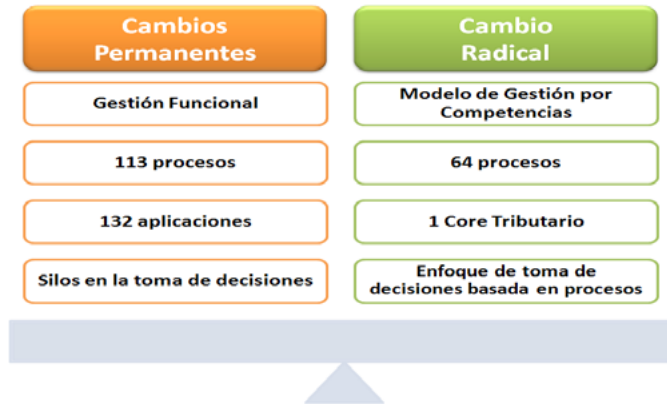
reformas normativas y legales que rigen la administración tributaria y la dinámica actual de las tecnologías de información, fundamentado en las siguientes líneas de acción:

- Innovación e integración de los procesos institucionales.
- Reducción de costos basado en la optimización de los procesos.
- Eficiencia en los procesos de control y servicio.
- Incremento de la recaudación.
- Eficiencia radical anclada en la tecnología.



Dicho enfoque permitiría a la Institución cumplir con los siguientes objetivos:

- Toma de decisiones basada en procesos institucionales.
- Generar 64 procesos integrados.
- Diseñar una herramienta tecnológica integral, para los procesos de negocio.
- Generar un modelo gestión del talento humano basado en competencias.



3. MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN ESTRUCTURAL DE RIESGOS POR PROCESOS (MIGERP)

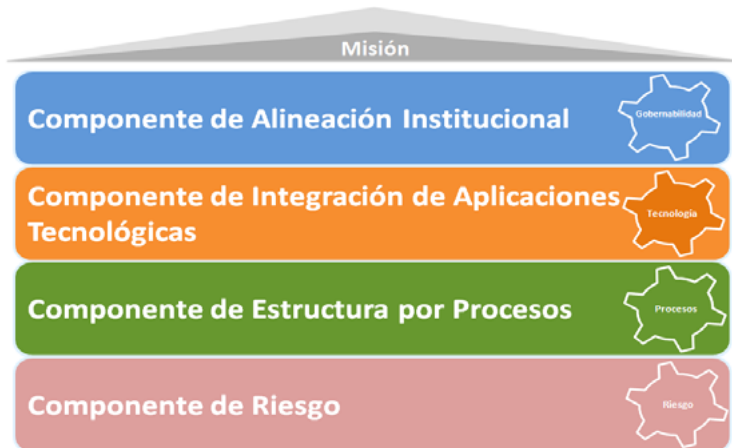
El Servicio de Rentas Internas, con la finalidad de sostener en el tiempo su visión de cambio radical, inició en el año 2012, el proceso de reestructuración del enfoque estratégico y operativo, que si bien hasta ese momento había permitido alcanzar los objetivos planteados, gestionar la Institución estaba llegando a niveles de alta dificultad.

Se replanteó un enfoque de organización considerando a esta como un sistema, comprendido por 4 subsistemas integrados entre ellos: gobernabilidad, estructura tecnológica, enfoque por procesos y esquema de gestión basada en riesgos, pretendiendo crear sinergia y convirtiéndose en una arquitectura lógica, congruente y consistente.



Esto conllevó un replantear el actual modelo hacia otro que permita una gestión integral de la administración, mismo que se fundamenta en cuatro componentes:

- Componente de Alineación Institucional: Gobernabilidad.
- Componente de Integración de Aplicaciones Tecnológicas: Estructura tecnológica.
- Componente de Estructura por Procesos: Enfoque por procesos.
- Componente de Riesgo: Esquema de gestión basada en riesgos.



3.1. Componente de Alineación Institucional (CAI)

La alineación permite encausar a toda la Institución en una misma dirección, establecida en el Plan Estratégico, con la finalidad de generar mayor valor mediante la interacción de las partes que con la suma de estas.

El Componente de Alineación Institucional (CAI), es el principal actor del Modelo de Gestión Integral de Riesgos por Procesos, ya que permite viabilizar su implementación y mantener su continuidad, al tener como propósito la creación de sinergia mediante el proceso de alineamiento, lo que significa llevar la estrategia institucional a un proceso cíclico de revisión y pasar de un concepto a una acción.

Kaplan y Norton en su libro "Alignment" indican que la mayoría de las organizaciones intentan generar sinergias pero de manera fragmentada y sin coordinación, y que no ven el alineamiento como un proceso de gestión.

En este sentido, el SRI, contando ya con una planeación estratégica que permite conocer hacia donde está enfocada la Institución y como se percibe en el futuro, mediante el Componente de Alineación Institucional creará sinergia tanto entre su sede nacional y unidades

regionales, así como, entre las unidades de soporte y unidades de gestión, esto mediante una mejor coordinación y comunicación, orientadas a lograr el cumplimiento de los objetivos, estrategias y metas planteadas.

Este componente implementa los medios y herramientas para una mejor gestión permitiendo una estructura para la toma de decisiones, y un esquema de seguimiento de la gestión institucional por nivel, generando que el modelo de planificación sea ágilmente administrado durante su planteamiento y ejecución.

Su estructura incorpora Niveles de Gestión, Comités de Gobernabilidad, Planificación Estratégica y Operativa, Herramientas de Gestión y Monitoreo, y Procesos Operacionales.

3.4. Componente Integral de Aplicaciones Tecnológicas (CIAT)

El Programa “Componente Integral de Aplicaciones Tecnológicas-CIAT” comprende el diagnóstico de la situación actual de las aplicaciones e infraestructura tecnológica del SRI, bajo un enfoque de respuesta a la gestión integral de los procesos de la cadena de valor.

Aquí, es imprescindible un estudio prospectivo que nos permita saber los escenarios futuros de la administración tributaria, a partir de lo cual debemos construir acciones que nos permitan explotar esos estados futuros.

Entendiendo la situación actual, se presentará una propuesta de desarrollo e implementación del modelo para mejorar los procesos de forma integrada y en una sola plataforma tecnológica que responda a características de flexibilidad, alta disponibilidad, velocidad de respuesta, oportunidad en la generación y uso de data, seguridad de la información tanto a nivel interno como externo, confiabilidad absoluta de los datos y su procesamiento, y calidad de la información que se recibe, procesa y genera en todos los procesos.

Estas características implican una evolución a infraestructura y plataforma tecnológica de vanguardia, adecuada a la demanda futura de los contribuyentes, el estado y la sociedad, incorporando mejores prácticas en Administración Tributaria

3.5. Componente de Riesgos (CR)

El riesgo, es la expectativa de que los contribuyentes no cumplan sus obligaciones fiscales, en términos declarativos y de pago de

los impuestos, utilizando prácticas de evasión fiscal a través de la manipulación de las disposiciones legales en vigencia o de la omisión de hechos imposables. No obstante, para el análisis de riesgo es importante no solamente definir el riesgo, sino también cuantificarlo.

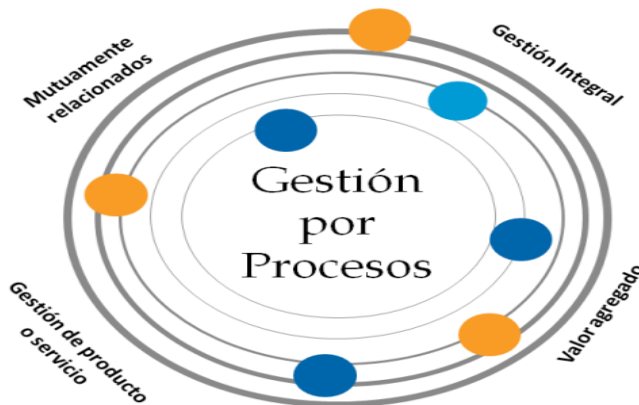
El análisis de riesgos es un proceso pro-activo y dinámico mediante el cual se identifican, analizan y evalúan los riesgos sistemáticamente, de modo que sirva de base para las decisiones sobre acciones adicionales.

Alink (2008) señala que la administración de riesgos es un proceso continuo y sistemático durante el cual se despliegan personas y recursos, en base al análisis de riesgos.

3.6. Componente Estructural por Procesos (CEP)

Este componente incluye dos grandes definiciones. La primera es la definición y elaboración del Mapa Lógico de Procesos de la Administración Tributaria (Gestión por Procesos), y el segundo es la implementación de este mapa en un Estructura Orgánica por Procesos con funciones claras entre cada unidad (Estructura Orgánica por Procesos).

3.6.1. Gestión por procesos



Si las organizaciones son vistas como un sistema basado en una gestión por procesos, se habla de que las mismas se fundamentan en los siguientes aspectos:

TEMA 2.1 (Ecuador)

- Conjunto de elementos mutuamente relacionados, o interactuando entre sí, para lograr un propósito.
- Integración de los elementos claves de la organización: roles, responsabilidades, documentos, registros, sistemas, decisiones.
- Definición de procesos con actividades que agreguen valor a la gestión institucional.
- Gestión de productos y servicios de inicio a fin en una misma unidad administrativa responsable del ciclo.

El Servicio de Rentas Internas asumiendo el enfoque de gestión por procesos como un componente del Modelo MIGERP, ha instaurado en la cultura organizacional los siguientes elementos:

- La búsqueda de mejoras continuas en los procesos administrativos mediante la explotación de las tecnologías de la información.
- La búsqueda sistemática de cambios que hagan más eficaces y eficientes a los procesos para que agreguen valor al servicio.
- El reemplazo de procesos secuenciales por procesos paralelos, para concentrar la prestación del servicio en un solo punto, reducir el número de transferencias y eliminar los “cuellos de botella”, “tiempos muertos” y “costos de mala calidad”.
- La realineación de los procesos para ofrecer a los clientes un único contacto, a través del cual recibirán el servicio requerido.
- La autorregulación de las personas para tomar decisiones dentro de la gestión del proceso, basado en los procedimientos.

3.6.2. Microcomponentes en gestión por procesos

El Mapa de Procesos, representa gráficamente la estructura por procesos de la Institución, basado en lo siguiente:

- **Procesos Gobernantes:** Su intención es analizar las necesidades y expectativas del ciudadano con el fin de determinar las directrices de acción de la Institución.

- Procesos Habilitantes de Asesoría: Son aquellos cuya intención es complementar las actividades de los procesos de la cadena de valor que correspondan a temas legislativos y normativos.
- Procesos Habilitantes de Apoyo: Son aquellos cuya intención es abastecer de recursos a las actividades de la organización. Infraestructura, personal, insumos.
- Procesos de Cadena de Valor: Son aquellos que reflejan la forma en que la organización provee de valor a sus clientes y partes interesadas a la vez que incurre en costos. Reflejan la ejecución y operatividad del negocio.

A partir del diseño del Mapa de Procesos, se identifica el Ciclo del Contribuyente, mismo que radica en la cadena de valor de la Administración Tributaria, y que señala los procesos por los cuales debe pasar un contribuyente para ser administrado desde el punto de vista de control o de servicio.

Una vez definidos los procesos institucionales, se diseñan los procedimientos y las reglas de negocio que conjuntamente describen las políticas, normas, actividades, decisiones, definiciones y restricciones en la ejecución de la operación.

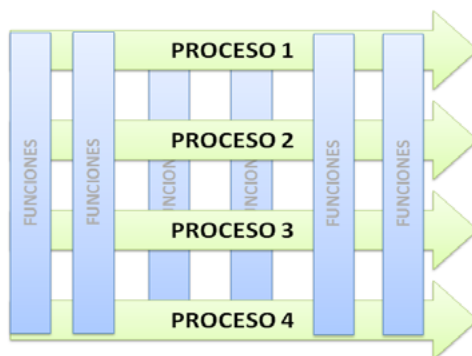
3.6.3. Estructura orgánica por procesos

Corresponde al rediseño e implementación de una nueva estructura orgánica por procesos, que se adapte a los procesos institucionales definidos, a las expectativas del contribuyente y ciudadano, a las dinámicas de las tecnologías de la información, y, en la transferencia obligatoria, progresiva y definitiva de competencias basada en la desconcentración de la gestión.

Al implementar esta nueva estructura orgánica, el Servicio de Rentas Internas estará en la capacidad de:

- Gestionar los procesos de una manera integral, controlada y bajo un enfoque de mejora continua.
- Mejorar el nivel organizacional en términos de agilidad y calidad en la toma de decisiones que son críticas para la Administración Tributaria.
- Reducir los costos internos innecesarios.
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por parte de los contribuyentes.
- Mejorar las capacidades técnicas de la organización.

Aun cuando las estructuras por procesos brindan todos estos beneficios a la Institución, el Servicio de Rentas Internas reconoce, que el enfoque por procesos no subsiste solo, pues existen personas que le dan sostenibilidad y continuidad en el tiempo. La interrelación procesos – personas, permite generar la mencionada autoregulación en la gestión institucional, es así que, se vuelve menester, incorporar en el quehacer un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en Competencias.



4. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS

4.1. Implementación del Sistema Gestión por Competencias

El modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias aplicado al Servicio de Rentas Internas, radica en dos características:

1. La Gestión del activo que representan las competencias, se concibe en un sistema donde se interrelacionan la estrategia del negocio, el conocimiento (gestión del conocimiento aprendizaje institucional y gestión por competencias), la tecnología, los procesos y los recursos.
2. La competencia integra las dimensiones de:
 - a. Características personales y sociales. (aptitudes emocionales sobre las que se conforma la inteligencia emocional)
 - b. Conocimientos y habilidades técnicas contextualizadas a los procesos de trabajo

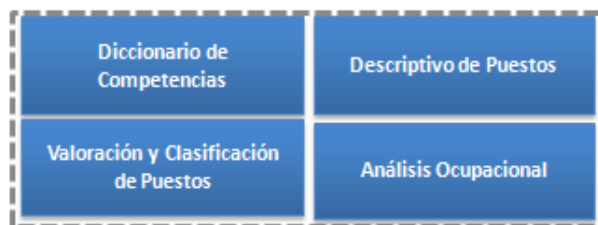
La instalación del modelo de gestión por competencias supone, entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo el Servicio de Rentas Internas valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta), y le da importancia a aprender de su

propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas, anticiparse a los problemas, proteger los activos intelectuales y aumentar la inteligencia y adaptabilidad a la institución.

Gestión de competencias es el proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias de las personas.

La implementación de este modelo en el SRI, se basa en los siguientes pasos:

En lo correspondiente al Diseño de Perfiles de competencias de cada puesto de trabajo, rol o posición, el enfoque que aplicamos define trabajar en los siguientes componentes:



4.1.1. Diccionario de competencias

Las competencias bajo este enfoque, son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño. Incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia. Las competencias se organizan en torno a unidades: roles, posiciones y procesos, que constituyen en sí la estructura orgánica de gestión organizacional del Servicio de Rentas Internas.

Competencias. Las competencias son todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas, etc.), requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves en el más alto nivel de rendimiento. Son todos los requisitos para ser competente en la ejecución de un puesto o actividad.

El Diccionario de competencias del Servicio de Rentas Internas (SRI), está compuesto por:

- Competencias Técnicas
 - Competencias Conductuales
 - Competencias Emocionales
 - Indicadores de competencias
1. **Competencias Técnicas.-** Conocimientos académicos requeridos para desempeñar actividades y funciones de un puesto con el más alto nivel de rendimiento. Se adquieren mediante educación formal, capacitación o incluso por experiencia, siempre y cuando sea demostrable. Por ejemplo: administración, finanzas, medicina, circuitos electrónicos, etc.
 2. **Competencias Conductuales.-** Son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.
 3. **Competencias Emocionales.-** son tendencias estables del comportamiento que tienden a manifestarse en cualquier tipo de situación.
 4. **Indicadores de Competencias.-** Son la manifestación observable de la competencia.



Las competencias descritas en el diccionario institucional, serán la base para la elaboración de los perfiles ocupacionales y el desarrollo de los subsistemas de Talento Humano, como; planificación de talento humano, formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación de desempeño entre otros.

El SRI para facilitar la identificación y selección de competencias, parte de un diccionario base, el cual contiene información de las competencias de varias fuentes:

- Competencias del Ministerio de Relaciones Laborales (MRL)
- Taxonomía de Competencias Institucional.
- Diccionario de Habilidades y Destrezas Laborales del Sistema de Información Ocupacional (ONET) de la Secretaría del Trabajo del Gobierno de Estados Unidos. (www.onetcenter.org)
- Referencias del Diccionario del Grupo HAY/McBer.

La evaluación de las competencias preseleccionadas Conductuales y Emocionales se basa en criterios de evaluación compuestos por:

Relevancia: Indica el grado de relación con la estrategia, el desempeño o los factores críticos de éxito de la institución o del proceso.

Alcance de Puestos: Este factor considera el número de puestos que requiera esta competencia.

Grado de Comprensión: Indica el grado de dificultad para comprender la competencia y sus comportamientos.

Disponibilidad de Datos: Indica la disponibilidad de datos para medir los comportamientos de la competencia.

El procedimiento de la elaboración del diccionario de competencias se compone de la siguiente manera:

4.1.2. Descriptivo de puestos

La metodología del levantamiento de perfiles de puestos nace de la necesidad de contar con una herramienta de trabajo ágil, que permita a la Institución el construir y actualizar los perfiles de puestos por competencias alineándolos a la nueva estructura organizativa y definiendo indicadores de gestión posicionales que permitan realizar un seguimiento a los niveles de eficiencia, eficacia y productividad de cada una de sus posiciones con el fin de garantizar los niveles de satisfacción de los usuarios de los servicios que presta la Institución.

El objetivo del levantamiento, lo que hace es identificar los elementos constitutivos del perfil integral de competencias y definir el mecanismo para su levantamiento que garantice la calidad de los perfiles y la optimización de los recursos asignados para esta labor.

Los objetivos metodológicos corresponden a:

- **Identificar las actividades esenciales de los puestos de trabajo**

La primera información que los expertos deben proporcionar es una descripción de las actividades o funciones del puesto cuyo perfil se va a construir o actualizar.

Para ello los expertos proceden a realizar una lista de todas las actividades o funciones que el puesto que están analizando se encuentra ejecutando y también aquellas que debería ejecutar.

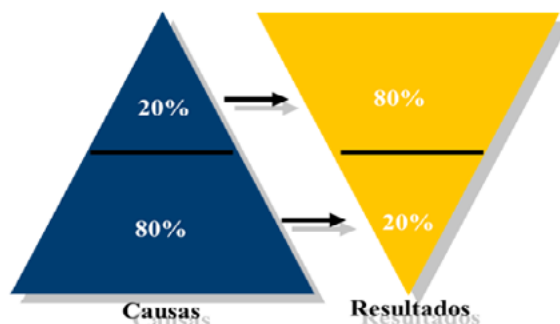
La redacción de las actividades debe seguir el siguiente formato: Empezar siempre con un verbo en indicativo (revisa, ingresa, elabora, etc.) y posteriormente describir el objeto del verbo (es decir el qué); es importante que en el complemento no se introduzcan criterios de tiempo (semanalmente, diario, mensualmente), de calidad, de cantidad o productividad.

Una vez que los expertos han listado las actividades de los puestos, es necesario que califiquen cada una de las actividades sobre la base de las siguientes escalas: Frecuencia, Consecuencia de Error y Complejidad. En la siguiente tabla se presenta la definición de cada uno de estos factores y su pregunta de aplicación.

Cada actividad debe ser calificada de manera independiente por cada factor bajo una gradación de 5 puntos, es decir que una actividad puede tener una puntuación de 5 en frecuencia, 3 en consecuencia de error y 4 en complejidad. La escala de gradación se define en la siguiente tabla.

Calificadas las actividades, es necesario totalizarlas aplicando la siguiente fórmula: $TOTAL = F + (CE \times CM)$, con el objetivo de identificar las actividades esenciales de la posición que no deben ser más de cuatro.

La identificación de actividades esenciales es una aplicación del Teorema de Pareto en los puestos de trabajo. En su forma más general el teorema dice: “el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de causas restantes genera apenas un 20% de los resultados”. La idea es que los expertos identifiquen ese 20% de actividades críticas (causas) que generan el 80% de los resultados para la organización. La siguiente figura ilustra el Teorema de Pareto.



- **Establecer las características personales requeridas (conocimientos y destrezas) para desempeñar las actividades esenciales.**

Un perfil de competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad con competencia.

Un perfil debe derivarse del análisis de las actividades esenciales del puesto. En la gestión de recursos humanos por competencias, el perfil o modelo, es el núcleo alrededor del cual giran todas las aplicaciones de recursos humanos. Si el perfil está mal elaborado, las aplicaciones resultantes incorporarán algún margen de error.

Una vez identificadas las actividades esenciales de la posición, se deben relacionar los conocimientos y las destrezas requeridas. Para el efecto se utilizó los siguientes pasos metodológicos.

Identificación de conocimientos

Los conocimientos son conjuntos de informaciones adquiridas vía educación formal, capacitación o análisis de información.

Por fines lúdicos, los conocimientos se los divide en dos conceptos: Conocimientos académicos, que son los adquiridos vía educación formal; y, los Conocimientos Informativos, que son aquellos que se adquieren vía manejo de información.

Conocimientos Académicos

Los expertos deben identificar los conocimientos académicos que son necesarios para realizar las actividades esenciales, en base a

la pregunta ¿qué conocimientos son requeridos para realizar esta actividad? Hay que destacar que no todas las actividades de un puesto requieren conocimientos, existen actividades esenciales que requieren más destrezas que conocimientos académicos en sí.

Para facilitar su identificación, se debe proporcionar el Manual de Competencias Técnicas aprobado como herramienta de escogencia. Es necesario explicar a los expertos que para ajustarse a los requerimientos de Ministerio de Relaciones Laborales es necesario identificar un máximo de dos conocimientos por actividad esencial.

Qué NO son conocimientos:

En la gestión por competencias es muy importante NO confundir conocimientos con otras competencias como las destrezas, las capacidades, etc. La mejor manera de NO confundir conocimientos con otras competencias es aplicar la siguiente regla:

- Por lo general los conocimientos empiezan con sustantivos (economía, contabilidad, finanzas, etc.)
- Por lo general las destrezas empiezan con un verbo (negociar, inspeccionar, manejar, etc.).

Conocimientos Informativos

Los conocimientos informativos han sido divididos en áreas de conocimientos que se muestran en la siguiente tabla. Se debe seleccionar un máximo de 5 áreas de conocimientos informativos; es obligatorio especificar el contenido del área de conocimiento informativo si selecciona: Leyes y regulaciones, Otros grupos y Datos Institucionales.

Identificación de destrezas genéricas

Una vez concluida la definición de los conocimientos, se procede a la identificación de las destrezas genéricas. La mejor manera de identificar destrezas o habilidades es mediante el uso de un diccionario que contenga las destrezas y sus definiciones. Las destrezas que se utilizan en esta metodología provienen de una taxonomía especial que se ha elaborado específicamente para el Servicio de Rentas Internas.

El proceso arranca con la identificación del elemento de interacción primaria de la actividad esencial:

La ejecución de cualquier actividad requiere interactuar con alguno de los siguientes tres elementos:

Personas	Cosas	Datos
<i>La ejecución de la actividad implica <u>interactuar</u> con personas (individuales o en grupo).</i>	<i>La ejecución de la actividad implica <u>interactuar</u> con cosas. Incluye: equipos, materiales, herramientas, maquinarias, vehículos, sustancias y cualquier tipo de materia prima tangible.</i>	<i>La ejecución de la actividad implica <u>interactuar</u> con datos o informaciones: Incluye: datos numéricos, textos, estadísticas, informaciones provenientes de cualquier fuente y datos de sistemas informatizados.</i>

Si bien cabe la posibilidad de que una sola actividad tenga más de una interacción, siempre existe una y sólo una interacción primaria o principal.

La tarea de los expertos consiste en identificar la interacción primaria de las actividades esenciales de la posición que están analizando.

Identificación de destrezas específicas

Concluida la labor de selección de las destrezas, es necesario proceder a identificar las destrezas específicas que son requeridas para el desempeño superior en el puesto. Es importante que para este punto se realice una extrapolación de las personas que ocupan el puesto, el objetivo es identificar lo que necesita el puesto más lo que manejan las personas que ocupan el puesto.

Las destrezas específicas se dividen en:

Manejo de programas informáticos.- Los expertos deben nombrar los programas informáticos que son requeridos manejar en la posición que se encuentran analizando.

Se debe identificar el nombre del software y si es un programa interno (desarrollado específicamente para el SRI) o externo (por ejemplo Ms. Office, o como un nombre genérico Ofimática).

Manejo de idiomas.- Es necesario identificar el idioma, además del español, que el puesto necesita manejar, en qué nivel y para qué habilidades, por ejemplo, inglés nivel alto: leído, escrito y hablado.

Manejo de equipos y otras herramientas.- Identificar los equipos y herramientas especiales que debe manejar la posición para conseguir un desempeño posterior, se exceptúan el manejo de equipos básicos como computador o teléfono.

1. Identificar el tipo de requerimiento de las competencias identificadas (selección o capacitación).

Establecido el perfil de competencias, es necesario determinar qué competencias deben evaluarse en selección y cuáles deben adquirirse en procesos de capacitación.

Es importante resaltar que las competencias pueden clasificarse respecto a su grado de modificabilidad. Existen ciertas competencias, como los conocimientos, que se pueden adquirir en cualquier momento de la vida. En cambio, hay otras competencias que tienen una base hereditaria, por lo que su nivel de cambio mediante capacitación, es más difícil (Andrés-Pueyo, 1997). La siguiente tabla indica en qué medida la capacitación y el entrenamiento modifican a diversos tipos de competencias.

Grado en que la capacitación y el entrenamiento modifican o desarrollan a diversos tipos de competencias

Tipos de competencias	Grado de modificabilidad
Conocimientos	Fácilmente modificables
Destrezas o habilidades	Fácilmente modificables
Aptitudes o capacidades	Poco modificables
Rasgos de personalidad	Poco modificables
Motivaciones	Poco modificables
Actitudes	Medianamente modificables
Intereses	Medianamente modificables
Creencias	Poco modificables
Valores	Poco modificables

El siguiente ejemplo aclara aún más esta noción sobre la modificabilidad de las competencias.

En el baloncesto profesional los entrenadores no “entrenan” la estatura de los jugadores. La estatura es un rasgo físico que no se puede modificar. Lo único que se puede hacer es seleccionar a los jugadores por ese rasgo. En cambio, los lanzamientos de la bola al aro sí pueden ser mejorados con entrenamiento y tienen estándares de rendimiento bien aceptados. Por ejemplo, en un juego de baloncesto el jugador tiene que anotar al menos el 50% de todos los lanzamientos que efectúa. Los lanzamientos son una destreza, porque las destrezas se las adquieren y desarrolla con la práctica y

la experiencia. La conclusión es que en una situación de selección es preferible seleccionar por aquellas características que no pueden ser modificadas y entrenar o capacitar en aquellas que sí lo pueden ser (Cooper, 2000).

Según este ejemplo no se debería seleccionar por conocimientos o por destrezas, sino por aquellas competencias poco modificables: aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones, etc. Sin embargo, en la práctica, las organizaciones no pueden capacitar en todos los puestos que seleccionan, ya sea porque la organización no tiene los recursos, o porque simplemente se necesita una persona que empiece a trabajar inmediatamente en la posición sin ningún tipo de entrenamiento previo. Por esta razón, es necesario preguntarles a los expertos qué conocimientos y qué destrezas serán adquiridas por la persona una vez que ingrese a la organización o, por el contrario, qué conocimientos y qué destrezas debe traer la persona que ingresa por primera vez a la organización. Evidentemente las competencias que la persona debe traer consigo serán evaluadas en procesos de selección.

Los expertos deben calificar las competencias identificadas con la siguiente gradación:

- 1 = durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).
- 2 = antes y durante el desempeño del puesto.
- 3 = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

Todas las competencias que hayan sido calificadas con “3” (antes de desempeñar el puesto) deben ser evaluadas en un proceso de selección. Las competencias calificadas con “1” son metas de capacitación y las competencias calificadas con “2” pueden opcionalmente ser evaluadas en selección. Adicionalmente estas competencias también pueden ser objeto de capacitación.

2. Establecer requisitos formales de la posición: misión, formación académica, experiencia requerida e indicadores de gestión posicionales.

En base a los requerimientos de las certificaciones de competencia laboral a nivel internacional es importante el completar el perfil con otra información complementaria como:

Misión del puesto

Los expertos deben identificar la razón de ser de esa posición, el para qué existe ese puesto o cuál es la principal contribución de ese puesto al área o a la organización. Para que una misión de puesto sea técnica debe cumplir con las siguientes características:

- La frase no debe exceder de cuatro líneas.
- Es aplicable solamente al puesto en cuestión y no a otros *
- Empezar con un verbo en infinitivo.
- No contener más de cuatro verbos.
- Los verbos usados son de conducta observable (reflejan acción) o referidos a resultados a conseguir (lograr, obtener, concretar, etc.).
- Usar verbos en tiempo presente.
- No usar adjetivos (muy, mucho, grande, etc.).
- Si utiliza adverbios (adecuadamente, diariamente, etc.), son pocos y pertinentes al contenido de la frase.
- No utilizar palabras estereotipadas (excelente, innovación, pasión, etc.)

Rol del Puesto

Es la información mediante la cual se identifica el grupo ocupacional al que pertenece el puesto de trabajo y dentro de este el papel o rol que cumple para generar los productos o servicios y la contribución al cumplimiento de la misión institucional.

El rol se define por los niveles de responsabilidad asignados a los puestos dentro de cada unidad o proceso organizacional en función de la ejecución de actividades y del cumplimiento de estas a la generación de productos y servicios. La estandarización de los roles se basa en los lineamientos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales. A continuación se presenta la descripción de los distintos roles de puesto:

NIVEL	ROL
No Profesional	Servicios
	Administrativo
	Técnico
Profesional	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico
	Ejecución de procesos
	Ejecución y supervisión de procesos
	Ejecución y coordinación de procesos
	Dirección de procesos

Educación y capacitación adicional requerida

Los expertos deben establecer la educación académica formal y capacitación adicional requerida para el desempeño del puesto, es importante el enfatizar que no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto.

Para tal efecto es necesario identificar el último nivel de educación que requiere la posición, los años de estudio, la “Categoría” y el Área de conocimiento que exige la posición, de acuerdo al anexo entregado. Las categorías y áreas de conocimiento engloban a los títulos profesionales o no profesionales dentro de su campo de acción.

Por ejemplo:

Nivel de educación: Carrera universitaria completa.

Años de estudio. 5 años.

Categoría: Comercio, economía, finanzas, administración y trabajo.

Área de conocimiento: Administración.

Con respecto a la capacitación adicional, es necesario que los expertos identifiquen la capacitación adicional que es necesaria para tener un desempeño superior en la posición. Se debe identificar: Nombre de la capacitación (materia o tema), Área de conocimiento a la que pertenece esa temática, y el número de horas requerido.

Para el registro de la información de Educación y Capacitación adicional, los expertos deben recibir el Anexo “Diccionario de Áreas de Conocimientos”.

Experiencia requerida

En esta instancia el equipo de expertos establece la experiencia requerida para ocupar esta posición, es importante el realizar el mismo énfasis en el sentido que no se refiere a la experiencia de los ocupantes actuales del puesto, sino a lo que el puesto requeriría en ese sentido. Para tal efecto se debe describir el tipo de experiencia requerida y el tiempo de experiencia previa.

Indicadores de Gestión Posicionales

Los indicadores de gestión son elementos cuantitativos que permiten medir los resultados esperados de una actividad para determinar si: (a) cumplen con ciertas especificaciones y, a su vez, establecer si (b) la actividad ha sido desempeñada de un modo competente.

De manera general, los indicadores de gestión posiciones se clasifican en 4 grandes grupos:

Eficacia. Se enfocan al control de los resultados. Evalúan la relación entre los resultados obtenidos y el valor esperado. Una fórmula general se expresa así:

$$\text{Eficacia} = (\text{Actividades realizadas} / \text{Actividades programadas}) * 100$$

Eficiencia. Se enfocan al control de los recursos o entradas del sistema. Evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento. Su fórmula general se expresa así:

$$\text{Eficiencia} = ((\text{Actividades realizadas} - \text{actividades con error} / \text{Actividades programadas}) * 100$$

Oportunidad. Se enfoca al control del tiempo utilizado para la realización de la actividad. Su fórmula general:

$$\text{Oportunidad} = (\text{Tiempo programado para la realización de la actividad} / \text{Tiempo utilizado para la realización de la actividad}) * 100$$

Satisfacción. Identifica el grado de cumplimiento de las expectativas y requerimientos de los clientes con el trabajo realizado. Su fórmula general:

$$\text{Satisfacción} = (\text{Clientes satisfechos} / \text{Total de clientes}) * 100$$

Los expertos deberán identificar el resultado por cada actividad esencial, el cliente directo de la misma, al igual que la métrica que permita medir la característica principal de este producto.

Para la definición de los indicadores de gestión por parte de los expertos, es necesaria la siguiente información:

Nombre del Indicador. El nombre del indicador muestra de manera rápida lo que el indicador va a medir, por ejemplo: Eficiencia en gestión de proyectos, Eficacia en la emisión de reportes, Nivel de Satisfacción del Cliente.

Fórmula de cálculo. En este punto se definen las variables que intervienen para el cálculo del indicador y su interrelación matemática. Por ejemplo, (Total de declaraciones de impuesto verificadas / Total de declaraciones asignadas)*100.

Fuente de verificación. Identifica el lugar de donde se van a tomar los valores de las variables que intervienen en el cálculo del indicador. La fuente de verificación pueden ser registros de datos o sistemas de información. Por ejemplo: Bitácora de control, Registro de asignación, Sistema de control de solicitudes.

Meta de efectividad. Es el nivel ideal de cumplimiento del indicador contra el cual se va a comparar el resultado de la medición del indicador, la meta debe estar expresada en la misma unidad de medida que tiene el indicador. Por ejemplo: 100 %, 40 unidades, 10.000 USD de recuperación.

Cliente o Beneficiario / Interfaz. Toda actividad produce un resultado o producto (bien o servicio) que sirve a alguien dentro o fuera de la institución. En este punto los expertos deben identificar el resultado de cada una de las actividades esenciales a que área, puesto se beneficia o utiliza ese resultado. Existen otras formas y denominaciones para determinar los clientes o beneficiarios de las actividades, se les conoce también como "Interfaz".

Con la entrega de estos datos termina el taller para el levantamiento y consecuentemente el trabajo de los expertos.

4.1.3. Valoración y clasificación

La valoración de puestos es el proceso que permite analizar y comparar las descripciones de los puestos, con la finalidad de asignar a cada puesto un número de puntos, para colocarlos en un orden de clases, que sirvan de base para la implantación de un sistema técnico de administración de remuneraciones.

La valoración de puestos es un sistema que permite determinar el valor relativo "ranking" de cada puesto dentro de la estructura de puestos de la Institución.

Adicionalmente, la valoración de puestos ayuda a establecer las diferencias esenciales entre los puestos, así como el valor individual de cada clase de puesto.

Desde la perspectiva de las nuevas tendencias de administración de recursos humanos, los puestos deben ser valorados en función del nivel o grado de desarrollo de las competencias requeridas. Se puede destacar que un puesto con altos niveles de responsabilidad, requiere así mismo altos niveles de desarrollo de competencias. Mientras más relevante el puesto para la organización, más críticas las competencias requeridas.

Por lo mencionado, se pueden distinguir dos tipos de factores o escalas de valoración:

Factores tradicionales de valoración.

Factores de valoración por competencias.

Los factores tradicionales examinan las dimensiones relativas a la complejidad del trabajo y el nivel de responsabilidad de los puestos. Los factores por competencias examinan los niveles de desarrollo de las competencias que requiere cada puesto.

Estos dos tipos de factores de valoración (tradicionales y de competencias) se los proponen no como dos enfoques contrapuestos, sino más bien complementarios.

Mientras que los factores tradicionales valoran la naturaleza y las características del trabajo asignado a los puestos, los factores por competencias examinan los requerimientos de los puestos en términos de competencias.

Metodología para el Proceso de Valoración de Puestos de Carrera Escala (Max SP7 grado 13)

Consideraciones para el Proceso

- a. La valoración y clasificación de puestos tomará como marco de referencia las políticas, normas y procedimientos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- b. La definición y ordenamiento de los puestos se establecerá sobre la base de la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales, vinculada a la misión, objetivos y portafolio de productos y servicios.
- c. La valoración y clasificación de puestos debe guardar armonía con la aplicación de la estructura organizacional y con el Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil.
- d. La relevancia de los factores, competencias y subfactores para la valoración, estarán determinadas por las características operativas de gestión que ejecutan los puestos de trabajo de cada unidad o proceso organizacional, en función del portafolio de productos y servicios específicos y su grado de incidencia en la misión institucional.

Para el efecto el proceso se realiza tomando en consideración los siguientes pasos:

1. Determinación de factores y competencias
2. Establecimiento de subfactores
3. Establecimiento de grados de los subfactores
4. Descripción de subfactores y sus correspondientes grados
5. Ponderación de factores y subfactores
6. Asignación de puntos a los grados
7. Valoración de puestos

Metodología para el proceso de valoración de puestos estratégicos

El sistema utilizado para valorar los puestos es el denominado de **puntos**, el mismo que establece una metodología estandarizada y que comprende las etapas de:

1. Selección de factores de valoración de puestos.
2. Descripción de factores.
3. Ponderación de factores.
4. Determinación de grados de descomposición de los factores.
5. Especificación de los grados de valoración.

6. Puntuación de los factores y grados de valoración de los puestos.

Los factores y grados son apreciaciones generales que tratan de definir las características que distinguen a los puestos, por lo que se hace necesario descomponerlo en ciertas condiciones primarias para ser identificadas y luego utilizadas en la valoración. Para poder utilizar estos factores y grados, es necesario que las mismas reúnan ciertas características generales tales como:

Objetividad, los factores y grados deben distinguir ciertas condiciones particulares de los puestos de manera inequívoca, a más de ser susceptibles de ser medidos y apreciados con los sentidos de manera fácil o con medios administrativos nada complejos.

Generalidad, los factores y grados deben ser comunes y estar presentes en la mayor parte de los puestos a ser evaluados.

Funcionalidad, cada factor y grado seleccionado deben medir una parte funcional especial del puesto o un aspecto característico que lo diferencie de manera sencilla y fácilmente identificable.

Selección de factores de valoración de puestos:

Siguiendo la metodología de puntos, los factores de Valoración de Puestos se los ha seleccionado en función de la naturaleza, competencias y ámbito funcional de los puestos definidos dentro de la institución.

Tales factores de valoración de los puestos, diseñados para la evaluación de los puestos estratégicos corresponde:

FACTOR PROPUESTO SRI		FACTOR EN NORMA CLASIFICACION
Instrucción		Instrucción Formal
Experiencia		Experiencia
Complejidad de la Función		Habilidades de Gestión
Relaciones Funcionales		No aplica
Responsabilidad Económicas	-	No aplica
Administrativas		
Impacto de Resultados		Control de Resultados
Libertad de Actuación		Toma de Decisiones
Habilidades Gerenciales		No aplica

Considerando que estos factores no actúan en forma independiente, sino por el contrario se manifiestan interrelaciones técnicas, se ha previsto una metodología de valoración combinada de factores,

como una forma eficiente de valorar los puestos e interrelacionar sus componentes de acuerdo a su afinidad e incidencia en los resultados organizacionales.

Esta armónica relación consta en las tablas de valoración siguientes:

TABLA	FACTORES COMBINADOS
Tabla A	Instrucción / Experiencia
Tabla B	Complejidad Función / Relaciones Funcionales
Tabla C	Respon. Económicas / Impacto Resultados
Tabla D	Habilidades Gerenciales / Libertad de Actuación

Ponderación de los factores de valoración de puestos:

Analizando el peso e importancia relativa de cada uno de los factores de valoración de los puestos en su resultado final, se determinó la siguiente apreciación cuantitativa para cada una de las tablas de valoración estructuradas para la Institución:

TABLA	PONDERACIÓN
Tabla A	30%
Tabla B	25%
Tabla C	25%
Tabla D	20 %

Escala de remuneraciones unificadas

Es el proceso por el cuál en base al grupo ocupacional que le corresponde a cada puesto, se establece la remuneración unificada de acuerdo a la siguiente escala establecida mediante Resolución No. MRL – 2012- 0021, del 27 de enero de 2012, mediante la cual actualiza los 20 grupos ocupacionales, cada uno de los cuales contiene a los diferentes puestos profesionales y no profesionales, que forman parte del sector público. Para su implementación se requiere del Manual de Puestos Institucional, elaborado conforme a la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, por parte de la institución, entidad, organismo o empresa del Estado, contando con la aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales.

GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMU 2012
Servidor Público de Servicios 1	1	527
Servidor Público de Servicios 2	2	553
Servidor Público de Apoyo 1	3	585
Servidor Público de Apoyo 2	4	622
Servidor Público de Apoyo 3	5	675
Servidor Público de Apoyo 4	6	733
Servidor Público 1	7	817
Servidor Público 2	8	901
Servidor Público 3	9	986
Servidor Público 4	10	1086
Servidor Público 5	11	1212
Servidor Público 6	12	1412
Servidor Público 7	13	1676
Servidor Público 8	14	1760
Servidor Público 9	15	2034
Servidor Público 10	16	2308
Servidor Público 11	17	2472
Servidor Público 12	18	2641
Servidor Público 13	19	2967
Servidor Público 14	20	3542

Clasificación de puestos

Es un proceso técnico por medio del cual se agrupan los puestos de una organización, basándose en la similitud de ciertos factores tales como la complejidad de las tareas y las responsabilidades sobre diferentes aspectos, por ejemplo la variedad y dificultad de las tareas, las responsabilidades económicas y administrativas, el impacto de los resultados, las habilidades de gestión y gerenciales.

Los puestos del SRI conformarán grupos ocupacionales o familias de puestos similares por su valoración, cuyo ordenamiento responderá al puntaje obtenido, de acuerdo a la escala de intervalos de valoración prevista por el Ministerio de Relaciones Laborales, y el Informe de Valoración de Puestos Estratégicos.

Valoración y Clasificación de Puestos



4.1.4. Análisis ocupacional

El Análisis Ocupacional se entiende “el proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirla de todas las demás”. Agudelo 1993.

Análisis puesto - persona

El análisis puesto – persona es la determinación de las tareas que comprende un puesto de trabajo y las habilidades requeridas de los servidores o trabajadores para obtener un rendimiento satisfactorio que lo diferencie de los demás.

El método del análisis consiste en determinar las actividades que se realizan en los puestos de trabajo, en relación a los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que deben satisfacer a las personas que va a desempeñar estos puestos.

Es un procedimiento sistemático orientado a recopilar información sobre la manera en que se llevan a cabo los trabajos y las características personales que se requieren. Para ello se realiza un cruce de información entre los puestos y los requisitos de los perfiles de las personas, estableciendo brechas de cumplimiento con el fin de determinar políticas de ubicación.



Luego del estudio de análisis ocupacional, del puesto y las servidores, se emite un Proyecto de Lista de Asignaciones de los nuevos cargos, con las personas ubicadas correctamente en las estructuras posicionales de la Institución; para lo cual, se envía al órgano rector en esta materia, el Ministerio de Relaciones Laborales, quién tiene la facultad de valorar y clasificar los puestos del SRI en las escalas remunerativas aprobadas para el efecto mediante un acto resolutivo de carácter obligatorio para el Servicio de Rentas Internas.

4.1.5. Conclusiones

El modelo de competencias es el insumo fundamental que orienta la administración del Talento Humano y la inversión de los activos de competencias en procesos claves para el SRI. En la gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso obtener las competencias como insumo, y, al modelo, información para su mantenimiento y actualización.

Algunas de las razones que justifican para la Institución el cambiar a un esquema de gestión por competencias son las siguientes:

- El esquema de gestión por competencias en el SRI, lo que hace es alinear la gestión del talento humano a la estrategia de la Institución, aumentando su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del entorno.
- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano.
- La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la Institución.
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.

- El aporte del valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

Por consiguiente el aplicar un Sistema de Gestión por Competencias para el Servicio de Rentas Internas resume una correcta administración del Sistema Integrado del Talento Humano, con la finalidad de generar productividad y competitividad en esta institución, basado en una estructura que cierra ciclos de trabajo anclados en una gestión integral manejada por procesos.



BIBLIOGRAFÍA

- Plan Estratégico del Servicio de Rentas Internas 2012 – 2015
- Galiano J., Yanez G., Fernández E., Análisis y mejora de procesos en organizaciones pública, 2007. Documento electrónico disponible en <http://www.fiiapp.org/pdf/publicaciones/6a5dafd8d55e48cc4972e421028a9223.pdf>
- Fundación Iberoamericana del Conocimiento www.gestiondelconocimiento.com
- Andrés-Pueyo, 1997
- Alles – Martha 2005, Desarrollo del Talento Humano basado en competencias
- Alles – Martha 2006, Selección por Competencias
- Alles – Martha 2007, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias
- Alles – Martha 2008, Desempeño por Competencias
- Cevallos- Carlos 2011, Análisis, Clasificación Y Valoración de Cargos
- Paredes y Asociados, consultores.
- Ley Orgánica de Servicio Público
- Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público