UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
CENTRO DE ESTUDIOS DEL DESARROLLO (CENDES)

PLAN DE MEJORA DEL TALENTO HUMANO EN SUPERINTENDENCIA DE CAJAS DE AHORRO (SUDECA) PARA 2015, BASADA EN LA METODOLOGÍA CAF 2013

Presentado por: María Auxiliadora Caraballo Maita

Trabajo que se presenta para optar al grado
De Magister Scientirum en Planificación del Desarrollo,
Mención Global.

Tutor: Magister Kelvin Henderson Echenique

Caracas, octubre 2017

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CENTRO DE ESTUDIOS DEL DESARROLLO

CENDES

VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por la Comisión Técnica del Centro de Estudios del Desarrollo de la Universidad Central de Venezuela, para examinar el **Trabajo de Grado** presentado por: **MARÍA AUXILIADORA CARABALLO MAITA, Cédula de identidad Nº** 17.775.598, bajo el título **"PLAN MEJORA DEL TALENTO HUMANO EN SUPERINTENDENCIA DE CAJAS DE AHORROS (SUDECA) PARA 2015, BASADA EN LA METODOLOGÍA CAF 2013"**, a fin de cumplir con el requisito legal para optar al grado académico de **MAGÍSTER SCIENTIARUM EN PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO, MENCIÓN PLANIFICACIÓN GLOBAL**, dejan constancia de lo siguiente:

1) Leído como fue dicho trabajo por cada uno de los miembros del jurado, se fijó el día 13 de Octubre de 2017 a las 03:00 PM, para que la autora lo defendiera en forma pública, lo que ésta hizo en La Sala de Videoconferencias del Centro de Informática Médica de la Facultad de Medicina, ubicado en la Escuela de Medicina "Luis Razetti" de la Ciudad Universitaria de Caracas, mediante un resumen oral de su contenido, luego de lo cual respondió satisfactoriamente a las preguntas que le fueron formuladas por el jurado, todo ello conforme con lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

2) Finalizada la defensa del trabajo, el jurado decidió **aprobarlo** por considerar, sin hacerse solidario con las ideas expuestas por la autora, que se ajusta a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado. Para dar este veredicto, el jurado estimó que el trabajo examinado cumple con los estándares académicos exigidos para un Trabajo de Grado de nivel de maestría y aporta valor al conocimiento.

En fe de lo cual se levanta la presente ACTA, a los 13 días del mes de Octubre del año 2017, conforme a lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado, actuó como Coordinador del jurado Prof. Kelvin Echenique.

Marian Suárez
C.I. Nº 6.932.116
UCV-CENDES
Jurado Principal

Julio Corredor
C.I. Nº ~~779.960~~
UCV-FACES
Jurado Principal

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA (CENDES) CENTRO DE ESTUDIOS DEL DESARROLLO

Kelvin Echenique
C.I.Nº 16.526.563
FOGADE
Tutor

CBC/13/10/2017

AGRADECIMIENTOS

Siempre agradecida con mi madre y padre por enseñarme que la vida es un mundo de oportunidades donde sólo tienes que tomarlas, y apoyarme en todo. A mi hermana por ser una amiga adicional.

A mí querida Daniela por el apoyo moral y el empuje. A mí querido tutor y amigo, que me acompañó en todo el proceso con constancia y los mejores consejos. Y a ti, mi nuevo y gran incentivo para conseguir mis metas.

Por último a mi Venezuela hermosa que con trabajo y constancia vamos a sacar adelante, con funcionarios público y ciudadanos comprometidos para que pueda ser libre y democrática.

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
CENTRO DE ESTUDIOS DEL DESARROLLO
MAGISTER SCIENTIARUM EN PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO,
MENCIÓN GLOBAL

PLAN DE MEJORA DEL TALENTO HUMANO EN SUPERINTENDENCIA DE CAJAS DE AHORRO (SUDECA) PARA 2015, BASADA EN LA METODOLOGÍA 2013

Autora: María Auxiliadora Caraballo Maita
Tutor: Kelvin H. Echenique
Fecha: Mayo 2017

RESUMEN

Luego de validar que las organizaciones públicas venezolanas están en condiciones de implementar la calidad total en su gestión, demostrado en los resultados de la primera autoevaluación con la herramienta Marco Común de Evaluación 2013 (CAF 2013) en la Superintendencia de Cajas de Ahorro (SUDECA) en 2014. Entonces la presente investigación se propone demostrar que CAF 2013 también es una herramienta efectiva para iniciar la implementación de calidad total en organizaciones públicas venezolanas, proponiendo el diseño de un plan de mejoras con criterios de calidad total y enfocada en el talento humano.

La investigación consistió en el diseño de un proyecto factible, compuesto por: un diagnóstico organizacional de SUDECA, y focalizada el plan de mejoras organizacionales. Es una investigación no experimental y documental, la cual se basa en: el análisis de las prácticas gerenciales y resultados organizacionales de la autoevaluación CAF 2013 en SUDECA, información bibliográfica de la temática, y demás documentos de interés para la investigación.

Palabras clave: Gestión de Calidad Total. Talento Humano. Plan de Mejora organizacional.

ÍNDICE GENERAL

	Página
RESUMEN	**iv**
ÍNDICE DE CUADROS	**vii**
ÍNDICE DE GRÁFICOS	**viii**
INTRODUCCIÓN	**1**
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	**2**
Justificación del Problema	**4**
Objetivo General	**6**
Objetivos Específicos	**6**
Limitaciones de la Investigación	**6**
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	**7**
La Calidad Total	**7**
Modelos de Calidad Total	**9**
Marco Común de Evaluación 2013 (CAF 2013)	**13**
El Talento Humano en el Sector Público Venezolano	**17**
Francisco Longo: Los Subsistemas de la Gestión de Recursos	**20**
Diagnóstico General de la Superintendencia de Cajas de Ahorro (SUDECA)	**22**
La Superintendencia de Cajas de Ahorro	**22**
Situación de las Cajas de Ahorro, Fondos de Ahorro y Asociaciones Similares	**27**
Resultados del Informe de Autoevaluación CAF 2013 en SUDECA 2015	**30**
CAPÍTULO III: MARCO METODÓLOGICO	**37**
Tipo de Investigación	**37**

Diseño de la Investigación 37

Población y Muestra 38

Técnica de Recolección de Datos y Análisis de la Información 38

Identificación y Operacionalización de Variables del Marco Común de Evaluación (CAF 2013) 39

CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO DEL TALENTO HUMANO EN SUDECA 43

La Estructura y Procesos Organizacionales del Talento Humano en SUDECA 43

Los Resultados de CAF 2013 y el Talento Humano en SUDECA 45

CAPÍTULO V: PLAN DE MEJORA DEL TALENTO HUMANO SUDECA 2015 49

Plan de Mejora del Talento Humano de SUDECA 2015 49

Descripción de las Acciones Estratégicas 55

Diagrama Grantt del Plan de Mejora del Talento Humano de SUDECA 2015 88

Presupuesto del Plan de Mejora del Talento Humano de SUDECA 2015 90

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 93

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 95

ANEXOS 98

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro Nº 01	**10**
Modelos de Gestión de Calidad	
Cuadro Nº 02	**16**
Esquema B. Formulario de Acciones	
Cuadro Nº 03	**26**
Análisis PEST de SUDECA 2015	
Cuadro Nº 04	**41**
Operacionalización de Variables del Modelo CAF 2013	
Cuadro Nº 05	**50**
Plan de Mejora del Talento Humano de SUDECA 2015	
Cuadro Nº 06	**56**
Descripción de las Acciones Estratégicas	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico Nº 01. Esquema del Modelo de Excelencia Europeo (EFQM)	**12**
Gráfico Nº 02. Estructura del Marco Común de Evaluación (CAF 2013)	**13**
Gráfico Nº 03. Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos	**21**
Gráfico Nº 04. Estructura Organizacional de SUDECA	**23**
Gráfico Nº 05. Misión, Visión y Valores de SUDECA	**24**
Gráfico Nº 06. Objetivo General y Específicos de SUDECA	**25**
Gráfico Nº 07. Operatividad de Cajas de Ahorro en SUDECA	**28**
Gráfico Nº 08. Distribución por Estado de las Asociaciones de Ahorro a Nivel Nacional	**28**
Gráfico Nº 09. Resultados Globales de Evaluación CAF 2013 en SUDECA	**31**
Gráfico Nº 10. Agentes Facilitadores o Prácticas Gerenciales -Sistema de Puntuación Clásico-	**39**
Gráfico Nº 11. Resultados Organizacionales -Sistema de Puntuación Clásico-	**40**
Gráfico Nº 12. Mapa de Procesos de la Oficina de Gestión Administrativa en SUDECA	**44**
Gráfico Nº 13. Diagrama Grantt del Plan de Mejora del Talento Humano de SUDECA 2015	**89**
Gráfico Nº 14. Presupuesto del Plan de Mejora del Talento Humano de SUDECA 2015	**91**

INTRODUCCIÓN

En el siglo XX la calidad total es una la oportunidad de aumento en la competitividad y transformación de las organizaciones. En efecto su implementación inicia en el sector privado, pero en la actualidad es un pilar fundamental del sector gubernamental Latinoamericano y global. Entonces la inclusión de calidad total en el sector público trae como propuesta de valor: innovación, transformación y modernización del aparato estatal.

Los líderes y sus planes estratégicos son quienes transforman la calidad en una filosofía y hecho organizacional. Entonces la gestión del talento humano se convierte en medular para el inicio, implementación y mantenimiento de estrategias de calidad total en las organizaciones.

Es por ello que la presente investigación diseña un plan de mejora para la Superintendencia de Cajas de Ahorro (SUDECA) con criterios de calidad y enfocada fortalecer el talento humano, con la metodología Marco Común de Evaluación (CAF 2013). La metodología CAF, es una herramienta de autoevaluación organizacional de calidad total, es el primer paso para incluir calidad en organizaciones públicas. Entonces, el plan de mejora se basará en la autoevaluación CAF 2013 realizada en SUDECA durante 2014-2015, la primera autoevaluación CAF 2013 en el sector público venezolano.

La investigación se compone de: Planteamiento del Problema, Marco Teórico, Marco Metodológico, Diagnóstico del Talento Humano en SUDECA, Plan de Mejora del Talento Humano SUDECA 2015, Conclusiones y Recomendaciones.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la década de los 70 se estableció que el modelo burocrático o weberiano era el adecuado para las organizaciones del sector público. Pero Waleska Muñoz Aravena (2007) señala que el consenso comienza a cuestionarse internacionalmente debido a su baja adaptación a entornos complejos y competitivos, su baja operatividad y poca capacidad para responder a las demandas crecientes de los ciudadanos/clientes (p.3).Como contrapartida en los 80 inicia la era posburocrática, cuestionado por su corte liberal, pero que permitió la transformación del sector público ya que: aumentó la atención de la gestión pública en los ciudadanos/clientes, inició procesos de innovación y flexibilidad, además permitió una disminución de los costos (Muñoz, 2007, p.5). En efecto países como Nueva Zelanda, Reino Unido y Estados Unidos fueron pioneros en dichas reformas posburocráticas, y obtuvieron resultados positivos.

Sin embargo, las administraciones latinoamericanas afirmaban tener un modelo burocrático, para Lacoviello y Strazza (s/f) no se evidenciaba en la realidad, ya que no consolidaron “al máximo los principios de diferenciación, racionalidad, jerarquía, secularización y relativo aislamiento a la politización” (p.11). Por lo cual Prats i Catalá (2003) afirma que en la región se desarrollaron "buropatologías que en el mejor de los casos se aproximaban al sistema mixto que Weber llamó burocracias patrimoniales"(p.2). En efecto Latinoamérica transcurría por una situación de crisis financiera del Estado con altos índices de inflación y deuda externa, además de una marcada de desigualdad social; que obligan a los Estados a comenzar a proponer cambios estructurales y financieros.

Es por ello que se comienzan a introducir en la región propuestas de reforma

que llevarán a nuevos consensos de gestión pública, donde se destaca el nuevo paradigma de La Nueva Gestión Pública (NGP) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE*)*, y documentos del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)[1], entre otros. Fundamentalmente estas propuestas establecen la necesidad de modernizar el sector público a través de: procesos de transparencia, flexibilización organizacional, la democratización, descentralización, prestación de servicios públicos enfocados en los ciudadanos/ clientes, políticas públicas efectivas y eficientes, la inclusión de calidad total, además de la profesionalización de la burocracia (CLAD, 1998).

Así mismo el CLAD (1998) establece que estas reformas sólo serían exitosas si se implementaban incrementalmente -actuando en pequeños elementos que generen cambios radicales y focalizados en su profundidad- se adaptan a la cultura organizacional, y se desarrollaren con reglas claras y generales para modificar profundamente la actuación y relación entre los actores del sistema político (CLAD, 1998). Además el CLAD destaca que el punto de partida de las reformas debe ser la profesionalización de la burocracia. Luego la OCDE también propone las mejoras del talento humano en el sector público, pero incorporará la Gestión de Calidad Total como pilar fundamental para la transformación del sector, lo cual se expone en el documento "La Administración Pública al Servicio del Público" (La OCDE, 1987).

Ambas propuestas fueron implementadas en algunos países de la región, pero en el caso venezolano aunque se han implementado reformas gubernamentales en las últimas décadas, siempre se mantienen ausentes en la mejora del talento humano y la inclusión de calidad total en la gestión pública nacional.

Entonces la presente investigación se ha propuesto desarrollar una planificación estratégica en SUDECA, enfocada en la mejora del talento humano y basada en criterios de calidad con la metodología CAF 2013, para mejorar los resultados organizacionales. Ya que CAF 2013, es una herramienta de diagnóstico e implementación de calidad total diseñada para organizaciones públicas que permite la mejora de los resultados organizacionales, la cual es propuesta por la Unión Europea y

[1] Una Nueva Gestión Pública para América Latina (CLAD, 1998) y la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD ONU, 2003).

basada en el modelo EFQM (Modelo de Excelencia Europeo).

Cabe destacar que SUDECA es pionera en la implementación de una autoevaluación con CAF 2013 en Venezuela, documentada en la trabajo de grado Caraballo y Velasco (2015). Permitiendo demostrar que CAF 2013 es una herramienta de diagnóstico efectivo para la administración pública venezolana, de fácil aplicación para los funcionarios públicos, adaptada organizaciones de distintos tamaños, y principalmente que permite iniciar procesos de implementación de la calidad total.

Finalizamos presentando de forma interrogativa el problema planteado de la investigación:

¿Cuáles son las prácticas gerenciales de calidad total que impactan en la mejora de resultados organizacionales en la gestión del talento humano en SUDECA?

Justificación del Problema

El presente trabajo de investigación se sustenta en el proceso de autoevaluación CAF 2013 realizado en SUDECA. La investigación se ha propuesto profundizar teórica y metodológicamente en las bondades del modelo CAF 2013 para instituciones públicas en Venezuela.

Entonces se selecciona el caso de SUDECA para la investigación: primero porque la institución ha iniciado su proceso de implementación de calidad total durante 2015 (el proceso lo inicio con la autoevaluación CAF 2013 realizada en SUDECA durante 2015); segundo porque se posee información válida sobre las oportunidades y fortalezas en materia de calidad total; y finalmente porque es una institución con altas debilidades en la gestión del talento humano, por lo cual la investigación demuestra que el diseño de estrategias en la mejora del talento humano es primordial en la implementación de calidad total en el sector público.

Ahora bien a nivel teórico y metodológico profundiza en la aplicabilidad de la herramienta de autoevaluación, como efectiva para desarrollar planes de mejora en el sector público. Ya que el enfoque en la Gestión del Recurso Humano (GRH) es clave

para la implementación de calidad; y antagónicamente es una variable que evidenció mayor debilidad en SUDECA. De hecho la investigación espera promover el debate teórico-práctico, que suba de calidad total a la agenda decisora nacional.

Mientras a nivel práctico espera incentivar el uso de CAF 2013 para autoevaluar y desarrollar planes de mejora en el ámbito gubernamental. Además se espera demostrar los beneficios de registrar las buenas prácticas, ya que es la base para impulsar y replicar procesos de innovación, como es el caso de CAF 2013. En otras palabras el sector público nacional, en términos de CAF 2013, requiere iniciar procesos de benchmarking[2] y benchelearning[3] que significa desarrollar: 1.intercambios de experiencias, 2.procesos de comparación y aprendizaje de nuevas prácticas y 3.resultados gerenciales. El objetivo es iniciar el camino hacia un "círculo virtuoso", donde la calidad total sea: una oportunidad de transformación y modernización del sector público, que introduzcan elementos de mejora continua, y finalmente consiga la máxima satisfacción de las necesidades de los ciudadano/clientes.

[2] CAF establece que la mejor conceptualización de Benchmarking es "hacer comparaciones con otras organizaciones y aprender las lecciones que nos revelan estas comparaciones" (código de conducta de benchmarking europeo). En la práctica Benchmarking comprende:

- Comparaciones sistémicas de los aspectos del rendimiento (funciones o procesos) con aquellas organizaciones que son conocidas por sus buenas prácticas; a veces se hace referencia al mejor de la clase pero como nadie está seguro de quien es el mejor es preferible utilizar el término "bueno".
- Identifica brechas en el rendimiento.
- Buscar nuevos enfoques para provocar mejora en el rendimiento.
- Continuar con la implementación de las mejoras; y
- Continuar el seguimiento y control del progreso y revisar los beneficios (CAF, 2013, p. 70).

[3] Para CAF 2013 el Benchlearning consiste en promover la evaluación y comparación entre expertos, y además de aprendizaje mutuo por medio de la experiencia. Lo cual exige procesos de formación y desarrollo de laboratorios de conocimiento que finalmente promuevan la innovación (CAF, 2013, p.14).

Objetivo General

Desarrollar un plan de mejora del talento humano en la Superintendencia de Cajas de Ahorro (SUDECA) para 2015, basado en la metodología CAF 2013.

Objetivos Específicos

1. Evaluar la situación del talento humano en SUDECA.
2. Analizar el talento humano en SUDECA, desde la metodología CAF 2013.
3. Diseñar el plan de mejora para SUDECA, basado en criterios de calidad total y enfocada en la maximización de las competencias del talento humano para el incremento de los resultados organizacionales en SUDECA.

Limitaciones de la Investigación

La metodología CAF 2013 recomienda emprender planes de mejora se incluya a los líderes organizacionales en el diseño y priorización de estrategias. Sin embargo, actualmente no se cuenta con acceso a SUDECA, entonces la priorización de estrategias se realizará basándose en los conocimientos generales de la organización, los resultados de la autoevaluación CAF 2013 de SUDECA y demás documentos que se recopilaron durante la primera investigación.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

La calidad no se define, ni se establece, evalúa o percibe de una manera única, está circunscrita al medio donde se desea establecer y a quienes la perciben.
Luisa Escalona de Carañeda y Enodio Torres Cruz.

Las organizaciones públicas exigen cambios estructurales, pero estas reformas sólo pueden realizarse desde el autoconocimiento, entonces se requiere iniciar procesos de evaluación donde la calidad y la profesionalización del talento humano sean la clave. Precisamente es el reto que asumió SUDECA con la autoevaluación CAF 2013.

Es por ello que se abordarán los conceptos fundamentales para el desarrollo de procesos de autoconocimiento y planes de mejora organizacional, se dividen en: la Calidad Total, Marco Común de Evaluación (CAF 2013), el Talento Humano en el Sector Público Venezolano, el planteamiento teórico de Francisco Longo: Los Subsistemas de la Gestión de Recursos, y finalmente el Diagnóstico General de la Superintendencia de Cajas de Ahorro (SUDECA).

La Calidad Total

La calidad total es una filosofía de gestión, se define como multidimensional e impacta interna y externamente a la organización. Matute, Izquierdo, Mejía, Porras & Solano (2008) establecen que la calidad total "incluye la dimensión interna y productiva (eficiencia), como la dimensión externa o de mercado (eficacia)…

enfocado en… las expectativas del resto de los grupos de interés" (p.196). Es decir que la calidad total mejora los aspectos internos de la organización, consigue mejores productos y servicios (calidad objetiva), se enfoca en la satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente (calidad subjetiva), a un precio accesible (calidad rentable) (Icart & Altaba, s/f: 6).

Entonces, James (1997) expone la calidad desde tres enfoques, cimentados en los cinco fundamentos de calidad total planteados por David Garvin[4]:

1. Enfoque de la calidad psicológico.
2. Enfoque de la calidad basado en los procesos.
3. Enfoque de calidad basado en el producto o servicio.

Los cinco (5) fundamentos de la calidad:

A. **Trascendente de calidad:** se aborda la calidad desde la subjetividad del individuo hacia el objeto, para Garvin este enfoque "es una simple y no analizable propiedad que aprendemos a reconocer sólo a través de la experiencia" (James, 1997, p.63). Sin embargo es un enfoque poco estudiado por sus dificultades al definirlo o traducirlo en operaciones.
B. **La calidad basada en el producto**: la calidad la define las características físicas del producto, es decir que es determinada por una variable precisa y mesurable. Pero a pesar de que la calidad se sostiene en el producto y no en el individuo, Omanucho y Ross (1995) destacan que "la calidad se determina de un modo objetivo…pero esto tiene algunas limitaciones... cuando la calidad se basa en el gusto o la preferencia individual, el parámetro de medición puede ser sólo orientador"(p.68).
C. **La calidad basada en el usuario**: es determinada por la percepción del usuario, con visión personalizada y subjetiva. En otras palabras la calidad se transforma en un asunto individual que depende de los gustos y las necesidades de los clientes.

[4] James (1997) "establece que Garvin es un profesor de la Escuela de Negocios de Harvard. Ha desarrollado muchas contribuciones que han tenido gran influencia en la teoría de gestión de calidad. Desarrolló lo que se conoce como las ocho dimensiones de la calidad. Garvin también introdujo la noción de las cinco bases de la calidad" (p.53).

D. **La calidad basada en la producción u operaciones de servicio (fabricación):** Omachonu y Ross (1995) la definen como "las prácticas de ingeniería y fabricación, y parte de la definición universal de calidad como la conformidad de los requisitos… la excelencia más bien está en la calidad no se encuentra en los ojos de quien la contempla, sino en las normas que ha establecido la organización" (p.69). Según los autores este fundamento tiene su debilidad en que sólo se focaliza hacia lo interno.

E. **La calidad basada en valor**: la decisión de adquirir el producto o servicio recae en el consumidor, quien decide adquirirlo o no (Omanucho y Ross, 1995, p. 69); es decir será la comprensión psicológica del cliente quien define el significado de valor.

Cabe destacar que el éxito de una gestión no estará en enfocarse en uno de estos fundamentos, sino en promover un concepto de calidad que los agrupe a todos (James, 1997, p.64). En especial en la administración pública se complejiza el concepto de la calidad total, ya que son organizaciones carentes de procesos, productos y servicios segmentados y enfocados en los clientes, entre otras complejidades propias del sector.

Modelos de calidad total

En cuanto a los modelos de calidad son un conjunto de variables interrelacionadas y sistémicas que permiten: la evaluación, implementación y aseguramiento de la calidad en una organización. Entonces, López (2012) establece que en la región de Iberoamérica se implantarían cuatro modelos de calidad, durante el proceso de mejoramiento global de las organizaciones. En primer lugar, se contó con modelos nacionales propios. Luego se implementa el modelo norteamericano Malcolm Baldridge. En tercer lugar, se evidenciaron adaptaciones del modelo Baldridge por parte de algunos países. En cuarto lugar, se adoptaron modelos de calidad supranacionales, como los modelos europeos EFQM y CAF. Cada uno de estos modelos permiten a las organizaciones públicas: 1) Una referencia sólida para la gestión; 2) instrumentos para la comprobación, medición y comparación de los avances con respecto al ideal ofrecido por los modelos a partir de sus diferentes criterios; y 3) mecanismos de reconocimiento a las administraciones públicas (p.3),

véase Cuadro Nº 01 y características.

Cuadro Nº 01
Modelos de Gestión de Calidad

Modelo	Fecha	Organismo de Gestión
ISO 9000	1947	Internacional Organization for Standardization
Deming	1951	JUSE (Japón)
Malcolm Baldrige	1987	Fundación para el Premio de Calidad Malcolm Baldrige
EFQM	1988	European Foundation for Quality Management (Europa)

Nota. UCAB (2015).

En referencia a los modelos de calidad total estos son:

a) **Modelo ISO 9000:** la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) presenta el conjunto de normas ISO 9000, que son aplicables a cualquier tipo de organización y utilizadas en más de 120 países. Moreno-Luzon, Peris & González (1997) sostiene que "son el marco para diseñar, implementar y certificar sistemas de gestión de calidad" (p.391). Aunque ISO 9000 inicia en el sector privado, posteriormente se amplía al sector público (Contreras, 2010).

   Además Moreno-Luzon y otros (1997) destacan que ISO 9000 potencia a las potencia organizaciones ya que:

   1.es un modelo basado en procesos, lo que lo hace aplicable a

diversas organizaciones y en especial a servicios; 2.se enfoca en el carácter sistémico de la organización y la dinámica de interrelación entre los procesos, 3.presenta un modelo enfocado en la satisfacción del cliente y mejora continua, también 4.propone una organización que *aprende*, que significa la necesidad de fomentar aprendizaje como una actitud (desarrollo y aplicación de nuevo conocimiento), que debe impregnar todas las actividades relacionadas con el análisis y mejora de procesos y productos (Moreno-Luzon y otros, 1997, p.400).

b) **Modelo Deming:** William Edwards Deming (1900 - 1993) es reconocido por los "14 pasos para promover la calidad total" expuestos en "Fuera de la Crisis" (1986), el Ciclo de Deming (1939) y los "Siete Enfermedades de la Gerencia". Éste gurú de la calidad se le atribuye el exitoso crecimiento de la industria japonesa, fue reconocido por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE) con la creación del Premio Deming (1951) en su honor.

c) **Malcolm Baldrige:** el Modelo Malcom Baldrige formula una herramienta de autoevaluación que determina el estado actual de la gestión de las organizaciones. Será en 1987 cuando se crea el Premio Malcom Baldrige, es proclamado por el Congreso de los Estados Unidos como corolario de la Ley Pública 100-107, con el objetivo de aumentar la competitividad de las empresas estadounidense a nivel global. Cabe destacar que el premio se transformó en la norma nacional de calidad, y lo incluyen en su gestión las grandes corporaciones en Estados Unidos. En efecto se convierte en un parámetro para medir la calidad en las industrias de los Estados Unidos, entonces Omachonu y Ross (1995) afirman que "ningún otro premio ni avance alguno en la teoría de la administración ha tenido tal impacto" (p.289).

   Fundamentalmente el modelo exige a los participantes evaluar los siguientes criterios, interrelacionados y con carácter sistémico, que son: "1.Liderazgo, 2.planeamiento estratégico, 3.orientación hacia el cliente y el mercado, 4.medicion, análisis y gestión del conocimiento, 5.orientación hacia las personas, 6.gestión de procesos, 7.resultados" (Omachonu y Ross, 1995).

d) **Modelo de Excelencia Europeo (EFQM):** es creado por la Fundación Europea para la Gestión, y la base teórica de la herramienta de autoevaluación CAF 2013.

EFQM es un modelo de diagnóstico completo y fácil aplicación, que permite determinar la posición de la organización e iniciar planes de mejora. Al igual que el programa de Malcom Baldrige, el modelo potencia la competitividad de las organizaciones europeas. Es aplicable a todo tipo organizaciones independientemente del sector o tamaño (Moreno-Luzon, Peris, & Gonzales, 2001, p. 375).

Así pues el Modelo EFQM establece nueve (9) criterios divididos en treinta y dos (32) sub-criterios específicos. El esquema plantea cinco (5) criterios denominados "Agentes facilitadores" o prácticas gerenciales y cuatro (4) de "Resultados", las cuales son: 1.liderazgo, 2.personas, 3.política y estrategia, 4.alianzas y recursos, 5.procesos, 6.resultados en las personas, 7.resultados en los clientes, 8.resultados en la sociedad, 9.resultados claves (véase gráfico Nº 02). Entonces cada criterio "va acompañado de una definición que explica su significado… y además… Compone propuestas orientativas, una relación de elementos a considerar cuyo objetivo no es otro que aportar ejemplos que aclaren su significado" (Ministerio de la Administración Pública, 2006, p. 9). Véase en *Gráfico* Nº 02:

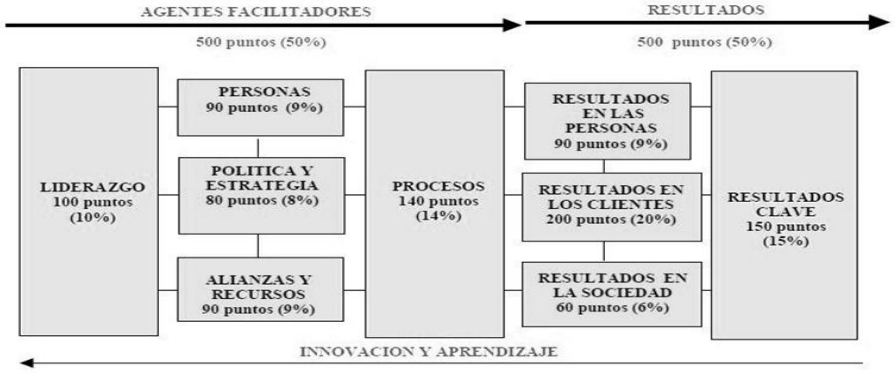

***Gráfico Nº 01*. Esquema del Modelo de Excelencia Europeo.** Tomado de la Guía de Autoevaluación para la Administración Pública del Modelo EFQM (2006, p.10).

Moreno-Luzon y otros (2001) sostienen que las prácticas gerenciales (cinco primeras variables) "se refiere a los medios, en forma de políticas despegadas en

métodos y actividades, gracias a las cuales se están consiguiendo mejoras de la calidad de los productos, servicios, procesos, y sistema de la empresa…mientras los cuatro criterios restantes…representan precisamente una estimación de los efectos y resultados de los medios desplegados" (p.377). Cabe destacar que en la parte inferior del esquema del modelo se incluye *la innovación y aprendizaje,* como elementos que promueven la retroalimentación en la organización.

Marco Común de Evaluación 2013 (CAF 2013)

La herramienta de evaluación CAF 2013 se basa teóricamente en EFQM, por lo cual su estructura es altamente similar, véase *Gráfico* Nº 02. Precisamente CAF 2013 es una herramienta que permite aplicar el Modelo EFQM en organizaciones públicas. A inicios del año 2000 el Grupo de Innovación de los Servicios Públicos (IPSG) de la Unión Europea crea la primera versión de la herramienta CAF.

Gráfico Nº 02. **Estructura del Marco Común de Evaluación (CAF 2013).** Tomado del Marco Común de Evaluación (2013, p. 9).

CAF 2013 es una herramienta de autoevaluación para organizaciones del sector público, en cualquier nivel. Es una herramienta de acceso gratuito, accesible y sencillo (CAF, 2013, p.7).

El Marco Común de Evaluación establece nueve (9) criterios y veinte ocho (28) sub- criterios para la autoevaluación, siguiendo la clasificación propuesta por EFQM:

cinco (5) de "Agentes Facilitadores" o prácticas gerenciales y cuatro (4) de "Resultados". Los criterios de CAF 2013 son: 1.liderazgo, 2.estrategia y planificación, 3.personas, 4.alianzas y recursos, 5.procesos, 6.resultados en responsabilidad social, 7.resultados en las personas, 8.resultados en responsabilidad social, y 9. resultados claves del rendimiento (CAF, 2013).

Entonces CAF 2013 establece que los Agentes Facilitares (criterios de 1 al 5) son "prácticas de gestión… estos determinan lo que hace la organización y cómo plantea sus tareas para alcanzar los resultados deseados" (p.15). Mientras los Resultados Organizacionales (criterios del 6 al 9) evalúan el impacto que tiene la gestión de los agentes facilitadores en el rendimiento organizacional y la satisfacción de los stakeholders[5] (p.39).

Así mismo la herramienta permite a la organización diseñar estrategias para obtener resultados claves en el rendimiento, enfocándose en resultados externos o internos como se observa a continuación:

> 1) Resultados Externos: resultados (servicios y productos) e impacto a conseguir, centrándose en el vínculo entre la misión y la visión (criterio 1), la estrategia y planificación (criterio 2), los procesos (criterio 5), y los resultados alcanzados de cara a los grupos de interés externos.
> 2) Resultados Internos: nivel de eficiencia, centrándose en la relación entre las personas (criterio 3), las alianzas y recursos (criterio 4), y los procesos (criterio 5), y los resultados alcanzados para llevar a la organización hacia la excelencia (CAF, 2013, p. 51).

Cabe destacar que la dinámica del modelo revela como el desarrollo de procesos (es un criterio medular, de alto impacto interno y externo).

En relación a la implementación de la guía CAF 2013 se plantean los "10 pasos para mejorar las organizaciones con el modelo CAF". Es un decálogo que orientan a la organización hacia la mejora continua y máxima satisfacción de los ciudadanos/ clientes. Se divide en 3 fases, cada una dividida sus respectivos pasos:

- Fase 1. Punto de partida: se compone por la organización,

[5] Los stakeholders son todos los agentes que impactan en la organización, a nivel interno y externo. CAF 2013 evalúa la percepción de satisfacción y rendimiento con los siguientes stakeholders: talento humano de la organización, los ciudadanos y la sociedad.

planificación y comunicación del proceso de autoevaluación.

- Fase 2. El proceso de autoevaluación: consiste en la construcción de los equipos de autoevaluación, organización de la formación en el modelo CAF, desarrollo de la evaluación y finalmente realizar el informe de resultados.
- Fase 3. Plan de mejora y priorización: compuesto por la construcción del plan de mejora basándose en el informe de autoevaluación, comunicación del plan, su implementación, y finalmente se recomienda la planificación de otro proceso de evaluación (CAF 2013, p.13).

Entonces ésta investigación se fundamente en el informe de resultados de la Superintendencia de Cajas de Ahorro (fase 1 y 2), y propone el diseño de un plan de mejora y priorización en SUDECA (fase 3). De hecho CAF 2013 considera que el plan de mejora y priorización "como uno de los principales objetivos de la autoevaluación, y un medio para proporcionar información importante para mejorar su funcionamiento como un todo" (CAF 2013, p.65). El plan de mejora se caracteriza por:

a) Es un plan de acción sistémico e integrado para todas las funciones y actividades para la organización en su conjunto.
b) Es el resultado de un informe de autoevaluación, por lo que está basado en evidencias y en datos ofrecidos por la organización y- lo que es más importante –en la opinión de las personas de la organización.
c) Se elabora a partir de los puntos fuertes, se orienta a las debilidades de la organización y responde a cada una de ellas con acciones de mejora adecuada (CAF, 2013, p.65).

De la misma forma CAF 2013 establece cómo debe realizarse el proceso de priorización:

a) En base a la información de la autoevaluación se analizan las áreas de mejora, y se formulan las acciones de mejora teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la organización.
b) Se priorizaran las acciones de mejora basándonos en: primero el nivel de impacto que tendrá (bajo, medio, alto) el peso estratégico de la organización[6], la facilidad de implementación de las acciones [7] (CAF,

[6] Con peso estratégico se refiere a una combinación de impacto en los grupos de interés, impacto en los resultados de la organización y visibilidad interna/externa (CAF 2013, p.66).

[7] Estudiando los niveles de dificultad, los recursos necesarios y el tiempo de realización (CAF 2013,

2013, p.65).

Entonces establece que el plan de mejora y priorización debe contener responsables para cada acción, las fechas, los recursos necesarios y los hitos en el proceso (CAF, 2013, p.66).

El modelo CAF 2013 propone que las acciones de mejora organizacional del talento humano deben estar orientadas: a la gestión del desempeño, la promoción de inversores en las personas, desarrollo profesional e implementación del ciclo de calidad (PDCA) (CAF, 2013, p.67). Así pues, estas acciones se deben fortalecer con estrategias de evaluación como la evaluación de satisfacción en clientes internos y externos.

También el modelo CAF 2013 proporciona un esquema sencillo para la elaboración y diseño de acciones de mejora organizacional, a continuación:

Cuadro Nº 02
Esquema B. Formulario de Acciones

Acciones programadas 1: (Por ejemplo liderazgo)	
Acción 1.1	Descripción de la acción
Promotor	La más alta autoridad responsable del tema de interés y apoya la acción; puede ser considerado como el usuario final
Responsable de la acción	La persona o unidad responsable de la acción
Contacto	La persona o unidad dentro de la organización que facilita la realización de la acción
Alcance	Definir el objetivo que tiene la acción planteada
Grupo de interés	*Stackeholders* vinculados a la acción tanto internos como externos
Contexto y áreas de mejora	Descripción de escenario donde se desarrolla la acción, lo que incluye las áreas de mejora.
Alternativas a explorar	Otras alternativas que podrían cumplir con los objetivos de la acción

p.66).

Restricciones	Posibles limitaciones que se podrían plantear al realizar la acción
Recursos humanos necesario	Número de colaboradores de la institución, y especialista o empresas a contratar
Presupuesto	Estimación de gastos que requiere la acción
Resultado final esperado (entregado)	Producto o servicio a obtener
Fecha de inicio	Tiempo estimado de inicio
Plazo estimado	Tiempo estimado de finalización de la acción

Nota. Marco Común de Evaluación (CAF 2013, p. 9).

El desarrollo de las acciones en esta investigación estarán centradas en la mejora del criterio las personas en SUDECA, pero CAF establece que debe ser carácter integral del modelo CAF reclama que se incluyan acciones de mejora en otros criterios altamente vinculados, como por ejemplo el criterio de liderazgo. En efecto el liderazgo es un criterio medular que impulsa la implementación de la calidad en las organizaciones.

El Talento Humano en el Sector Público Venezolano

Durante el siglo XX se estable que el talento humano es el activo de mayor valor en la organización. Chiavenato (2000)[8] establece que en la década de los setenta surge la teoría situacional que analiza al hombre desde una perspectiva compleja. Es decir, se presenta al talento humano desde un mircrosistema individual, complejo y compuesto de "conocimientos, percepciones, valores, y motivaciones" (p.100). En efecto propone que la comprensión del comportamiento del talento humano debe analizarse desde el campo psicológico; además destaca que será determinante la influencia de los factores internos y externos, como: la motivación de los colaboradores, el cumplimiento de necesidades primarias y secundarias a nivel individual, entre otras.

[8] Chiavenato (2000) establece como necesidades primarias a las del tipo fisiológicas y de seguridad, mientras las secundarias como las sociales, de autoestima, y de autorrealización. Además destaca que primero el ser humano satisface las del tipo primaria y luego las secundarias (p.102).

Entonces esta complejidad aumenta en la gestión del talento humano del sector público, denominado función pública o servicio civil. Longo (2004) establece que el servicio público es un "un sistema de gestión de empleo público y los recursos humanos están adscritos al servicio de la organizaciones públicas, existente en una realidad social determinada" (p. 4). Así mismo Longo sostiene que servicio público es más complejo que empleo común porque acarrea arreglos institucionales específicos, siempre adaptados a la realidad de cada país.

Además la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) establece que el servicio civil:

> Comprende normas escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz (Art.2.)

En cuanto al modelo de servicio civil, Longo (2006) sostiene que serán los Estados quienes lo determinan, en función de los sistemas de acceso al empleo, que impacta en el sistema de mérito, intenta evitar la discrecionalidad, politización y nepotismo. Los modelos más comunes de servicio civil para Longo son:

- Los países que siguen el modelo francés acentúan el papel de los instrumentos de selección (concurso), creando sistemas de garantías predominantemente formales.
- El modelo alemán, también muy formalizado, se orienta a la garantía de la capacitación teórico práctica, a partir de un proceso de aprendizaje prolongado.
- El modelo británico, más flexible en los instrumentos, enfatiza la profesionalización e independencia de los órganos de selección (Longo, 2006, p. 38).

Basándose en los planteamientos de Longo, Rosa Amelia González (s/f) divide los sistemas de personal en: la función pública de estructura cerrada o sistema de carrera y la función pública abierta o sistema de empleo[9].

[9] El sistema de empleo se basa en un inventario y clasificación de puestos, proceso de reclutamiento y selección, orientado a la especialidad del cargo y una relación "cuasi-contractual" entre la

Así pues González (s/f) afirma que aunque en Venezuela se han desarrollado múltiples reformas gubernamentales siempre la pieza olvidada es la mejora en gestión del talento humano. En relación al servicio civil, considera que es inexistente en Venezuela, ya que básicamente el empleo público se rige por el clientelismo y la dinámica que proponga el partido político predominante, el denominado "botín de partido" (p.521). González afirma que Venezuela posee un servicio civil mixto, es decir, que aunque existe una Ley de Carrera Administrativa[10] sustituida por la Ley de la Función Pública (1970) -que establece un sistema de carrera administrativa-, en la realidad se aproxima hacia una estructura abierta. De hecho sólo se evidencia el sistema de carrera cerrado en: Petróleos de Venezuela (PDVSA), el Banco Central de Venezuela (BCV), y el Metro de Caracas. Sin embargo el deterioro del sistema político, la democracia y la institucionalidad ha debilitado estas estructuras.

En relación a la caracterización del servicio en Venezuela, González (s/f) se basa en la descripción COPRE:

- El sistema se basa en una jerarquía de Cargos Clasificados y Especializados. El funcionario carece de categoría o jerarquía en la carrera; tiene la remuneración del cargo que ocupa y ese cargo lo detenta temporalmente.
- La carrera no se extiende a los niveles directivos y supervisores, que se califican como cargos de libre nombramiento y remoción.
- La selección para el ingreso se basa fundamentalmente en la evaluación de requisitos para ocupar un cargo y no en la evaluación del potencial para el desarrollo.
- El reclutamiento de fuentes externas es posible a todo nivel, en ausencia de un sistema institucionalizado de concursos y del cumplimiento de prelaciones para el acceso a los cargos.
- La rotación inter- organismo como mecanismo de carrera, no existe.

- La estabilidad del funcionario está prácticamente garantizada. El funcionario de carrera no puede ser retirado de la administración sino por las razones causales expresamente contempladas en la ley (p.524).

Administración y el funcionario. Se plantea a alguien para un cargo y, por lo tanto, la vinculación no se supone permanente. La persona interesada opta a una carrera mediante concurso de oposición- sin importar el nivel en que se encuentre ubicado en la escala jerárquica- y cada vez que desea ascender puede presentarse a concurso para cargos de nivel superior; de no hacerlo, permanecería en su puesto indefinidamente, ya que no existe derecho al ascenso (González, s/f, p.523).

[10] La Ley de Carrera Administrativa "define los estatutos para el funcionamiento (deberes, derechos, e incompatibilidades) y estableció un sistema de administración de personal (reglas para el ingreso, nombramiento, juramento, clasificación de cargos, remuneraciones, clasificación de servicios, adiestramiento y situaciones administrativas) (González, s/f, p.524).

Entonces nos encontramos ante un sistema burocrático y altamente distorsionado, donde los cargos superiores son seleccionados por su afinidad política, mientras los trabajadores están poco calificados y protegidos por regímenes rígidos contractuales. En la Gestión de los Recursos Humanos tiene una alta rigidez, González (s/f) considera "una sobre uniformidad en el diseño de puestos y esquemas de remuneración, movilidad interna y externa extremadamente baja, mucha dificultad para modificar la estructura de cargos de las unidades organizativas y la gestión centralizada de los sistemas de información personal"(p.552). Precisamente eventos como la creación de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) en 2012, aumenta la rigidez del mercado laboral, ya que propone un régimen contractual con mayores barreras para la desincorporación de los trabajadores.

Francisco Longo: Los Subsistemas de la Gestión de Recursos

Longo (2004) establece un modelo integrado de gestión del talento humano, el cual presenta un conjunto de componentes que operan como subsistemas, estos están interconectados e interrelacionados (véase el *Gráfico* Nº 03). Entonces son 7 componentes divididos en tres niveles (Longo, 2004, p. 114).

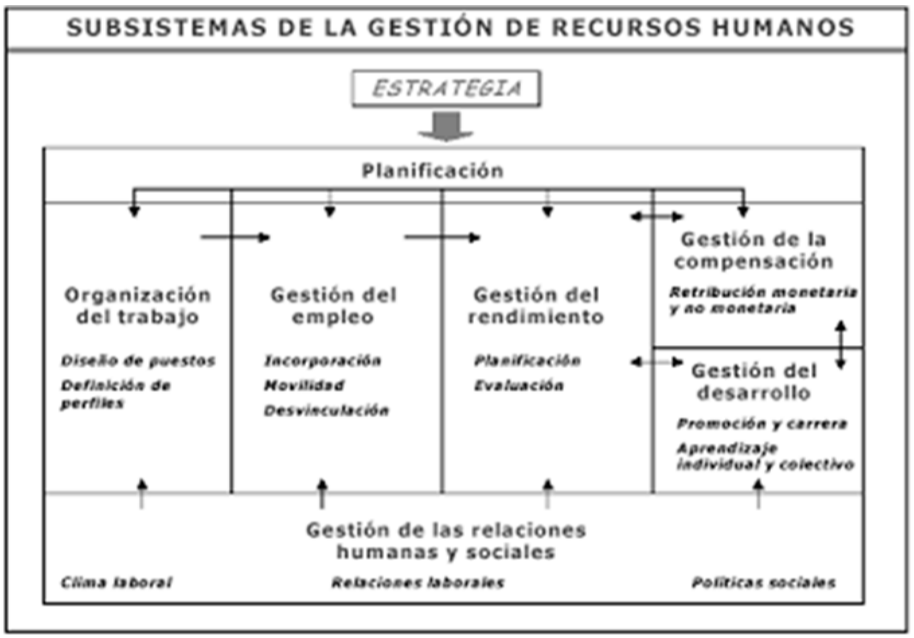

Gráfico Nº 03. **Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos.** Tomado Longo (2004), p.114.

El primer nivel es el superior, se denomina la *Planificación del Recursos Humano,* provee políticas coherentes a todos los subsistemas restantes. Luego el nivel intermedio está compuesto por 5 subsistemas, se presentan en 4 bloques verticales:

- La organización del trabajo: "que prefigura y concreta los contenidos de las tareas y características de las personas llamadas a desempeñarla" (Longo, 2004, p. 115).
- La gestión del empleo: "comprende los flujos de movimiento, entrada y salida de las personas" (Longo, 2004, p. 115).
- La gestión del rendimiento: el cual "planifica, estimula, la gestión y evalúa la contribución" de los colaboradores en la organización (Longo, 2004, p. 115).
- La gestión de la recompensa: describe las estrategias para retribuir la contribución de los colaboradores.
- La gestión del desarrollo: es responsable del "crecimiento individual y colectivo de las persona en la organización" (Longo, 2004, p. 115).

Finalmente el autor presenta el nivel inferior, *La gestión de las relaciones humanas y sociales,* Longo *(2004)* establece que "integra la dimensión colectiva de la Gestión del recursos humano y se relaciona a su vez con todos los subsistemas

mencionados anteriormente" (Longo, 2004, p. 115).

Al mismo tiempo Longo (2004) destaca que para analizar el modelo es necesario seguir tres requisitos:

1) Es necesario que todos los subsistemas enunciados se encuentren operativos y de no ser así, esto es, de existir vacios o lagunas en el campo ocupado por algunos de los subsistemas, toda integración sistémica de la Gestión del Recurso Humanos quedaría debilitada.
2) Los subsistemas de la Gestión de Recursos humanos deberán, además, funcionar interconectado, como los establece el gráfico Nº12.
3) Por último, todos los subsistemas aparecen como una aplicación de una estrategia de RRHH, derivada de la estrategia organizativa y cohesionada por aquella. Una política o práctica organizacional de personal no puede ser juzgada, como ya dijimos, al margen de esta coherencia básica (Longo, 2004, p. 116-117).

Finalmente es determinante incluir en nuestra investigación el modelo de los *Subsistemas de Gestión de Recursos Humano* de Longo, debido a que se focaliza en el proveer variables y conceptos para analizar el humano en la administración pública. Vale destacar que el sector público tiene necesidades puntuales, y tiene numerosos retos en Latinoamérica para emprender un proceso de modernización del Estado Nación. Entonces la metodología nos propone una conceptualización adecuada para el sector, además de recomendaciones de mejora que serán vitales para nutrir y complementar el modelo propuesto de CAF 2013.

Diagnóstico General de la Superintendencia de Cajas de Ahorro (SUDECA)

La Superintendencia de Cajas de Ahorro

La Superintendencia de Cajas de Ahorro (SUDECA) nace en 1982[13], y se encuentra adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Economía, Finanzas y Banca Pública. Actualmente la organización cuenta con 60 colaboradores[14],

[13] Como lo estableció el Reglamento Orgánico del Ministerio de Hacienda, actualmente es el Ministerio del Poder Popular para la Economía, Finanzas y Banca Pública.

[14] La plantilla de trabajadores en SUDECA se distribuye en 45 trabajadores contratados y 15 fijos.

distribuidos funcionalmente en 5 direcciones[15] (véase el *Gráfico* Nº 04). Cuenta con una disponibilidad presupuestaria asignada de 17.689.230 Bolívares en 2015.

Gráfico Nº 04. **Estructura Organizacional de SUDECA**. Tomado Matriz estratégica de la Superintendencia de Cajas de Ahorro (2015).

La organización tiene como instrumento de regulación jurídico la Ley de cajas de ahorro, fondos de ahorro y asociaciones de ahorro similares[16] (LCAFAAAS). Fundamentalmente SUDECA es "un servicio de carácter técnico, sin personalidad jurídica, integrado al Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de finanzas" (Art. 72, LCAFAAAS).

La investigación demostró que los clientes/ciudadanos de SUDECA son los directivos de las asociaciones reguladas (Cajas de ahorro, fondos de ahorro y asociaciones de ahorro), los asociados, contadores públicos vinculados a las actividades de SUDECA, y ciudadanos en general vinculados al servicio.

Como resultado de la autoevaluación CAF 2013 la organización cambió la

[15] Dirección de Estudios técnico y proyectos, Dirección de legales, Dirección de control y fiscalización, Oficina de gestión administrativa, Oficina de presupuesto y planificación.
[16] Según Gaceta Nro. 39.553 de fecha del 16 de noviembre de 2010.

misión y visión, valores organizacionales[11] (véase el *Gráfico* Nº 05); Así como un nuevo objetivo general y objetivos específicos (véase el *Gráfico* Nº 06).

***Gráfico Nº 05*. Misión, Visión y Valores de SUDECA**. Tomado Matriz estratégica de la Superintendencia de Cajas de Ahorro (2015).

[11] Valores organizacionales de SUDECA :

- Honestidad: Actuamos con sinceridad, integridad y ética día a día.
- Responsabilidad: Somos responsable de nuestras acciones, y preservamos la confidencialidad de la información institucional.
- Calidad: Siempre estamos orientados a la excelencia, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes y ciudadanos.
- Innovación: Aportamos nuevas ideas y mejoramos continuamente, es la clave para brindar el mejor servicio a nuestros clientes y ciudadanos.
- Trabajo en equipo: Consideramos que trabajar en equipo es nuestra principal fortaleza para la consecución de nuestras metas organizacionales
- Transparencia: Somos transparentes con nuestros grupos de interés (directivos de asociaciones de regulación, asociados, ciudadanos...). (Código de Conducta de SUDECA 2015).

Objetivo General

Ser la Superintendencia de cajas de ahorro, fondos de ahorro y asociaciones de ahorro similares, líder global en la provisión de un servicio técnico de calidad, innovador, transparente y apegado a los principios de economía social.

Objetivos Específicos

1) Estimular y fomentar la economía social y el desarrollo económico (art. 44, LCAFAAAS).

2) Proteger el ahorro del trabajador a través de mecanismos de promoción, vigilancia, control, fiscalización, inspección, supervisión y regulación.

3) Maximizar el prestigio y transparencia de SUDECA ante sus asociados y las cajas de ahorro, fondos de ahorro y asociaciones de ahorro similares a nivel nacional.

4) Vigilar por el cumplimiento de la ley.

***Gráfico Nº 06*. Objetivo General y Específicos de SUDECA**. Tomado de Matriz estratégica de la Superintendencia de Cajas de Ahorro (2015).

Así pues, se hace evidente en la nueva propuesta la inclusión de calidad total al plantear: La estandarización de procesos, la necesidad de satisfacer al máximo a sus clientes, y el mejoramiento continuo; además de fomentar la mejora del talento humano como pilar fundamental de transformación. Al mismo tiempo se declara la inclusión de transparencia y principios de economía social.

Ahora bien a pesar de los esfuerzo de transformación encaminados por SUDECA, esta institución asume el reto de incluir calidad total ante un escenario de incertidumbre (véase el Cuadro Nº 03). Entonces el análisis PEST demuestra que la institución desarrolla su proyecto de transformación organizacional en un entorno gobierno con alta inestabilidad económica, política, y social.

Cuadro Nº 03
Análisis PEST de SUDECA 2015

Políticos/ legales	✓ Inestabilidad política: o Baja legitimidad del gobierno nacional. o Constantes cambios de la máxima autoridad del ministerio (Ministro), lo cual acarrea cambios en el equipo directivo de SUDECA. ✓ Ley del trabajo LOTTT. ✓ Corrupción. ✓ Instrumento Legal de SUDECA es deficiente, dificultando el proceso de regulación. ✓ Grupos de presión e interés en las asociaciones reguladas tiene un alto poder político y económico, que desean desacreditar las instituciones de la República.
Económicos Inestabilidad macroeconómica	✓ Contracción de PIB, ✓ Disminución del gasto público. ✓ Devaluación. ✓ Altos índices de inflación[18]. ✓ Caída del precio del petróleo a nivel internacional[19]. ✓ Desabastecimiento de productos básicos a nivel nacional[20]. ✓ Déficit presupuestario a nivel nacional. ✓ Sueldos poco competitivos en la administración pública.
Sociales	✓ La carencia de control y fiscalización de SUDECA, que afecta el ahorro de los trabajadores y sus familias. ✓ Carencia de formación en los clientes/ciudadanos de SUDECA, quienes no conocen sus derechos ni deberes.

[18] Según el Banco Central de Venezuela las cifras oficiales de inflación en 2014 fueron de 65% aproximadamente, sin embargo en 2015 el aumento inflacionario fue de 180%. Lo que representa una diferencia crecimiento de más 64% aproximadamente (Banco Central de Venezuela, 2016).

[19] Los precio del barril del petróleo sufrió una caída de 45%, el barril se cotizaba a 88 dólares en promedio para 2014 mientras en 2015 los precios promedios fueron de 45 dólares aproximadamente (Ministerio del poder popular del petróleo y minería, 2016).

[20] Al cierre de 2015 el 61% de los productos esenciales presentan escasez (Banco central de Venezuela, 2016).

	✓ Inseguridad. ✓ Carencia de oferta gubernamental y privada para promover la inversión de los ahorros en los trabajadores. ✓ Poca relación con *stackeholders.*
Tecnológicos Equipos de trabajo en estado de obsolencia	✓ (C-Carencia de software y hardware en la institución). ✓ P-Poca experiencia en la implementación de Gobierno Electrónico.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología propuesta por Frances (2006).

En lo económico el país sufrió contracción del PIB durante 2015, el alto índice de inflación y la caída de los precios del petróleo impactaron en una disminución del gasto público. Lo que generó sueldos poco competitivos en la administración pública. Mientras en lo político la baja legitimidad del gobierno generó constantes cambios de directiva, afectando la toma de decisión efectiva. Así pues, SUDECA constantemente tiene como amenaza a grupos de presión e interés que desean desacreditar las instituciones de la República, como es el caso de la Federación nacional de cajas de ahorro, fondos de ahorro y asociaciones de ahorro de Venezuela.

Situación de las Cajas de Ahorro, Fondos de Ahorro y Asociaciones Similares

En cuanto a las asociaciones reguladas por SUDECA, se registraron 1554 cajas de ahorro a nivel nacional, sin embargo no todas las cajas se encuentran operativas. El estatus de las cajas de ahorro se clasifica en: Activas, inactivas, en liquidación o liquidadas (Véase el *Gráfico* Nº 07).

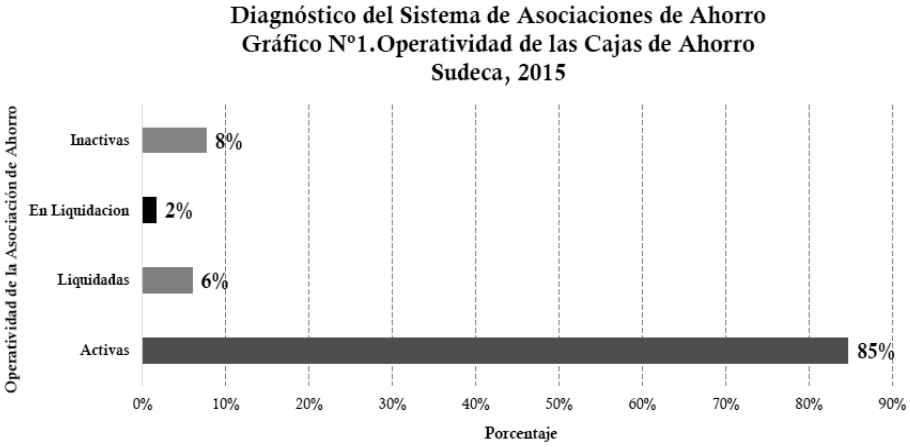

***Gráfico Nº 07*. Operatividad de Cajas de Ahorro en SUDECA**. Tomado Plan de protección de las cajas de ahorro de SUDECA (2015).

De hecho, de las 1316 cajas de ahorro operativas el 41% son privadas y el 59% públicas. Se puede señalar que la mayoría de estas asociaciones se ubica en la región central, con un 41% de asociaciones entre el estado Miranda y el Distrito Capital (véase el *Gráfico* el Nº 08).

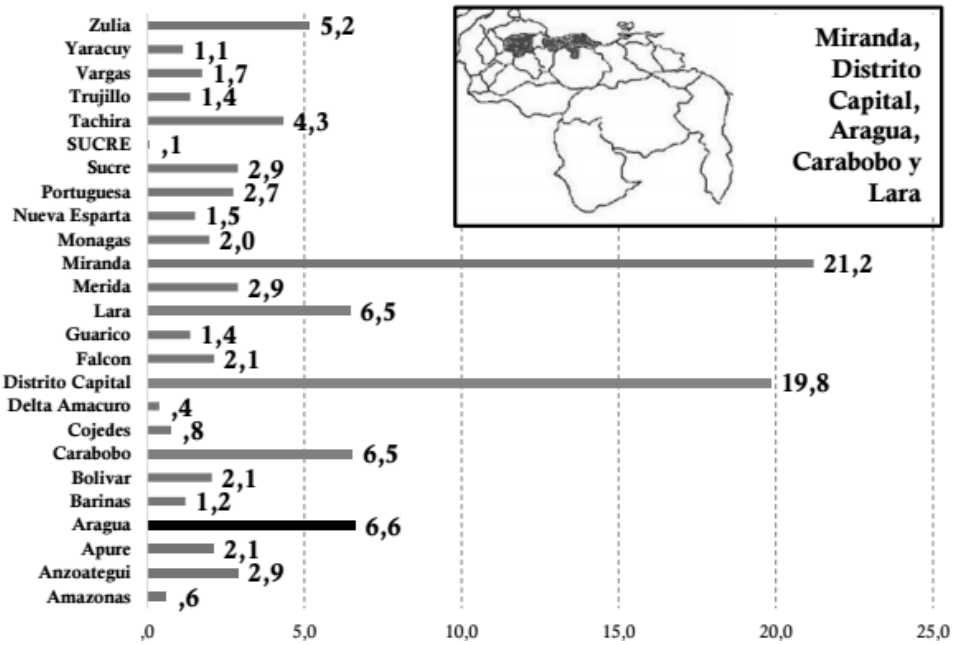

***Gráfico Nº 08*. Distribución por Estado de las Asociaciones de Ahorro a Nivel Nacional**. Tomado de Plan de protección de las cajas de ahorro de SUDECA (2015).

Así pues, el análisis de las asociaciones de regulación demostró que SUDECA ha disminuido sus labores de regulación, y encontramos altas debilidades tales como:

> 1. Violación del marco jurídico y de participación por parte de los representantes; 2. Baja profesionalización de los representantes de los órganos administrativos, de vigilancia y electorales; 3.Procesos electorales poco transparentes y autoridades vencidas; 4.Una baja controlaría y transparencia en la gestión de los activos productivos, además de altos niveles de liquidez; 5, Carencia de proyectos sociales alineados a las demandas Nacionales" (Plan de protección de las cajas de ahorro de SUDECA, 2015).

A pesar de ello las cajas de ahorro están entre las organizaciones civiles de crédito con más cercanía y acceso a los trabajadores con menos recursos. En efecto estas instituciones crediticias son una fuente de desarrollo económico de alto impacto individual y colectivo. (Plan de protección de las cajas de ahorro de SUDECA, 2015).

Estas asociaciones de ahorro tienen amplias oportunidades de crecimiento, si se lo proponen:

1. La diversificación de los instrumento de inversión;
2. Aumentan la transparencia con la publicación y comportamiento financiero de las asociaciones de ahorro;
3. La estandarizan procesos;
4. Generan ranking de asociaciones de ahorro del estado, además de generar procesos de fusión; 5. Sin embargo, se requiere de reforma en la ley de SUDECA y transformaciones en el modelo asociativo que permita también acceso a mercados internacionales (Plan de protección de las cajas de ahorro de SUDECA, 2015).

Finalmente la inclusión de calidad total de SUDECA se desarrolla en un escenario de alta complejidad interna y externa, pero al mismo tiempo se transforma en una oportunidad de cambio estructural a mediano plazo para este ente. El cual se hace apremiante ante la crisis gubernamental, y el primer paso de transformación debe ser el talento humano.

Resultados del Informe de Autoevaluación CAF 2013 en SUDECA 2015

Los resultados de la autoevaluación CAF 2013 en SUDECA se basan en el diagnóstico realizado por Caraballo y Velasco (2015). Entonces la descripción de los resultados de la autoevaluación CAF 2013 se expone acorde a la siguiente estructura:

A. Resultado global del CAF 2013 en SUDECA.

B. Resultados por cada criterio CAF 2013 en SUDECA

1. Liderazgo.
2. Estrategia y planificación
3. Personas.
4. Alianzas y recursos.
5. Procesos.
6. Resultados orientados a los ciudadanos/clientes.
7. Resultados en las personas.
8. Resultados en responsabilidad social.
9. Resultados claves del rendimiento), fueron evaluados de acuerdo a la metodología propuesta por CAF 2013:

- Resultado de puntuación del Sistema de Evaluación CAF 2013: los criterios clasificados como prácticas gerenciales o "agentes facilitadores", se evalúan en base al ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar).
- Los criterios de los "resultados" se evalúan en una escala de seis niveles[21], planteada por CAF (CAF 2013).

[21] **Niveles de evaluación de los "Resultados" según CAF 2013:**

1) No medimos los resultados o no tenemos la información disponible;
2) Se miden los resultados y estos muestran tendencias negativas o los resultados no alcanzan los objetivos relevantes;
3) Los resultados muestran tendencias estacionarias o se alcanzan algunos objetivos relevantes;
4) Los resultados muestran un progreso sostenido o se alcanza la mayoría de los objetivos relevantes;
5) Los resultados muestran un progreso o se alcanzan todos los objetivos relevantes;
6) Se logran excelentes resultados, sostenidos en el tiempo. Se alcanzan todos los objetivos relevantes. Se hacen comparaciones y estas son relevantes para todos los resultados claves (CAF 2013).

A. *Resultado global de CAF 2013 en SUDECA:*

Con respecto a los resultados de la autoevaluación CAF 2013, establece que en promedio las "prácticas gerenciales" se encuentra fase *desarrollar*, mientras que los "resultados" marcan una *tendencia negativa* (véase *Gráfico* Nº 09). Respaldando la teoría de CAF 2013, la cual establece que prácticas gerenciales deficientes impactan negativamente en los resultados organizacionales. Como se detalla en la descripción de los criterios a continuación.

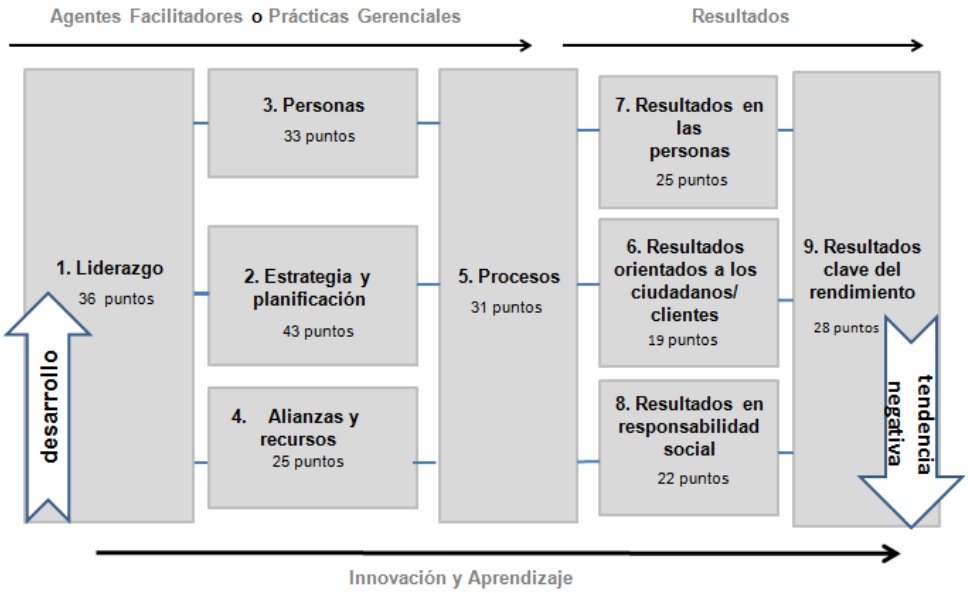

***Gráfico Nº 09*. Resultados Globales de Evaluación CAF 2013 en SUDECA**.
Elaboración propia basándose en los resultados de la evaluación CAF 2013 de SUDECA.

B. Resultados por cada criterio CAF 2013 en SUDECA:

- **Liderazgo (criterio 1):** Basándonos en el modelo CAF 2013 la puntuación promedio en SUDECA fue de 36 puntos, ubicando a la organización en una fase de desarrollo.

  En SUDECA se define el liderazgo como "informal y basado en la experiencia[22], con un bajo enfoque en la alineación y promoción de la misión, visión y valores organizacionales" (Caraballo y Velasco, 2015,

[22] El liderazgo se basa en "la posesión de experiencia considerada valiosa para la organización. Es predominantemente una experiencia en forma de conocimientos técnicos, pero la negociación y las habilidades den la comunicación son también dignas de mención" (James, 1997).

p.56).Específicamente en las secciones de grupo los colaboradores expresaron: "…aquí lo que hay son caciques, no líderes… aquí todo el mundo manda y nadie obedece…" (Colaborador de SUDECA), ellos consideran que en los últimos 4 años los líderes han sido impuestos, la incertidumbre genera que la mayoría de los colaboradores asuman la toma de decisión órdenes (a esto se refiere con "caciques") (Caraballo y Velasco, 2015, p.57).

Entonces como principales debilidades encontramos: a) la baja identificación y promoción de relaciones con grupos de interés y autoridades políticas; b) los líderes no se propone motivar y apoyar a sus colaboradores en la concreción de los objetivos. Entonces, d) se evidencia que el liderazgo no se enfoca en la comunicación y alineación de sus colaboradores con la misión, visión, y objetivos organizacionales. (Caraballo y Velasco, 2015, p.58).

También la evaluación CAF 2013, pone en evidencia que SUDECA posee una estructura organizacional que permita cumplir con sus objetivos, donde se detallen las responsabilidades y se diferencie entre unidades sustantivas y de apoyo. Un ejemplo es la Oficina de Gestión Administrativa (OGA), la cual reúne todas las unidades de apoyo de una organización, lo que dificulta cumplir con las metas planteadas.

De la misma forma el liderazgo se muestra poco enfocado en el desarrollo de sus colaboradores, y que no se predica con el ejemplo. Entonces como áreas de mejora se plantea:

> a) iniciar la formación de equipos de trabajo en habilidades gerenciales y técnica del área de operación; b) implementar estrategias de formación y coaching[23] para los líderes de la organización; c) incentivar que los líderes promuevan la participación y consulta de asuntos claves con los colaboradores, ya que el 36% de los colaboradores expresó que pocas veces se les informan los asuntos claves (Caraballo y Velasco, 2015, p.58).

[23] García define el coaching como "un proceso dinámico e interactivo en el que alguien (coach) asiste a otra persona (coachee) en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial…consiste en liberar el potencial de una persona para desarrollar su capacidad de aprendizaje, para que se traduzca, entre otros aspectos, en una mejoría sustancial en el desempeño de sus responsabilidades" (García, 2015).

- **Estrategia y Planificación (criterio 2)**: El modelo CAF 2013 reveló una puntuación promedio de 43 puntos en SUDECA, ubicando al agente facilitador en una fase de desarrollo.

  Fundamentalmente la principal debilidad es que la organización no se ha esforzado en elaborar planes e implementarlos. La planificación es unilateral, y no se incluye a los colaboradores en el proceso (Caraballo y Velasco, 2015, p.51).

  Así pues como áreas de mejora encontramos:

  > a) desarrollar planes y proyectos (ajustados a la misión y visión), alineados con objetivos, resultados e indicadores por cada unidad; b) diseñar e impulsar canales de comunicación para la información estratégica, resultados de rendimiento y retroalimentación; y c) la adopción de sistemas eficientes para la gestión del cambio (Caraballo y Velasco, 2015, p.47).

- **La personas (criterio 3)**: La puntuación promedio de CAF 2013 en SUDECA es de 33 puntos, ubicando al agente facilitador en fase de desarrollo.

  Tomando en cuenta que la organización tiene debilidades en la planificación, que impacta en la carencia de planes estratégicos de gestión del talento humano (Caraballo y Velasco, 2015, p.60).Al mismo tiempo SUDECA no evidencia procesos de apoyo a sus trabajadores como son: reconocimiento, incentivar la innovación y mejora continua (Caraballo y Velasco, 2015, p.61). Ahora bien, Caraballo y Velasco (2015) establecen que las principales áreas de mejora serían:

  > a) desarrollar una gestión del talento humano basada en la planificación y estrategias organizacionales, además de focalizadas en: la selección profesional, la promoción, la remuneración y la recompensa; el b) diseño e implementación de estrategias para identificar las competencias en los colaboradores, con el objetivo de crear un entorno organizacional que garantice el desarrollo de sus colaboradores; c) promover canales institucionales de participación horizontal, entre los colaboradores y la directiva, enfocándose en poner en práctica la misión, visión y valores de la organización; d) Desarrollar planes de formación y de carrera organizacional alineados con las metas organizacionales; e) generar incentivos organizacionales para que las personas asuman mayores responsabilidades, pueden comenzar con promover una movilidad interna transparente, ya

> que los trabajadores expresaron que los procesos de movilización dependen de la discrecionalidad del director del momento (p.53).

- **Alianzas y recursos (criterio 4)**: La puntuación promedio de CAF 2013 fue de 25 puntos, evidenciado que el agente facilitador en SUDECA se encuentra en una fase de planificación.

  La investigación demostró que la principale debilidad en el criterio es la dificultad de gestionar efectivamente las instalaciones, las finanzas, y la tecnología (Caraballo y Velasco, 2015, p.58).

  Específicamente la investigación estableció como áreas de mejora:

  > a) el desarrollo de una política integral de gestión y mantenimiento de los espacios físicos así como de acceso de nuestros clientes y ciudadanos; b) la adecuación de la infraestructura mobiliaria y tecnológica de los espacios de trabajo, c) la alineación de la gestión financiera con objetivos estratégicos; d) el fortalecimiento de la transparencia presupuestaria y financiera; y, e) la implementación de las TICS y de servicios online para las asociaciones de ahorro reguladas, sus asociados y los ciudadanos." (Caraballo y Velasco, 2015, p.58).

- **Procesos (criterio 5):** La puntuación promedio del criterio de CAF 2013 es de 31 puntos, evidenciando que el agente facilitador se encuentra en fase de desarrollo en SUDECA.

  Tal como lo plantea Caraballo y Velasco (2015) la principales debilidades observadas son: "a) la identificación, diseño, gestión e innovación de los procesos; b) falta de personal capacitado para identificar, registrar, gestionar y mejorar los procesos de la organización" (Caraballo y Velasco, 2015, p.68).

  En conclusión la organización debe focalizarse en elaborar la documentación de los procesos y formar al personal en el área (Caraballo y Velasco, 2015, p.75).

- **Resultados orientados a los ciudadanos/ clientes (criterio 6)**: La puntuación promedio del criterio es de 19 puntos. Evidenciando que los resultados se encuentran en un nivel donde son medidos pero tienen una

tendencia negativa, ya que no alcanzan los objetivos relevantes en la organización.

Vale desatacar que la mayor debilidad de la organización es que no posee instrumentos de medición de la percepción y desempeño (Caraballo y Velasco, 2015, p.78). En efecto los colaboradores consideran que SUDECA no está en la capacidad de atender a sus clientes/ ciudadanos debido a la falta de personal y recursos, además de que no tiene autonomía para tomar decisiones neurálgicas (la gran parte de las decisiones medulares depende del ente de adscripción) (Caraballo y Velasco, 2015, p.78).

También la evaluación cualitativa de Caraballo y Velasco demostró que a nivel individual los colaboradores identifican informalmente a sus clientes/ ciudadanos, pero no hay procesos formales de identificación.

Entonces como áreas de mejora se plantean: a) diseñar e implementar procesos formales y contantes de medición de percepción de los clientes externos; b) diseñar e implementar indicadores internos que midan el desempeño y resultados en SUDECA (Caraballo y Velasco, 2015, p.78).

- **Resultados en las personas (criterio 7)**: La puntación promedio según CAF 2013 es 25 puntos. Evidenciando que los resultados en SUDECA tienen una tendencia negativa y los resultados alcanzados no son relevantes.

  Nuevamente la principal debilidad del criterio es la carencia de instrumentos que midan la percepción y desempeño efectivos.

  Actualmente la organización posee instrumentos de medición del desempeño inadecuados, debido a que: 1. No se aplica a todos los trabajadores, únicamente es aplicado a los empleados fijos (excluyendo a los contratados); 2. y el instrumento es diseñado por el ente central de adscripción[24], generando: Que sea poco incentivador para los trabajadores ya que no está alineado con sus tareas y metas, y además los colaboradores no se incluyen en el proceso del análisis de desempeño.3. Finalmente no se evidenciaron objetivos de desempeño en la organización.

[24] Ministerio del poder popular para la economía, finanzas y banca pública.

Por lo tanto Caraballo y Velasco (2015) proponen como área fundamental el diseño de instrumentos de medición de percepción y desempeño para sus colaboradores.

Finalmente la autoevaluación CAF 2013 demostró que los colaboradores poseen una percepción negativa de la organización, en la evaluación cualitativa expresaron: "…se perdió ya (refiriéndose a SUDECA)…", "…cada vez desaparece más…" (Focus Group en SUDECA, 2015). En efecto mientras "SUDECA no haga esfuerzos para identificar el comportamiento y capacidad de servicio de sus colaboradores, no están en condiciones de generar mejora internas orientadas a maximizar la satisfacción de sus beneficiarios: clientes internos y externos (Caraballo y Velasco, 2015, p.82).

- **Resultados en responsabilidad social (criterio 8)**: La puntuación promedio de los resultados en responsabilidad social en SUDECA es de 22 puntos. Evidenciando que la organización se encuentra en un nivel de tendencia negativa, donde los resultados no alcanzan objetivos relevantes para la organización.

  La primera debilidad del criterio es que SUDECA no realiza procesos para identificar sus grupos de interés sistemáticamente (las comunidades, medio de comunicación, entre otros). Al mismo tiempo la organización no posee políticas y estrategias tanto internas como externas de responsabilidad social, tales como ahorro de papel o energía (Caraballo y Velasco, 2015, p.83).

- **Resultados claves del rendimiento (criterio 9)**: CAF 2013 establece que la puntuación promedio del criterio es de 28 puntos. Evidenciando que posee una tendencia negativa ya que los resultados no alcanzan los objetivos planteados. La organización reveló que existen fallas estructurales en la vinculación de los procesos gerenciales y medulares. El no identificar, diseñar, e innovar con los procesos organizacionales afecta directamente en los resultados internos, mientras los segundos impactan en los resultados internos(Caraballo y Velasco, 2015, p.100).

CAPÌTULO III
MARCO METODÓLOGICO

Tipo de Investigación

De acuerdo con el problema planeado se propone una investigación del tipo proyecto factible, la UPEL (2006) establece que un proyecto factible "consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de modelo operativo viable para solucionar problemas o necesidades organizacionales de políticas, programas, tecnología, métodos o procesos" (p.21).

En efecto la investigación se desarrollará en dos etapas, una primera compuesta por un diagnóstico de la situación existente, y el desarrollo del proyecto factible para mejorar de la gestión con criterios de calidad y enfocada en el talento humano. El proceso de diagnóstico se basará en los resultados de la Autoevaluación CAF realizada en SUDECA entre 2014-2015, que expuso las principales debilidades y oportunidades de la institución (Balestrini, 2002, p.130).

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental, y documental o bibliográfica. Entonces Balestrini (2002) define que un diseño no experimental es "donde se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en un ambiente natural, y en ese sentido, no se manipulan de manera intencional las variables"(p.132). Entonces el procesos diagnóstico contará con un diseño documental debido a que se analizarán

teorías en materia de calidad y gestión del talento humano, así como informe de otras investigaciones (Balestrini, 2002).

Población y Muestra

La investigación se realizará en la Superintendencia de Cajas de Ahorro, ente adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Economía, Finanzas y Banca Pública. Donde se estudiarán las prácticas gerenciales y resultados organizacionales detectados en la Autoevaluación CAF realizada en SUDECA, la cual abarcó la totalidad de la población de la institución, es decir, sesenta (60) trabajadores.

Técnica de recolección de datos y análisis de la información

La técnica de investigación adecuada conduce a la verificación del problema planteado, entonces se empleará la técnica de observación documental o bibliográfica, proveniente de fuentes secundarias (Bavaresco, 1997, p.95). Barvaresco (1997) establece que esta técnica tiene su apoyo en: "los distintos tipos de notas de contenido, información general, resumen, paráfrasis, comentario o conformación directa (textual o literal), técnicas de cita al pie de página y en la bibliografía final del trabajo de investigación" (p.99).

La investigación empelará documentos escritos, entre los que se destaca: información institucional, archivos oficiales, libros, revistas de investigación, además de informes y estudios de la misma índole de la investigación.

En efecto esta información será recopilada, agrupada, y analizada críticamente con las técnicas destacadas anteriormente. Entonces el análisis crítico, Ander- Egg (2003) considera fundamental ya que "cuando se trata de documentos escritos…hay que examinarlos críticamente en un doble sentido: en cuanto a la autenticidad del texto o documento y en cuanto al contenido en sí mismo" (p.76).

Identificación y Operacionalización de las Variables del Marco Común de Evaluación (CAF 2013)

En cuanto a la metodología de autoevaluación el modelo propone dos sistemas: "tipo clásico" y "afinado". En el caso de la autoevaluación realizada en SUDECA se implementó el sistema "tipo clásico", recomendada en organizaciones con poco conocimiento del procesos el autoevaluación y gestión de la calidad total (CAF, 2013, p.542).

Al mismo tiempo CAF 2013 establece los indicadores para medir los Agentes Facilitadores o Prácticas Gerenciales y resultados organizacionales. De hecho evalúa las prácticas gerenciales con ciclo PDCA (planificar, desarrollar, controlar y actuar), otorgándole una puntuación entre el 0-100 puntos a cada sub-criterio, que se divide en una escala 6 niveles (véase *Gráfico* Nº 10).

FASE	PANEL DE AGENTES FACILITADORES	Puntuación
	No hacemos nada en este campo. No tenemos información, o es muy anecdótica	0-10
Planificar	Hemos definido un plan de acción.	11-30
Desarrollar	Estamos implantando o aplicando el plan de acción.	31-50
Controlar	Controlamos o revisamos si estamos haciendo las cosas bien y de forma correcta.	51-70
Actuar	A partir del control o revisión, ajustamos lo que sea necesario.	71-90
PDCA	Todo lo que hacemos, lo planificamos, lo implantamos, lo controlamos, lo ajustamos sistemáticamente y aprendemos de otros. Estamos en un proceso de mejora continua en este campo.	91-100

Instrucciones:

- Elegir el nivel que haya alcanzado la organización, Planificar, Desarrollar, Controlar o Actuar. Esta manera de puntuar es acumulativa: se necesita haber completado una fase (por ejemplo, Controlar) antes de pasar a la fase siguiente (Actuar).
- Dar una puntuación entre 0 y 100 según el nivel que haya alcanzado la organización dentro de la fase. La escala de 100 permite especificar el grado de despliegue y de implantación del enfoque.

***Gráfico Nº 10*. Agentes Facilitadores o Prácticas Gerenciales -Sistema de Puntuación Clásico-**. Tomado Marco Común de Evaluación (CAF 2013, p. 540).

Mientas los resultado organizacionales los evalúa basándose en la tendencia o el nivel de logro de los objetivos organizacionales, de igual manera se le asigna una puntuación del 0-100 en una escala de 6 niveles (véase *Gráfico* Nº 11).

PANEL DE RESULTADOS- SISTEMA DE PUNTUACIÓN CLÁSICO	Puntuación
No medimos los resultados o no tenemos información disponible.	0-10
Se miden resultados y éstos muestran tendencias negativas o los resultados no alcanzan los objetivos relevantes.	11-30
Los resultados muestran tendencias estacionarias o se alcanzan algunos objetivos relevantes.	31-50
Los resultados muestran un progreso sostenido o se alcanzan la mayoría de los objetivos relevantes.	51-70
Los resultados muestran un progreso sustancial o se alcanzan todos los objetivos relevantes.	71-90
Se logran excelentes resultados, sostenidos en el tiempo. Se alcanzan todos los objetivos relevantes. Se hacen comparaciones y éstas son favorables, con organizaciones relevantes para todos los resultados claves.	91-100

Instrucciones:

-Puntuar entre 0 y 100 para cada subcriterio en una escala dividida en 6 niveles

-Para cada nivel, considerar la tendencia, o el logro de los objetivos, o bien ambas cosas.

***Gráfico Nº 11*. Resultados Organizacionales -Sistema de Puntuación Clásico-**. Tomado Marco Común de Evaluación (CAF 2013, p.540).

Entonces, para la operacinalización de variables se tomaran los dos criterios de análisis en la investigación, las personas (criterio 3) y resultado en las personas (7), a continuación en Gráfico Nº 15.

Cuadro Nº 04
Operacionalización de Variables del Modelo CAF 2013

Criterio CAF	Concepto	Sub- criterio CAF	Prácticas gerenciales a evaluar
Criterio 3: Personas.	El modelo CAF 2013 evalúa el talento humano de la organización, el principal activo de la organización. En efecto destaca que la organización debe esforzarse por "gestionar, desarrollar, maximizar las competencias de su gente a nivel individual y de todas la organización con el fin de apoyar su estrategia, planificación, y el funcionamiento eficaz de sus procesos" (p.26). Destacando la importancia del empoderamiento, los procesos de recompensa y reconocimiento, legitimidad, entornos adecuados de trabajo, etc.	3.1. Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos, de acuerdo a la estrategia y planificación, de forma transparente.	-Análisis de las necesidades actuales y futuras. -Desarrollar e implementar una política de gestión del talento humano. -Asegurar las capacidades de las personas (selección, asignación y desarrollo) -Utilizar perfiles de competencias y descripciones de puestos y funciones.
		3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en concordancia con los objetivos tanto individuales como de la organización.	-Identificar las capacidades actuales de las personas. -Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. - En línea con la estrategia desarrollar planes de formación. -Promover movilidad interna y externa -Revisar las necesidades para desarrollar planes de formación.
		3.3. Involucrar a los empleados por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar.	-Promover una cultura de comunicación abierta a todo el equipo de trabajo. -Involucrar a los empleados en el desarrollo de planes y estrategias. -Asegurar buenas condiciones ambientales en el ambiente de trabajo. -Proporcionar planes y métodos adaptados para premiar de una forma no monetaria.

Fuente**:** Elaboración propia utilizando Marco Común de Evaluación (2013).

Cuadro Nº 04
Operacionalización de Variables del Modelo CAF 2013

Criterio CAF	Concepto	Sub- criterio CAF	Escala de Medición
Criterio 7: Resultados en las Personas	Este criterio es medular Modelo CAF 2013 "aquí recoge las opiniones de los empleados respecto a sus niveles de satisfacción con la institución y también se incluyen una serie de mediciones que contribuyen a evaluar lo que se había definido en el criterio 3" (Guerrero, 2013, p.18). Se puede señalará que el CAF evalúa el rendimiento de las estrategias del talento humano, y además la percepción de satisfacción de los trabajadores.	7.1. Mediciones de percepción.	**Resultados en relación con la percepción global de las personas acerca de:** 1.La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés) 2. Involucración de las personas de la organización en procesos de toma de decisión y su conocimiento de la misión, visión, y valores. 3. Participación de las personas en las actividades de mejora. 4.Mecanismos de consulta y dialogo. 6. La responsabilidad social de la organización. **Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:** 1. El ambiente de trabajo y la cultura de la organización. 2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud, etc) 3. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones de trabajo**.** **Resultados relacionados con la percepción del desarrollo de la carrera y habilidades gerenciales:** 1.Plan de carrera sistemático de trabajo y desarrollo de las competencias. 2. Motivación y empoderamiento. 3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.
		7.2. Mediciones de resultados.	-Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas. -Indicadores en relación con la motivación y la implicación. -Indicadores en relación al desempeño individual. -Nivel de uso de las tecnologías y la comunicación. -Indicadores en relación al desarrollo de las capacidades

Fuente: Elaboración propia utilizando Marco Común de Evaluación (2013).

CAPÍTULO IV
DIAGNÓSTICO DEL TALENTO HUMANO EN SUDECA

La Estructura y Procesos Organizacionales del Talento Humano en SUDECA

La estructura organizacional de SUDECA está compuesta por dos (2) oficinas y tres (3) direcciones (véase el gráfico Nº 06 con la estructura organizacional de SUDECA). La Oficina de Gestión Administrativa (OGA) es la responsable del proceso de gestión del talento humano, la misma tiene como objetivo:

> Desarrollar las actividades financieras de servicios administrativos, de servicios generales y del recurso humano requerido para el funcionamiento de la Superintendencia y garantizar la adecuada ejecución y distribución de los recursos asignados a las distintas dependencias de la Organización" (SUDECA, 2015).

Es decir la OGA es responsable de todos los procesos de apoyo de la organización[12] (véase anexo Nº 01, Objetivos y funciones de la Dirección de Gestión administrativa en 2015), lo que dificulta cumplir con los procesos de talento humano efectivamente (véase Gráfico Nº 16).

[12] Específicamente la Oficina de Gestión Administrativa es responsable de los siguientes procesos: la gestión de tesorería, la gestión de archivo, la gestión de servicios generales, la gestión de correspondencia, el área de organización y método, gestión tecnológica, administración de los bienes nacionales, gestión de compras y almacén, gestión del presupuesto y planificación, y finalmente gestión del talento humano (véase gráfica Nº 16).

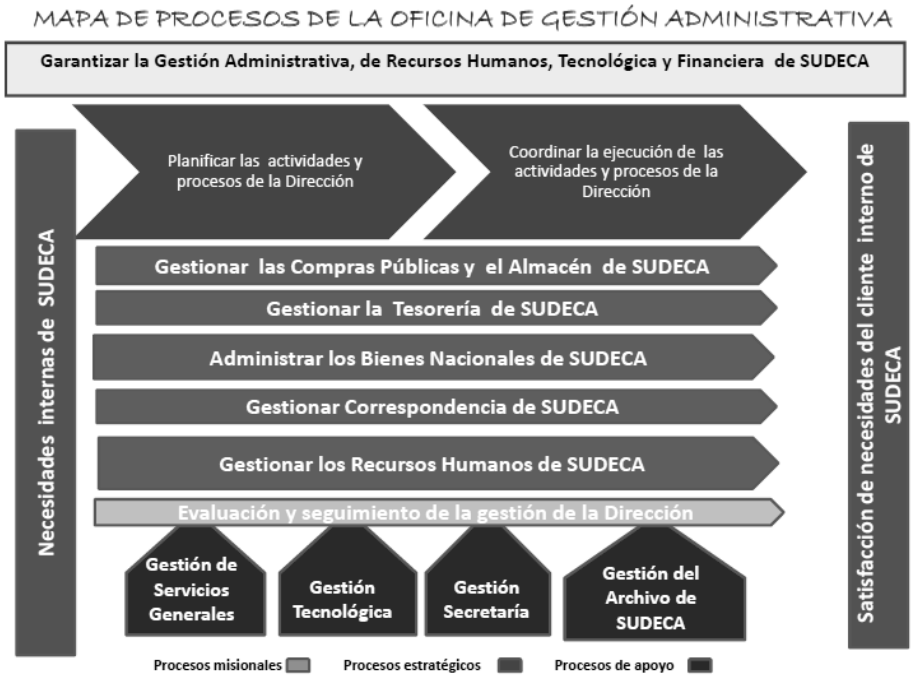

***Gráfico* Nº 12. Mapa de Procesos de la Oficina de Gestión Administrativa en SUDECA**. Tomado SUDECA, 2015.

En efecto el *Gráfico* Nº 12 demuestra que la OGA es ingobernable con tantas responsabilidades.

Además el área de talento humano de SUDECA no tiene autonomía funcional en la práctica, esta funciona como una oficina de enlace con la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio del Poder Popular para la Economía, Finanzas y Banca Pública (Caraballo y Velasco 2015, focus group, p. 24). Esta situación le impide diseñar sus políticas y estrategias, y además impide implementar mejoras e innovar.

Al mismo tiempo ésta área cumple con pocos procesos de los establecidos por CAF 2013 y Longo, sus colaboradores únicamente ejecutan tareas vinculadas: al proceso de capacitación, ingreso, evaluación de desempeño[13]. Sin embargo estos

[13] Los procesos que ejecuta el área de talento humano en 2015 son: formación, gestión de ingresos, el cálculo de nómina, control de vacaciones; control de faltas, permisos, y reposos; y finalmente; además de aplicar los instrumentos de evaluación del desempeño.

procesos son ineficientes, ya que los colaboradores expresan asistir pocos cursos/talleres de formación, no hay diseños de manual de cargo ni flujo de procesos para los nuevos ingresos, y además el área únicamente aplica el instrumento de evaluación de despeño (su diseño y evaluación depende del ente central) (Caraballo y Velasco, 2015).

Aunado a esta situación el área tiene poco personal, está compuesta por dos colaboradores: una (1) coordinadora y (1) una analista, y estos demuestran tener poca formación en el área.

Ante esta situación se hace apremiante realizar una restructuración organizacional, que permita que las áreas de apoyo puedan ser ejecutadas eficientemente. Además se requiere elaborar el manual organizacional y manual de cargos. El área de talento humano requiere tomar la autonomía de sus procesos, aumentar el personal, y capacitarlo en el área.

Los Resultados de CAF 2013 y el Talento Humano en SUDECA

La autoevaluación CAF 2013 permite evaluar la situación del talento humano en SUDECA desde sus diferentes criterios. Vale destacar que se debe tomar en cuenta que SUDECA es una organización altamente inestable (Su directiva se ha cambiado más de 4 veces en los últimos 4 años), que carece de recursos financieros para ejecutar sus tareas, tiene poco personal y su funcionamiento tiene una alta dependencia con el ente central (especialmente en el área de gestión del talento humano).

El criterio de las personas (criterio 3), CAF 2013 establece que está en fase de desarrollo. Como ya destacamos la organización no posee manual organizacional ni manual de cargo. Además carece de una planificación general y de talento humano. Por lo tanto SUDECA no conoce sus necesidades actuales y los requerimientos futuros de la plantilla de trabajadores.

En relación a la planificación (criterio2) los colaboradores de SUDECA

expresan:

> …El problema principal de SUDECA es que aquí no hay una planificación, ni hay una organización… y mientras no existan todas las directivas que lleguen van a querer hacer lo que quieran… lo que hacemos es por costumbre y no porque está en un manual… (Caraballo y Velasco, 2015, p. 46. Colaborador de SUDECA comenta en el estudio cualitativo).

Al mismo tiempo los colaboradores tienen poco conocimiento de las estrategias a corto y a mediano plazo a ejecutar por la organización, y además no tienen conocimiento de la misión, visión y valores de la organización.

Cabe destacar que la organización reveló deficiencias en el área de procesos (criterio 5), específicamente: en la identificación, diseño, documentación, gestión e Innovación de procesos organizacionales. La investigación cualitativa demuestra que los colaboradores no están capacitados ni comprenden la importancia de emprender y mejorar continuamente los procesos en su organización. Lo cual impide la mejora de las prácticas gerenciales de la organización.

También SUDECA carece de una cultura de comunicacional abierta, que promueva: canales horizontales de comunicación, además de participación entre los directivos y el talento humano para la consecución de planes y estrategias, que finalmente orienten a la organización a procesos de innovación y mejoramiento continuo. No evidenciaron canales formales para integrar a los colaboradores en la mejora de la organización, tanto en la toma de decisiones como en el proceso de planificación.

Además los colaboradores de SUDECA no reportan recibir recompensas no monetarias, y las monetarias no cumplen con sus expectativas. Vale destacar que Venezuela es un país con una alta inflación, y los sueldos deberían ser actualizados constantemente para poder cubrir las necesidades básicas de los trabajadores.

En efecto SUDECA no evidencia esfuerzos para identificar, amentar las competencias de sus colaboradores. Una clave para lograr la inclusión de calidad total es la maximización de las competencias de talento humano del sector público.

También SUDECA tiene una imagen organizacional negativa (criterio 7) ante sus colaboradores. Al consultar a los colaboradores sobre la imagen de SUDECA ante

los clientes/ciudadanos, expresan: "…se perdió ya...", y "…cada vez desaparece más…" (Caraballo y Velasco, 2015, p.50. Colaborador de SUDECA).En general el clima organizacional el personal lo define como de incertidumbre, para ellos es un ambiente donde reina por el "caciquismo" y "el laissez faire".

Al mismo tiempo los colaboradores de SUDECA consideran que no tienen la capacidad de responder a las necesidades de sus clientes/ciudadanos (criterio 6), ya que el personal limitado para la cubrir las tareas asignadas. Vale destacar que durante la investigación en 2015, se pudo constatar que habían procesos detenidos desde 2013, los cuales incluían desde revisión de denuncias hasta la designación oficial de los directivos de una Caja de Ahorro, fondos de ahorro o asociaciones de ahorro similares.

En relación al el liderazgo (criterio 1), éste se define como informal y basado en la experiencia[14].

En las sesiones de grupo los colabores expresan: "…aquí lo que hay son caciques, no líderes… aquí todo el mundo manda y nadie obedece…" (Caraballo y Velasco, 2015, p.49 Colaborador de SUDECA); estos consideran que en los últimos 4 años los líderes han sido impuestos y se han comportado como "caciques"[15], porque de alguna manera querían imponer criterios, los cuales nada tiene que ver con los criterios profesionales de los colaboradores de SUDECA.

Al mismo tiempo SUDECA carece de una estructura organizacional adecuada para dirigir la organización, donde se detallen las responsabilidades en todos los niveles y la especificación las unidades claves y de apoyo. Impidiendo a los líderes gestionar la organización, y la mejora del rendimiento de los productos y servicios a los clientes/ciudadanos. Sin embargo a pesar de la incertidumbre organizacional y limitaciones los trabajadores, se mantiene un profesionalismo, una ética y ante todo una mística de trabajo elevada (Caraballo y Velasco, 2015 p.50, focus group).

[14] El liderazgo se basa en "la posesión de experiencia considerara valiosa para la organización. Es predominantemente una experiencia en forma de conocimientos técnicos, pero la negociación y las habilidades den la comunicación son también dignas de mención" (James, 1997).

[15] Cacique: originalmente la palabra se refiere el jefe de una tribu americana, fue utilizado por los conquistadores españoles para identificar a las autoridades políticas indígenas. Entonces cuando se utiliza en las organizaciones venezolanas se refiere que hay múltiples jefes y pocas personas para dirigir, por lo generalmente describe una organización donde hay incertidumbre debido a la falta de jerarquía formal.

Finalmente la investigación demostró que SUDECA es una organización con alta debilidades, que va desde su estructura organizacional hasta su planificación estratégica general. La organización debe enfocarse en desarrollar una planificación general que impulse la planificación del talento humano para desarrollar las políticas y estrategias del área.

Es importante que se realice una restructuración de la Oficina de Gestión Administrativa que distribuyas sus competencias en nuevas direcciones. La organización requiere de una oficina enfocada en la gestión del talento humano, el cual debe ser capacitado en el área y en la implementación de Calidad Total.

CAPÍTULO V

PLAN DE MEJORA DEL TALENTO HUMANO SUDECA 2015

El planteamiento se divide en: el Plan de Mejora del Talento Humano de SUDECA 2015, luego se plantea la descripción de las acciones estratégicas, el Diagrama grantt del plan, y finalmente su presupuesto.

Plan de Mejora del Talento Humano de SUDECA 2015

El plan de mejora de talento humano de SUDECA plantea once (11) acciones de mejora estratégica para SUDECA, como una propuesta viable que impulse la implantación de calidad total en la organización. El plan es una propuesta liderada por el equipo de talento humano y la directiva de la organización, los cuales serán apoyados técnicamente por especialistas en las áreas que se requiera; además en todo momento se busca integrar a los colaboradores de SUDECA. Ya que la implementación de la calidad total exige un cambio de paradigma y la participación de toda la organización para conseguir los resultados esperados.

Cuadro Nº 05
Plan de Mejora del Talento Humano de SUDECA 2015

Eje estratégico mejora del talento humano	Acciones programadas para la Mejora del talento humano	Prioridad estratégica[25]	Gerencia responsable	Otras gerencias vinculadas	Tiempo ejecución
Planificación del Talento Humano	Acción mejora 1: Diagnosticar necesidades y expectativas del talento humano, básico para la elaboración del Plan.	ALTA	Oficina Gestión Administrativa (área Gestión Talento Humano)	Contratación asesor experto en Desarrollo Organizacional	3 meses
Organización del Trabajo	Acción mejora 2: Diseñar y aprobar el Manual de Organización y Manual de Cargo de SUDECA.	ALTA	Oficina Planificación Estratégica	Empresa consultora especialista en el área de Organización y Método. Oficina Gestión del Talento Humano	1 año

Nota. Fuente: CAF 2013 y Longo (2004).

[25] Las prioridades estratégicas se clasifican en: Alta, media, baja.

Cuadro Nº 05
Plan de Mejora del Talento Humano de SUDECA 2015

Eje estratégico mejora del talento humano	Acciones programadas para la Mejora del talento humano	Prioridad estratégica[25]	Gerencia responsable	Otras gerencias vinculadas	Tiempo ejecución
Gestión del Empleo	Acción de mejora 3: Diseñar las políticas y prácticas de incorporación, de movilidad, y desvinculación de la organización.	ALTA	Oficina de gestión administrativa (área de gestión del talento humano).	Empresa consultora en desarrollo organizacional.	4 meses
Gestión del Rendimiento	Acción mejora 4: Revisar y construir un nuevo proceso de evaluación del rendimiento (planificación, seguimiento y evaluación) en la organización.	ALTA	Oficina Gestión Administrativa (Gestión Talento Humano).	Oficina de Planificación Estratégica.	6 meses
	Acción mejora 5: Diseñar e implementar instrumentos medición rendimiento general del talento humano.	MEDIA	Oficina de Planificación Estratégica	Oficina Gestión Administrativa (área Talento Humano).	3 meses

Nota. CAF 2013 y Longo (2004).

[25] Las prioridades estratégicas se clasifican en: Alta, media, baja.

Cuadro Nº 05
Plan de Mejora del Talento Humano de SUDECA 2015

Eje estratégico mejora del talento humano	Acciones programadas para la Mejora del talento humano	Prioridad estratégica[25]	Gerencia responsable	Otras gerencias vinculadas	Tiempo ejecución
Gestión de la Compensación	Acción mejora 6: Formular mejoras salariales (retribución monetaria), y estrategias no monetarias que retribuyan la contribución de los colaboradores a la organización.	ALTA	Oficina de gestión administrativa	Oficina de planificación estratégica	3 meses

Nota. CAF 2013 y Longo (2004).

[25] Las prioridades estratégicas se clasifican en: Alta, media, baja.

Cuadro Nº 05
Plan de Mejora del Talento Humano de SUDECA 2015

Eje Estratégico Mejora del Talento Humano	Acciones Programadas para la Mejora del Talento Humano	Prioridad Estratégica[25]	Gerencia Responsable	Otras Gerencias Vinculadas	Tiempo Ejecución
Gestión del Desarrollo	Acción mejora 7**:** Diseñar e implementar políticas y prácticas de promoción y carrera organizacional	MEDIA	Oficina de gestión administrativa (área de Gestión Talento Humano)	Contratación de un asesor especializado en desarrollo organizacional	1 año
	Acción mejora 8**:** Diseñar un plan de formación basado en los objetivos estratégicos, que fortalezca las competencias y habilidades de los colaboradores de SUDECA	ALTA	Oficina de gestión administrativa (área Gestión del Talento Humano)	Oficina Planificación Estratégica Todas las Gerencias Internas	5 meses

Nota. CAF 2013 y Longo (2004).

[25] Las prioridades estratégicas se clasifican en: Alta, media, baja.

Cuadro Nº 05
Plan de Mejora del Talento Humano de SUDECA 2015

Eje estratégico mejora del talento humano	Acciones programadas para la Mejora del talento humano	Prioridad estratégica[25]	Gerencia responsable	Otras gerencias vinculadas	Tiempo ejecución
Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales	Acción mejora 9: Fortalecer la comunicación en SUDECA	MEDIA	Oficina Gestión Administrativa (Gestión Talento Humano)	Contratación Especialista en Comunicación Corporativas	3 meses
	Acción mejora 10: Diseñar e implementar instrumentos que midan la percepción de los colaboradores	MEDIA	Oficina Planificación Estratégica	Dirección de Despacho de SUDECA Oficina Gestión Administrativa (Gestión Talento Humano)	6 meses
	Acción mejora 11: Crear un "Comité de Seguridad *y* Salud Laboral" bajo normas LOPCYMAT.	BAJA	Oficina Gestión Administrativa.	Todas las Gerencias	3 meses

Nota.CAF 2013 y Longo (2004).

[25] Las prioridades estratégicas se clasifican en: Alta, media, baja.

Descripción de las Acciones Estratégicas

Se presenta una propuesta de transformación desde y para el talento humano que impacte directamente en toda la organización, y al mismo tiempo inicia un proceso de innovación y aprendizaje, donde el resultado final esperado al implementar el modelo CAF 2013 de Calidad Total en SUDECA. Entonces el plan espera al mejorar al agente facilitador "las personas" (criterio 3 del modelo CAF 2013), impactando positivamente en los demás agentes facilitadores y en los resultados organizacionales de SUDECA.

En general las once (11) acciones del Plan de Mejora del Talento humano plantean básicamente: el diseño e implementación de procesos, creación de planes y estrategias, y un proceso de formación profundo,

Específicamente el plan inicia con un proceso de análisis de las necesidades y capacidades actuales y futuras de la organización, la elaboración de planes y estrategias, la elaboración de manuales y flujos de procesos organizacionales, propone también la implantación de estrategias de control y seguimiento (con el diseño de indicadores de gestión, análisis de percepción de los colaboradores, y evaluación del rendimiento), mejoras salariales para los colaboradores, procesos de formación, mejora de la comunicación en la organización, así como propone estrategias de participación con la creación del "Comité de seguridad y salud laboral" que exige la legislación en la LOPCYMAT.

Finalmente se estima culminar el plan en un periodo de un año. A continuación se presentan las acciones de mejora del plan:

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 01	
Acción[25]	El diagnóstico de las necesidades y expectativas futuras del talento humano es la base para elaborar el plan de mejora del talento humano. Se procederá a diseñar e implementar instrumentos de diagnóstico especializado con el objetivo de conocer: las habilidades y competencias de los colaboradores, sus necesidades y expectativas, y la percepción de satisfacción y rendimiento de la organización. Además el informe del diagnóstico se basará en los resultados suministrados por la autoevaluación CAF 2013 en SUDECA (2015).
Promotor[26]	Oficina de Gestión administrativa (área de gestión del talento humano).
Responsable de la acción[27]	Contratación de asesor organizacional especializado en desarrollo organizacional.
Equipo de la acción[28]	Equipo de Gestión del talento humano.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

[25] CAF 2013 en el formulario establece que se debe colocar la "Descripción de la acción" (p.68).
[26] CAF 2013 en el formulario estable que se debe colocar a "La más alta autoridad responsable del tema que tiene interés y apoya la acción; puede ser considerada como el usuario final" (p.68).
[27] CAF 2013 en el formulario establece que se debe colocar "La persona o unidad encargada de la acción" (p.68).
[28] CAF 2013 en el formulario establece que se debe colocar Personas designadas para trabajar en la implantación de la acción; puede pertenecer o no a la organización (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 01	
Contacto	Coordinador de gestión del talento humano, y el asesor especializado en el área.
Grupos de interés	La dirección de Recursos humanos del Ministerio de adscripción, y los colaboradores de SUDECA.
Contexto y áreas de mejora	Actualmente la organización no posee una planificación estratégica general. Es por ello que como principal área de mejora se destaca el impulsar la elaboración de la planificación estratégica de la organización.
Alternativas a explorar	Las alternativas son: primero contratar a un asesor que capacite al personal del área en SUDECA para emprender la acción 1. Mientras, la segunda es contratar a una empresa que realice el diagnóstico, o establecer una alianza con una institución (privada o pública) que provea el servicio.
Restricciones	La principal restricción es la falta de capacitación del equipo en la realización del diagnóstico, lo que hace prioritaria contratación de un asesor.
Recursos humanos necesarios	Contratación de asesor organizacional especializado para emprender la acción.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 01	
Presupuesto	El monto es de 38.293,59 Bolívares, contratación del asesor organizacional especializado quien es responsable del resultado final esperado de esta acción.
Resultado final esperado (entregado)	Un (1) informe diagnóstico de las necesidades y expectativas futuras del talento humano en SUDECA.
Fecha de inicio	Enero de 2015 (véase el Gráfico Nº 19).
Plazo estimado	3 meses.

Nota.: Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013.

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 02	
Acción	Diseño y aprobación del Manual de la Organización[29], el Manual de Cargo[30] de SUDECA, y la inclusión de mínimo 4 trabajadores nuevos al área de talento humano. La legislación establece que primero se aprueba el Manual de Organización y luego el Manual de Cargo. Entonces la estrategia es elaborarlos en paralelo (con el objeto de que se avance en el proceso de elaboración mientras transcurren el tiempo estimado de aprobación), y además promover la participación de los colaboradores en mesas de trabajo para que se apropien de este instrumento. Mientras en relación a los nuevos trabajadores a contratar, es necesario que se les capacite profundamente el área de talento humano y en gestión de la calidad total.
Promotor	Oficina de planificación estratégica.
Responsable de la acción	Empresa consultora especializada en el área de organización y método.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

[29] El primero describe los procesos, las funciones, trámites, y productos y/o servicios de la organización.

[30] El Manual de cargo incluye el diseño y definición de los perfiles de los puestos de trabajo, describe las actividades asignadas, las funciones, responsabilidades y la finalidad que tiene cada puesto (Longo, 2004, p. 123).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 02	
Equipo de la acción	Empresa consultora especializada en el área de organización y método, Oficina de planificación estratégica, y del área de gestión del talento humano capacitada.
Contacto	Gerente de la Oficina de planificación estratégica.
Grupos de interés	Dirección de planificación y presupuesto del Ministerio de adscripción, Ministerio del poder popular de planificación, y los colaboradores de SUDECA.
Contexto y áreas de mejora	Actualmente la organización carece de manuales en la organización, lo que impide la identificación, documentación, evaluación y mejora de los procesos estratégicos, medulares y de apoyo (básico para la implementación de calidad total). Además el personal actual no es suficiente para cumplir con los procesos del área. Es por ello que se propone como área de mejora: 1) la formación de los colaboradores en el diseño de procesos, y además la 2) planificación del control e innovación de los procesos organizacionales.
Alternativas a explorar	La alternativa es que los manuales se elaboren por personal de SUDECA.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 02	
Alternativas a explorar	La alternativa es que los manuales se elaboren por personal de SUDECA.
Restricciones	Ahora bien la principal restricción es el proceso de aprobación de los manuales, ya que es altamente burocrático en el país, por lo cual el personal de la organización debe focalizarse establecer estrategias para agilizar el proceso de aprobación.
Recursos humanos necesarios	Contratación de empresa consultora en el área de organización y método, un representante de la oficina de planificación estratégica, y uno del área de gestión del talento humano.
Presupuesto	El monto es de 1.276.453,06 Bolívares, contratación de una empresa consultora especializada en organización y método para la elaboración de dos (2) manuales organizacionales.
Resultado final esperado (entregado)	Elaboración de do (2) manuales organizacionales: un (1) Manual de Organización y un (1) Manual de Cargos de SUDECA, y su aprobación. Además de la inclusión de cuatro (4) trabajadores nuevos al área de talento humano.
Fecha de inicio	Enero de 2015 (véase el gráfico Nº 19).
Plazo estimado	1 año.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 03	
Acción	Se contratará una empresa consultora que elabore un manual que describa las políticas y prácticas de incorporación, de movilidad, y desvinculación de la organización. A continuación la organización debe realizar el proceso de evaluación del producto, donde incluya a los colaboradores, y aprueba el producto final. Finalmente SUDECA es responsable del proceso de implementación y difusión de las nuevas políticas de gestión del talento humano.
Promotor	Oficina de Gestión Administrativa (área Gestión del Talento Humano).
Responsable de la acción	Empresa consultora en el área de desarrollo organizacional.
Equipo de la acción	Empresa consultora en desarrollo organizacional, Dirección de recursos humanos del Ministerio de adscripción, y los colaboradores de SUDECA.
Contacto	Coordinador de gestión del talento humano.
Grupos de interés	La dirección de recursos humanos del Ministerio de adscripción, los colaboradores de SUDECA.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 03	
Contexto y áreas de mejora	La organización carece de políticas y prácticas de incorporación, de movilidad, y desvinculación que son vitales para garantizar el flujo de las personas en la organización. Vale destacar que la autoevaluación CAF 2013 reveló los procesos de movilidad son discrecionales[31]. Entonces como áreas de mejora principales se propone: establecer políticas de selección e inducción, institucionalizar procesos trasparentes de movilidad, y restablecer el proceso de asignación de cargos fijos.
Alternativas a explorar	Las alternativas a explorar se basan la selección de una empresa de consultoría del área organizacional con experiencia en el área pública.
Restricciones	Como principal restricción encontramos la falta de capacitación de los colaboradores responsables del área de gestión del talento humano.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

[31] La autoevaluación CAF 2013 evidencio que los procesos de movilidad depende de la discrecionalidad de los directivos del momento (SUDECA es una organización con una alta rotatividad de la alta directiva), lo que genera poca motivación a los colaboradores para proyectar una carrera organizacional en SUDECA y enfocarse en mejorar sus competencias y habilidades.
La mayoría de los trabajadores están en calidad de contratados, lo que afecta la estabilidad laboral establecida en la ley del trabajo del país. Al mismo tiempo expresan que desde hace al menos 5 años no se asignan cargos fijos en SUDECA (resultados de la autoevaluación CAF 2013 en SUDECA, elaborada en 2015).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 03	
Recursos humanos necesarios	Empresa de desarrollo organizacional, dos (2) responsables del área de talento humano.
Presupuesto	La empresa de desarrollo organizacional se contratará para la elaboración de dos manuales organizacionales (acción 3 y acción 7) por un total del 595.678,09 Bolívares.
Resultado final esperado (entregado)	Un (1) Manual de las políticas y prácticas de incorporación, de movilidad, y desvinculación de SUDECA.
Fecha de inicio	Abril de 2015 (véase el gráfico Nº 19).
Plazo estimado	4 meses.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 04	
Acción	Para conseguir la reestructuración del rendimiento en la organización, primero se revisarán los instrumentos actuales de evaluación del rendimiento, se establecen las mejoras, y se construye un nuevo instrumento para evaluar el rendimiento de la organización.
Promotor	Oficina de gestión administrativa (área de gestión del talento humano).
Responsable de la acción	Oficina de gestión administrativa (área de gestión del talento humano).
Equipo de la acción	Oficina de Gestión Administrativa (área de gestión del talento humano), y la Oficina de planificación estratégica.
Contacto	Coordinador de gestión del talento humano.
Grupos de interés	La dirección de recursos humanos de SUDECA y el Ministerio; La Dirección de planificación y presupuesto de SUDECA y el ministerio; además de los colaboradores de SUDECA.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 04	
Contexto y áreas de mejora	Actualmente se poseen instrumentos de medición del desempeño inadecuados, debido a: 1)excluye a los empleados contratados, que son la mayoría del personal; además 2) este instrumento fue elaborado por la dirección de recursos humanos del ente de adscripción, por lo cual las tareas y metas están poco alineadas con el trabajo el trabajo real de los colaboradores de SUDECA; finalmente ,3)el proceso de evaluación es poco transparente y es unilateral (no incluye procesos de feedback con los colaboradores). Entonces se propone como aéreas de mejora: primero desarrollar instrumentos de evaluación del rendimiento individual y grupalmente; luego establecer evaluaciones de rendimiento periódicas; y finalmente capacitar a la gerencia media y alta en cómo realizar la evaluación del rendimiento ;3) Y finalmente establecer en la planificación revisiones periódicas de nuevo instrumento de evaluación del rendimiento. La base de este proceso será promover la transparencia en la evaluación del rendimiento para incentivar a los trabajadores a cumplir las metas individuales y organizacionales.
Alternativas a explorar	Como alternativa se propone realizar estudio de casos de prácticas de evaluación del rendimiento en otras instituciones públicas y privadas, con el objetivo copiar prácticas organizacionales exitosas en SUDECA.
Restricciones	Encontramos como restricción la coordinación de las tareas para cumplir con esta acción, ya que están vinculadas varias direcciones tanto de SUDECA como del Ministerio de adscripción.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 04	
Recursos humanos necesarios	Todos los miembros del área de gestión del talento humano, dos (2) miembros de la oficina de planificación estratégica de SUDECA.
Presupuesto	Los recursos humanos y financieros para la ejecución de esta acción están incluidos en los gastos operativos anuales de SUDECA.
Resultado final esperado (entregado)	Un (1) nuevo instrumento de evaluación del rendimiento en SUDECA.
Fecha de inicio	Enero de 2015 (véase el gráfico Nº 19).
Plazo estimado	6 meses.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 05	
Acción	Para medir el rendimiento de la organización se diseñaran indicadores del talento humano, además esta acción se complementa con la mejora de los instrumentos de evaluación aplicada a los colaboradores (acción 4), y con el proceso de evaluación del clima organizacional (acción 10). Primero se realizará un curso de indicadores de gestión para toda la gerencia. Luego, la elaboración de los indicadores en mesas de trabajo compuesta por la gerencia y los colaboradores siguiendo la metodología propuesta por de Cuadro de Mando Integral. Luego de construidos los indicadores de gestión, serán publicados (interna y externamente), medidos por el área de talento humano trimestralmente, y revisados cada año. El objeto final de esta actividad es que los indicadores de gestión se transformen en un termómetro de la eficiencia de la organización.
Promotor	Oficina de planificación estratégica, Oficina de gestión administrativa (área de gestión del talento humano.
Responsable de la acción	Oficina de gestión administrativa (área de gestión del talento humano).
Equipo de la acción	Oficina de gestión administrativa (área de gestión del talento humano), y la Oficina de planificación estratégica.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 05	
Contacto	Coordinador de gestión del talento humano.
Grupos de interés	Los colaboradores de SUDECA, y sus grupos de interés (Los directivos de las asociaciones reguladas -Cajas de Ahorro, Fondos de Ahorro y Asociaciones de Ahorro-, nuestros asociados, contadores públicos vinculados a las actividades de SUDECA, y ciudadanos en general).
Contexto y áreas de mejora	Actualmente la organización no desarrolla esfuerzo para medir su rendimiento y percepción, lo que impide impulsar mejoras ni procesos de innovación.
Alternativas a explorar	Se buscarán nuevas alternativas estudiando otras experiencias e instrumentos exitosos en instituciones nacionales e internacionales, para conseguir los objetivos propuestos en la acción de mejora 5.
Restricciones	La principal restricción está en la propuesta de iniciar un profundo cambio en la cultura organizacional, entonces implementar una cultura de medición exige tiempo para que los colaboradores se apropien y utilicen la información suministrada en la gestión.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 05	
Recursos humanos necesarios	Oficina de planificación estratégica, Oficina de gestión administrativa (área de gestión del talento humano.
Presupuesto	El estimado es de 495.000,00 Bolívares, para costear el curso de indicadores de 9 colaboradores en la organización (6 del área gerencial, y 3 del área de talento humano).
Resultado final esperado (entregado)	Un (1) documento que contiene los indicadores de gestión del talento humano de SUDECA.
Fecha de inicio	Enero 2015 (véase el gráfico Nº 19)
Plazo estimado	3 meses.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 06	
Acción	Para impulsar una mejora en la compensación de los colaboradores, primero se propone el diseño de un aumento salarial y su presentación al ministerio de adscripción. Así como se diseñarán estrategias de retribución no monetaria con el objetivo de aumentar la productividad y compromiso con la organización.
Promotor	Oficina de gestión administrativa.
Responsable de la acción	Oficina de gestión administrativa.
Equipo de la acción	Oficina de gestión administrativa, la gerencia de planificación estratégica.
Contacto	Oficina de gestión administrativa (área de gestión del talento humano).
Grupos de interés	Dirección de planificación y presupuesto y la Dirección de recursos humanos del Ministerio de adscripción, Dirección del despacho de SUDECA y los colaboradores de la organización.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 06	
Contexto y áreas de mejora	Esta acción de mejora se desarrolla en una economía inflacionaria donde el salario pierde su poder adquisitivo rápidamente si no se actualiza periódicamente. Al mismo tiempo la organización no evidencia estrategias de retribución no monetaria como: prestigio, autoestima, reconocimiento, y estabilidad en el empleo (Chiavenato, 2000, p.410). Entonces la principal propuesta de mejora se encuentra en el aumento salarial, y el impulso de estrategias de retribución no monetaria.
Alternativas a explorar	Analizar la tabla de sueldos de otras instituciones en instituciones públicas a nivel nacional. Al mismo tiempo la organización debería hacer un análisis de nuevas fuentes de financiamiento para garantizar la sostenibilidad de aumentos salariales periódicos.
Restricciones	La aprobación del aumento salarial es competencias del ministerio de adscripción. Por ende la institución solo puede proponer un amento a las autoridades del ministerio de adscripción, y ejercer presión políticamente para su aprobación.
Recursos humanos necesarios	Oficina de gestión administrativa, la gerencia de planificación estratégica.
Presupuesto	Los recursos humanos y financieros para la ejecución de esta acción están incluidos en los gastos operativos anuales de SUDECA.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 06	
Resultado final esperado (entregado)	Una (1) propuesta de Aumento salarial, y un (1) documento que expone las estrategias de retribuciones no monetarias de SUDECA.
Fecha de inicio	Abril de 2015 (véase Gráfico Nº 19).
Plazo estimado	3 meses.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 07	
Acción	La acción se propone diseñar un plan de políticas y prácticas de promoción y carrera organizacional.
Promotor	Oficina de gestión administrativa (área de gestión del talento humano).
Responsable de la acción	Oficina de gestión administrativa (área de gestión del talento humano).
Equipo de la acción	El asesor especializado en desarrollo organizacional.
Contacto	El asesor especializado en desarrollo organizacional, y el equipo de gestión del talento humano.
Grupos de interés	Dirección de recursos humanos del ministerio de adscripción, y los colaboradores de SUDECA.
Contexto y áreas de mejora	Actualmente la organización carece de policitas y prácticas transparentes de promoción y carrera organizacional. La realidad organizacional genera que los trabajadores expresen poca motivación y vinculación con la gestión.
Alternativas a explorar	Las alternativas a explorar serán ampliadas luego de la elaboración del plan propuesto.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 07	
Restricciones	No se evidencian restricciones determinantes para implementar esta estrategia organizacional.
Recursos humanos necesarios	Oficina de gestión administrativa (área de gestión del talento humano), y el asesor especializado en desarrollo organizacional.
Presupuesto	La empresa de desarrollo organizacional se contratará para la elaboración de dos (2) manuales organizacionales (acción 3 y acción 7) por un total del 595.678,09 Bolívares.
Resultado final esperado (entregado)	Un plan (1) que exponga las políticas y prácticas de promoción y carrera organizacional en SUDECA.
Fecha de inicio	Enero de 2015 (véase el gráfico Nº 19).
Plazo estimado	1 año.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 08	
Acción	Emprender el plan de formación de SUDECA requiere primero que primero de un diagnóstico de cuáles son las competencias y habilidades actuales. Es importante dar prioridad para formar al equipo de talento humano actual y a incluir en este plan. En segundo lugar se debe definir qué áreas se deben fortalecer, realizar un arqueo de cuales instituciones educativas y técnicas ofrecen cursos necesarios para los colaboradores de SUDECA. Esta acción se propone garantizar al menos 2 cursos de capacitación por trabajador en promedio por año.
Promotor	Oficina de gestión administrativa (área de gestión del talento humano).
Responsable de la acción	Oficina de gestión administrativa (área de gestión del talento humano).
Equipo de la acción	Oficina de gestión administrativa (área de gestión del talento humano), y Oficina de planificación estratégica.
Contacto	Coordinador de gestión del talento humano.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 08	
Grupos de interés	Dirección de recursos humanos del ministerio de adscripción, y los colaboradores de SUDECA.
Contexto y áreas de mejora	Actualmente la organización no posee un análisis sistemático de cuáles son las necesidades de formación de sus colaboradores, por lo tanto esta organización no ofrece oportunidades de crecimiento para sus colaboradores. Además al no ofrecer cursos de formación se dificultan los procesos de formación e innovación.
Alternativas a explorar	Como alternativa de formación se plantea que SUDECA realice alianzas con instituciones educativas para diseñar cursos especializados en el área de cajas de ahorro, que tiene poca oferta en el país. Al mismo tiempo se deberían buscar cursos gratuitos, cursos online, y también contacta especialistas que dicten charlas en la institución.
Restricciones	La principal restricción se encuentra en los recursos financieros de la organización.
Recursos humanos necesarios	Oficina de gestión administrativa (área de gestión del talento humano).

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 08	
Presupuesto	Los recursos humanos y financieros para la ejecución de esta acción están incluidos en los gastos operativos anuales de SUDECA. Vale destacar que el pago de los cursos de capacitación se cubrirán con los recursos financieros regulares establecidos en el POA (Plan operativo anual) de SUDECA.
Resultado final esperado (entregado)	Un (1) Plan de formación de SUDECA, la contratación de al menos dos (2) cursos por trabajador.
Fecha de inicio	Abril de 2015 (véase Gráfico Nº 19).
Plazo estimado	5 meses (actividad permanente durante el año).

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 09	
Acción	La acción se propone fortalecer la comunicación interna en SUDECA. Por lo tanto la acción propone realizar un plan de comunicación interna en SUDECA para 2015.
Promotor	Oficina de gestión administrativa (área de gestión del talento humano).
Responsable de la acción	Oficina de gestión administrativa (área de gestión del talento humano).
Equipo de la acción	Oficina de gestión administrativa (área de gestión del talento humano), y especialista en comunicaciones corporativa.
Contacto	Coordinador de gestión del talento humano.
Grupos de interés	Dirección de recursos humanos del ministerio de adscripción, Dirección de tecnología e información del Ministerio y los colaboradores de SUDECA.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 09	
Contexto y áreas de mejora	Actualmente los colaboradores de SUDECA expresan que la organización tiene una comunicación poco fluida y no se les comunican los temas estratégicos. La organización posee pocos canales de comunicación, sólo se detectó el correo institucional. Como área de mejora se propone fomentar canales de comunicación (formal e informal), con estrategias como: fomentar el uso del correo institucional, uso de la intranet, proponer un boletín interno, carteleras, entre otras.
Alternativas a explorar	Como alternativas a explorar, la organización debe evaluar la creación de un área de comunicación, responsable de: la comunicación con los colaboradores así como la gestión con los grupos de interés.
Restricciones	La principal restricción es que la organización no posee un área responsable del proceso de comunicación o de relaciones institucionales. Por lo cual la Superintendencia debe definir quién continuara con la ejecución del plan de comunicación.
Recursos humanos necesarios	Oficina de gestión administrativa (área de gestión del talento humano), y especialista en comunicaciones corporativa.
Presupuesto	Se invertirán 38.293,59 por la contratación de un asesor en el área de comunicación corporativa por un periodo de 3 meses.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 09	
Resultado final esperado (entregado)	Un (1) Plan de comunicación interna en la institución.
Fecha de inicio	Febrero de 2015 (véase el gráfico Nº 19).
Plazo estimado	3 meses.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 10	
Acción	SUDECA se propone medir el clima organizacional semestralmente. Para ello es necesario que se dicten cursos de capacitación a los integrantes del equipo de talento humano; entonces el diseño del instrumento basándose en las 7 S de Mckensy[32]; luego se aplicará a los colaboradores, se procesan los datos, finalmente son presentados a los colaboradores de SUDECA y discutidos por estos.
Promotor	Oficina de gestión administrativa (gestión del talento humano).
Responsable de la acción	Oficina de gestión administrativa (gestión del talento humano).
Equipo de la acción	Oficina de planificación estratégica, Dirección del despacho de SUDECA.
Contacto	Oficina de gestión administrativa (área de gestión del talento humano).
Grupos de interés	Dirección de recursos humanos del Ministerio de adscripción, y los colaboradores de SUDECA.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

[32] La metodología Mckensy permite evaluar la percepción de la organización en las siguientes variables: Liderazgo, comunicación, la participación, el procesos de compensación, la relación laboral entre los subordinados y directivos, el trabajo en equipo, la movilidad, el procesos de capacitación, el ambiente laboral en general, los recursos, y finalmente la percepción de los resultados (Mckensy,2014).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 10	
Contexto y áreas de mejora	Actualmente la organización no posee instrumentos de medición de la percepción de los colaboradores, lo cual impide conocer el estatus actual e impulsar mejoras acertadas. Es por ello que la acción de crear una cultura de medición se transforma en la principal área de mejora en este caso.
Alternativas a explorar	Se propone como alternativa la investigación de otras experiencias e instrumentos exitosos en instituciones nacionales e internacionales.
Restricciones	Como principal restricción encontramos el tiempo que la organización implemente una cultura de medición, el cambio organizacional exige incluir a los trabajadores en el proceso y que comprendan tanto la importancia como la utilidad de esta información.
Recursos humanos necesarios	Oficina de gestión administrativa (gestión del talento humano).
Presupuesto	Pago de tres (3) personas en cursos de elaboración y evaluación de instrumentos de medición de clima organizacional, por un monto de 135.000,00 bolívares (45.000,00 Bolívares c/u).

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 10	
Resultado final esperado (entregado)	Dos (2) Informes de clima organizacional de SUDECA (aplicación semestral).
Fecha de inicio	Febrero 2015 (véase Gráfico Nº 19).
Plazo estimado	Se estiman 2 meses para el diseño de instrumentos. Mientras la aplicación será semestral, se estima un mes para la recolección de datos, un mes su procesamiento, y dos semanas de presentación y debate.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 11	
Acción	Para impulsar la creación del "Comité de Seguridad y Salud Laboral", primero es necesario que todos los trabajadores se reúnan y elijan a los delegados. Por la cantidad de trabajadores, 60 aproximadamente, se deben seleccionar tres (3) delegados de prevención y tres (3) representantes del patrono. Entonces luego de conformado, el comité debe aprobar sus estatus internos y el acta constitutiva, para luego hacer el registro respectivo en el INPSASEL (INPSASEL, 2016). Y finalmente iniciar su funcionamiento.
Promotor	Oficina de gestión administrativa (área de gestión del talento humano), la cual interviene en el proceso de conformación y elección.
Responsable de la acción	La creación del comité es impulsada desde la Oficina de gestión administrativa (gestión del talento humano), pero el funcionamiento será responsabilidad de los delegados electos del comité en pleno.
Equipo de la acción	Miembros electos del "Comité de Seguridad y Salud Laboral", como órgano colegiado.
Contacto	Miembros electos del "Comité de Seguridad y Salud Laboral" y los responsables patronales.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 11	
Grupos de interés	Dirección de recursos humanos y la dirección de gestión administrativa del ministerio de adscripción, Dirección de tecnología e información del Ministerio, los colaboradores de SUDECA, el instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL).
Contexto y áreas de mejora	Actualmente se deben mejorar las políticas de mantenimiento de los espacios físicos, principalmente se debe mejorar la infraestructura mobiliaria y provisión de equipos tecnológicos. Ya que las propuesta de cambio exigen incluir software y aplicaciones que logren la satisfacción de los cliente/ciudadanos. Entonces como aéreas de mejora este equipo será responsable de garantizar la seguridad e higiene, y principalmente diseñar un programa que garantice un medio laboral adecuado (INPSASEL, 2016).
Alternativas a explorar	No se poseen alternativas adicionales, ya que la conformación de éste comité es una obligación asignada a las organizaciones públicas y privadas.
Restricciones	Las principales restricciones estarían luego de la conformación del comité, ya que la propuesta de mejora probablemente exijan una gran inversión y actualmente la institución no posee recursos financieros disponibles para implementar las mejoras necesarias. Pero puede comenzar a elaborar el plan de seguridad y salud, y el proceso formativo para luego implementar las propuestas planteadas.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Cuadro Nº 06
Descripción de las Acciones Estratégicas

Acción de mejora Nº 11	
Recursos humanos necesarios	Oficina de gestión administrativa (gestión del talento humano), con el apoyo de la Oficina de gestión administrativa (área de talento humano).
Presupuesto	Los recursos humanos y financieros para la ejecución de esta acción están incluidos en los gastos operativos anuales de SUDECA.
Resultado final esperado (entregado)	Un (1) "Comité de Seguridad y Salud Laboral" conformado y en funcionamiento.
Fecha de inicio	Septiembre de 2015 (véase el gráfico Nº 19).
Plazo estimado	3 meses.

Nota. Elaboración propia basándose en la metodología CAF 2013 (p.68).

Diagrama Grantt del Plan de Mejora del Talento Humano de SUDECA 2015

Acciones de Mejora		Meses											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Diagnosticar las necesidades y expectativas futuras del talento humano												
2	Diseñar y aprobar el Manual de organización y el Manual de cargo de SUDECA												
3	Diseñar las políticas y prácticas de incorporación, de movilidad, y desvinculación de la organización												
4	Revisar y construir un nuevo proceso de evaluación del rendimiento (planificación, seguimiento y evaluación) en la organización												
5	Diseñar e implementar instrumentos que midan el rendimiento de la organización y la percepción de los grupos de interés												
6	Formular mejoras salariales (retribución monetaria), y estrategias no monetarias que retribuyan la contribución de los colaboradores a la organización												
7	Diseñar e implementar políticas y prácticas de promoción y carrera organizacional												
8	Diseñar un plan de formación basado en los objetivos estratégicos, que fortalezca las competencias y habilidades de los colaboradores de SUDECA												
9	Fortalecer la comunicación interna en SUDECA												
10	Diseñar e implementar instrumentos que midan la percepción de los colaboradores												
11	Crear un "*Comité de Seguridad y* Salud *Laboral"* basado en la *LOPCYMAT*												

***Gráfico* Nº 13. Diagrama Grantt del Plan de Mejora del Talento Humano de SUDECA 2015**. Elaboración propia.

Presupuesto del Plan de Mejora del Talento Humano de SUDECA 2015

Acciones	Concepto	Unidad de medida	Cantidad	precio unitario 2016	Precio total 2016	Precio Total 2015
Accion 1	Contratación de asesor especializado en desarrollo organizacional	Pago de honorarios profesionales (3 meses)	3	30.000,00	90.000,00	38.293,59
Accion 2	Empresa consultora especializada en organización y método	Manuales	2	1.500.000,00	3.000.000,00	1.276.453,06
Acccion 3, y accion 7	Empresa consultora en el área de desarrollo organizacional.	Dos manuales (2) las políticas y prácticas organizacionales (*1)	2	700.000,00	1.400.000,00	595.678,09
Acción 8 , acción 10	Cursos de capacitación	Curso	12	45.000,00	540.000,00	229.761,55
Acción 9	Contratación de asesor especializado en comunicación, cooperativa	Pago de honorarios profesionales (3 meses)	3	30.000,00	90.000,00	38.293,59
Refrigerios para los cursos de capacitación en la institución	Refrigerios	Contratación de empresa para refrigerios	10	45.000,00	450.000,00	191.468
Material de oficina	Bolígrafos,	Caja	4	3.000,00	12.000,00	5105,8

resma de papel	Paquete	3	7.000,00	21.000,00	8935,20
Rollo De Papel Bond 20 Para Plóter de 24x 45 mtrs	Pliegos de papel Bond	1	25.000,00	25.000,00	10.637,10
Marcadores	Caja	2	3.500,00	7.000,00	2978,40
			TOTAL	**5.635.000,00**	**2.397.604,32**

(*1)Manual de las políticas y prácticas de incorporación, de movilidad, y desvinculación de SUDECA.

(*2) curso de indicadores para toda la gerencia de sudeca (6 colaboradores) y personal de rrhh (3 colaboradores).
curso de elaboración y evaluación de instrumentos que miden clima organizacional para tres (3 colaboradores).

Gráfico Nº 14. Presupuesto del Plan de Mejora del Talento Humano de SUDECA 2015.

(*1)Manual de las políticas y prácticas de incorporación, de movilidad, y desvinculación de SUDECA.
(*2)curso de indicadores para toda la gerencia de sudeca (6 colaboradores) y personal de talento humano (3 colaboradores,)
curso de elaboraciòn y evaluaciòn de instrumentos que miden clima organizacional para tres (3 colaboradores).

Elaboración propia.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Efectivamente la propuesta de inclusión de calidad se hace apremiante en la administración pública en general, e iniciar desde el talento humano es la clave para emprender un proceso necesario y que requiere voluntad de los agentes decisores.

La metodología CAF 2013 demostró ser un método sencillo de aplicar tanto para el procesos de autoevaluación como para planificar estrategias organizacionales. Efectivamente la metodología proporciona los elementos necesarios para que los colaboradores y la gerencia puedan iniciar el proceso de planificación basado en calidad, y además tienen las herramientas para realizar procesos de revisión y mejoras en el futuro.

Específicamente en el área de gestión de talento humano consideramos que debe fortalecerse con metodologías como la propuesta por Longo. Ya que aunque CAF 2013 cubre todos los procesos del área, Longo proporciona una estructura para analizar los datos suministrados por CAF 2013 para el sector público.

Efectivamente la investigación demostró que las principales prácticas organizacionales que impactan en la mejora del talento humano son: liderazgo, la planificación y estrategia, las personas, y los procesos. Además esta organización requiere de procesos de reconocimiento y análisis de la percepción tanto de sus *stackholder*s para emprender procesos de mejora e innovación.

Al mismo tiempo la aplicación de CAF 2013 en SUDECA demostró que es necesario que se capacite a los colaboradores y la gerencia alta y media en Calidad Total. Específicamente en SUDECA se debe fortalecer el área: aumentando el personal y capacitándolos.

Al mismo tiempo la elaboración de la planificación estratégica del talento humano permitió demostrar que cualquier organización puede asumir el reto de transformación con calidad total, en poco tiempo y con pocos recursos. La estimación del presupuesto de esta investigación demuestra que una limitante en el proceso de planificación es el alto índice inflacionario, ya que los constantes aumentos de los presupuesto obligan a las organizaciones a tomar decisiones rápidas y precisas para cumplir con los objetivos planteados.

Finalmente es necesario que los líderes de la administración pública comprendan que la calidad total es una herramienta que puede transformar el funcionamiento de sus organizaciones, ya que es una posibilidad real cumplir con las demandas de los ciudadanos venezolanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia Estadal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de Servicio (2013). Marco Comúnde Evaluación. [Disponible en línea: http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_CAF_2013]. [Consulta: 2015, mayo].

Álvarez, J. (2006), Análisis del Estado Actual de la Formación Superior en Economía Solidaria en Colombia. *Memorias del Simposio Internacional Educación Superior y Economía Social*, 2006, página 10. [Disponible en línea: http://www.ciriec.ula.ve/Simposio%20Internacional.pdf]. [Consulta: 2013, julio]

Ander-Egg, E. (2003). Métodos y Técnicas de Investigación Social: técnica para la recogida de datos e información. 1ª edición, 4ª reimpresión. Buenos Aires: Lumen.

Balestrini, A. (2002). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Sexta edición. Caracas: BL Consultores Asociados.

Banco Central de Venezuela. Resultados del Índice Nacional de Precios al Consumidor, Producto Interno Bruto y Balanza de Pagos". [Disponible en línea: http://www.bcv.org.ve/Upload/Comunicados/aviso150116.pdf]. [Consulta: 2016, marzo].

Banco Interamericano de Desarrollo Dialogo y Cooperación-BID (2006). Informe Sobre la Situación del Servicio Civil en América Latina". Washington DC.

Bavaresco, A. (1997). Procesos Metodológicos en la Investigación. Zulia, Venezuela: Servicios Bibliotecarios y de información La Universidad del Zulia (ServiLuz). Tercera edición.

Caraballo, M. y Velasco, N. (2015). Evaluar los Resultados Organizacionales de la Superintendencia de Cajas de Ahorro, a Partir de la Metodología de Gestión de la Calidad Total del Marco Común de Evaluación 2013 (CAF 2013). IESA.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá: Mc

GRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. Quinta edición.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, y Naciones Unidas Departamento de Asuntos Económicos (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. [Disponible en línea: http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf/view] [Consulta: 2014, diciembre].

Centro Latinoamericano de Administración del Desarrollo-CLAD (1998): Una nueva Gestión Pública para América Latina. [Disponible en línea: http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/UNPAN000161.pdf] [Consulta: 2015, mayo].

Contreras, L. (2010). La Calidad en la Gestión como Factor de Cambio Institucional en las Organizaciones Gubernamentales del Estado de México". Revista Convergencia. [Disponible en línea: http://convergencia.uaemex.mx/rev53/pdf/15_Leticia%20Contreras%20Orozco.pdf] [Consulta: 2015, enero].

Escalona de C. y Torres C. (s/f). Aplicación del Modelo Malcolm Baldrige a la Producción de Libros Electrónicos Didácticos para la Ingeniería. [Disponible en línea: http://servicio.bc.uc.edu.ve/ingenieria/revista/Inge-Industrial/VolII-n6/art3.pdf] [Consulta: 2015, junio].

Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Pearson educación México de C.V. Primera edición.

García, L. (2015). ¿Qué Significa el Coaching en la Empresa de hoy? [Disponible en línea: http://www.forja.com/blog/coaching/%C2%BFque-significa-el-coaching-en-la-empresa-de-hoy/] [Consulta: 2016, marzo].

González, R. A. (s/f): La Pieza Olvidada de las Reformas: La Gestión de los Recursos Humanos en el Sector Público. Caracas, Venezuela.

James, T. (1997). Gestión de la Calidad Total -Un Texto Introductorio. Madrid: Prentice Hall.

Longo, F. (2004). La Calidad de los Sistemas de Servicio Civil en América Latina y el Caribe: una Metodología de Evaluación. Revista del CLAD Reforma y Democracia.

Matute, G; Mejía, C.; Porras, J. y Solano, N. (2008). Modelo de Gestión de Calidad para la Contraloría General de la República. Perú: Ediciones ESAN.

Ministerio de Administraciones Públicas (2006). Guía de Autoevaluación para la Administración Pública -Modelo EFQM de Excelencia. [Disponible en línea: http://www.seap.minhap.gob.es/dms/es/publicaciones/centro_de_publ

icaciones_de_la_sgt/Monografias/parrafo/0111111111119/text_es_files/Guia- EFQM-corta-04-06.pdf] [Consulta: 2014, diciembre].

Ministerio del Poder Popular del Petróleo y Minería (2016). Precios del Petróleo. [Disponible en línea: http://www.mpetromin.gob.ve/portalmenpet/secciones.php?option=view&idS=45] [Consulta: 2016, marzo].

Muñoz, A. (2007). El Servicio Civil. Una Necesidad para una Administración Postburocrática. Revista Economía y Administración. [Disponible en línea: http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev69/art2.pdf] [Consulta: 2015, marzo].

Omachonu, V y Ross, J. (1995): Principios de la Calidad Total.

República Bolivariana de Venezuela (2003). Ley de Cajas de Ahorro, Fondos de Ahorro, y Asociaciones de Ahorro Similares. Gaceta oficial Nº 37.611, 16 de enero.

SUDECA (2015). Matriz Estratégica de la Superintendencia de Cajas de Ahorro.

SUDECA (2015). Plan de Protección de las Cajas de Ahorro de SUDECA.

UPEL (2006). Manual de Trabajos de Grado y Especialización y Maestrías, Tesis y Doctorados. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Tercera edición.

Universidad Católica Andrés Bellos-UCAB (2015). Filosofía y Práctica para Servicios de Calidad. Material del apoyo.

Zuvanic L. y Lacoviello, M. (2005). Institucionalización y Burocracia en América Latina. Ponencia Presentada en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santiago de Chile.

ANEXOS

Anexo Nº 01.

Objetivos y funciones de la Dirección de Gestión administrativa en 2015.

Objetivo

Desarrollar las actividades financieras de servicios administrativos, de servicios generales y de recursos humanos requeridos para el funcionamiento de la Superintendencia y garantizar la adecuada ejecución y distribución de los recursos asignados a las distintas dependencias de la Organización.

Funciones

- Coordinar, supervisar y dirigir la elaboración y ejecución del presupuesto de gastos por proyectos y acciones centralizadas de la Superintendencia de Cajas de Ahorro.
- Controlar y llevar el registro de la ejecución presupuestaria a través del Sistema Integrado de Gestión y Control de las Finanzas Públicas (SIGECOF) e informar al Superintendente el nivel de ejecución.
- Elaborar la ejecución trimestral del Plan Operativo para ser remitido a la Oficina de Planificación y Presupuesto del Ministerio del Poder Popular de Economía, Finanzas y Banca Pública.
- Aprobar conjuntamente con el Superintendente las órdenes de compras y de servicios.
- Programar y tramitar las cuotas de compromisos y desembolsos requeridos trimestralmente, así como las reprogramaciones que se lleven a cabo durante la ejecución del presupuesto.
- Llevar el control de los pagos del impuesto al valor agregado (IVA) efectuado a los proveedores de bienes muebles o que presten algún servicio en la Superintendencia de Cajas de Ahorro.
- Supervisar y Controlar el manejo de la Caja Chica.

- Reintegrar al Tesoro Nacional los remanentes de fondos en su poder e informar a la Unidad Administradora Central del Ministerio del Poder Popular de Economía, Finanzas y Banca Pública.
- Dirigir y coordinar las actividades en el área de personal de la Superintendencia de Cajas de Ahorro, de conformidad con lo previsto en la Ley del Estatuto de la Función Pública y cumplir con las políticas y normas impartidas por la Oficina de Recursos Humanos del Ministerio del Poder Popular de Economía, Finanzas y Banca Pública.
- Dirigir, coordinar y supervisar el establecimiento y seguimiento de los objetivos de desempeño individual del personal de la Superintendencia de Cajas de Ahorro.
- Coordinar y supervisar las evaluaciones de desempeño del personal fijo y las evaluaciones de eficiencia de personal obrero de esta Superintendencia.
- Programar, coordinar y supervisar los trámites relativos a la adquisición de materiales y equipos, y velar por el mantenimiento adecuado de éstos.
- Controlar los inventarios de bienes muebles y materiales de oficina, y atender en general el suministro de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la Superintendencia de Cajas de Ahorro.
- Suministrar la reproducción de documentos a las unidades adscritas a la Superintendencia.
- Supervisar y coordinar el archivo de los documentos originales demostrativos de los gastos de la Superintendencia de Cajas de Ahorro, para posterior revisión de la Contraloría General de la República y Auditoría Interna del Ministerio del Poder Popular de Economía, Finanzas y Banca Pública.
- Centralizar la recepción, clasificación y distribución de los documentos presentados a la Superintendencia; así como el despacho, escaneo y envió por correo electrónicos de las comunicaciones que se dirijan a las Cajas de Ahorro, Fondos de Ahorro y Asociaciones de Ahorro Similares, Organismos Públicos y Empresas del Sector Privado

- Coordinar, supervisar y controlar la organización del archivo central de los expedientes de las Cajas de Ahorro, Fondos de Ahorro y Asociaciones de Ahorro Similares.
- Cumplir las demás funciones que en materia de su competencia le sean asignadas por el Superintendente.