



**UNIDAD ACADÉMICA:**

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR  
COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”.**

**Tesis previo a la obtención del título de  
Magister en Administración de Empresas mención Planeación.**

**Línea de Investigación:**

Indicadores de Eficiencia y Equidad en la Administración del Talento Humano.

**Caracterización técnica del trabajo:**

Desarrollo.

**Autora:**

Ing. Ruth Susana Hidalgo Guayaquil.

**Director:**

Jorge Patricio Altamirano Cumbajín, Mgtr.

Ambato – Ecuador  
Mayo 2015

# **Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi**

Informe de Trabajo de Titulación presentado  
ante la  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Sede Ambato

por

Hidalgo Guayaquil Ruth Susana

En cumplimiento parcial de los  
requisitos para el Grado de  
Magister en Administración de  
empresas mención Planeación



**Departamento de Investigación y Postgrados**  
Mayo 2015

**Diseño de un modelo de gestión de talento humano  
por competencias para mejorar el desempeño  
laboral del personal administrativo de la  
Universidad Técnica de Cotopaxi**

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD  
Presidente del Comité Calificador  
Director DIP

Eduardo Efraín Zambrano Rosales, Mg.  
Miembro Calificador

Jorge Patricio Altamirano Cumbajín, Mgtr.  
Miembro Calificador  
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel  
Secretario General

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Msc.  
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:  
Mayo 2015

## Ficha Técnica

**Programa:** Magister en Administración de Empresas mención en Planeación.

**Tema:** Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

**Tipo de trabajo:** Tesis.

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo.

**Autor:** Ruth Susana Hidalgo Guayaquil.

**Director:** Jorge Patricio Altamirano Cumbajin, Mgtr.

### **Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo**

**Principal:** Indicadores de eficiencia y equidad en la administración del talento humano.

### **Resumen Ejecutivo**

En la Universidad Técnica de Cotopaxi se evidenció una administración empírica del talento humano, así como la ausencia de perfiles de competencias para el adecuado manejo y desarrollo de los servidores, haciendo que este problema se convierta en un punto crítico para gestionar adecuadamente la Institución. En el trabajo de investigación se diseñó un modelo de gestión de talento humano por competencias, delineado de una manera técnica, basado en la realidad de cada uno de los puestos de trabajo, que permita dar solución a la ineficiente conducción del talento humano y con miras a encaminar a la Institución hacia la consecución de sus objetivos institucionales de una manera correcta. Con este modelo la universidad puede certificar el cumplimiento de la aplicación de políticas, normas y reglamentos gubernamentales que hoy en día se convierten en exigencias para lograr ventajas competitivas y por ende mejorar la competitividad de la organización.

## **Declaración de Originalidad y Responsabilidad**

Yo, Ruth Susana Hidalgo Guayaquil, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 0502386121. declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención en Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ruth Susana Hidalgo Guayaquil

0502386121

## Dedicatoria

*Quiero dedicar este trabajo a Dios, ser, lleno de bondad y misericordia, quien con su bendición me ha llenado de sabiduría y ha guiado mis pasos para la consecución de mis objetivos. Por tu inmemorable labor, por tu memoria, de quien absorví el sentido del deber y la justicia, a ti padre mío te dedico este trabajo. A mi madre, por su apoyo incondicional y entrega a sus hijos. A mi familia, Roberto, Ricardo y Sophya motivo para luchar y ser cada día mejor. A mis hermanos, Marco, David, Jaqueline, Anita y Mariela por ser el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional e inspiración de superación, siempre estaré dispuesta a dar la vida por ustedes. A mi abuelita Eloisa, quien me ha dejado un ejemplo de vida de sencillez y humildad.*

## Reconocimientos

*Mi más sincero reconocimiento, a los maestros de la Pontificia Universidad Católica, que compartieron sus saberes durante mis estudios, quienes con sus sabios conocimientos, entrega y sobre todo paciencia, me han dejado la enseñanza de que quien educa no da una carrera para vivir, sino temple el alma para las grandes dificultades de la vida. Así mismo mi más grande reconocimiento al Mgtr. Jorge Patricio Altamirano Cumbajín, por su alto profesionalismo y entrega a sus alumnos, esta es una prueba más de que cada día verá germinar las semillas que va sembrando en su dura tarea de maestro. A todo el equipo de trabajo del departamento de posgrados, por su enorme apoyo y asesoramiento para la culminación de este trabajo. A la Universidad Técnica de Cotopaxi, por la apertura para la obtención de información y por abrirme sus puertas para desarrollarme como profesional.*

## Resumen

En el trabajo de investigación se diseñó un modelo de gestión de talento humano por competencias, delineado de una manera técnica, basado en la realidad de cada uno de los puestos de trabajo, que permitió dar solución a la ineficiente conducción del talento humano y con miras a encaminar a la Institución hacia la consecución de sus objetivos institucionales de una manera correcta. Con este modelo, la universidad puede certificar el cumplimiento de la aplicación de políticas, normas y reglamentos gubernamentales que hoy en día se convierten en exigencias para lograr ventajas competitivas y, por ende mejorar la competitividad de la organización. La metodología que se aplicó fue la cuali-cuantitativa. Se aplicó también una encuesta a los directivos de la Institución, donde se evidenció un manejo empírico del talento humano, así como la inexistencia de herramientas para administrarlo, además se convirtió en el marco de referencia que apoyó a la elaboración del modelo de gestión que se ajusta a las características y necesidades de la Institución. El modelo propuesto es una herramienta gerencial que permite la toma de decisiones acertadas en la administración del talento humano.

Palabras Claves: modelo de gestión, competencias, perfil de puestos.

## **Abstract**

In this research project, a competency-based management model of human talent was designed. It is technically outlined, based on the reality of each of the job positions and provided a solution to the inefficient management of human talent by looking toward correctly bringing the institution closer to the attainment of its institutional objectives. With this model, the university can certify the fulfilment of the application of government policies, norms and regulations that have now become demands in order to achieve competitive benefits and consequently, improve the competitiveness of the organization. The methodology that was applied was both qualitative and quantitative. A survey was applied to the managers, in which an empirical management approach of human talent was observed as well as the absence of tools to administrate it. Moreover, they became the reference framework which supported the development of the management model that suits the characteristics and needs of the institution. The proposed model is a management tool that makes correct decision-making possible in the administration of human talent.

Key words: management model, competencies, job profiles.

## Tabla de contenidos

<b>Ficha Técnica.....</b>	<b>iii</b>
<b>Declaración de Originalidad y Responsabilidad.....</b>	<b>iv</b>
<b>Dedicatoria.....</b>	<b>v</b>
<b>Reconocimientos.....</b>	<b>vi</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>vii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>viii</b>
<b>Lista de Tabla.....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xiii</b>
<b>CAPITULOS</b>	
<b>1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1. Presentación del trabajo.....	2
1.2. Descripción del documento.....	3
<b>2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo.....</b>	<b>4</b>
2.1 Información técnica básica.....	5
2.2 Descripción del problema.....	5
2.3 Preguntas básicas.....	6
2.4 Formulación de la meta.....	6
2.5 Objetivos.....	6
2.6 Delimitación funcional.....	6
<b>3. Marco Teórico.....</b>	<b>8</b>
3.1 Definiciones y conceptos.....	8
3.1.1 Administración del talento humano.....	8
3.1.2 Gestión del talento humano.....	12
3.1.3 Modelo de Gestión de Talento Humano.....	13
3.1.4 Modelo de gestión de talento humano por competencias.....	14
3.1.5 Competencias.....	17
3.1.6 Subsistemas del modelo de gestión de talento humano por competencias.....	20

3.1.7	Gestión del personal .....	31
3.1.8	Formación o capacitación del personal .....	31
3.1.9	Desarrollo del personal .....	32
3.1.10	Desempeño laboral.....	33
3.1.11	Evaluación del desempeño por competencias .....	34
3.2	Estado del arte .....	35
<b>4.</b>	<b>Metodología.....</b>	<b>38</b>
4.1	Diagnóstico.....	38
4.2	Métodos aplicados .....	61
4.3	Materiales y herramientas .....	62
<b>5.</b>	<b>Resultados.....</b>	<b>63</b>
5.1	Producto final.....	63
5.2	Evaluación preliminar.....	238
5.3	Análisis de resultados .....	240
<b>6.</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>242</b>
6.1.	Conclusiones.....	242
6.2.	Recomendaciones .....	242
<b>APÉNDICES</b>		
	<b>Apéndice A.- Nómina del personal administrativo de la UTC.....</b>	<b>244</b>
	<b>Apéndice B.- Encuesta aplicada a Directivos y Jefes Departamentales de la UTC.....</b>	<b>248</b>
	<b>Apéndice C.- Encuesta para evaluación del desempeño laboral.....</b>	<b>252</b>
	<b>Apéndice D.- Formato levantamiento de perfiles .....</b>	<b>254</b>
	<b>Apéndice E.- Formato valoración de cargos .....</b>	<b>257</b>
	<b>Apéndice F.- Diccionario de competencias conductuales.....</b>	<b>259</b>
	<b>Apéndice G.- Diccionario de competencias técnicas .....</b>	<b>261</b>
	<b>Apéndice H.- Lista de chequeo .....</b>	<b>266</b>
	<b>Apéndice I.- Perfil del especialista.....</b>	<b>267</b>
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>268</b>

## Lista de Tabla

1. Nivel de educación del personal administrativo .....	39
2. Ocupantes por cargo del personal administrativo de la utc.....	39
3. Conocimientos, habilidades y destrezas .....	41
4. Aspectos que se dan a conocer .....	41
5. Especificación de las competencias .....	42
6. Análisis de las competencias del servidor .....	42
7. Fuentes de atracción de personal .....	43
8. Proceso de selección de personal .....	43
9. Competencias según requerimientos .....	43
10. Aplicación de proceso de selección .....	44
11. Pruebas del proceso de selección .....	44
12. Programas de inducción .....	45
13. Integración del servidor.....	45
14. Actividades del proceso de inducción .....	46
15. Número de evaluaciones al desempeño .....	46
16. Factores considerados para evaluaciones al desempeño .....	46
17. Desarrollo de competencias y mejora continua .....	47
18. Instrumentos para evaluación del desempeño .....	47
19. Plan de desarrollo .....	48
20. Capacitaciones.....	48
21. Mejora de competencias .....	49
22. Tipos de capacitación.....	49
23. Subsistemas de talento humano .....	50
24. Diseño de un modelo de talento humano .....	50
25. Análisis de las competencias del servidor .....	51
26. Diccionario de competencias .....	51
27. Competencias técnicas y organizacionales.....	51
28. Competencias desarrolladas.....	52
29. Calificación final de la evaluación al desempeño .....	57
30. Evaluación del jefe inmediato .....	59

31. Autoevaluación frente a la evaluación del jefe inmediato .....	60
32. Serie de calificación de actividades .....	61

## Lista de Figuras

1. Metodología integral de gestión por competencias .....	15
2. Niveles de las competencias .....	19
3. Subsistemas del modelo de gestión de talento humano por competenciasfuente .....	20
4. Elaboración de perfiles por competenciasfuente .....	21
5. Estructura del perfil por competencias .....	22
6. Proceso de atracción de personal .....	24
7. Fases del proceso de incorporación .....	29
8. Evaluación de las actividades del puesto.....	53
9. Evaluación de los conocimientos .....	54
10. Evaluación de las competencias organizacionales .....	55
11. Evaluación de las competencias técnicas .....	56
12. Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.....	57
13. Calificación global de la evaluación al desempeño.....	58
14. Levantamiento información cargo administrador de almacén universitario .....	63
15. Perfil de competencias cargo administrador de almacén universitario.....	67
16. Levantamiento información cargo administrador de la hacienda.....	68
17. Perfil de competencias cargo administrador de la hacienda .....	72
18. Levantamiento información cargo albañil.....	73
19. Perfil de competencias cargo albañil .....	77
20. Levantamiento información cargo analista administrativa .....	78
21. Perfil de competencias cargo analista administrativa .....	82
22. Levantamiento información cargo arquitecto.....	83
23. Perfil de competencias cargo arquitecto .....	87
24. Levantamiento información cargo asistente administrativo.....	88
25. Perfil de competencias cargo asistente administrativo .....	92
26. Levantamiento información cargo asistente de agronomía .....	93
27. Perfil de competencias cargo asistente de agronomía.....	97
28. Levantamiento información cargo asistente de recursos humanos.....	98
29. Perfil de competencias cargo asistente de recursos humanos .....	102
30. Levantamiento información cargo auxiliar de biblioteca .....	103

31. Perfil de competencias cargo auxiliar de biblioteca.....	107
32. Levantamiento información cargo auxiliar de contabilidad .....	108
33. Perfil de competencias cargo auxiliar de contabilidad .....	112
34. Levantamiento información cargo auxiliar de diseño gráfico .....	113
35. Perfil de competencias cargo auxiliar de diseño gráfico.....	117
36. Levantamiento información cargo auxiliar de estadística .....	118
37. Perfil de competencias auxiliar de estadística .....	122
38. Levantamiento información cargo auxiliar de laboratorio .....	123
39. Perfil de competencias cargo auxiliar de laboratorio .....	127
40. Levantamiento información cargo auxiliar de mantenimiento .....	128
41. Perfil de competencias cargo auxiliar de mantenimiento.....	132
42. Levantamiento información cargo auxiliar de proveeduría .....	133
43. Perfil de competencias cargo auxiliar de proveeduría.....	137
44. Levantamiento información cargo auxiliar de servicios .....	138
45. Perfil de competencias cargo auxiliar de servicios .....	142
46. Levantamiento información cargo bibliotecario.....	143
47. Perfil de competencias cargo bibliotecario .....	147
48. Levantamiento información cargo chofer .....	148
49. Perfil de competencias cargo chofer.....	152
50. Levantamiento información cargo contador .....	153
51. Perfil de competencias cargo contador .....	157
52. Levantamiento información cargo director de bienestar universitario .....	158
53. Perfil de competencias cargo director de bienestar universitario .....	162
54. Levantamiento información cargo director de planeamiento .....	163
55. Perfil de competencias cargo directo de planeamiento .....	167
56. Levantamiento información cargo director de servicios informáticos .....	168
57. Perfil de competencias cargo director de servicios informáticos.....	172
58. Levantamiento información cargo director de talento humano.....	173
59. Perfil de competencias director de talento humano .....	177
60. Levantamiento información cargo director financiero .....	178
61. Perfil de competencias cargo director financiero .....	182

62. Levantamiento información director administrativo .....	183
63. Perfil de competencias cargo director administrativo.....	187
64. Levantamiento información cargo enfermera.....	188
65. Perfil de competencias cargo enfermera.....	192
66. Levantamiento información cargo guardia .....	193
67. Perfil de competencias cargo guardia.....	197
68. Levantamiento de información cargo médico.....	197
69. Perfil de competencias cargo médico .....	202
70. Levantamiento de información cargo odontólogo .....	203
71. Perfil de competencias cargo odontólogo .....	207
72. Levantamiento de información cargo procurador .....	208
73. Perfil de competencias cargo procurador .....	212
74. Levantamiento de información cargo psicólogo .....	213
75. Perfil de competencias cargo psicólogo .....	217
76. Levantamiento de información cargo secretaria/o.....	218
77. Perfil de competencias cargo secretaria/o.....	222
78. Levantamiento de información cargo secretario general .....	223
79. Perfil de competencias cargo secretario general .....	227
80. Levantamiento de información cargo tesorero .....	228
81. Perfil de competencias cargo tesorero .....	232
82. Levantamiento de información cargo trabajador social .....	233
83. Perfil de competencias cargo trabajador social .....	237
84. Perfil del especialista .....	239
85. Lista de chequeo aplicación especialista .....	239

## Capítulo 1

# 1. Introducción

La falta de políticas claras, la inexistencia de perfiles por competencias para cada puesto de trabajo, la inexistencia de un sistema de evaluación de desempeño, el ineficaz accionar del Departamento de Talento Humano (DTH), además del desinterés de los miembros del Honorable Consejo Universitario y de las autoridades, por presionar, para que se establezcan procesos adecuados, son las principales causas que originan un desempeño laboral deficiente en el personal administrativo de la Institución.

Durante los 36 años de vida de la Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC) se ha gestionado al talento humano de manera empírica, pues no se ha implantado un adecuado sistema de gestión de talento humano, factor que conlleva a la Institución a un inadecuado desempeño laboral de su personal administrativo.

En la actualidad la UTC, no se preocupa de elaborar profesiogramas, provocando en el personal administrativo confusión, en cuanto actividades y funciones, que deben ejercer en los puestos de trabajo, ocasionando un bajo desempeño laboral; es decir el personal trabaja con desconocimiento de causa y de manera informal, repercutiendo esto en la productividad de la Institución, desarrollo del personal, desperdicio de recursos e inadecuado clima laboral.

La Universidad cuenta con procesos de selección tradicionales y empíricos, haciendo que la contratación de personal no sea técnica; porque no se han identificado las competencias del personal para asegurar la idoneidad de la persona que va ocupar un cargo. Así mismo no existe un sistema de evaluación del desempeño que permita evaluar al personal de manera imparcial y objetiva, haciendo que exista desinterés en cuanto a superación profesional, ya que no se cuenta con programas de capacitación permanentes.

(Fernández, 2008, pág. 85), señala una metodología integral por competencias (Ver figura 1.) que muestra las fases para la implementación de un modelo de gestión por competencias, el mismo que servirá como guía para el desarrollo del trabajo de investigación

## 1.1. Presentación del trabajo

La falta de aplicación de los subsistemas de gestión de talento humano y el incumplimiento de las normas técnicas de gestión de talento humano emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), han hecho que la institución tenga un retroceso en la administración del capital humano.

El diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias, que consistió, en la descripción de los profesiogramas del personal administrativo, establece una pauta y el camino a seguir para gestionar al personal, además permite la toma de decisiones acertadas en cuanto a talento humano se refiere.

El conocimiento de tareas, funciones y responsabilidades para desempeñarse en un puesto de trabajo son fundamentales, sin embargo, no se encontraron ninguna de éstas pautas, debido a la inexistencia de los perfiles de competencias para el personal administrativo.

El diseño de un modelo de gestión de talento humano (MGTH) por competencias que se ajusta a las necesidades de la Institución, permite un adecuado accionar en la administración del personal y, además, busca la consecución acertada de los objetivos estratégicos, son el parámetro fundamental del trabajo de investigación, por lo cual se planteó el modelo de gestión, basado en la siguiente estructura:

- Determinación de actividades esenciales: en base a la metodología modelando perfiles por competencias.
- Construcción del perfil por competencias: acorde a las especificaciones del Ministerio de Relaciones Laborales.
- Valoración de puestos: en base a la norma técnica de clasificación de puestos emitida por la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recurso Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES).

El presente modelo se planteó, en el manifiesto de los Directivos, de que un modelo de gestión es una herramienta que permite gestionar correctamente al personal.

Las perfiles de competencias para el personal administrativo que se plantean en este trabajo cumplen con los parámetros establecidos por el MRL, en donde se establecen cada una de las funciones, misión del puesto, conocimientos, habilidades, destrezas, niveles de competencias, requisitos, interfaz y experiencia; como aspectos requeridos para desempeñar efectivamente un puesto de trabajo.

Con el propósito de establecer la situación actual de la gestión de talento humano se aplicó una encuesta al personal directivo, la cual arrojó, el empirismo existente en la gestión del personal administrativo. Así mismo se aplicó una encuesta a todo el personal administrativo para evaluar sus competencias, obteniendo un valor promedio de 7,12 que acorde al MRL, es un tipo de rendimiento esperado y que se encuentra dentro del nivel aceptable de productividad.

El resultado esperado del MGTH por competencias, es contar con una herramienta que permita direccionar a los servidores de una manera efectiva y alinearlos a la misión y visión empresarial, por ende mejorar la productividad y competitividad de la Institución. Además de ser una herramienta para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el personal.

## **1.2. Descripción del documento**

El trabajo de investigación enmarca los procesos para diseñar un MGTH por competencias que se adapta a la naturaleza y necesidades de la UTC, se desarrolló bajo los siguientes parámetros:

En el capítulo 1 se provee una visión general del trabajo de investigación, en éste se presenta la introducción, presentación y descripción del trabajo. En el capítulo 2 se establece una breve descripción del problema de estudio, los objetivos a alcanzar y lo que puede ocurrir o no ocurrir una vez culminado al trabajo de investigación. En el capítulo 3 se desarrolla el marco teórico, considerándose temas o tópicos como: administración del talento humano, gestión del talento humano, el modelo de gestión de talento humano por competencias, fases de la implementación de un modelo de talento humano, competencias, subsistemas del MGTH por competencias. Conociendo los criterios y opiniones de diferentes autores se fueron despejando dudas que permitieron realizar el trabajo de manera adecuada, evitando incurrir en errores que pongan en tela de duda la veracidad del trabajo de investigación. En el capítulo 4 se describe la metodología para el desarrollo técnico del trabajo, las herramientas utilizadas para obtener información, la determinación de la población para efectuar el estudio de campo. En el capítulo se 5 se ven reflejados los resultados de la investigación, es decir la elaboración de los perfiles de puestos por competencias. Por último en la sección 6 se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación. Y al final de la investigación se encuentran los apéndices.

## Capítulo 2

### Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

No existe duda que hoy en día tanto en el sector público como en el privado existe insatisfacción en los empleados en su puesto de trabajo o por el clima laboral imperante y éstos problemas se vuelven más importantes con el pasar del tiempo; por ello es necesario que los administradores actúen como pieza clave en el uso de técnicas y métodos de gestión del talento humano para lograr la mejora, por ende la productividad y el desempeño laboral.

En este contexto, la UTC en miras de alcanzar un adecuado desempeño laboral en su planta administrativa, requiere contar con talento humano de excelencia que se constituya en el motor de desarrollo de toda organización; aun cuando la consecución de un presupuesto equilibrado, la infraestructura física y tecnológica, el equipamiento son recursos necesarios para la universidad, el talento humano constituye el factor clave en pos de alcanzar la calidad educativa, pues por su capacidad innovadora impulsan todo cambio y transformación.

Para que esto ocurra es necesario desarrollar un MGTH basado en competencias, que permita tomar una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados con el nivel de eficiencia y eficacia institucional. Su implementación contribuirá para que la formación del personal administrativo de la UTC se enlace estrechamente con otras actividades del talento humano.

La planificación del empleo puede identificar las insuficiencias de habilidades, las cuales pueden compensarse ya sea por medio de la provisión de personal o reforzando las habilidades del personal que actualmente labora en la Institución.

Las diversas tecnologías, el requerimiento del mejoramiento continuo en los procesos, el elevado nivel de exigencia de los usuarios, y el requerimiento de mano de obra calificada que logre adaptarse al mundo cambiante y a los requerimientos de los clientes, provocan cada vez una ola de cambio y versatilidad en las empresas. Por ello se propone incorporar un MGTH por competencias, que se convierta o forme parte de las incitativas de cambio, para lograr máxima productividad y generar una ventaja competitiva.

Esta investigación se ha realizado con el propósito, fundamental, de proveer a la UTC, una guía, que sirva de herramienta para la implementación de los procesos, relacionados con el manejo de talento humano que permita mejorar su desempeño laboral.

## **2.1 Información técnica básica**

**Tema:** Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la UTC.

**Tipo de trabajo:** Tesis

**Clasificación del trabajo:** Desarrollo

**Línea de investigación, innovación y desarrollo principal:** Indicadores de eficiencia y equidad en la administración del talento humano

## **2.2 Descripción del problema**

Durante los 36 años de vida de la UTC se ha conducido al talento humano de manera empírica, factor que ha conllevado a la Institución a un inadecuado desempeño laboral de su personal administrativo porque no tienen claras las actividades y funciones que le corresponden ejercer en su cargo, es decir el personal trabaja con desconocimiento de causa y de manera informal, repercutiendo esto en la mejora continua, competitividad y productividad de la Institución.

La inexistencia de una adecuada gestión por competencias, no ha permitido desarrollar adecuadamente cada uno de los subsistemas de gestión de talento humano haciendo que el personal administrativo tenga un desempeño laboral ineficiente. Es así que no existen perfiles de cargos para hacer conocer las tareas y funciones que le corresponden a cada puesto de trabajo, se manejan procesos de selección no técnicos generando contrataciones improcedentes, la evaluación del desempeño no se dispone de una herramienta técnica, respecto a la capacitación se podría indicar que si existe planes de formación y por ende la respectiva asignación de presupuesto para esta actividad.

La falta de una adecuada gestión del talento humano impide la posibilidad de generar talento humano calificado con conocimientos habilidades y destrezas para enfrentar los retos del mercado, pues en un sistema donde la competitividad es la clave del éxito, se debe forjar personal que coadyuven a cristalizar la misión y visión.

Es así que un MGTH por competencias le permitirá contar a la Institución con un instrumento guía para delinear al personal a los objetivos organizacionales y darle el status que se merece.

## **2.3 Preguntas básicas**

### **¿Por qué se origina?**

- Por el inadecuado gestionar de los subsistemas de captación, planificación, evaluación, capacitación y desarrollo del talento humano que en la práctica son inadecuados.

### **¿Dónde se origina?**

- Se origina en la UTC, ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga.

## **2.4 Formulación de la meta**

Diseñar un MGTH por competencias, para que la UTC, cuente con un medio o documento que permita poner en práctica los procesos del manejo de su personal y así mejorar su desempeño laboral.

## **2.5 Objetivos**

### **2.5.1 Objetivo general**

- Diseñar un MGTH por competencias que permita la mejora del desempeño laboral del personal administrativo de la UTC.

### **2.5.2 Objetivos específicos**

- Fundamentar científicamente el MGTH por competencias para el talento humano.
- Realizar un diagnóstico para conocer la situación actual de la gestión del talento humano administrativo en la UTC.
- Estructurar el modelo de gestión por competencias que permitan mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la UTC.

## **2.6 Delimitación funcional**

### **¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?**

- El MGTH por competencias permitirá contar con los procedimientos necesarios y adecuados para cada uno de los subsistemas que conforman la gestión del talento humano.
- Lograr una adecuada administración del talento humano.
- Definir perfiles profesionales que permitan la mejora continua en los procesos.

**¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?**

Concluido el trabajo de investigación, se convertirá en un documento de consulta de todo público y se dará a conocer a los Directivos de la UTC, y la Institución tendrá la potestad de poner en práctica o no dicho documento.

## Capítulo 3

# Marco Teórico

### 3.1 Definiciones y conceptos

#### 3.1.1 Administración del talento humano

Un administrador que no tenga una adecuada concepción de la visión empresarial y cultura organizacional, llevará al fracaso a la organización, porque los empleados comienzan a trabajar de manera egoísta y no coordinada, aparecen conductas desleales como la mala utilización de materiales y equipos de trabajo, rumores, ocultamiento de información, etc.

La administración de personal es una parte de la administración general y está relacionada con todos los aspectos del talento humano. Tales aspectos incluyen la captación, gestión y desarrollo del personal, de tal modo que se pueda conducir al personal hacia el logro de sus objetivos personales, mantener una fuerza laboral eficiente y entusiasta, contar con empleados comprometidos.

##### 3.1.1.1 Concepto

Para (Castillo, 2009, pág. 4) la administración de personal es, “el sistema administrativo constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de las organizaciones”.

La administración del talento humano podríamos definirla:

Como el conjunto de elementos o recursos, acciones, políticas y procedimientos que permiten la aplicación y el desarrollo del talento de cada integrante de la organización al logro de los objetivos tanto corporativos como personales, dentro de un marco de actuación ética, moral y de respeto por la persona (Galeano, 2012, pág. 22).

Es la formación de equipos de trabajo la tarea de la administración de personal. Significa disponer de todos los métodos y procedimientos pertinentes para administrar todos los aspectos relacionados con el personal.

De manera general, se puede manifestar que la administración de personal es un subsistema de la ciencia administrativa que se encarga de planificar, organizar, coordinar, dirigir, controlar y retroalimentar todas las técnicas y procesos enfocados a captar, gestionar, desarrollar y retener al talento humano de una organización. Es decir está integrada por la interrelación de los procesos administrativos.

Los resultados alcanzados por el sistema de la Administración General son:

Consecuencia de los procesos administrativos que se realizan en las diferentes áreas de la empresa y que constituyen sistemas específicos, tales como la Administración de Personal, la Administración de la Producción, la Administración de Mercados y la Administración Financiera (Castillo, 2009, pág. 9).

La administración de personal procesa las relaciones personales, métodos y principios con el afán de optimizar el desempeño laboral y desarrollo integral de las personas.

El sistema de administración de personal interrelaciona una serie de funciones, las mismas que conforman el proceso administrativo, como son la planeación de personal, la organización, la coordinación, la dirección y el control de personal.

Un adecuado desempeño laboral depende de la habilidad para administrar las acciones inmersas en la gestión de personal, las mismas que están interrelacionadas, conformando un sistema. Sin embargo la eficacia de la administración de personal depende de la comprensión que los directivos tengan sobre la misión, visión, principios, valores y técnicas de para gestionar el talento humano.

### **3.1.1.2 Objetivo de la administración de talento humano**

El objetivo primordial de la administración de talento humano es:

Organizar, potenciar y preservar las capacidades, aptitudes, experiencias y conocimientos de las personas de la organización, de tal manera que se logre el máximo desempeño en las tareas que deben ejecutar y se sientan satisfechas tanto en el aspecto individual como organizacional (Galeano, 2012, pág. 25).

También se puede mencionar que, la administración de talento humano tiene como objetivo fundamental dotar en cantidad y calidad, el personal idóneo para cada una de las áreas de la empresa, buscando armoniosas relaciones entre éstos, haciendo cumplir las reglas, políticas y procedimientos de acuerdo a los reglamentos institucionales y operando hacia la consecución de los objetivos.

Todas las funciones que realiza la administración de personal están enfocadas al progreso, realización, dignificación y mejoramiento del ser humano, mediante la creación de ambientes adecuados y estimuladores de trabajo. Además permite mejorar la productividad de la empresa, pues

al contar con talento humano motivado y desarrollado se logra la prosperidad de la organización y bienestar de sus integrantes.

### **3.1.1.3 Etapas de la administración de talento humano**

#### **a. Planeación de personal**

La planeación dota de la fuerza humana y diseña el programa de personal. Consiste en determinar los objetivos y las formas para alcanzarlos. Es deber de un buen directivo empresarial, que estas actividades, las realice partiendo de un previo conocimiento, mas no basado en corazonadas o en la improvisación. La planeación es la etapa más importante e imprescindible del proceso administrativo, de ahí a su entorno funcionan conjuntamente con la organización, dirección, coordinación y control. Es por ello que la administración de personal debe cumplir su rol enmarcada en los planes y programas institucionales, y además articulada en la misión, visión y objetivos institucionales.

La planeación cumple su función pronosticando la fuerza laboral requerida por la empresa y diseñando un conglomerado de objetivos, procedimientos, políticas, normas y presupuestos.

#### **b. Organización de Personal**

La organización efectúa el análisis de cargos, reclutamiento y selección. Su misión es estructurar a la empresa en cargos interrelacionados de manera que sus miembros trabajen en la búsqueda de objetivos, la organización se encarga de articular la misión individual de cada miembro con la misión empresarial. El empresario debe ayudar a sus colaboradores a identificar su misión personal, a partir de la identificación de la misión que le transmita significado a su vida, es decir, debe hacer que el empleado tenga amor por el trabajo, que alcance la plenitud de su desarrollo, mediante la utilización de sus habilidades y destrezas innatas. Un empleado motivado es el que mayor rendimiento proporciona a la empresa.

La estructura organizacional permite la consecución de los objetivos establecidos en la planeación, razón por la cual ésta debe ser flexible y dinámica, permitiendo a la empresa, sujetarse a los cambios necesarios para alcanzar la eficiencia, generar iniciativa y creatividad de las personas. La estructura organizacional determina el comportamiento laboral, pues interviene de manera directa desde antes del ingreso de una persona a una empresa, ya que ésta le indica que debe hacer, con quién va interactuar, a quién debe rendir los resultados, con quién debe comunicarse para ejecutar

sus tareas. Sin una estructura una empresa estaría destinada al fracaso. Una empresa formaliza su estructura mediante el manual de cargos y el organigrama.

### **c. Coordinación de Personal**

La coordinación conforma grupos de trabajo mediante la socialización, relaciones sindicales y entrenamiento. Se encarga de armonizar las actividades con la misión organizacional, de modo que las relaciones, esfuerzos individuales y grupales no se obstruyan. Por esta simple razón la administración de personal enlaza a los objetivos personales con los objetivos de la empresa. Entonces las actividades que realizan los miembros de una empresa deben ser interdependientes y sincronizar

El proceso de coordinación se cristaliza en las funciones de socialización, relaciones laborales y el entrenamiento

### **d. Dirección de Personal**

La dirección da la pauta de como dirigir al personal mediante la motivación, remuneración, bienestar laboral y gestión participativa. Conduce o dirige al personal de una empresa hacia la búsqueda de sus metas. Consiste en influir en la gente, para que la ejecución de las tareas guarde relación con lo planeado y con lo organizado, es decir, el talento humano tiene que hacer lo que debe hacer. La dirección es una función básica de la administración de personal, ya que ésta, mediante el conocimiento cauto del ser humano, se ubica en el centro del proceso administrativo. El administrador debe proporcionar condiciones favorables de trabajo, generar estímulos y motivar al personal; todo esto con miras a generar esfuerzos en forma constructiva. Éste es un tipo de liderazgo que deben asumir los directivos de toda empresa. La dirección de personal se encarga de la motivación, como eje principal de la conducción de la gente hacia la meta empresarial.

### **e. Control de Personal**

El control permite la evaluación del desempeño laboral, disciplina laboral, manejo de reclamos y auditorías de personal. Consiste en efectuar una medición sistemática de cómo se están logrando los objetivos empresariales, de tal modo que se puedan tomar los correctivos necesarios, efectuar retroalimentaciones y realizar los cambios oportunos. Es decir el control sirve para evaluar el rumbo o dirección que está tomando la empresa, permite comparar lo planeado con lo alcanzado, además permite determinar causa, efectos y soluciones. El control de personal es un recurso de mejoramiento

continuo que cierra el círculo de planear, hacer, verificar y actuar y que además permite tener retroalimentación en forma continua, para actuar en forma inmediata. Es la evaluación del desempeño, la función a través de la cual se materializa el control, pues permite optimizar el desempeño del talento humano.

Así mismo, el control de personal tiene como herramienta básica a la auditoría de personal, mediante la cual, se comprueba el progreso de ejecución de los subprogramas, en cada una de las funciones del sistema y en base a esta medición, se puede replantear los objetivos, políticas, procedimientos, normas y presupuestos de personal.

### **3.1.2 Gestión del talento humano**

El éxito de toda empresa depende del trabajo de las personas, ellas son quienes lo construyen; es decir, resulta del producto de las competencias que tienen las personas para hacer las cosas de manera efectiva y productiva.

Factores como la creciente competitividad, mejora de la productividad, globalización de la competencia, mejora en la calidad del servicio, generación de valor para los empleados, clientes y accionistas, la supervivencia en el mercado; requieren de una alineación adecuada, entre la estructura organizacional, la gestión del talento humano y la estrategia del negocio. Todos estos factores resultan de gran trascendencia para la función de talento humano; es decir que el talento humano constituye el principal activo de la empresa, razón por la cual debe dejar de considerarse como un factor secundario.

Las empresas deben realizar un sobreesfuerzo y transformar la gestión tradicional del talento humano en una práctica moderna, que genere y multiplique valor agregado a las empresas, a través del incremento de la productividad de los empleados. Actualmente, el talento humano pasa de ser un medio a un fin; es decir, el desarrollo humano.

#### **3.1.2.1 Concepto**

“La gestión por competencias viene a introducir nuevos conceptos para flexibilizar la dirección de los empleados y poder adaptarla a las necesidades de organización de la empresa” (Fernández, 2008, pág. 22).

Entenderemos por gestión de talento humano, al conjunto de acciones encaminadas a influir en las personas para buscar su mejoramiento continuo y bienestar personal, así como competitividad de la empresa. La gestión del talento humano es la esencia de la gestión empresarial y se desarrolla

como función integral de las empresas en forma proactiva. Es la filosofía que moviliza las competencias de los empleados hacia la consecución de los objetivos.

Durante su evolución la gestión del talento humano encierra tres paradigmas: el talento humano como costo, como activo y como inversor de su capital humano.

En base a estos tres elementos es necesario que las empresas adopten un sistema de gestión de talento humano basado en un modelo y direccionado estratégicamente con la cultura organizacional.

La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo XXI:

No radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología; la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos (Cuesta, 2010, pág. 24).

Por ende, es deber crucial de la gestión de talento humano, fortalecer todas las actividades que permitan lograr la ventaja competitiva.

### **3.1.2.2 Importancia**

La gestión del talento humano cumple un papel crucial en el desarrollo tanto de las personas como de la empresa, ya que ésta considera que el hombre es el recurso más valioso de una organización, pues la competitividad de una empresa depende de lo que hace y cómo lo hace el cliente interno.

Así mismo la gestión de talento humano propicia un clima laboral favorable, detecta necesidades de los empleados y determina planes de capacitación y bienestar; con el fin de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores en el talento humano como son la interacción, colaboración, motivación, productividad, compromiso y desarrollo tanto personal como institucional.

### **3.1.3 Modelo de Gestión de Talento Humano**

Un modelo de gestión de talento humano es un conjunto de acciones encaminadas a ejecutar el proceso administrativo hacia la consecución de los objetivos de la empresa con el fin de obtener productividad empresarial y favorecer el desarrollo del talento humano. Todo esto lo logra mediante el aprovechamiento de los conocimientos, habilidades y destrezas del ser humano, es decir se vale de las competencias implícitas del talento humano para enfrentar los nuevos desafíos del medio.

Un modelo de gestión de talento humano es una herramienta que proporciona la metodología adecuada para evaluar el desempeño o aportación de cada empleado a la organización. Así mismo genera una cultura de movilidad de tal modo que se pueda romper el miedo del empleado al devenir del futuro, el terror a los cambios.

#### **3.1.4 Modelo de gestión de talento humano por competencias**

La gestión de talento humano ha sufrido una serie de modificaciones, desde el sistema de manufactura y el fabril, hasta pasado el medio siglo XX, en donde se dejó de considerar al talento humano como un factor que generaba costo, fue entonces donde se empezó a mejorar su calidad de vida.

La gestión del talento humano es un sistema, que enfoca al hombre dentro de la empresa como un recurso que se debe optimizar a partir de una visión estratégica. La aplicación práctica de los sistemas de talento humano, se realizan a partir del enfoque de varios modelos, los mismos que permiten reconocer al ser humano como el elemento clave que posee la empresa y además logran su perfeccionamiento.

Las organizaciones en el sentido de lograr competitividad deben cambiar los enfoques actuales de administración del talento humano por otros que estén acorde a las características del entorno en el que operan, en base a este hecho, los nuevos modelos le dan la relevancia al ser humano, colocándolo como el centro del mejoramiento continuo, mediante el desarrollo de sus habilidades, la motivación y la adaptación del talento humano a los cambios. Éstas variables constituyen el motor de efectividad del recurso del hombre.

##### **3.1.4.1 Concepto**

Un modelo de gestión por competencias es una herramienta administrativa, que permite evaluar las competencias personales específicas de los empleados, para aprovecharlas y desarrollarlas, logrando el crecimiento personal y enfrentando con eficiencia a la empresa a los nuevos desafíos que impone el medio.

##### **3.1.4.2 Importancia**

La importancia de un modelo de gestión por competencias radica en que éste busca la excelencia en los procesos de la administración del talento humano, para proporcionar a la organización capital

humano con conocimientos, habilidades y destrezas que permitan lograr la competitividad de la empresa.

### 3.1.4.3 Fases para la implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias

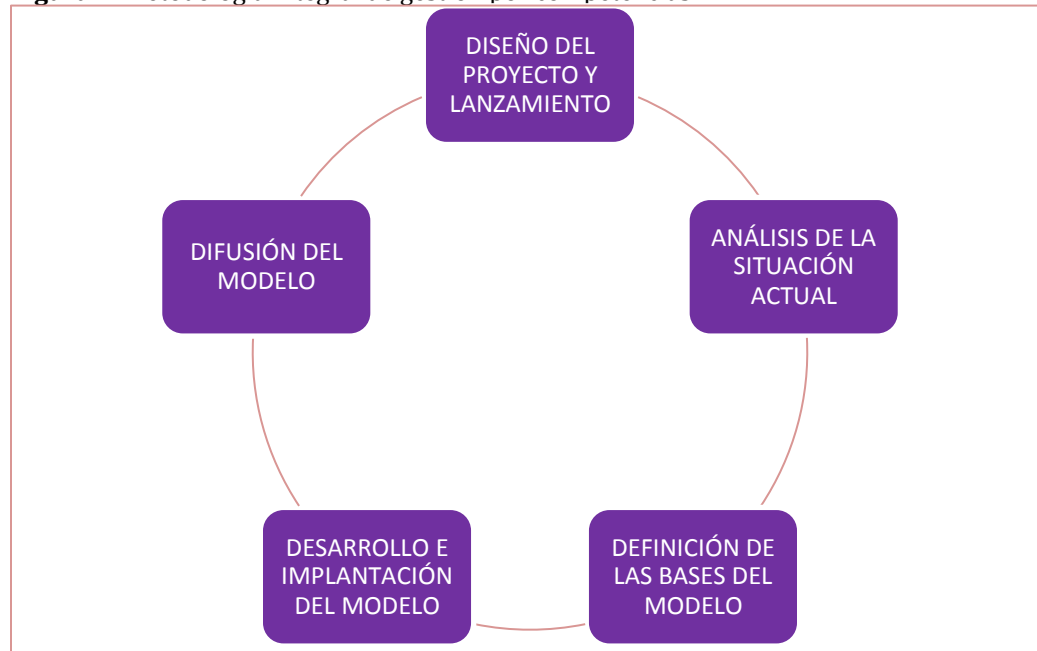
Considera (Munch, 2010, pág. 43) que se deben aplicar las siguientes etapas para la implementación de un modelo de gestión por competencias:

- Definir la misión, visión y plan estratégico
- Definir las competencias organizacionales
- Definir competencias técnicas y específicas
- Determinación de grados de competencias
- Definición de competencias
- Diseño de perfiles por competencias
- Diseño de subsistemas
- Implantación y retroalimentación.

### 3.1.4.4 Metodología integral de la gestión por competencias

De acuerdo a la figura 1., la metodología integral de la gestión por competencias consta de 5 etapas.

**Figura 1.** Metodología integral de gestión por competencias



Fuente: (Fernández, 2008, pág. 55), adaptado por Hidalgo, Ruth (2014)

#### a. Diseño del proyecto y lanzamiento

En esta fase se establece el marco referencial formal y operativo para desarrollar óptimamente los trabajos y ejecutar las primeras acciones para poner en marcha la gestión por competencias.

Se define el escenario y participantes (empresa, trabajadores, clientes, proveedores) que serán los asimiladores del modelo.

Se organizan los comités de estudio y de aprobación de los trabajos, incorporando expertos que validen las tareas desarrolladas.

#### **b. Análisis de la situación actual**

Consiste en analizar la misión, visión, valores y estrategias empresariales para alinear el marco conceptual de la gestión por competencias con la planificación estratégica vigente.

Estudiar el modelo de gestión de talento humano existente, poniendo énfasis en las normas y reglamentos que posee la empresa.

#### **c. Definición de las bases del modelo**

Desarrolla los productos que van a ser el cimiento del modelo de gestión por competencias, es decir, el directorio de competencias, el catálogo de puestos y los perfiles por competencias, mediante:

Identificación y definición de competencias (directorio de competencias) del negocio (valor diferencial).

Definición del catálogo técnico y funcional de puestos en el que se fundamenta la organización.

Formulación de perfiles de competencias de cada puesto de trabajo.

Diseño de herramientas y procedimientos a utilizarse en la elaboración e implementación de los perfiles, permitiendo así detectar los activos humanos con mayor potencial.

**Directorio de competencias**, tiene como proceso identificar competencias técnicas y genéricas y sus respectivos niveles.

**Catálogo de puestos de trabajo**, consiste en analizar los puestos de trabajo actuales, para proceder a elaborar y describir el catálogo de puestos de trabajo.

**Perfiles de competencias**, se fundamenta en la definición de perfiles de puestos de trabajo, obtención de criterios de posicionamiento y definición de herramientas para la obtención de perfiles.

#### **d. Desarrollo e implementación del modelo de gestión por competencias**

Diseño del marco de clasificación profesional basado en la estructura organizacional, procesos y operatividad de la empresa.

Diseñar un sistema de retribuciones, relacionando las expectativas de los empleados y estrategias empresariales para garantizar el desarrollo profesional.

Establecer reglas de movilidad interna, para garantizar el desarrollo del personal y cubrir las necesidades estratégicas continuas de demanda de personal.

Dotar de un modelo que detecte necesidades de formación basado en las necesidades estratégicas.

Elaboración de metodología para la búsqueda y selección de personal con capacidades que generen desarrollo profesional y proyección a futuro.

#### **e. Difusión del modelo**

Permite contar con herramientas que permitirán la implantación precisa del modelo, su gestión posterior y su actualización.

Permitir impartir formación tanto a los que van asumir rol directivo o gestor en la implantación del modelo, así como a los empleados que son genuinos usuarios del modelo.

Diseñar el plan global acorde a las características empresariales, de tal modo que el modelo sea aceptado y asimilado por parte de toda la comunidad organizacional.

Un modelo de gestión por competencias debe ser integral, de modo que abarque a todos los procesos del talento humano, desde la atracción hasta la desvinculación.

### **3.1.5 Competencias**

#### **3.1.5.1 Concepto**

“Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en su empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traduce en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio” (Gutiérrez, 2010, pág. 5).

Según (Alles, 2010, pág. 68) “el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

Las competencias se refieren al comportamiento de los individuos en un determinado lugar o situación. Es el conjunto de capacidades que le permiten desempeñarse adecuadamente a un individuo y solucionar los problemas organizacionales. También se puede definir como el conjunto de conocimientos y comportamientos (cualidades) profesionales que una persona emplea para desarrollar una actividad.

En definitiva las competencias constituyen la base de la gestión del talento humano, ya que el desarrollo adecuado de éstas, a través de los conocimientos, cualidades y valores puestos en práctica por cada uno de los empleados de la organización para el cumplimiento de sus funciones, permitirán generar ventajas competitivas para adaptarse a su entorno cambiante. Las competencias para una empresa son su razón de ser, son aquellas que le proporcionan un atributo diferenciador, generan ventajas duradera e inimitable en el mercado, en conclusión le garantizan el éxito empresarial.

### **3.1.5.2 Componentes de las competencias**

En términos generales los componentes de las competencias son:

#### **a. Conocimientos**

Se les suele denominar también técnicas y se constituyen en elementos esenciales para el desempeño de las funciones de una ocupación, éstos provienen de la formación académica y otorgan a una persona la capacidad de hacer o ejecutar una tarea. Éstos se modifican mediante la participación en procesos de formación y capacitación y mediante la experiencia.

La progresividad del aprendizaje hace que en cada nivel se diferencien tres grados de conocimiento:

Elemental (que implica estar familiarizado con la terminología y los procedimientos asociados al saber), medio (que representa la aplicación reflexiva de un determinado conocimiento) y experto (que conlleva la capacidad para inferir conclusiones y generar modelos)" (Fernández, 2008, pág. 40).

Los conocimientos no tienen valor por sí solos, su aporte constituye en la capacidad de hacer las cosas.

Según (Fernández, 2008, pág. 40):

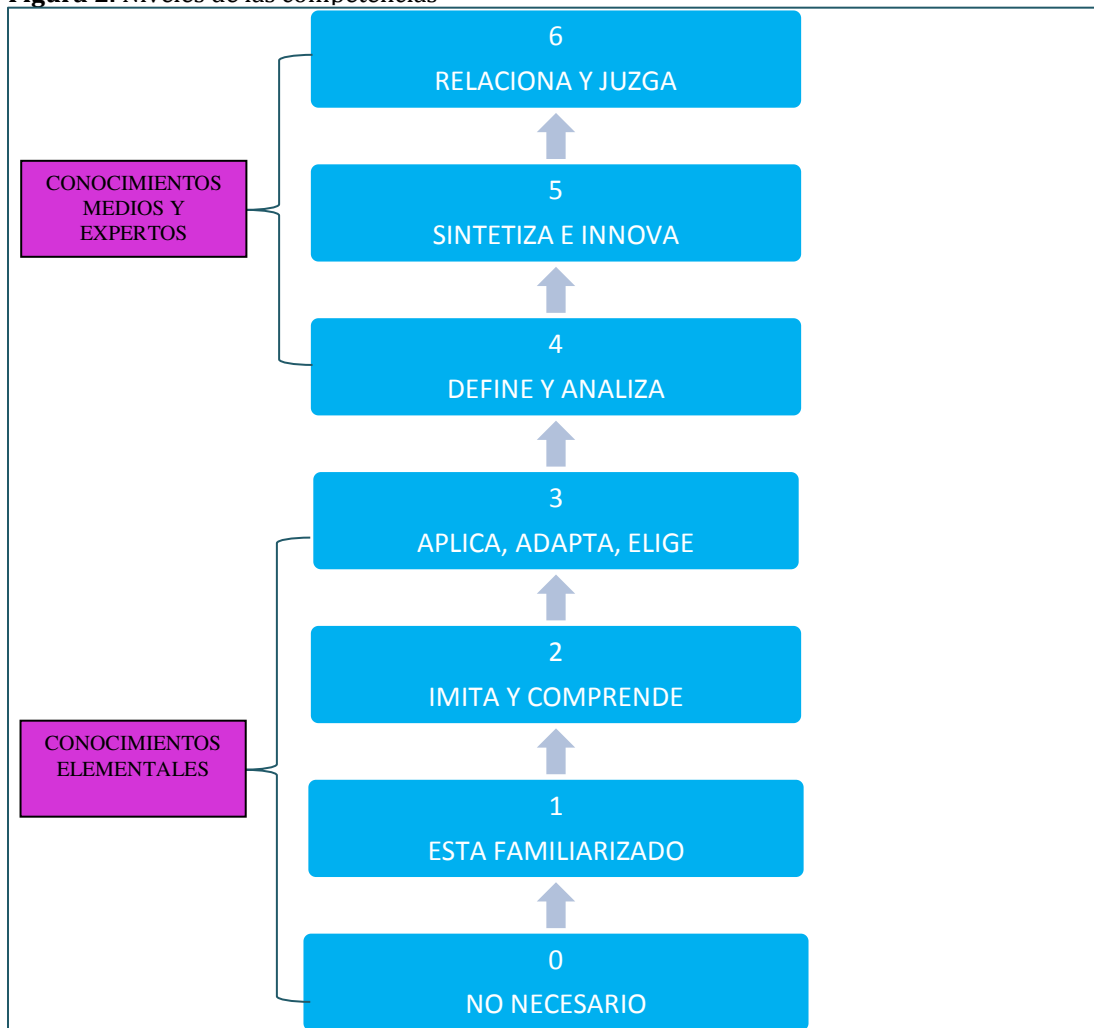
Todos sabemos que adquirir nociones elementales de un saber es fácil, pero dominar una materia resulta extremadamente compleja. El ejemplo más sencillo se encuentra en el aprendizaje de idiomas: aprender los rudimentarios de una lengua requiere poco esfuerzo: ser bilingüe requiere años de estudio y, sobre todo, práctica.

Los conocimientos tienen 7 niveles de graduación, es decir un conocimiento requiere niveles de exigencia. Los conocimientos no son uniformes, según el progreso del aprendizaje aparece tres grados de conocimientos:

- Elemental, capacidad de estar familiarizado con la terminología y procedimientos asociados al saber.
- Medio, capacidad para aplicar un conocimiento

- Experto, capacidad para deducir conclusiones y generar modelos

**Figura 2.** Niveles de las competencias



Fuente: (Fernández, 2008, pág. 41), adaptado por Hidalgo, Ruth (2014)

## b. Cualidades

Comprende el conjunto de conductas o características necesarias para desarrollar una actividad. Se deriva de las habilidades de gestión requeridas para desempeñar una ocupación. Las cualidades deben tener las características de ser observables y medibles, responder a una serie de funciones y ser entendidas por las personas que las poseen.

### 3.1.5.3 Clasificación de las competencias

Generalmente se suelen clasificar en competencias cardinales y específicas

### a. Competencias cardinales, organizacionales o nucleares

Son la esencia o el corazón de una empresa, es lo que le hace diferente de otra organización, reflejan lo indispensable para alcanzar la misión organizacional. Son las competencias que deben poseer el conjunto de integrantes de una empresa

### b. Competencias específicas

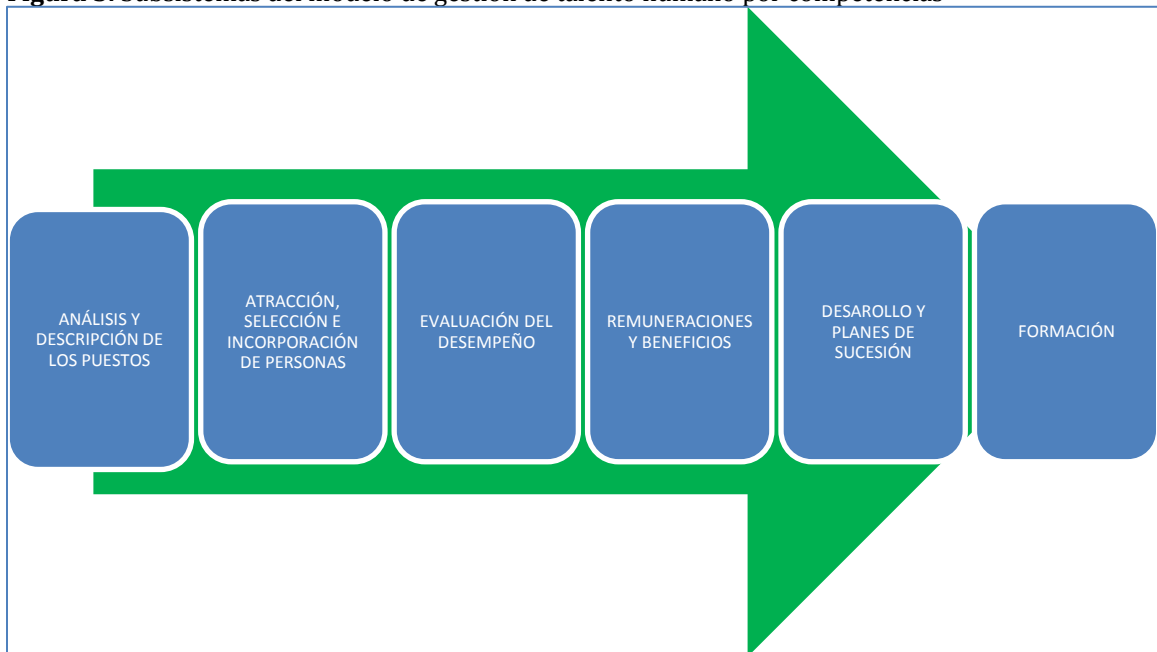
Capacidades requeridas para el desempeño de cada puesto de trabajo o cargo. Es la capacidad que posee una persona para el desempeño de su función

#### 3.1.6 Subsistemas del modelo de gestión de talento humano por competencias

Una eficiente práctica del talento humano consiste en la aplicación adecuada aplicación de los subsistemas de talento humano acorde a las necesidades de una organización en pos de alcanzar los objetivos organizacionales, de modo que las relaciones empleado-empleador sea “ganar-ganar”.

Los subsistemas constituyen fragmentos del sistema general del talento humano, interrelacionados entre sí, que están compuestos por políticas, normas y procedimientos, y que con el accionar del capital humano en conjunto permiten la consecución de las metas empresariales.

**Figura 3.** Subsistemas del modelo de gestión de talento humano por competencias



Fuente: (Alles, 2012, pág. 78), adaptado por Hidalgo, Ruth (2014)

### 3.1.6.1 Captación del personal

#### 3.1.6.1.1 Análisis y descripción de los puestos

Para (Alles, 2014, pág. 76) el análisis y descripción de puestos:

Es uno de los subsistemas de Recursos Humanos. En este subsistema se recaba información sobre los distintos puestos organizacionales y se analizan sus contenidos (análisis de puestos) para luego, como resultado final, contar con los descriptivos de puestos de cada una de las posiciones que integran la organización.

Es la base primordial de todos los subsistemas, es decir el perfil es la pieza fundamental de la gestión de talento humano por competencias, tiene por objetivo disponer de un documento escrito que contenga la descripción de cada puesto de trabajo, de tal modo que muestre los conocimientos y capacidades que permitan ejecutar las actividades.

El establecer adecuadamente los descriptivos del puesto, permitirán: seleccionar, evaluar, equiparar remuneraciones, elaborar planes de desarrollo y formación del personal en función del puesto.

#### a. Etapas para la elaboración de perfiles por competencias

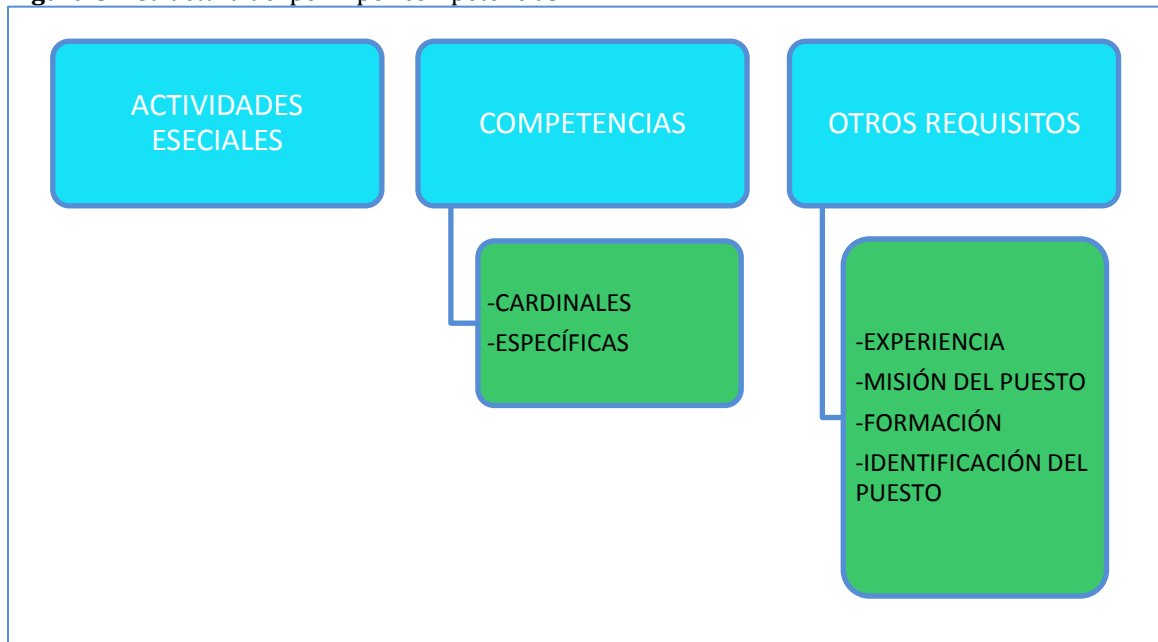
**Figura 4.** Elaboración de perfiles por competencias



Fuente: (Vértice S. , 2010, pág. 47), adaptado por Hidalgo, Ruth (2014)

#### b. Estructura del perfil por competencias

**Figura 5.** Estructura del perfil por competencias



Fuente: (Vértice S., 2010, pág. 50), adaptado por Hidalgo, Ruth (2014)

- **Identificación de actividades esenciales**

De acuerdo a (Vértice, 2008, pág. 129):

**Métodología MPC (Modelando perfiles por competencias)**, permite generar perfiles por competencias para cada cargo en una empresa. Mediante esta metodología se enlistan todas las actividades del cargo, luego se identifican las más importantes y finalmente se procede a identificar las actividades específicas mediante la fórmula, :

$$(CE + CM) * F = TOTAL \quad (3.1)$$

Donde:

*F = frecuencia*

*CE = consecuencia de la no ejecución de la actividad o ejecución errada*

*CM = complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad*

- **Construcción del perfil por competencias**

**Determinación de conocimientos**, son la formación adquirida producto de la educación formal, universitaria y capacitaciones.

**Determinación de competencias genéricas**, conformadas por el conjunto de destrezas del talento humano.

**Determinación de otras competencias**, este grupo está conformado por las actitudes, rasgos de personalidad, motivaciones.

- **Otros requisitos**

La razón de ser de un puesto de trabajo, que constituye la **Misión del puesto**.

La educación académica formal y capacitación que se requiere en el puesto, actividad llamada **Educación**.

La práctica requerida para un puesto, denominada **Experiencia Adquirida**

### **3.1.6.2 Atracción, reclutamiento o demanda de personal**

Según (Alles, 2014, pág. 77) este subsistema de Recursos Humanos:

Parte de la necesidad de cubrir una posición y el respectivo perfil de búsqueda, para continuar con la atracción y luego la selección, y finalizar con la incorporación de personas a la organización. Incluye la inducción.

“Es el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces para desempeñar los cometidos que se les asignen” (Sastre & Aguilar, 2011, pág. 89).

Respecto a las necesidades de talento humano, su demanda se la canaliza mediante convocatorias o el denominado reclutamiento. La atracción del personal se constituye en la serie de actividades destinadas a atraer o buscar los candidatos idóneos con el propósito de llenar los puestos en una organización o vincularlos a la organización. El inicio de una relación laboral precisa, dependerá de la obtención de las personas mejor calificadas a través de una correcta selección, con el perfil profesional competente, aplicación de pruebas precisas y un correcto proceso de incorporación.

#### **a. Importancia**

La atracción o convocatoria de personal permitirá a la empresa identificar capital humano idóneo, acorde a las necesidades exigidas por la empresa para cada puesto de trabajo. Establecer políticas de atracción que permitan mejorar la capacidad de la empresa para atraer a sus candidatos se ha convertido en una de las principales preocupaciones de muchas empresas.

#### **b. Fuentes de reclutamiento**

Consiste en todos los orígenes donde la empresa puede atraer activo humano con talento, sea por necesidad de llenar una vacante o con el afán de incrementar su nómina.

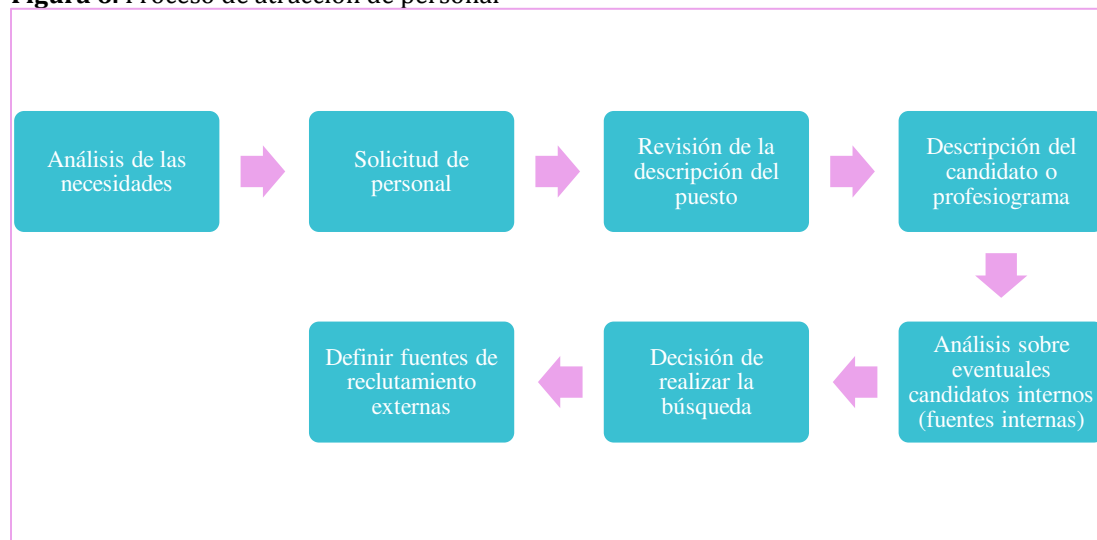
Entre las principales fuentes de reclutamiento se pueden mencionar:

Fuentes internas: mediante políticas de promociones, traslados o rotación y ascensos o reemplazo potencial.

Fuentes externas: presentación espontánea (concurso de méritos y oposición), agencias de empleo, recomendaciones internas, universidades e institutos técnicos especializados, asociaciones y colegios profesionales, contratación temporal, fuentes de personal ejecutivo, aspirantes casuales, el nepotismo, empresas competidoras, propia empresa, consultoras de selección (caza talentos), otras instituciones.

## b. Proceso de atracción de personal

**Figura 6.** Proceso de atracción de personal



Fuente: (Sastre & Aguilar, 2011, pág. 95), adaptado por Hidalgo, Ruth (2014)

### 3.1.6.3 Selección del talento humano

Es un proceso clasificativo donde se escoge a los candidatos con los mejores perfiles que se adaptan a un cargo requerido.

La selección del talento humano es:

Un proceso mediante el cual la empresa clasifica los solicitantes de empleo por áreas de trabajo y, según la vacante que se produzca, los coloca en una categoría con opción de contratación futura o los rechaza definitivamente (Galeano, 2012, pág. 41).

La selección inicia cuando aparece una vacante y la necesidad o requerimiento formal de algún departamento o área.

#### a. Objetivo

Proporcionar elementos adecuados para escoger al candidato idóneo a desempeñar un cargo acorde a los requerimientos establecidos, con el fin de lograr mayor efectividad en el manejo y aprovechamiento del talento humano disponible. De una adecuada selección dependerá el desarrollo de efectivas relaciones laborales y el rendimiento del futuro talento humano en la empresa.

#### **b. Procedimiento para el desarrollo de un proceso de selección**

El proceso de selección se lo realiza mediante diferentes procedimientos técnicos y científicos y con el afán de obtener información de los candidatos más idóneos, respecto a sus capacidades intelectuales, aptitudinales y psicológicas, se puede utilizar el siguiente procedimiento:

**Estudio del currículum u hoja de vida:** es la carta de presentación de un candidato, es el primer documento en manos del departamento de talento humano, que permite abstraer información general de la persona que, forma parte de la preselección y hay que buscar que se ajuste a los requerimientos del cargo y políticas empresariales. Esta etapa es el primer filtro del proceso de selección, en la cual se desecha a los candidatos que no reúnen las características necesarias, evitando pérdida de tiempo en el avance del proceso.

La persona que recibe la hoja de vida deberá dar información básica requerida por el solicitante y sobre la empresa, así mismo deberá revisar la información contenida en la hoja de vida para determinar que corresponde al cargo requerido.

**Entrevista preliminar o pre-entrevista:** si al revisar que la hoja de vida es aceptable se procede a llamar al candidato a una entrevista para tomar una primera decisión, respecto al solicitante. En esta etapa se selecciona al candidato que reúna los requisitos mínimos para continuar con el proceso. En la entrevista se considera: presentación personal, nivel socio-cultural, desenvolvimiento, intereses, objetivos, conocimientos respecto a las funciones del cargo; con el afán de eliminar a los que no cumplan con los requerimientos mínimos.

**Análisis de solicitud de empleo:** mediante un formato diseñado por la empresa acorde a sus políticas y requerimientos, para ampliar datos de la hoja de vida inicialmente presentada, será entregada al candidato si se decide que continúe en el proceso de selección.

La información que se recaba en el formato es más específica y concreta en relación a la presentada en el currículum y se la complementa con aspectos de: situación familiar, nivel socio-cultural, idiomas de dominio, medio en el que se desenvuelve, hobbies, actividades deportivas, preferencias de áreas de estudio, aspiración de sueldo, etc.

**Pruebas de empleo:** éstas determinan lo que el candidato es capaz de hacer. Éstas pruebas pueden ser:

- **De conocimientos:** proporcionan el nivel de conocimiento sobre aspectos relacionados con el cargo a desempeñar.
- **De aptitud o test de inteligencia:** determinan la capacidad del candidato para aprender y desempeñar el cargo. Las más utilizadas son: **de razonamiento** (analizar hechos y establecer juicios), **de percepción** (establecer analogías y diferenciarlas), **numéricas** (capacidad de efectuar cálculos matemáticos), **de aptitud verbal** (capacidad para comunicarse), **pruebas espaciales** (capacidad para visualizar objetos y relacionarlos entre sí).
- **De personalidad o test psicológicos:** detectan rasgos de personalidad como el temperamento, motivaciones, intereses, etc.
- **De motivación:** establecen el grado de motivación o intereses de una persona en una área específica, pues un empleado rinde más en un cargo que le gusta.
- **De Psicomotricidad:** miden la destreza manual, coordinación y rapidez de movimientos del candidato, suelen ser aplicadas para puestos en una cadena de montaje, ensamble o producción en serie.
- **De dominio de cargo:** determinan la capacidad del candidato para ejecutar un trabajo, mediante una muestra del mismo, por ejemplo manejo de una máquina, digitación, etc.

**Confirmación de referencias:** si el candidato obtiene un puntaje positivo en las pruebas, antes de efectuar la entrevista, se debe confirmar las referencias suministradas en la hoja de vida y en la solicitud de empleo, para obtener una opinión de una tercera persona que se haya relacionado, laboral o personalmente con el candidato, respecto a su desempeño y los motivos de salida de la empresa.

**Entrevista de selección:** constituyen un diálogo entre el entrevistador y el entrevistado, los mismos que tienen un interés en común, por un lado la una parte desea obtener un candidato idóneo y la otra parte desea obtener un empleo. Es el último de los filtros antes de decidir la contratación, entonces se convierte en el paso más importante en la vinculación del talento humano a la empresa. Tiene como objetivo complementar la información obtenida en las etapas anteriores, su aplicación reforzará y proporcionará nuevos elementos sobre personalidad, motivaciones, expectativas, experiencia, estudios, situación familiar, etc.

Para (Galeano, 2012, pág. 46) Los tipos de entrevista podrían ser:

**Entrevista estructurada:** se trabaja con preguntas pre-elaboradas y planificadas a fin de poner limitaciones al entrevistado. **Entrevista no estructurada:** mediante preguntas generales de tipo abierto el candidato tiene la plena libertad para responder a cada uno de los cuestionamientos. En este proceso el entrevistador no interrumpe, discute, ni desvía el conversatorio y deja al candidato expresarse con libertad. **Entrevista provocadora de tensión o de presión:** coloca al entrevistado en un papel defensivo y de confusión en el progreso de la entrevista mediante preguntas abruptas. Este tipo de entrevista se aplica cuando el candidato postula para un cargo de alto nivel de presión. **Entrevista de grupos:** destinada para seleccionar talento del nivel ejecutivo, mediante la generación de una discusión en un grupo de varios candidatos sobre un tema propuesto por el entrevistador. **Entrevista en consejo:** de un grupo de entrevistadores se forma un consejo, el cual analiza, pregunta y observa al candidato.

Una vez culminada la entrevista, con los detalles frescos en la cabeza del entrevistador, se deberá **evaluar** al candidato, con el propósito de tomar una decisión. El formato en el que se calificará a más de disponer parámetros de ponderación deberá contar con información sobre: conocimientos específicos sobre la función a desempeñar, presentación personal, fluidez verbal, cultura general, etc. Y finalmente se tomará la decisión, que será comunicada al postulante en preferentemente en forma escrita, indicando su aceptación o rechazo.

**Exámenes médicos:** último paso en proceso de selección, se lo hace para determinar el estado de salud del candidato y sus condiciones físicas. Éstos permiten identificar personas con discapacidades para evitar líos laborales sobre si se adquirieron las enfermedades antes o después de ser contratados, así como para evitar contagios como el VIH.

**Decisión final:** a pesar de que el examen médico es la etapa final, esta etapa es la decisiva y se debe tratar de que sea la mejor. En este paso se determinará si dar mayor peso a las pruebas o a los resultados de la entrevista, a pesar que los dos factores son importantes, por lo tanto se recomienda ser muy prolijo en la recopilación de información necesaria para la toma de la decisión final.

#### **3.1.6.4 Contratación, socialización o incorporación del personal**

“Proceso por el cual los empleados reciben información sobre su nuevo puesto de trabajo, su papel en la organización y la cultura de la empresa” (Sastre & Aguilar, 2011, pág. 130).

Es el proceso de adaptación o vinculación del personal a la empresa, unidad o puesto, mediante una correcta orientación respecto a la organización, su ambiente de trabajo, políticas y exigencias establecidas por la organización.

A la contratación se la define como:

Como un acuerdo entre las partes, en el que la empresa acepta al candidato y éste acepta las condiciones de vinculación fijadas por la empresa, todo lo cual se formaliza mediante la firma del respectivo contrato de trabajo (Galeano, 2012, pág. 52).

#### **a. La relación laboral**

Aparece con la firma del contrato, está regulada por el reglamento interno de trabajo, por las políticas laborales de la empresa, a más de las disposiciones contenidas en el contrato de trabajo.

#### **b. Contrato de trabajo**

Por contrato de trabajo se entiende:

Al acuerdo bilateral, verbal o escrito, mediante el cual una persona, trabajador, se compromete a realizar personal y voluntariamente un trabajo por cuenta propia y bajo la dirección y organización de otra, empresario, a cambio de una remuneración (Ferrer, 2011, pág. 32)

El contrato de trabajo es un documento legal mediante el cual una persona natural se obliga a prestar sus servicios a otra persona natural o jurídica, bajo su dependencia o subordinación a cambio de una remuneración.

- **Elementos del contrato**

Según (Gómez, 2008, pág. 18) el contrato de trabajo debe contener los siguientes elementos:

**El objeto:** constituye la prestación del servicio, es la ejecución de la actividad personal para la cual fue contratado, con el carácter retribuido. **El consentimiento:** se manifiesta en el contrato de trabajo, remunerado por el empresario y la aceptación por parte del trabajador. No pueden ejecutar consentimiento los menores de edad no emancipados, los dementes o locos, los sordo mudos que no sepan escribir; solo su representante legal podrá prestar su consentimiento en un contrato. **La causa:** para el empresario es la cesión de la prestación de servicios y para el trabajador es el salario como retribución del servicio. **La subordinación o dependencia del trabajador respecto al empleador:** donde el mismo podrá exigir el cumplimiento de las órdenes respecto al modo, tiempo y cantidad de trabajo, así como la imposición de reglamentos a cumplirse durante el tiempo que dure el contrato. Respetando siempre la dignidad, honra y derechos humanos del trabajador.

- **Características del contrato**

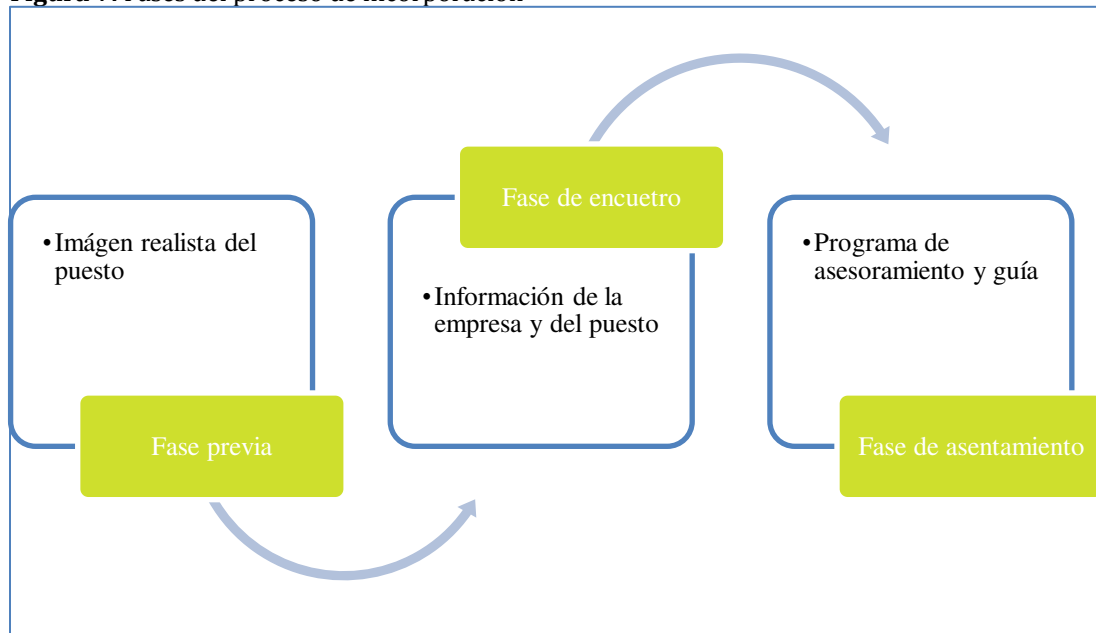
- Debe quedar plasmado en el contrato la **retribución económica**, indicando si será: el **sueldo básico** (mensual, quincenal, semanal) y las prestaciones sociales a las que tendrá derecho, o si será **salario integral** es en valor de nómina, en el cual se retribuye el trabajo ordinario, prestaciones, recargos por horas extras y dominicales, beneficios,

primas legales y extralegales, cesantías y sus intereses, descontadas las deducciones de ley y otras autorizadas por el empleado.

- Se hará constar la **duración**, si es fijo, constará por escrito y no podrá ser mayor a un año, o también podrá ser indefinido.
- Además constará las obligaciones del trabajador y empleador, período de prueba (no podrá ser superior a noventa días), lugar donde se ejecutará el trabajo, jornada laboral (no mayor a 8 horas diarias y cuarenta semanales), clases de trabajo a desarrollar, la manera de ejecutarse el trabajo (por unidades de tiempo o de obra, por tarea, etc.), declaración de establecimiento de sanciones, etc.

### c. Fases del proceso de incorporación

**Figura 7.** Fases del proceso de incorporación



Fuente: (Sastre & Aguilar, 2011, pág. 142) adaptado por Hidalgo, Ruth (2015)

### 3.1.6.5 Orientación e incorporación del nuevo empleado

#### a. Concepto

Se refiere a la etapa final del proceso de vinculación, etapa también denominada como inducción, constituye en la orientación del empleado respecto a la empresa, con el fin de que pueda desarrollar adecuadamente sus habilidades y cumpla sus funciones acertadamente. Dentro de esta etapa incluye el período de prueba.

La orientación o incorporación es:

El proceso en caminado a introducir o presentar a los nuevos empleados de una determinada organización, ofreciéndoles asistencia y apoyo; de manera tal que les permita a ambos familiarizarse lo antes posible con ella y conocer, entre otras cosas el clima de la organización, los servicios que ofrece, la distribución de los espacios físicos y detalle de las funciones y puestos. (García, Rojas & Campos, 2009, pág. 420).

Una adecuada orientación, reviste a la organización de un empleado que logre adaptarse a las exigencias y mirar con claridad el camino adecuado para conseguir los objetivos individuales y corporativos de manera efectiva.

#### **b. Programa de orientación e inducción**

Debe contener tres aspectos:

**Inducción general:** inducción respecto al ambiente de trabajo de la empresa, es decir, sobre información general de la empresa como historia, organización, políticas, trayectoria, recursos disponibles, productos y servicios, normas de seguridad, nombre de los directivos, sitio exacto del puesto de trabajo, compañeros de trabajos, etc.

**Inducción específica:** se la ejecutará en el período de prueba, se le enseñara como desempeñar sus tareas específicas, si existen promoción o transferencia de empleados o modificación de puestos, se realizará un reentrenamiento sobre nuevos métodos de trabajo y desarrollo de nuevas habilidades.

**Entrenamiento:** en esta etapa al empleado se le hará conocer a profundidad el cargo, identificando sus relaciones laborales vertical y horizontal.

- **Contenido del programa de entrenamiento**

**Introducción,** se plantea al empleado de contenidos, objetivos y lo que se espera del trabajador con el desarrollo del programa.

**Información,** de infraestructura física, equipos, material, etc. que serán utilizados en el desarrollo del programa.

**Evaluaciones periódicas mediante entrevistas,** con el propósito de responder o aclarar inquietudes, para evaluar el desenvolvimiento del empleado.

#### **c. Tipos de orientación, inducción y entrenamiento**

Varían según el cargo, pero las más utilizadas son:

- Orientación en el trabajo, en el mismo puesto para llevar al máximo grado su conocimiento y habilidad.
- Orientación en seguridad, normas e higiene.
- Orientación respecto a bienestar social, condiciones socioculturales y deportivas.
- Orientación escolar, mediante conferencias, películas, videos, paneles, etc.
- Orientación como medio de formación y desarrollo, para implementar nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes

### **3.1.6.6 Organización administrativa del talento humano**

Consiste en organizar al personal, mediante un adecuado registro y control de su información, con el afán de organizar administrativamente la empresa, a través de los siguientes documentos:

- Hoja de vida
- Solicitud de empleo
- Ficha de registro del empleado (kardex): contiene datos sobre experiencia, capacitación, evaluaciones, sanciones, etc.
- Carpeta de personal: contiene hoja de vida, solicitud de empleo, ficha de registro, exámenes médicos, memorandos.
- Control de asistencia: por reloj, por planilla, control inteligente, biométricos, control de personal, control de nóminas y pagos.

### **3.1.7 Gestión del personal**

Luego de cumplir con la tarea de captación del personal, se procede a otra función importante como es la de formar y promover el desarrollo del personal, con el propósito de lograr que cumpla sus tareas efectivamente

A la gestión, anteriormente se la solía relacionar únicamente con la administración del aspecto económico-financiero, pero jamás se la vinculaba con el talento humano, actualmente la gestión tiene estrecha relación con la formación, entrenamiento y desarrollo del talento humano. Esta función tiene por objeto entrenar y formar a las personas de tal modo que desarrollen sus aptitudes, capacidades y destrezas en su puesto de trabajo.

### **3.1.8 Formación o capacitación del personal**

Para (Galeano, 2012, pág. 79) la formación es el:

Proceso educativo generalmente a corto plazo en el que se utilizan procedimientos organizados y sistemáticos, por medio de los cuales el personal obtiene conocimientos prácticos para un objetivo específico de la organización.

Todo empleado necesita de cualquier tipo de capacitación o formación continua para lograr un alto desempeño en sus funciones o ajustarse a nuevas necesidades de la empresa. Es así que la capacitación es todo esfuerzo conjunto que realiza la organización con el ánimo de fomentar el aprendizaje, cultivar y fortalecer los conocimientos y habilidades de su personal e incremento de su capacidad humana. Además la formación debe estar acompañada de la parte práctica ya que requiere de operaciones de tipo mecánico o técnico.

Según (Sastre & Aguilar, 2011) los beneficios de la formación son:

Mejorar la competitividad de la organización, posibilitar la flexibilidad interna, garantizar o desarrollar competencias, mejorar la calidad del trabajo, preparar al personal para la introducción de cambios, motivar a los trabajadores por el proyecto empresarial, mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación en el seno de la empresa.

### **3.1.9 Desarrollo del personal**

El desarrollo de personal es:

El proceso de aumentar las opciones de las personas, a través de expandir las capacidades y funciones humanas, de esta manera, permitiendo a las personas llevar una vida larga y saludable, estar bien informado y tener un estándar de vida decente (Atehortúa, Bustamante & Valencia, 2008).

Todos los esfuerzos realizados en el proceso de incorporación se deben complementar con una adecuada política de desarrollo, pues ésta incrementa el valor del activo intangible humano. Entonces el desarrollo es un proceso de educación a largo plazo, en el cual, el personal ejecutivo obtiene conocimientos teóricos y prácticos.

Es decir que la formación está encaminada al personal operativo que necesita adiestramiento sobre un área específica para adquirir una habilidad y el desarrollo se refiere a la educación que debe poseer personal directivo.

En sí los programas de formación y desarrollo tienen por objetivo mejorar la eficiencia y eficacia global de la organización.

#### **a. Proceso de formación**

Incluye las siguientes etapas:

- Análisis o investigación de necesidades: definida por la desviación entre un perfil actual y un perfil real o futuro deseable.
- Diseño e implantación del programa de formación: métodos de aplicación general (conferencias, seminarios, grupos de discusión), métodos orientados a niveles específicos (orientados a empleados u obreros, a mandos y directivos).
- Elaboración del manual: guía a seguir para llevar a cabo el programa y deberá contener introducción, recomendaciones del director del programa, objetivos, unidades de estudio, hojas-guías, estándares o evaluaciones.
- Preparación de instructores.
- Preparación del personal.
- Introducción a las operaciones del cargo.
- Evaluación y seguimiento de la formación: evaluación mediante la valoración de la validez del programa y los efectos que produce la formación y el seguimiento mediante programas de refuerzo.

## **b. Métodos de desarrollo de personal**

(Bohlander & Snell, 2009, pág. 108) *indica:*

Que los métodos de capacitación para el personal operativo o gerencial son capacitación en el puesto, capacitación de aprendizaje práctico, cooperación cooperativa, prácticas preprofesionales y capacitación gubernamental, instrucción en el aula, instrucción programada, métodos audiovisuales, e-learning o aprendizaje electrónico, métodos de simulación. Y los métodos de capacitación para el desarrollo gerencial pueden ser: experiencia en el puesto, seminarios y conferencias, estudios de casos, juegos de negocios, juego de roles y modelado de comportamientos.

### **3.1.10 Desempeño laboral**

(Arias & Heredia, 2008, pág. 130) mencionan que el desempeño son:

Acciones con el objetivo de lograr la misión superando los estándares fijados, dentro de las metas establecidas, sin desperdicios y con una aportación positiva para la calidad de los clientes y de la organización.

“Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período de tiempo” (Alles, 2009, pág. 48).

Es la forma como realizan los empleados su trabajo. Es la piedra angular para desarrollar el éxito en una organización, el mismo que es medido mediante el rendimiento del empleado a través de factores como la capacidad de liderazgo, las habilidades organizativas y la productividad.

Para que una organización marche por buen camino, el talento humano debe ser adecuadamente manejado, de tal modo que éste sirva eficazmente a los clientes.

### 3.1.11 Evaluación del desempeño por competencias

(Bohlander & Snell, 2009, pág. 97) definen a la evaluación del desempeño como:

Un proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez al año) y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño.

La evaluación del desempeño es una herramienta, dirigida a establecer el grado o rendimiento global de eficiencia, con la cual los empleados se desenvuelven en su puesto y alcanzan los objetivos propuestos. La evaluación del desempeño permite calificar lo que una persona puede y es capaz de hacer; es decir, valora la eficacia con la que un ocupante ejecuta un trabajo.

Las evaluaciones del desempeño por competencias, no solo deben medir el grado de cumplimiento de los objetivos sino el alcance de desarrollo de una competencia.

El objetivo de la evaluación del desempeño es medir el valor del empleado o la idoneidad que éste posee para un cargo, con el fin de no hacer errónea su ubicación, detectar sus necesidades personales o de formación y desarrollo, así como tener una base para posibles promociones de personal, aumentos de salariales, etc.

#### a. Métodos de evaluación

Los métodos de evaluación por competencias se pueden clasificar de acuerdo a lo que miden, así:

- **Características o rasgos:** mide si el trabajador posee las características que la empresa requiere.
- **Comportamientos:** mide las acciones específicas que se deberían tener para un puesto de trabajo.
- **Resultados:** evalúa los logros o cumplimiento de los objetivos de los empleados.

#### b. Tipos de evaluación

Para la evaluación de competencias la más conocida es:

**Evaluación 360°**

(Alles, 2010, pág. 276) manifiesta que “es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas como proveedores o clientes”.

(Bohlander & Snell, 2009, pág. 360) mencionan que:

La retroalimentación de 360 grados tiene el propósito de proporcionar a los empleados una visión lo más precisa posible de su desempeño con base en información obtenida desde todos los ángulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes y otros.

Es aquella donde el evaluado recibe un análisis a través de 4 cuadrantes: su jefe directo, un compañero par, un subordinado, por cuenta propia; inclusive puede ser evaluado por parte de un compañero de otra área, proveedor o cliente.

El proceso de evaluación de la metodología de 360° consiste en seguir las siguientes etapas:

- Definir comportamientos a evaluar (competencias organizacionales y técnicas)
- Elaborar el cuestionario de evaluación
- Elegir a las personas que van a ser evaluadores
- Comunicar el proceso de evaluación
- Recolección y procesamiento de los datos
- Elaboración de informes de resultados
- Comunicar resultados a los interesados

### **c. Aspectos de evaluación del desempeño**

Se puede evaluar los siguientes aspectos:

- Actividades esenciales del puesto
- Conocimientos
- Competencias técnicas del puesto
- Competencias organizacionales
- Trabajo en equipo, liderazgo e iniciativa

## **3.2 Estado del arte**

En el mundo actual todas las empresas trabajan en pos de una mejora continua, y en el incremento de la productividad, siendo éstos aspectos algunos de los primordiales para calificar a la dirección como altamente efectiva o como un fracaso; pero la consecución de éstos parámetros,

requieren de medios o recursos adecuados. Dentro de los recursos incluiremos al talento humano, que se constituye en el elemento fundamental e irremplazable dentro del proceso agregador de valor de toda organización. En virtud de lo cual toda empresa debe orientar sus esfuerzos hacia el desarrollo y bienestar del mismo, por tal razón se necesita mayor flexibilidad en los procesos de captación, gestión y desarrollo del talento humano y esto se logra al disponer de una herramienta básica como lo es un modelo de gestión de talento humano, el mismo que permite tener una visión clara de las tareas y funciones a desarrollar por cada empleado, así como de los perfiles para cada cargo, haciendo que el desempeño laboral sea efectivo.

Según (Alles, 2009, pág. 21):

Para definir un modelo por competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia.

La implantación de diversos tipos de MGTH, requiere de la asignación de talento humano con el fin de alcanzar los objetivos empresariales; es así que diversas organizaciones y estudiosos han realizado diferentes investigaciones acerca de éstos, con el fin de demostrar la viabilidad que tienen en el logro y cumplimiento de las metas organizacionales.

De acuerdo al criterio de (Alles, 2009, pág. 24):

Los directores de cada organización, por su experiencia y compenetración en el negocio o actividad, son quienes mejor pueden aportar las ideas básicas para construir el modelo, a partir de éstos conceptos será luego el experto quien llevará estas ideas al formato de competencias y, de ese modo, construirá un modelo que no sólo sea aplicable, sino que sobre todo, permita alcanzar la mencionada estrategia organizacional

Diseñar un modelo de gestión basado en competencias, de alguna manera, resulta simple, debido a la abundante información que existe en la actualidad respecto a la administración del talento humano, sin embargo, (Alles, 2014, pág. 71) "los subsistemas de recurso humanos se diseñan a medida de cada organización".

En base al criterio de (Giarratana, 2008, pág. 1):

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.

El diseño del modelo de gestión de talento humano por competencias se basará en la metodología señalada por (Fontalvo, 2008, pág. 300):

Ya sea un sistema de gestión de calidad o un sistema de gestión avanzado, se entran a establecer las competencias organizacionales requeridas para un desempeño óptimo del sistema a implementar, a estas competencias les deben ser definidos los niveles de desempeño a considerar por cada organización y de ésta manera establecer los perfiles por competencias para los diferentes cargos, articulando así las actividades requeridas para cada proceso.

## Capítulo 4

# Metodología

## 4.1 Diagnóstico

### 4.1.1 Metodología de la investigación

El trabajo presenta un enfoque cuanti-cualitativo de investigación, pues a través de éste se podrá analizar y conocer factores relacionados con la gestión del talento humano.

**El estudio cuantitativo**, se utilizó en el presente capítulo, en la metodología de la investigación, pues permitió la recolección de la información, que será analizada mediante herramientas estadísticas que determinaran el problema y sus causas. También permitió construir tablas y gráficas estadísticas para cuantificar los datos y elaborar el respectivo análisis e interpretación.

**El estudio cualitativo**, permitió plantear preguntas investigativas para determinar comportamientos de los individuos. Este tipo de investigación se utilizó también para plantear el problema y para establecer el marco teórico que respalda las variables de estudio.

### 4.1.2 Modalidad de la investigación

La elaboración de la presente investigación, se enfocó en dos modalidades:

**Investigación bibliográfica**, permitió fundamentar, el marco teórico, las variables de estudio, que son la gestión del talento humano y el desempeño laboral, mediante la búsqueda de información en distintas fuentes tales como libros, revistas, sitios web, etc., para dar solución al problema.

**Investigación de campo**, se la utilizó en el capítulo 4, para recolectar información mediante encuestas.

### 4.1.3 Técnicas de investigación

**La encuesta**, se elaboraron cuestionarios, que se aplicaron al personal administrativo, directivos y jefes departamentales de la UTC, con el propósito de recabar datos referentes a la forma de gestionar el talento humano y al desempeño laboral.

#### 4.1.4 Análisis de cargos

La UTC, cuenta con 140 servidores administrativos (Ver Apéndice A), los mismos que se encuentran ubicados de acuerdo a los niveles de instrucción, tal como se detalla en la tabla a continuación:

**Tabla 1.** Nivel de educación del personal administrativo

Nivel de educación	Cantidad	Porcentaje
Primaria	11	8%
Secundaria	47	34%
Superior	82	59%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

En la Tabla 1., se observa que la UTC, cuenta con el 59% de personal administrativo que dispone de un nivel académico superior, seguido del 34% que cuenta con nivel académico bachiller y que ejercen funciones cuyos puestos requieren de un nivel académico superior y el 8% posee un nivel de educación primario

Así mismo se procedió a clasificar a los 140 servidores de acuerdo al cargo que ejercen (Ver Tabla 2.), con el número de ocupantes por cada puesto.

**Tabla 2.** Ocupantes por cargo del personal administrativo de la UTC

No.	Cargo	No. Integrantes
1	Administrador almacén universitario	1
2	Administrador de la hacienda	1
3	Albañil	3
4	Analista administrativa	1
5	Arquitecto	1
6	Asistente administrativo	21
7	Asistente de agronomía	1
8	Asistente de recursos humanos	1
9	Auxiliar de biblioteca	3
10	Auxiliar de contabilidad	6
11	Auxiliar de diseño gráfico	1
12	Auxiliar de estadística	1
13	Auxiliar de laboratorio	14
14	Auxiliar de mantenimiento	6
15	Auxiliar de proveeduría	1
16	Auxiliar de servicios	18
17	Bibliotecario	1

18	Chofer	8
19	Contadora	1
20	Director de bienestar estudiantil	1
21	Director de planeamiento	1
22	Director de servicios informáticos	1
23	Director de talento humano	1
24	Director financiero	1
25	Directora administrativa	1
26	Enfermera	2
27	Guardia	21
28	Médico	2
29	Odontólogo	1
30	Procurador	1
31	Psicólogo	1
32	Secretario/a	13
33	Secretario general	1
34	Tesorero	1
35	Trabajadora social	1
<b>Total</b>		<b>140</b>

Fuente: UTC (2015)

En base a la información anterior, se puede confirmar que existen en total 35 cargos con diferente número de servidores asignados a los puestos de trabajo

Se procedió aplicar encuestas para la obtención de información, referente a la gestión del talento humano y al desempeño laboral. La encuesta 1 se aplicó al personal directivo y jefes departamentales, integrado por 10 personas. La encuesta 2 se aplicó a todo el personal administrativo para medir su desempeño laboral, obteniendo los datos mostrados a continuación:

#### **4.1.5 Resultados de la encuesta No.1**

Esta encuesta (Ver Apéndice B), se aplicó a los Directivos y Jefes Departamentales de la Institución obteniéndose los resultados, como se detallan a continuación:

- a. ¿El personal administrativo posee los conocimientos, habilidades y destrezas que exige su puesto de trabajo?**

**Tabla 3.** Conocimientos, habilidades y destrezas

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	1	10%
Casi siempre	3	30%
A veces	5	50%
Nunca	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

En la Tabla 3., se puede apreciar que el 50% de los encuestados, no posee los conocimientos, habilidades y destrezas que exige su puesto de trabajo, confirmando la inexistencia de un perfil de competencias que permita contratar al personal más idóneo.

- b. ¿De los siguientes aspectos, cuáles de ellos se ponen en conocimiento del servidor al momento que ingresa a un nuevo puesto de trabajo?**

**Tabla 4.** Aspectos que se dan a conocer

Alternativa	Si	No	Total	% Si	% No
Misión del puesto	6	4	10	60%	40%
Actividades del puesto	8	2	10	80%	20%
Competencias del puesto	4	6	10	40%	60%
Jefe inmediato	6	4	10	60%	40%
Subordinados	4	6	10	40%	60%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

La Tabla 4., referencia que al ingresar un nuevo servidor a la Institución, le dan a conocer la misión del puesto y su jefe inmediato pero no establecen cuales son la actividades y competencias a desarrollar. Se hace evidente entonces que el personal llega a conocer sus funciones por la experiencia en su puesto de trabajo. Este hecho hace necesario el diseño de los perfiles de puestos por competencias para maximizar el desempeño del personal administrativo.

- c. ¿Al efectuar el proceso de reclutamiento se hace conocer o se detallan las competencias del puesto de trabajo?**

**Tabla 5.** Especificación de las competencias

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	1	10%
Casi siempre	3	30%
A veces	5	50%
Nunca	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

En la Tabla 5., el 50% de encuestados manifiesta que a veces se dan a conocer las competencias del puesto de trabajo en el proceso de reclutamiento, es decir los candidatos tienen un desconocimiento casi nulo de las competencias a desarrollar. Confirmando que la universidad no dispone de un perfil de competencias para cada puesto de trabajo.

- d. **¿Al realizar un proceso de reclutamiento interno, se analizan las competencias del servidor postulante con el perfil del puesto vacante?**

**Tabla 6.** Análisis de las competencias del servidor

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	1	10%
Casi siempre	2	20%
A veces	6	60%
Nunca	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

Así mismo en la Tabla 6., el 60% de los directivos encuestados indica que no se hace un diagnóstico de comparación entre perfil del puesto vacante y las competencias del postulante, haciendo que la universidad sufra pérdidas de recursos económicos, de tiempo y mala ejecución de las tareas ya que el nuevo empleado no dispondrá de las competencias y conocimientos requeridos para el puesto. Es decir la universidad no realiza esta comparación porque no cuenta con perfiles por competencias.

- e. **¿De las fuentes de reclutamiento señaladas a continuación cuales se consideran para la atracción de personal a un puesto de trabajo?**

**Tabla 7.** Fuentes de atracción de personal

Alternativa	Si	No	Total	% Si	% No
Página institucional	6	4	10	60%	40%
Anuncios en medios publicitarios	4	6	10	40%	60%
Página mrl	8	2	10	80%	20%
Cartelera institucional	3	7	10	30%	70%
Presentado por servidor interno	2	8	10	20%	80%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

De los datos obtenidos en la Tabla 7., los directivos manifiestan que los medios más utilizados para la atracción de personal son la página del MRL y la página institucional, los menos utilizados son la cartelera institucional y medios publicitarios. Estos datos nos servirán como base para diseñar la propuesta y para lograr un reclutamiento eficaz.

- f. **¿Considera que el actual proceso de selección de personal permite a la Institución incorporar talento humano con las competencias necesarias para ejercer adecuadamente un puesto de trabajo?**

**Tabla 8.** Proceso de selección de personal

Alternativa	Frecuencia	%
Si	2	20%
No	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

El actual proceso de selección se lo realiza sin considerar las competencias requeridas para el puesto de trabajo, ocasionando la acumulación de personal no idóneo en la planta administrativa de la Institución.

- g. **¿Las competencias de los aspirantes se evalúan según los requerimientos del puesto de trabajo?**

**Tabla 9.** Competencias según requerimientos

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	2	20%
Casi siempre	3	30%
A veces	4	40%
Nunca	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

En la Tabla 9., se puede observar que no existe un análisis entre los requerimientos de un puesto con las competencias disponibles de un candidato, haciendo negligente y nada técnico el proceso de selección de personal.

- h. ¿Considera que aplicar un proceso de selección de personal por competencias, garantiza un desempeño eficaz en el puesto de trabajo?**

**Tabla 10.** Aplicación de proceso de selección

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	1	10%
Casi siempre	5	50%
A veces	3	30%
Nunca	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

En la Tabla 10., los directivos de la universidad indican que la aplicación de un proceso de selección por competencias, garantiza un desempeño eficaz del talento humano, pues éste se basará en escoger personal con las competencias acorde al perfil del puesto que garantice calidad en las funciones.

- i. ¿De las siguientes pruebas, cuales se aplica en el proceso de selección del personal?**

**Tabla 11.** Pruebas del proceso de selección

Alternativa	Si	No	Total	% Si	% No
Entrevista de selección	3	7	10	30%	70%
Test de personalidad	2	8	10	20%	80%
Test psicológicos	4	6	10	40%	60%
Prueba de habilidades	3	7	10	30%	70%
Prueba de conocimientos	4	6	10	40%	60%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

En la Tabla11., los directivos concuerdan en su mayoría que no se aplican pruebas para la selección de personal, lo que da a notar que se incorpora personal sin las debidas capacidades, sin criterio técnico, es decir existe nulidad de concurso de méritos y oposición, hecho que perjudica, en el bienestar y gestión de la Institución.

- j. ¿La Institución efectúa programas de inducción permanentes para fortalecer las competencias del personal?**

**Tabla 12.** Programas de inducción

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	2	20%
Casi siempre	3	30%
A veces	4	40%
Nunca	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

La tabla 12., evidencia que la Institución no efectúa programas de inducción, perjudicando al clima laboral, con desconfianza, tensión, poco compromiso, cumplimiento de actividades ineficaces. La falta de este proceso provoca en la universidad un acoplamiento del personal en mayor tiempo, obstruyendo las relaciones laborales.

- k. ¿Existe preocupación de la universidad para que el nuevo servidor se sienta integrado a la Institución después de ejecutado el proceso de inducción?**

**Tabla 13.** Integración del servidor

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	2	20%
Casi siempre	3	30%
A veces	4	40%
Nunca	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

En la Tabla 13., en gran proporción los directivos indican que no se efectúan tareas para integrar adecuadamente el personal a la planta, lo que impide establecer buenas relaciones entre sus miembros e inadecuado desarrollo de competencias al no sentirse como miembro de la familia utecina.

- l. ¿Cuáles de las siguientes actividades realiza la Institución durante el proceso de inducción?**

**Tabla 14.** Actividades del proceso de inducción

Alternativa	Si	No	Total	% Si	% No
Revista institucional	0	10	10	0%	100%
Bienvenida de autoridades	6	4	10	60%	40%
Presentación pública	8	2	10	80%	20%
Presentación videos y filminas	0	10	10	0%	100%
Entrega de credencial	4	6	10	40%	60%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

En la Tabla 14., se puede observar que en el proceso de inducción se efectúan bienvenida de las autoridades y presentación pública pero no se hace entrega de revista institucional ni presentación de videos. Concordando con lo mencionado en preguntas anteriores que no existe un correcto proceso de inducción que genere confianza y compromiso en el personal.

**m. ¿Cuántas veces, en el transcurso del año realiza la Institución evaluaciones al desempeño del personal administrativo?**

**Tabla 15.** Número de evaluaciones al desempeño

Alternativa	Frecuencia	%
Ninguna	2	20%
1 vez	8	80%
2 veces	0	0%
3 veces o más	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

En la Tabla 15., El 80% de los directivos afirman que en el transcurso del año se ha efectuado una sola vez la evaluación al desempeño laboral administrativo, lo cual, no proporciona un indicador adecuado para determinar la capacitación requerida para el personal, con el ánimo de mejorar sus competencias para el desarrollo correcto de sus funciones.

**n. ¿Qué factores se toman en cuenta para realizar la evaluación del desempeño laboral?**

**Tabla 16.** Factores considerados para evaluaciones al desempeño

Alternativa	Si	No	Total	% Si	% No
Conocimiento de funciones	8	2	10	80%	20%
Actividades del puesto	4	6	10	40%	60%
Competencias requeridas	4	6	10	40%	60%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

De acuerdo a la Tabla 16., en las evaluaciones al desempeño administrativo lo que más se considera es el factor conocimiento de funciones, no se evalúa si el personal dispone de competencias requeridas para el puesto, elemento que causa el entorpecimiento de la calidad del trabajo desarrollado por cada servidor.

**o. ¿Considera que la universidad promueve el desarrollo de competencias y su mejora continua?**

**Tabla 17.** Desarrollo de competencias y mejora continua

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	2	20%
Casi siempre	2	20%
A veces	5	50%
Nunca	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

En la Tabla 17., los directivos en su mayoría indican que a veces se promueve el desarrollo de competencias, por ende, no existe mejora continua, a pesar de que se realiza la evaluación al desempeño no se toman medidas para promover el desempeño y superación personal.

**p. ¿Cuál de los siguientes instrumentos se utilizan para realizar la evaluación del desempeño laboral?**

**Tabla 18.** Instrumentos para evaluación del desempeño

Alternativa	Si	No	Total	% Si	% No
Entrevista	4	6	10	40%	60%
Encuesta	6	4	10	60%	40%
Observación	6	4	10	60%	40%
Prueba de conocimientos	2	8	10	20%	80%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

De acuerdo a la tabla 18., se puede observar que se han aplicado encuestas y la observación para la evaluación al desempeño, y en un mínimo porcentaje se han utilizado la entrevista y prueba de conocimientos. No existe evaluación que determine el grado de competencias necesarias para desarrollar las funciones, haciéndose necesario que se apliquen pruebas para determinar si cumplen con el perfil requerido.

- q. **¿La Universidad Técnica de Cotopaxi dispone de un plan de desarrollo de talento humano por competencias, para aplicar su personal?**

**Tabla 19.** Plan de desarrollo

Alternativa	Frecuencia	%
Si	3	30%
No	7	70%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

La tabla 19., indica que la universidad no cuenta con planes de desarrollo para el personal administrativo, razón por la cual los empleados se dedican únicamente a realizar diariamente sus tareas de manera rutinaria, sin dar valor agregado al producto que generan, porque no se sienten motivados.

- r. **¿Las capacitaciones impartidas al personal son basadas en competencias?**

**Tabla 20.** Capacitaciones

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	2	20%
Casi siempre	3	30%
A veces	4	40%
Nunca	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

En la Tabla 20., indica que las capacitaciones que recibe el personal no se basan en competencias, claro que ayudan a mejorar conocimientos pero no son las requeridas por el personal de acuerdo a las necesidades y falencias detectadas en la evaluación del desempeño, haciendo necesaria una evaluación periódica del desempeño laboral para determinar áreas de capacitación acorde a competencias a desarrollar.

- s. **¿Las capacitaciones que usted ha recibido le han permitido mejorar sus actividades y competencias en su puesto de trabajo?**

**Tabla 21.** Mejora de competencias

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	2	20%
Casi siempre	2	20%
A veces	5	50%
Nunca	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

En la Tabla 21., la respuesta a la pregunta coincide con lo mencionado anteriormente, pues las capacitaciones no se enfocan en competencias por lo cual, no ayudan a mejorar el desarrollo de actividades, mucho menos a empoderarse de nuevas competencias o la perfección de las mismas.

**t. ¿De los siguientes tipos de capacitación, cuáles ha recibido el personal administrativo para desempeñar sus funciones?**

**Tabla 22.** Tipos de capacitación

Alternativa	Si	No	Total	% Si	% No
Actualización de conocimientos	2	8	10	20%	80%
Mejora del desarrollo de actividades	6	4	10	60%	40%
Mejora de competencias	3	7	10	30%	70%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

De acuerdo a los datos arrojados en la Tabla 22., los directivos manifiestan que se ha efectuado capacitaciones relacionadas con la mejora del desarrollo de actividades, pero no se han impartido sobre actualización de conocimientos y mejora de competencias, es decir, las capacitaciones no se ajustan a la verdadera situación, por lo cual es factible establecer un programa de evaluación con el ánimo de detectar falencias y debilidades del personal para fortalecerlas.

**u. ¿De los siguientes subsistemas de talento humano, cuáles se aplica al personal administrativo?**

**Tabla 23.** Subsistemas de talento humano

<b>Alternativa</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>	<b>% Si</b>	<b>% No</b>
Diseño de perfiles	3	7	10	30%	70%
Atracción de personal	2	8	10	20%	80%
Selección de personal	6	4	10	60%	40%
Inducción de personal	4	6	10	40%	60%
Evaluación del desempeño	3	7	10	30%	70%
Desarrollo del personal	2	8	10	20%	80%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

Según los datos que constan en la Tabla 23., los subsistemas que se aplican en la universidad son la selección de talento humano, seguido de la inducción de personal, el resto de subsistemas tienen poca aplicabilidad. Haciéndose necesario emplear el conjunto de subsistemas pero basados en competencias para garantizar el desempeño eficaz del personal administrativo y generar sinergia en las actividades que desarrollan.

**v. ¿Considera importante el diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para manejar al personal administrativo de la UTC?**

**Tabla 24.** Diseño de un modelo de talento humano

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	7	70%
Casi siempre	3	30%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

En la Tabla 24., los directivos consideran de gran importancia el diseño de un modelo de gestión de talento humano que gobierne al talento humano, el mismo que será de gran utilidad para mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas y obviamente generará una ventaja competitiva.

**w. ¿Para mejorar el desempeño laboral, se hace necesario un Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias?**

**Tabla 25.** Análisis de las competencias del servidor

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	8	80%
Casi siempre	1	10%
A veces	1	10%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

La Tabla 25., indican los directivos que obviamente el desarrollo de un modelo de gestión de talento humano por competencias permitirá mejorar el desempeño laboral del talento humano de la Institución, es así como manifiestan los encuestados, pues un modelo de talento humano por competencias permite alinear al personal a la visión y misión, cumplir los objetivos estratégicos y estar a la vanguardia de los nuevos cambios.

**x. ¿Dispone la universidad de un diccionario de competencias organizacionales y técnicas?**

**Tabla 26.** Diccionario de competencias

Alternativa	Frecuencia	%
Si	3	30%
No	7	70%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

La Tabla 26. Evidencia que la Institución no dispone de un diccionario de competencias, siendo este la principal herramienta para acoplar al personal idóneo a su puesto de trabajo, una vez más se confirma la carencia del perfil de competencias para el talento humano.

**y. ¿Considera que un adecuado desempeño laboral se debe a las competencias técnicas y organizacionales?**

**Tabla 27.** Competencias técnicas y organizacionales

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	5	63%
Casi siempre	2	25%
A veces	1	13%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Directivos y Jefes Departamentales

En base a la Tabla 27., se puede indicar que una persona que conoce de competencias organizacionales y técnicas, se convierte en un activo valioso para la empresa, así lo consideran y afirman los directivos de la Institución, por ello se hace necesario el levantamiento de competencias en la universidad con aras a darle prestigio y posicionarla como un ente referente de las instituciones de educación superior.

**z. Señale cinco competencias que usted practica en el desarrollo de las funciones en su puesto de trabajo**

**Tabla 28. Competencias desarrolladas**

Alternativa	Si	No	Total	% Si	% No
Iniciativa	2	8	10	20%	80%
Adaptabilidad	7	3	10	70%	30%
Humanismo	4	6	10	40%	60%
Autoridad	7	3	10	70%	30%
Integridad	2	8	10	20%	80%
Solidaridad	4	6	10	40%	60%
Responsabilidad	7	3	10	70%	30%
Vocación de aprendizaje	2	8	10	20%	80%
Independencia	6	4	10	60%	40%
Innovación	4	6	10	40%	60%
Perseverancia	3	7	10	30%	70%
Flexibilidad	2	8	10	20%	80%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

De acuerdo a los datos obtenidos en la tabla 28., las competencias que mayor puntuación han obtenido son adaptabilidad, autoridad, responsabilidad, e independencia. Las mismas que a través del proceso de desarrollo y capacitación del personal deben ser proyectadas hacia la mejora continua de la organización.

**4.1.5.1 Análisis general de los resultados de la encuesta No. 1**

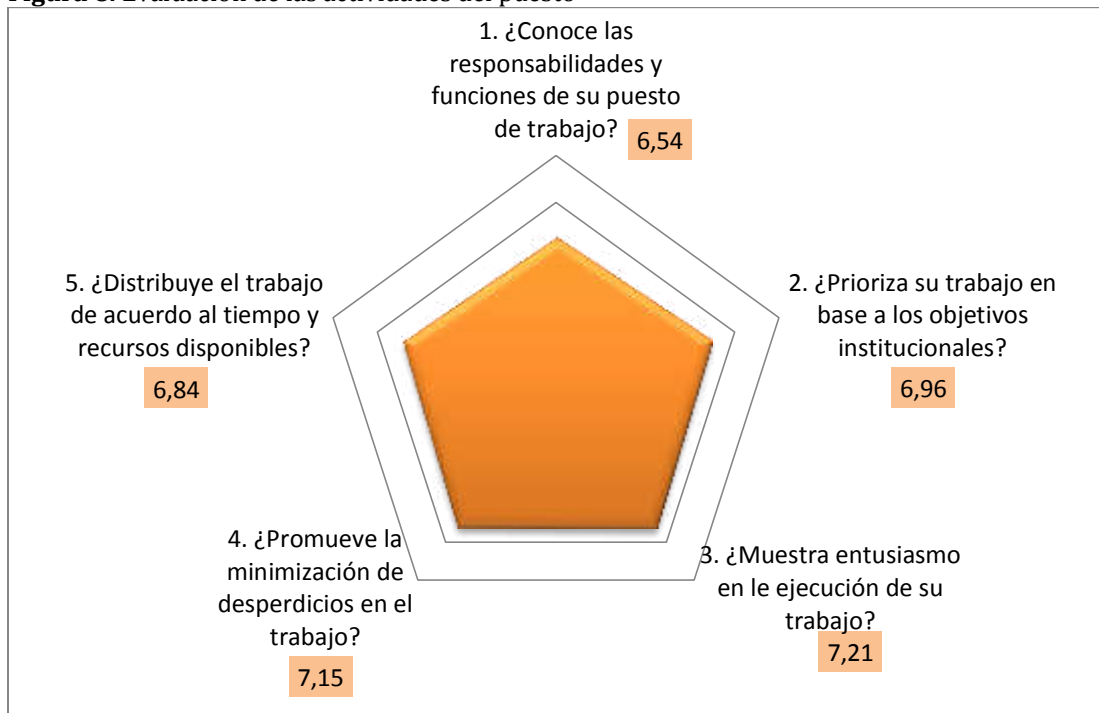
En la mayoría de los ítems aplicados se puede apreciar que en la universidad no existe un eficaz manejo del talento humano, aunque dispone de un DTH, éste no se encuentra especializado en el tema. Así mismo la universidad no cuenta con un documento base, como el manual de gestión de talento humano que indique la forma correcta de manejar al personal administrativo

#### 4.1.6 Resultados de la encuesta No. 2

Se la aplicó para realizar la evaluación del desempeño laboral (Ver Apéndice C), mediante la metodología 180° (Galeano, 2012, pág. 157); es decir, el instrumento se aplicó a cada uno de los servidores para efectuar una autoevaluación, y luego se aplicó a los jefes inmediatos, para corroborar la información obtenida en la autoevaluación. En la aplicación de esta encuesta, cada ítem fue valorado con una calificación en la escala del 1 al 10, obteniendo los siguientes resultados en base a promedios generales:

##### a. Evaluación de actividades

**Figura 8.** Evaluación de las actividades del puesto



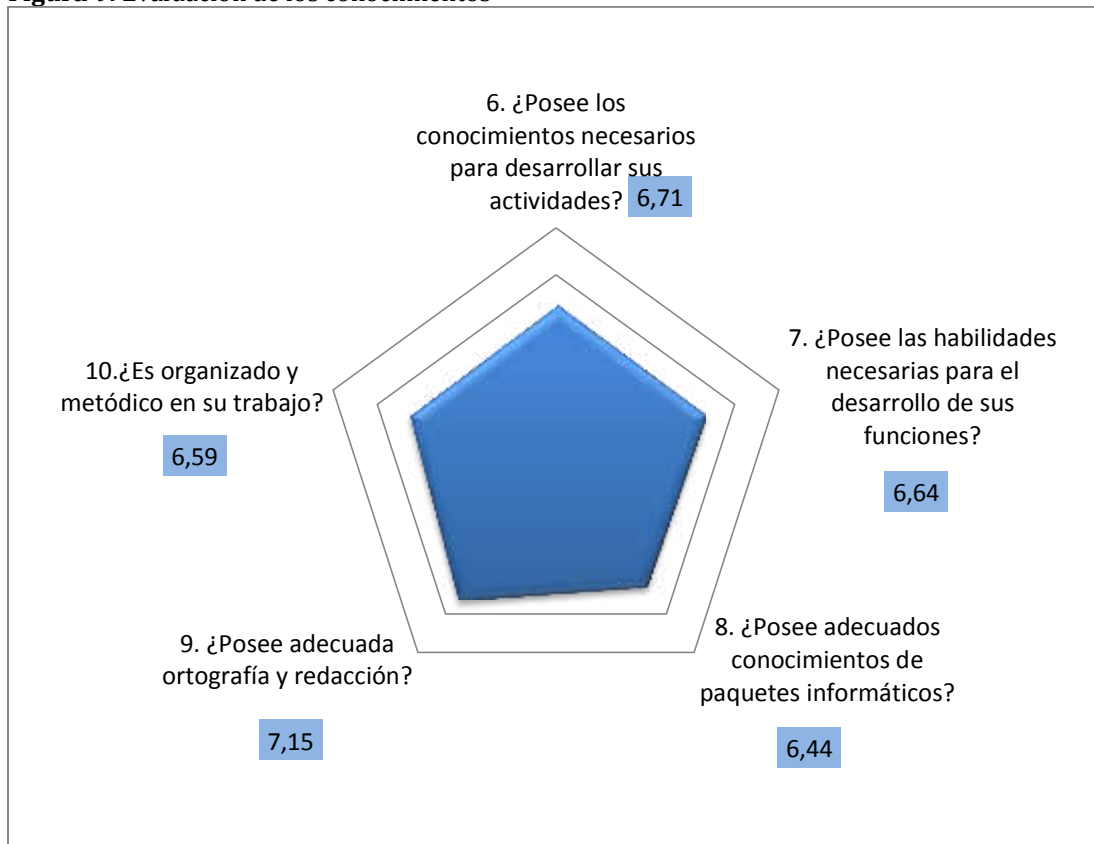
Fuente: Encuesta a personal administrativo

Para analizar este factor se han utilizado 5 elementos tal como se lee en la Figura 8., determinando de esta manera el grado de cumplimiento de las actividades de los administrativos en su puesto de trabajo. El elemento (1) es el que mayor atención requiere, siendo éste, los conocimientos de las responsabilidades y funciones. El componente con máxima calificación es, demuestra entusiasmo en la ejecución del trabajo (3), pero de ahí hay que considerar que si la universidad no genera planes de capacitación y desarrollo, todo este aporte que pretende dar el talento humano se estaría desperdiciando. Así mismo se debe notar que el conocimiento que tiene el

personal de las funciones y responsabilidades se debe a los años de experiencia, más no a la figura de un documento escrito donde consten las mismas.

## b. Evaluación de conocimientos

**Figura 9.** Evaluación de los conocimientos

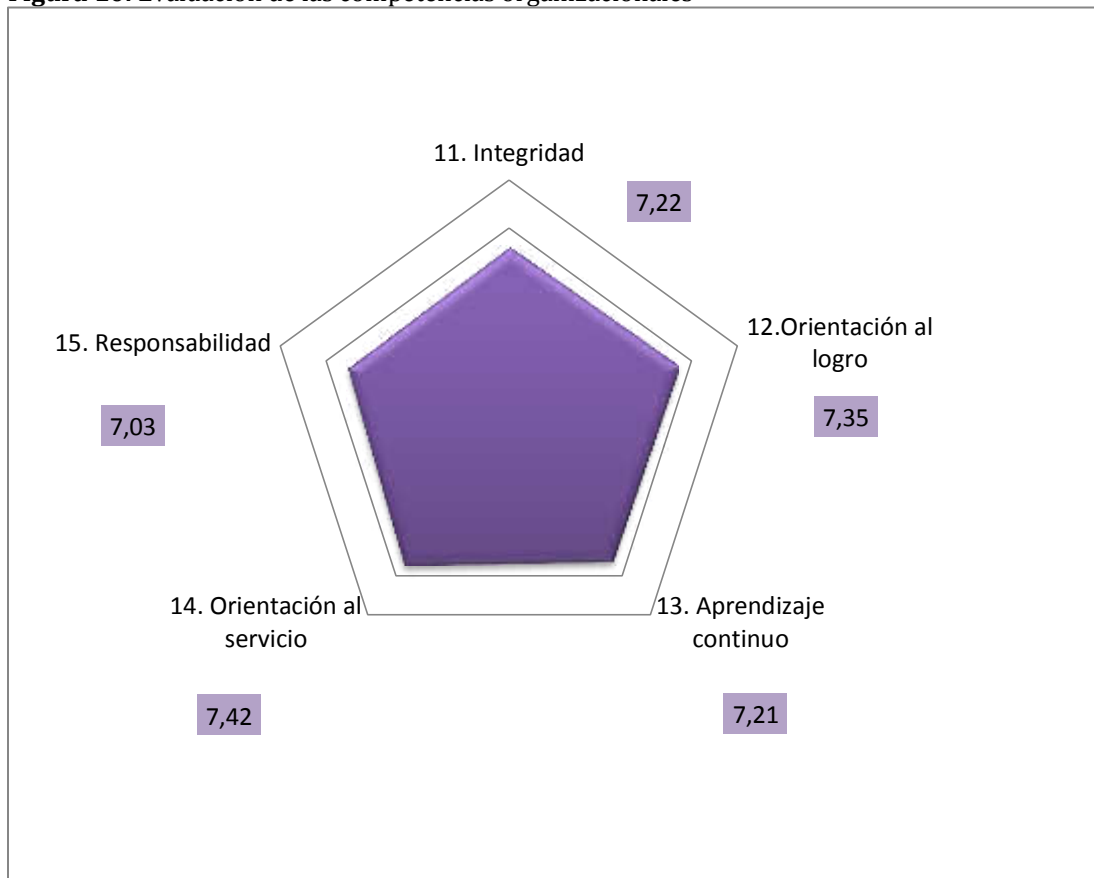


Fuente: Encuesta a personal administrativo

La evaluación de los conocimientos permite determinar el grado o nivel de saberes que posee un individuo para desenvolverse en sus actividades, utilizando igualmente 5 componentes (ver Figura 9) para analizarlos, el factor que requiere mayor atención porque presenta pésima calificación es el relacionado con el poseimiento de conocimientos de paquetes informáticos. Así mismo los administrativos indican que tienen excelente redacción y ortografía seguido de la habilidades necesarias para ejecutar sus tareas. En cuanto a los elementos donde la evaluación al desempeño arroja una mala calificación, la universidad debe preocuparse por emprender capacitaciones dirigidas hacia la mejora de los mismos, evitando así el despilfarro de recursos en seminario o cursos que no elevan el nivel de conocimientos de los empleados.

### c. Evaluación de competencias organizacionales

**Figura 10.** Evaluación de las competencias organizacionales

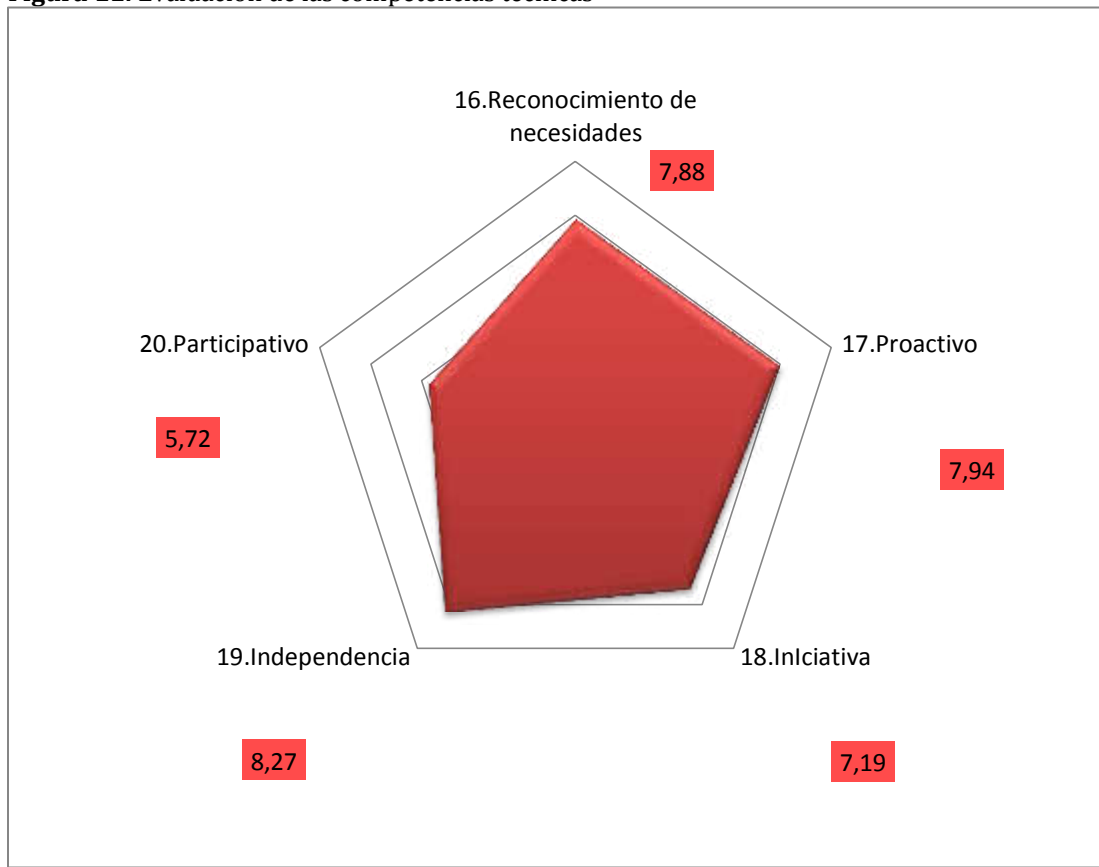


**Fuente:** Encuesta a personal administrativo

Las competencias organizacionales son las que rigen a toda una institución para lograr la máxima eficiencia en sus operaciones debido al exitoso desempeño de sus empleados. En la Figura 10., se puede apreciar que, la competencia mayor puntuada es la orientación al servicio y la menor puntuada es la responsabilidad. De manera general la evaluación a las competencias organizacionales tiene resultados favorables, lo que indica que el personal tiene compromiso con la Institución y siempre enfoca sus actividades hacia el logro de los objetivos, razón por la cual, también estaría dispuesto a empoderarse de nuevos conocimientos y habilidades para elevar su nivel de capacidad en el trabajo.

#### d. Evaluación de competencias técnicas

**Figura 11.** Evaluación de las competencias técnicas

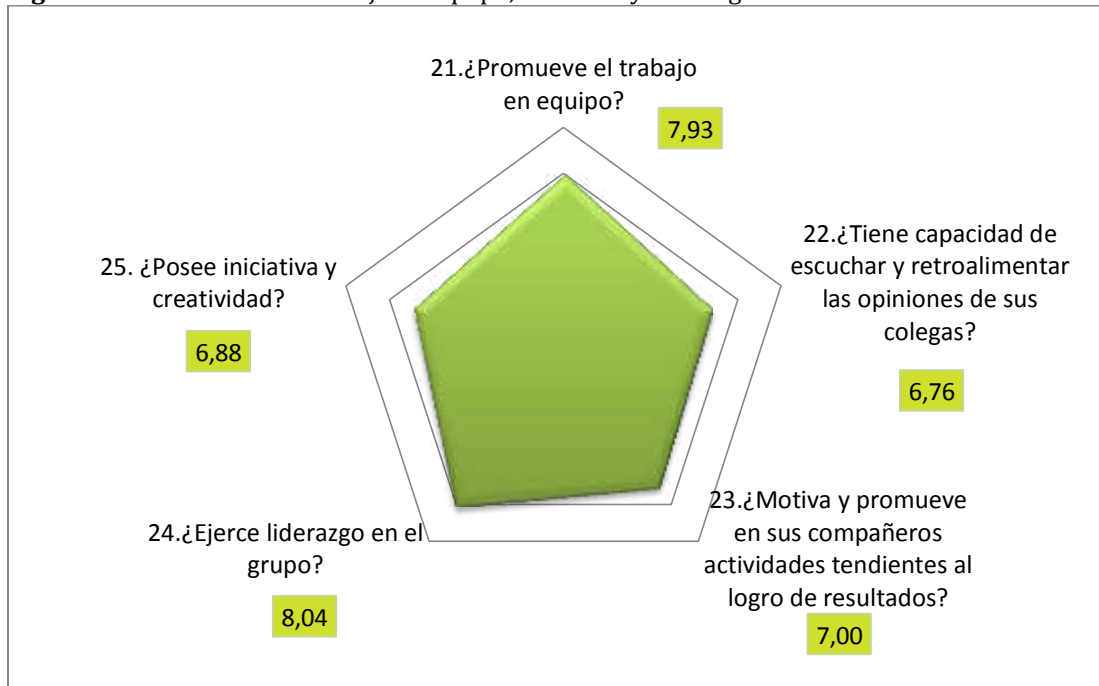


Fuente: Encuesta a personal administrativo

La evaluación de las competencias técnicas permitió determinar el grado de desempeño que cada empleado tiene en su puesto de trabajo. Tal como muestra la Figura 11., las de menor puntaje son la iniciativa y la participación. Las mayormente puntuadas son la independencia y la proactividad. En promedio las competencias técnicas tienen un puntaje bajo lo que indica que no existió una correcta evaluación de las competencias del personal antes de incorporarlo a la universidad. Requiriendo urgentemente la elaboración de perfiles por puesto, capacitación acorde a las necesidades y de ser necesario reubicación del talento humano.

**e. Valoración del proceso de evaluación al trabajo en equipo, la iniciativa y el liderazgo**

**Figura 12.** Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo



Fuente: Encuesta a personal administrativo

De acuerdo a los datos de la Figura 12., se determinó que el personal en conjunto no posee una adecuada iniciativa y creatividad, así como tampoco tiene la capacidad de escuchar y retroalimentar las opiniones de sus compañeros de trabajo, dando a notar que no existen adecuadas relaciones laborales. Existe trabajo en equipo así como liderazgo, lo que ha permitido la consecución de los objetivos institucionales como se mencionó anteriormente.

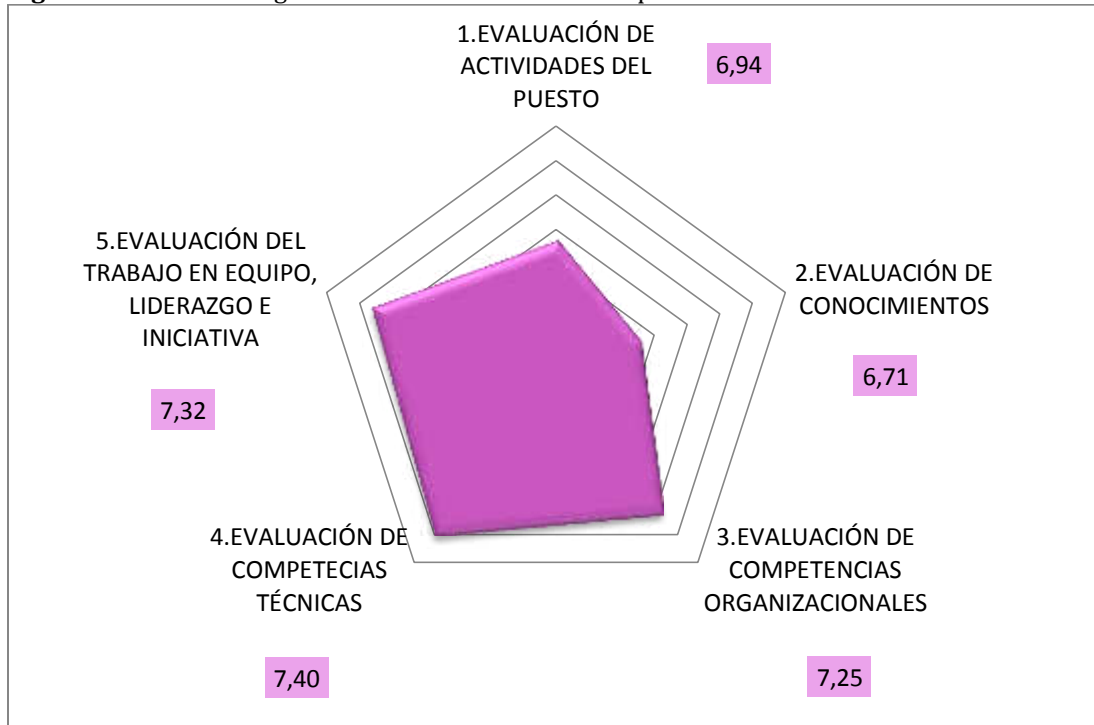
**4.1.6.1 Resumen general del análisis de la autoevaluación**

**Tabla 29.** Calificación final de la evaluación al desempeño

Factores de evaluación	Calificación
1.Evaluación de actividades del puesto	6,94
2.Evaluación de conocimientos	6,71
3.Evaluación de competencias organizacionales	7,25
4.Evaluación de competencias técnicas	7,40
5.Evaluación del liderazgo, trabajo en equipo e iniciativa	7,32
<b>Media general</b>	<b>7,12</b>

Fuente: Encuesta a personal administrativo

**Figura 13.** Calificación global de la evaluación al desempeño



Fuente: Encuesta a personal administrativo

Realizando un análisis general se puede manifestar que existe un inadecuado desempeño laboral en cuanto a conocimientos y actividades del puesto. El factor mejor puntuado corresponde a las competencias técnicas. El promedio general de la evaluación al desempeño es de 7,12 que de acuerdo al Ministerio de Relaciones Laborales, es un tipo de rendimiento esperado, pues se encuentra dentro del nivel de aceptable de productividad, haciéndose necesario diseñar un modelo de gestión de talento humano por competencias que integre a todos los subsistemas, para elevar el nivel de productividad del personal administrativo de la UTC.

#### **4.1.6.2 Resultados de la evaluación de competencias por parte del jefe inmediato**

Se aplicó una encuesta (Ver Apéndice C.) a los jefes inmediatos de cada servidor, para corroborar la información obtenida en la autoevaluación, cuyos resultados, de acuerdo a promedios, se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla 30.** Evaluación del jefe inmediato

<b>Factores</b>	<b>Jefe inmediato</b>
1. ¿Conoce las responsabilidades y funciones de su puesto de trabajo?	7,01
2. ¿Prioriza su trabajo en base a los objetivos institucionales?	6,59
3. ¿Muestra entusiasmo en la ejecución de su trabajo?	7,35
4. ¿Promueve la minimización de desperdicios en el trabajo?	7,05
5. ¿Distribuye el trabajo de acuerdo al tiempo y recursos disponibles?	7,03
6. ¿Posee los conocimientos necesarios para desarrollar sus actividades?	7,54
7. ¿Posee las habilidades necesarias para el desarrollo de sus funciones?	6,89
8. ¿Posee adecuados conocimientos de paquetes informáticos?	7,1
9. ¿Posee adecuada ortografía y redacción?	7,59
10. ¿Es organizado y metódico en su trabajo?	7,45
11. ¿Actúa y sigue instrucciones y políticas institucionales?	8,06
12. ¿Busca alcanzar las metas institucionales?	7,55
13. ¿Busca autocapacitación y desarrollo?	7,02
14. ¿Orienta su trabajo a la satisfacción del cliente?	6,99
15. ¿Cumple en el tiempo establecido las actividades asignadas a su cargo?	7,01
16. ¿Detecta necesidades de su área?	7,45
17. ¿Identifica problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos?	7,35
18. ¿Propone soluciones a problemas de manera rápida y eficaz?	7,5
19. ¿Realiza su trabajo sin necesidad de supervisión?	7,52
20. Participa activamente en los procesos de cambio de la organización?	6,54
21. ¿Promueve el trabajo en equipo?	7,24
22. ¿Tiene capacidad de escuchar y retroalimentar las opiniones de sus colegas?	7,02
23. ¿Motiva y promueve en sus compañeros actividades tendientes al logro de resultados?	7,27
24. ¿Ejerce liderazgo en el grupo?	7,23
25. ¿Posee iniciativa y creatividad?	7,15
<b>Promedio general</b>	<b>7,22</b>

Fuente: Encuesta a Jefe Inmediato

La Tabla 30., indica la evaluación de los jefes inmediatos respecto a las competencias, como se puede observar la calificación que se obtuvo fue en promedio 7,22 puntos sobre 10, con relación a la autoevaluación que arrojó 7,12 puntos.

#### **4.1.6.3 Resultados de la evaluación de competencias por parte del jefe inmediato frente a la autoevaluación**

La tabla 31., muestra los resultados de la evaluación del jefe inmediato, respecto, a la autoevaluación de competencias, tal como se muestra:

**Tabla 31.** Autoevaluación frente a la evaluación del jefe inmediato

<b>Factores</b>	<b>Promedio de autoevaluación</b>	<b>Promedio evaluación Jefe inmediato</b>
1. ¿Conoce las responsabilidades y funciones de su puesto de trabajo?	6,54	7,01
2. ¿Prioriza su trabajo en base a los objetivos institucionales?	6,96	6,59
3. ¿Muestra entusiasmo en la ejecución de su trabajo?	7,21	7,35
4. ¿Promueve la minimización de desperdicios en el trabajo?	7,15	7,05
5. ¿Distribuye el trabajo de acuerdo al tiempo y recursos disponibles?	6,84	7,03
6. ¿Posee los conocimientos necesarios para desarrollar sus actividades?	6,71	7,54
7. ¿Posee las habilidades necesarias para el desarrollo de sus funciones?	6,64	6,89
8. ¿Posee adecuados conocimientos de paquetes informáticos?	6,44	7,1
9. ¿Posee adecuada ortografía y redacción?	7,15	7,59
10. ¿Es organizado y metódico en su trabajo?	6,59	7,45
11. Integridad	7,22	8,06
12. Orientación al logro	7,35	7,55
13. Aprendizaje continuo	7,21	7,02
14. Orientación al servicio	7,42	6,99
15. Responsabilidad	7,03	7,01
16. Reconocimiento de necesidades	7,88	7,45
17. Proactivo	7,94	7,35
18. Iniciativa	7,19	7,5
19. Independencia	8,27	7,52
20. Participativo	5,72	6,54
21. ¿Promueve el trabajo en equipo?	7,93	7,24
22. ¿Tiene capacidad de escuchar y retroalimentar las opiniones de sus colegas?	6,76	7,02
23. ¿Motiva y promueve en sus compañeros actividades tendientes al logro de resultados?	7,00	7,27
24. ¿Ejerce liderazgo en el grupo?	8,04	7,23
25. ¿Posee iniciativa y creatividad?	6,88	7,15
<b>Promedio</b>	<b>7,12</b>	<b>7,22</b>

La Tabla 31., muestra los resultados de una evaluación 180°; es decir, una autoevaluación frente a la evaluación efectuada por los jefes inmediatos. Se puede observar que existe una variación insignificante entre ambas evaluaciones, los factores con mejor calificación de los jefes inmediatos son: la integridad, orientación al logro, independencia, conocimientos, ortografía y redacción,

iniciativa. Los de menor peso son el conocimiento de responsabilidades y funciones, habilidades, orientación al servicio, participación. En general las competencias con menor puntuación deben ser analizadas para tomar medidas correctivas.

## 4.2 Métodos aplicados

Para la elaboración de los perfiles de puestos por competencias, se aplicó el método MPC (modelando perfiles por competencias), expuesto por (Vértice, 2008, pág. 129), mediante el cual se efectuó las siguientes tareas:

**a. Identificación de actividades esenciales**, donde se enlistaron todas las actividades del cargo, luego se identificaron las más importantes y finalmente se procedió a identificar las actividades específicas mediante la fórmula:

$$(CO + CM) * F = TOTAL \quad (4.1)$$

Donde:

*F = frecuencia*

*CO = consecuencia de la no ejecución de la actividad o ejecución errada*

*CM = complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad*

La calificación se asignó en base a la siguiente tabla:

**Tabla 32.** Serie de calificación de actividades

Calificación	Frecuencia (F)	Consecuencia (CO)	Complejidad (CM)
5	Diaria	Muy graves	Máxima
4	Semanal	Graves	Alta
3	Quincenal	Considerables	Moderada
2	Mensual	Leves	Baja
1	Bimensual o más	Mínimas	Mínima

Fuente: (Vértice, 2008, pág. 132)

### b. Construcción del perfil por competencias

Mediante los siguientes pasos:

- Determinación de la misión del puesto

- Establecimiento de conocimientos requeridos para el puesto
- Establecimiento del interfaz o relaciones del puesto
- Determinación de la educación académica y experiencia requerida
- Asignación de competencias técnicas y conductuales. Para la asignación de competencias se utilizó las competencias sugeridas por SENRES y otras se planteó en base a la información recopilada (Ver Apéndice F y G).
- Asignación de niveles de competencia requeridos para cada actividad,, acorde al diccionario de competencias de la SENRES
- Establecimiento de los requerimientos para selección o capacitación

### **c. Valoración de puestos**

Finalmente se procedió a realizar una valoración de puestos acorde a la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos de SENRES

En el caso de los puestos que cuentan con más de dos personas para cada cargo, se conformó grupos de trabajo para obtener la información necesaria, así es el caso de los albañiles, asistentes administrativos, auxiliares de biblioteca, auxiliares de contabilidad, auxiliares de laboratorio, auxiliares de mantenimiento, auxiliares de servicios, choferes, guardias y secretarios.

## **4.3 Materiales y herramientas**

Para elaborar los perfiles de competencias se utilizó el diccionario de competencias de la SENRES (Ver Apéndices G y H.), las mismas que son utilizadas en las instituciones públicas, para la valoración de cargos y levantamiento de perfiles.

Así mismo, las herramientas que se utilizaron para el levantamiento de perfiles de puestos (Ver Apéndice D.), y valoración de cargos ( Ver Apéndice E.), se adaptaron de los formatos del MRL.

## Capítulo 5

# Resultados

### 5.1 Producto final

#### Perfiles de competencias para el personal administrativo de la UTC

Figura 14. Levantamiento información cargo administrador de almacén universitario

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b>1.- Datos de Identificación:</b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: ADMINISTRATIVA		
Puesto: ADMINISTRADOR DE ALMACÉN UNIVERSITARIO		Código: UTC-A-001		
Nivel: Profesional		Puntos: 545 ptos.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público 1		Grado: Grado 7 Servidor Público 1		
Rol del Puesto: Administrativo				
<b>2.- Misión del Puesto:</b>				
Administrar y custodiar los equipos, materiales y herramientas, así como los bienes inmuebles de la institución				
<b>3.- Actividades del Puesto:</b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Elaborar la planificación y coordinación de los bienes para la entrega-recepción a las dependencias de la Institución	5	5	4	25
Elaborar proyectos, planes y acciones que permitan el cumplimiento de la misión del departamento	2	5	4	22
Realizar las tareas de organización y control para el ingreso y salida equipos, materiales y demás bienes	5	5	3	20
Pronosticar demandas y mantener stocks mínimos de inventarios	5	5	3	20
Establecer stocks y si es el caso diseñar la solicitud de abastecimiento	4	5	4	24
<b>4.- Interfaz del Puesto</b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Elaborar la planificación y coordinación de los bienes para la entrega-recepción a las dependencias de la Institución	Jefes Departamentales			

Elaborar proyectos, planes y acciones que permitan el cumplimiento de la misión del departamento	Director Financiero			
Realizar las tareas de organización y control para el ingreso y salida equipos, materiales y demás bienes	Proveedores			
Pronosticar demandas y mantener stocks mínimos de inventarios	Guardalmacén			
Establecer stocks y si es el caso diseñar la solicitud de abastecimiento	Director administrativo			
<b>5.- <u>Conocimientos Requeridos:</u></b>				
<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>			
Elaborar la planificación y coordinación de los bienes para la entrega-recepción a las dependencias de la Institución	Reglamentos, procedimientos internos y externos para el desarrollo de la actividad.			
Elaborar proyectos, planes y acciones que permitan el cumplimiento de la misión del departamento	Planificación, administración			
Realizar las tareas de organización y control para el ingreso y salida equipos, materiales y demás bienes	Control y administración de existencias			
Pronosticar demandas y mantener stocks mínimos de inventarios	Administración de inventarios			
Establecer stocks y si es el caso diseñar la solicitud de abastecimiento	Técnicas de control de inventarios			
<b>6.- <u>Instrucción Formal Requerida:</u></b>				
	<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</b>	
	Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Administración, Contabilidad	
<b>7.- <u>Experiencia Laboral Requerida:</u></b>				
<b>Dimensiones de Experiencia</b>		<b>Detalle</b>		
Tiempo de experiencia		Hasta 1 año		
Especificidad de la experiencia		Específica		
Contenido de la experiencia		Administración, Contabilidad, Finanzas y afines		
<b>8.- <u>Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</u></b>				
<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>		
		<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones	X		

	de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.			
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	X		
Organización de la información	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.		X	
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	X		
Destreza matemática	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)		X	
<b>9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Iniciativa	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.		X	
<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>				

Conocimientos / Destrezas		Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación				
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Reglamentos, procedimientos internos y externos para el desarrollo de la actividad.			X				
Planificación, administración		X					
Control y administración de existencias		X					
Administración de inventarios		X					
Técnicas de control de inventarios		X					
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
<b>Administración, Contabilidad</b>							
		X					
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
<b>Administración, Contabilidad, Finanzas y afines</b>							
		X					
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Planificación y gestión		X					
Pensamiento estratégico		X					
Organización de la información		X					
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)			X				
Destreza matemática		X					
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Trabajo en equipo		X					
Orientación de servicio			X				
Orientación a los resultados		X					
Iniciativa		X					
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
170	25	20	100	20	60	50	100

La figura 14., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias del administrador del almacén universitario, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 545/1000 puntos, que corresponde al grupo ocupacional servidor público 1., tal como detalla la tabla la figura 15.

**Figura 15.** Perfil de competencias cargo administrador de almacén universitario

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
<b>Código:</b>	UTC-A-001	<b><u>INTERFAZ</u></b>	Director Financiero, Jefes Departamentales, Proveedores, Guardalmacén, Director administrativo	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	ADMINISTRADOR DE ALMACÉN UNIVERSITARIO	Director Financiero, Jefes Departamentales, Proveedores, Guardalmacén, Director administrativo			<b>Título Requerido:</b>
<b>Nivel:</b>	Profesional			<b>Área de Conocimiento:</b>	
<b>Unidad Procesos:</b>	ADMINISTRATIVA				
<b>Rol:</b>	Administrativo				
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 1				
<b>Ámbito:</b>	Nacional				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Administrar y custodiar los equipos, materiales y herramientas, así como los bienes inmuebles de la Institución		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año		
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Administración, Contabilidad, Finanzas y afines		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES		
Elaborar la planificación y coordinación de los bienes para la entrega-recepción a las dependencias de la Institución		Reglamentos, procedimientos internos y externos para el desarrollo de la actividad.	Planificación y gestión		
Elaborar proyectos, planes y acciones que permitan el cumplimiento de la misión del departamento		Planificación, administración	Pensamiento estratégico		
Realizar las tareas de organización y control para el ingreso y salida equipos, materiales y demás bienes		Control y administración de existencias	Organización de la información		
Pronosticar demandas y mantener stocks mínimos de inventarios		Administración de inventarios	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)		
Establecer stocks y si es el caso diseñar la solicitud de abastecimiento		Técnicas de control de inventarios	Destreza matemática		

**Figura 16.** Levantamiento información cargo administrador de la hacienda

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b>1.- Datos de Identificación:</b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: ADMINISTRATIVA		
Puesto: ADMINISTRADOR DE LA HACIENDA		Código: UTC-A-002		
Nivel: Profesional		Puntos: 615 pts.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público 2		Grado: Grado 8 Servidor Público 2		
Rol del Puesto: Administrativo				
<b>2.- Misión del Puesto:</b>				
Gestionar los procesos de producción de la hacienda de acuerdo a las políticas y normas establecidas, garantizando la satisfacción de los clientes				
<b>3.- Actividades del Puesto:</b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Colaborar en la elaboración, ejecución y control de los planes operativos; en concordancia con la planeación estratégica para lograr los objetivos institucionales	5	5	5	<b>30</b>
Elaborar informes que revelen el cumplimiento de la gestión acorde a los objetivos planteados	2	4	4	<b>18</b>
Ejecutar y coordinar los procesos productivos acorde a las exigencias del cliente interno y externo	5	4	4	<b>21</b>
Orientar técnicamente en el desarrollo de los procesos	3	4	4	<b>19</b>
Establecer mecanismos adecuados de control para verificar el cumplimiento de la gestión	5	5	3	<b>20</b>
<b>4.- Interfaz del Puesto</b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Colaborar en la elaboración, ejecución y control de los planes operativos; en concordancia con la planeación estratégica para lograr los objetivos institucionales	Director de planeamiento			
Elaborar informes que revelen el cumplimiento de la gestión acorde a los objetivos planteados	Director administrativo			
Ejecutar y coordinar los procesos productivos acorde a las exigencias del cliente interno y externo	Proveedores, Clientes			

Orientar técnicamente en el desarrollo de los procesos	Asistente de agronomía						
Establecer mecanismos adecuados de control para verificar el cumplimiento de la gestión	Asistente de agronomía						
<b>5.- <u>Conocimientos Requeridos:</u></b>							
<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>						
Colaborar en la elaboración, ejecución y control de los planes operativos; en concordancia con la planeación estratégica para lograr los objetivos institucionales	Producción agropecuaria, recursos naturales y gestión sustentable de los mismos						
Elaborar informes que revelen el cumplimiento de la gestión acorde a los objetivos planteados	Técnicas y principios de ingeniería agronómica						
Ejecutar y coordinar los procesos productivos acorde a las exigencias del cliente interno y externo	Principios administrativos						
Orientar técnicamente en el desarrollo de los procesos	Leyes y reglamentos que rigen en materia ambientales, agropecuaria, agronómica						
Establecer mecanismos adecuados de control para verificar el cumplimiento de la gestión	Administración de empresas agropecuarias						
<b>6.- <u>Instrucción Formal Requerida:</u></b>							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Instrucción Formal</th> <th>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</th> <th>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tercer Nivel</td> <td>Profesional - 6 años o más</td> <td>Agronomía, agroindustrial, agropecuaria o afines</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).	Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Agronomía, agroindustrial, agropecuaria o afines
Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).					
Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Agronomía, agroindustrial, agropecuaria o afines					
<b>7.- <u>Experiencia Laboral Requerida:</u></b>							
<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>						
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año						
Especificidad de la experiencia	Relacionada						
Contenido de la experiencia	Procesos administrativos; leyes, normas y reglamentos agropecuarios, de medio ambiente						
<b>8.- <u>Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</u></b>							
<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>					

		Alta	Media	Baja
Planificación y gestión	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.		X	
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Presenta datos estadísticos y/o financieros.			X
Monitoreo y control	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.		X	
Orientación asesoramiento /	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.		X	
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.			X
<b>9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Liderazgo	Ejerce fuerte influencia en todos sus colaboradores, de tal modo que los motiva y los compromete con la empresa	X		
Vocación de servicio	Esta atento y buscando oportunidad para ayudar a los demás	X		
Orientación a los resultados	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.		X	
Adaptación al cambio	Está abierto a enfrentar situaciones cambiantes o distintas		X	
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>				

Conocimientos / Destrezas		Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación				
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Producción agropecuaria, recursos naturales y gestión sustentable de los mismos		X					
Técnicas y principios de ingeniería agronómica		X					
Principios administrativos			X				
Leyes y reglamentos que rigen en materia ambientales, agropecuaria, agronómica		X					
Administración de empresas agropecuarias		X					
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Agronomía, agroindustrial, agropecuaria o afines		X					
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Procesos administrativos; leyes, normas y reglamentos agropecuarios, de medio ambiente		X	X				
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Planificación y gestión		X	X				
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)		X					
Monitoreo y control		X					
Orientación / asesoramiento		X	X				
Juicio y toma de decisiones		X					
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Liderazgo		X					
Vocación de servicio			X				
Orientación a los resultados		X					
Adaptación al cambio		X					
Trabajo en equipo		X					
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
200	25	100	100	20	80	50	40

La figura 16., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias del administrador de la hacienda, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 615/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público 2., tal como detalla la figura 17.

Figura 17. Perfil de competencias cargo administrador de la hacienda

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>		<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>
<b>Código:</b>	UTC-A-002	<b><u>INTERFAZ</u></b>		<b>Nivel de Instrucción:</b> Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	ADMINISTRADOR DE LA HACIENDA	Director de planeamiento, director administrativo, proveedores, clientes	de	
<b>Nivel:</b>	Profesional			<b>Título Requerido:</b> SI
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRATIVA			
<b>Rol:</b>	Administrativo			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 2			
<b>Ámbito:</b>	Provincial			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Gestionar los procesos de producción de la hacienda de acuerdo a las políticas y normas establecidas, garantizando la satisfacción de los clientes		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Procesos administrativos; leyes, normas y reglamentos agropecuarios, de medio ambiente	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Colaborar en la elaboración, ejecución y control de los planes operativos; en concordancia con la planeación estratégica para lograr los objetivos institucionales		Producción agropecuaria, recursos naturales y gestión sustentable de los mismos		Planificación y gestión
Elaborar informes que revelen el cumplimiento de la gestión acorde a los objetivos planteados		Técnicas y principios de ingeniería agronómica		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)
Ejecutar y coordinar los procesos productivos acorde a las exigencias del cliente interno y externo		Principios administrativos		Monitoreo y control
Orientar técnicamente en el desarrollo de los procesos		Leyes y reglamentos que rigen en materia ambientales, agropecuaria, agronómica		Orientación / asesoramiento
Establecer mecanismos adecuados de control para verificar el cumplimiento de la gestión		Administración de empresas agropecuarias		Juicio y toma de decisiones

**Figura 18.** Levantamiento información cargo albañil

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b>1.- Datos de Identificación:</b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: ADMINISTRATIVA		
Puesto: ALBAÑIL		Código: UTC-A-003		
Nivel: No profesional		Puntos: 423 ptos.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público de Apoyo 3		Grado: Grado 5 Servidor Público de Apoyo 3		
Rol del Puesto: Servicios				
<b>2.- Misión del Puesto:</b>				
Ejecutar actividades de albañilería tendientes a mantener en condiciones adecuadas los edificios e instalaciones de la Institución en conjunción con la reglamentación vigente de seguridad, salud y prevención de accidentes				
<b>3.- Actividades del Puesto:</b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Programación de los trabajos mediante la recepción, procesamiento y coordinación de la información entregada por el superior	5	5	4	25
Determinar el material, herramientas y equipo que sea necesario para la ejecución del trabajo	5	5	3	20
Estima tiempos necesario para la ejecución de los trabajos	5	5	3	20
Supervisar y conservar limpieza en todas las áreas de trabajo	5	5	4	25
Realizar trabajos acorde a especificaciones técnicas	5	5	3	20
<b>4.- Interfaz del Puesto</b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Programación de los trabajos mediante la recepción, procesamiento y coordinación de la información entregada por el superior	Supervisor de obras			
Determinar el material, herramientas y equipo que sea necesario para la ejecución del trabajo	Maestro de obra			
Estima tiempos necesario para la ejecución de los trabajos	Jefe de obra			

Supervisar y conservar limpieza en todas las áreas de trabajo	Colegas						
Realizar trabajos acorde a especificaciones técnicas	Arquitecto de la obra						
<b>5.- <u>Conocimientos Requeridos:</u></b>							
Actividades esenciales	Conocimientos						
Programación de los trabajos mediante la recepción, procesamiento y coordinación de la información entregada por el superior	Cálculos y medidas						
Determinar el material, herramientas y equipo que sea necesario para la ejecución del trabajo	Planificación básica						
Estima tiempos necesario para la ejecución de los trabajos	Instrumentos de medición						
Supervisar y conservar limpieza en todas las áreas de trabajo	Normas de seguridad e higiene						
Realizar trabajos acorde a especificaciones técnicas	Albañilería						
<b>6.- <u>Instrucción Formal Requerida:</u></b>							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Instrucción Formal</th> <th>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</th> <th>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bachillerato</td> <td>Bachiller</td> <td>Albañilería</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).	Bachillerato	Bachiller	Albañilería
Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).					
Bachillerato	Bachiller	Albañilería					
<b>7.- <u>Experiencia Laboral Requerida:</u></b>							
Dimensiones de Experiencia	Detalle						
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año						
Especificidad de la experiencia	Específica						
Contenido de la experiencia	Edificación, obras y construcción						
<b>8.- <u>Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</u></b>							
Destrezas	Definición	Relevancia					
		Alta	Media	Baja			
Planificación y gestión	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la			X			

	calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.			
Manejo de recursos materiales	Determina las necesidades de recursos materiales de la Institución y controla el uso de los mismos.		X	
Destreza matemática	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)		X	
Prevención de riesgos laborales	Propone medidas de control y disminución de riesgos		X	
Innovación	Crea soluciones, conocimiento e ideas originales basándose en la experiencia y conocimiento de otras personas		X	
<b>9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Liderazgo	Es persuasivo y en un nivel medio logra motivar a sus colaboradores hacia la consecución de objetivos		X	
Vocación de servicio	Presta el servicio sin hacer el menor esfuerzo		X	
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Aprendizaje continuo	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.		X	
Trabajo en equipo	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.		X	

<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>							
<b>Conocimientos / Destrezas</b>				<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>		
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Cálculos y medidas				X			
Planificación básica					X		
Instrumentos de medición				X			
Normas de seguridad e higiene				X	X		
Albañilería				X			
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Albañilería							
				X			
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Edificación, obras y construcción							
				X	X		
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Planificación y gestión					X		
Manejo de recursos materiales				X			
Destreza matemática				X	X		
Prevención de riesgos laborales				X			
Innovación				X			
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Liderazgo				X			
Vocación de servicio				X			
Orientación a los resultados				X			
Aprendizaje continuo				X			
Trabajo en equipo				X			
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
45	13	100	100	20	80	25	40

La figura 18., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias albañil, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 423/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público de apoyo 3., tal como detalla la tabla la figura 19.

Figura 19. Perfil de competencias cargo albañil

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS			
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>
<b>Código:</b>	UTC-A-003	<b>INTERFAZ</b>  Supervisor de obras, maestro de obra, jefe de obra, arquitecto	<b>Nivel de Instrucción:</b> Bachillerato
<b>Denominación:</b>	ALBAÑIL		
<b>Nivel:</b>	No profesional		
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRATIVA		<b>Título Requerido:</b> NO
<b>Rol:</b>	Servicios		
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público de Apoyo 3		<b>Área de Conocimiento:</b> Albañilería
<b>Ámbito:</b>	Local		
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Ejecutar actividades de albañilería tendientes a mantener en condiciones adecuadas los edificios e instalaciones de la Institución en conjunción con la reglamentación vigente de seguridad, salud y prevención de accidentes		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Edificación, obras y construcción
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Programación de los trabajos mediante la recepción, procesamiento y coordinación de la información entregada por el superior		Cálculos y medidas	Planificación y gestión
Determinar el material, herramientas y equipo que sea necesario para la ejecución del trabajo		Planificación básica	Manejo de recursos materiales
Estima tiempos necesario para la ejecución de los trabajos		Instrumentos de medición	Destreza matemática
Supervisar y conservar limpieza en todas las áreas de trabajo		Normas de seguridad e higiene	Prevención de riesgos laborales
Realizar trabajos acorde a especificaciones técnicas		Albañilería	Innovación

**Figura 20.** Levantamiento información cargo analista administrativa

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b><u>1.- Datos de Identificación:</u></b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: ADMINISTRATIVA		
Puesto: ANALISTA ADMINISTRATIVA		Código: UTC-A-004		
Nivel: Profesional		Puntos: 665 ptos.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público 3		Grado: Grado 9 Servidor Público 3		
Rol del Puesto: Administrativo				
<b><u>2.- Misión del Puesto:</u></b>				
Ejecutar tareas relacionadas con la información administrativa y financiera				
<b><u>3.- Actividades del Puesto:</u></b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Administración, supervisión y ejecución de labores del sistema de compras pública	5	5	3	<b>20</b>
Elaborar reglamentos que rijan el proceso de compras públicas	4	5	3	<b>19</b>
Asesorar a los clientes internos y externos en procesos relacionados con compras públicas	4	4	5	<b>24</b>
Elaborar el plan de requerimiento de materiales coordinando con el resto de unidades y departamentos	5	5	3	<b>25</b>
Determina necesidades de reparación y adecuación de las oficinas para una correcta gestión	5	5	4	<b>25</b>
<b><u>4.- Interfaz del Puesto</u></b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Administración, supervisión y ejecución de labores del sistema de compras pública	Director administrativo			
Elaborar reglamentos que rijan el proceso de compras públicas	Director administrativo			
Asesorar a los clientes internos y externos en procesos relacionados con compras públicas	Clientes internos y externos			

Elaborar el plan de requerimiento de materiales coordinando con el resto de unidades y departamentos	Proveedores						
Determina necesidades de reparación y adecuación de las oficinas para una correcta gestión	Todas la unidades o departamentos						
<b>5.- <u>Conocimientos Requeridos:</u></b>							
<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>						
Administración, supervisión y ejecución de labores del sistema de compras pública	Plan de requerimientos institucionales						
Elaborar reglamentos que rigen el proceso de compras públicas	Plan de requerimientos institucionales						
Asesorar a los clientes internos y externos en procesos relacionados con compras públicas	Atención al cliente						
Elaborar el plan de requerimiento de materiales coordinando con el resto de unidades y departamentos	Conocimientos de planificación y control						
Determina necesidades de reparación y adecuación de las oficinas para una correcta gestión	Control de activos						
<b>6.- <u>Instrucción Formal Requerida:</u></b>							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Nivel de Instrucción Formal</b></th> <th><b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</b></th> <th><b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tercer Nivel</td> <td>Profesional - 6 años o más</td> <td>Finanzas, Economía, Administración</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</b>	Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Finanzas, Economía, Administración
<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</b>					
Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Finanzas, Economía, Administración					
<b>7.- <u>Experiencia Laboral Requerida:</u></b>							
<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>						
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año						
Especificidad de la experiencia	Específica						
Contenido de la experiencia	Ley orgánica de contratación pública, reglamentos y leyes, LOSCCA						
<b>8.- <u>Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</u></b>							
<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>					
		<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>			

Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.	X		
Innovación	Crea soluciones, conocimiento e ideas originales basándose en la experiencia y conocimiento de otras personas		X	
Orientación asesoramiento /	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.		X	
Destreza matemática	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)		X	
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la Institución.	X		

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Liderazgo	Ejerce fuerte influencia en todos sus colaboradores, de tal modo que los motiva y los compromete con la empresa	X		
Vocación de servicio	Está atento y buscando oportunidad para ayudar a los demás	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Aprendizaje continuo	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	X		
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		

<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>							
<b>Conocimientos / Destrezas</b>				<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>		
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Plan de requerimientos institucionales				X			
Plan de requerimientos institucionales					X		
Atención al cliente				X			
Conocimientos de planificación y control				X	X		
Control de activos				X	X		
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Finanzas, Economía, Administración							
				X			
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Ley orgánica de contratación pública, reglamentos y leyes, LOSCCA							
				X	X		
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Planificación y gestión					X		
Innovación				X			
Orientación / asesoramiento				X			
Destreza matemática				X			
Inspección de productos o servicios				X			
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Liderazgo				X			
Vocación de servicio				X			
Orientación a los resultados				X			
Aprendizaje continuo				X			
Trabajo en equipo				X			
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
170	25	100	100	20	100	50	100

La figura 20., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias analista administrativa, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 665/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público 3., tal como detalla la tabla la figura 21.

**Figura 21.** Perfil de competencias cargo analista administrativa

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Código:</b>	UTC-A-004	<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	ANALISTA ADMINISTRATIVA	Clientes internos y externos, proveedores, director administrativo, todas las unidades o departamentos		
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Título Requerido:</b>	SI
<b>Unidad Proceso:</b>	ADMINISTRATIVA			
<b>Rol:</b>	Administrativo		<b>Área de Conocimiento:</b>	Finanzas, Economía, Administración
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 3			
<b>Ámbito:</b>	Nacional			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Ejecutar tareas relacionadas con la información administrativa y financiera		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Ley orgánica de contratación pública, reglamentos y leyes, LOSCCA	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Administración, supervisión y ejecución de labores del sistema de compras pública		Plan de requerimientos institucionales		Planificación y gestión
Elaborar reglamentos que rijan el proceso de compras públicas		Plan de requerimientos institucionales		Innovación
Asesorar a los clientes internos y externos en procesos relacionados con compras públicas		Atención al cliente		Orientación / asesoramiento
Elaborar el plan de requerimiento de materiales coordinando con el resto de unidades y departamentos		Conocimientos de planificación y control		Destreza matemática
Determina necesidades de reparación y adecuación de las oficinas para una correcta gestión		Control de activos		Inspección de productos o servicios

**Figura 22.** Levantamiento información cargo arquitecto

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b><u>1.- Datos de Identificación:</u></b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: ADMINISTRATIVA		
Puesto: ARQUITECTO		Código: UTC-A-005		
Nivel: Profesional		Puntos: 725 ptos.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público 4		Grado: Grado 10 Servidor Público 4		
Rol del Puesto: Administrativo				
<b><u>2.- Misión del Puesto:</u></b>				
Realizar la planificación, diseño, ejecución y control de obras civiles				
<b><u>3.- Actividades del Puesto:</u></b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Elaboración de proyectos de diseño y construcción de obras	5	4	4	<b>21</b>
Asesorar y apoyar en la elaboración de presupuestos de obras	3	4	4	<b>19</b>
Dirigir obras civiles acorde a especificaciones técnicas	5	5	4	<b>25</b>
Evaluar y controlar la ejecución de obras de la Institución o contratadas externamente	5	5	4	<b>25</b>
Elaborar planes y proyectos de rediseño, readecuación de espacio interiores y exteriores	4	5	3	<b>19</b>
<b><u>4.- Interfaz del Puesto</u></b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Elaboración de proyectos de diseño y construcción de obras	Técnico de obras			
Asesorar y apoyar en la elaboración de presupuestos de obras	Director financiero			
Dirigir obras civiles acorde a especificaciones técnicas	Fiscalizador			
Evaluar y controlar la ejecución de obras de la Institución o contratadas externamente	Maestro de obra			

Elaborar planes y proyectos de rediseño, readecuación de espacio interiores y exteriores		Jefe de obra		
<b>5.- <u>Conocimientos Requeridos:</u></b>				
Actividades esenciales		Conocimientos		
Elaboración de proyectos de diseño y construcción de obras		Diseño estructural		
Asesorar y apoyar en la elaboración de presupuestos de obras		Cálculos y mediciones		
Dirigir obras civiles acorde a especificaciones técnicas		Normativa y reglamentos legales		
Evaluar y controlar la ejecución de obras de la Institución o contratadas externamente		Construcción de obras		
Elaborar planes y proyectos de rediseño, readecuación de espacio interiores y exteriores		Planificación básica		
<b>6.- <u>Instrucción Formal Requerida:</u></b>				
Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).		
Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Arquitectura		
<b>7.- <u>Experiencia Laboral Requerida:</u></b>				
Dimensiones de Experiencia		Detalle		
Tiempo de experiencia		Hasta 1 año		
Especificidad de la experiencia		Específica		
Contenido de la experiencia		Mantenimiento de obras, construcción de obras, asesoramiento de obras		
<b>8.- <u>Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</u></b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/proyecto y establece directrices	X		

	estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.			
Instrucción	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.		X	
Planificación y gestión	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.		X	
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
Identificación de problemas	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.		X	
<b>9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Orientación de servicio	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.			X
Aprendizaje continuo	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	X		
Liderazgo	Ejerce fuerte influencia en todos sus colaboradores, de tal modo que los motiva y los compromete con la empresa	X		

<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>							
<b>Conocimientos / Destrezas</b>				<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>		
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Diseño estructural				X			
Cálculos y mediciones				X			
Normativa y reglamentos legales				X	X		
Construcción de obras				X			
Planificación básica					X		
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Arquitectura							
				X			
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Mantenimiento de obras, construcción de obras, asesoramiento de obras							
				X			
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Pensamiento estratégico				X			
Instrucción				X			
Planificación y gestión				X	X		
Monitoreo y control				X			
Identificación de problemas				X			
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Trabajo en equipo				X			
Orientación a los resultados				X			
Orientación de servicio				X			
Aprendizaje continuo				X			
Liderazgo				X			
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
170	25	100	100	80	100	50	100

La figura 22., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias arquitecto, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 725/1000 puntos, que corresponde al grupo ocupacional servidor público 4., tal como detalla la tabla la figura 23.

Figura 23. Perfil de competencias cargo arquitecto

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS			
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>
<b>Código:</b>	UTC-A-005	<b>INTERFAZ</b>  Técnico de obras, maestro de obra, jefe de obra, director financiero, técnico de obra	<b>Nivel de Instrucción:</b> Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	ARQUITECTO		
<b>Nivel:</b>	Profesional		
<b>Unidad Proceso:</b>	ADMINISTRATIVA		<b>Título Requerido:</b> SI
<b>Rol:</b>	Administrativo		
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 4		<b>Área de Conocimiento:</b> Arquitectura
<b>Ámbito:</b>	Nacional		
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Realizar la planificación, diseño, ejecución y control de obras civiles		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Mantenimiento de obras, construcción de obras, asesoramiento de obras
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Elaboración de proyectos de diseño y construcción de obras		Diseño estructural	Pensamiento estratégico
Asesorar y apoyar en la elaboración de presupuestos de obras		Cálculos y mediciones	Instrucción
Dirigir obras civiles acorde a especificaciones técnicas		Normativa y reglamentos legales	Planificación y gestión
Evaluar y controlar la ejecución de obras de la Institución o contratadas externamente		Construcción de obras	Monitoreo y control
Elaborar planes y proyectos de rediseño, readecuación de espacio interiores y exteriores		Planificación básica	Identificación de problemas

**Figura 24.** Levantamiento información cargo asistente administrativo

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b><u>1.- Datos de Identificación:</u></b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: ADMINISTRATIVA		
Puesto: ASISTENTE ADMINISTRATIVO		Código: UTC-A-006		
Nivel: Profesional		Puntos: 365 pts.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público de Apoyo 2		Grado: Grado 4 Servidor Público de Apoyo 2		
Rol del Puesto: Administrativo				
<b><u>2.- Misión del Puesto:</u></b>				
Realizar actividades de apoyo en el área administrativa garantizando la consecución de objetivos				
<b><u>3.- Actividades del Puesto:</u></b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Receptar, registrar, clasificar y archivar documentos	5	5	4	25
Atender a los clientes internos y externos y proveerles de sus requerimientos, acorde a las políticas y reglamentos	5	5	3	20
Participar en la elaboración de planes y programas que permitan el cumplimiento de los objetivos	3	4	4	19
Preparar el informe de requerimientos materiales del departamento y elaborar el PAC	2	5	4	22
Elaborar informes estadísticos según las necesidades	5	5	3	20
<b><u>4.- Interfaz del Puesto</u></b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Receptar, registrar, clasificar y archivar documentos	Clientes internos y externos			
Atender a los clientes internos y externos y proveerles de sus requerimientos, acorde a las políticas y reglamentos	Clientes internos y externos			
Participar en la elaboración de planes y programas que permitan el cumplimiento de los objetivos	Director administrativo			

Preparar el informe de requerimientos materiales del departamento y elaborar el PAC	Proveedores			
Elaborar informes estadísticos según las necesidades	Todas las unidades			
<b>5.- <u>Conocimientos Requeridos:</u></b>				
<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>			
Receptar, registrar, clasificar y archivar documentos	Técnicas de archivo			
Atender a los clientes internos y externos y proveerles de sus requerimientos, acorde a las políticas y reglamentos	Atención al cliente			
Participar en la elaboración de planes y programas que permitan el cumplimiento de los objetivos	Planificación básica			
Preparar el informe de requerimientos materiales del departamento y elaborar el PAC	Planes de requerimientos			
Elaborar informes estadísticos según las necesidades	Estadística			
<b>6.- <u>Instrucción Formal Requerida:</u></b>				
<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</b>		
Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Administración, contabilidad, finanzas o afines		
<b>7.- <u>Experiencia Laboral Requerida:</u></b>				
<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>			
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año			
Especificidad de la experiencia	Específica			
Contenido de la experiencia	Ley de contratación pública, manejo de sistema nacional SOCE, LOSCCA			
<b>8.- <u>Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</u></b>				
<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>		
		<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	X		

Orientación asesoramiento /	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.			X
Planificación y gestión	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.			X
Destreza matemática	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)		X	
Pensamiento estratégico	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.			X

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación a los resultados	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.		X	
Vocación de servicio	Está atento y buscando oportunidad para ayudar a los demás	X		
Aprendizaje continuo	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.		X	
Liderazgo	Es persuasivo y en un nivel medio logra motivar a sus colaboradores hacia la consecución de objetivos		X	

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas		Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación				
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Técnicas de archivo		X					
Atención al cliente		X					
Planificación básica		X					
Planes de requerimientos			X				
Estadística		X	X				
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Administración, contabilidad, finanzas o afines							
		X					
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Ley de contratación pública, manejo de sistema nacional SOCE, LOSCCA							
		X	X				
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Organización de la información			X				
Orientación / asesoramiento			X				
Planificación y gestión		X					
Destreza matemática		X					
Pensamiento estratégico		X					
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Trabajo en equipo		X					
Orientación a los resultados		X					
Vocación de servicio		X					
Aprendizaje continuo		X					
Liderazgo		X					
<b><u>11</u> Valoración del Puesto</b>							
COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
170	25	20	40	20	20	50	20

La figura 24., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias asistente administrativo, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 365/1000 puntos, que corresponde al grupo ocupacional servidor público de apoyo 2., tal como detalla la tabla la figura 25.

**Figura 25.** Perfil de competencias cargo asistente administrativo

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
<b>Código:</b>	UTC-A-006	Clientes internos y externos, proveedores, director administrativo, todas las unidades	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel	
<b>Denominación:</b>	ASISTENTE ADMINISTRATIVO			<b>Título Requerido:</b>	SI
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Área de Conocimiento:</b>		Administración, contabilidad, finanzas o afines
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRATIVA				
<b>Rol:</b>	Administrativo				
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público de Apoyo 2				
<b>Ámbito:</b>	Regional				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Realizar actividades de apoyo en el área administrativa garantizando la consecución de objetivos		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año		
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Ley de contratación pública, manejo de sistema nacional SOCE, LOSCCA		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Receptar, registrar, clasificar y archivar documentos		Técnicas de archivo		Organización de la información	
Atender a los clientes internos y externos y proveerles de sus requerimientos, acorde a las políticas y reglamentos		Atención al cliente		Orientación / asesoramiento	
Participar en la elaboración de planes y programas que permitan el cumplimiento de los objetivos		Planificación básica		Planificación y gestión	
Preparar el informe de requerimientos materiales del departamento y elaborar el PAC		Planes de requerimientos		Destreza matemática	
Elaborar informes estadísticos según las necesidades		Estadística		Pensamiento estratégico	

**Figura 26.** Levantamiento información cargo asistente de agronomía

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b>1.- Datos de Identificación:</b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: ADMINISTRATIVA		
Puesto: ASISTENTE DE AGRONOMÍA		Código: UTC-A-007		
Nivel: Profesional		Puntos: 505 ptos.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público de Apoyo 4		Grado: Grado 6 Servidor Público de Apoyo 4		
Rol del Puesto: Administrativo				
<b>2.- Misión del Puesto:</b>				
Ejecución de actividades técnicas agropecuarias, agrícolas y forestales				
<b>3.- Actividades del Puesto:</b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Efectuar el mantenimiento en las área de cultivo	5	5	5	<b>30</b>
Efectuar actividades de post-cosecha y cosecha agrícola	2	4	4	<b>18</b>
Elaborar informe de requerimiento de materiales e insumos	4	5	4	<b>24</b>
Elaborar informes semanales de las actividades realizadas	5	5	3	<b>20</b>
Controlar y resguardar los bienes, materiales y productos de la cosecha	5	5	3	<b>20</b>
<b>4.- Interfaz del Puesto</b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Efectuar el mantenimiento en las área de cultivo	Auxiliares de servicios			
Efectuar actividades de post-cosecha y cosecha agrícola	Auxiliares de servicios			
Elaborar informe de requerimiento de materiales e insumos	Director administrativo			
Elaborar informes semanales de las actividades realizadas	Administrador de hacienda			

Controlar y resguardar los bienes, materiales y productos de la cosecha	Guardias						
<b>5.- <u>Conocimientos Requeridos:</u></b>							
Actividades esenciales	Conocimientos						
Efectuar el mantenimiento en las área de cultivo	Tierras y cultivos						
Efectuar actividades de post-cosecha y cosecha agrícola	Agrícolas y agropecuarios						
Elaborar informe de requerimiento de materiales e insumos	Plan de requerimientos						
Elaborar informes semanales de las actividades realizadas	Planificación						
Controlar y resguardar los bienes, materiales y productos de la cosecha	Supervisión y control						
<b>6.- <u>Instrucción Formal Requerida:</u></b>							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Instrucción Formal</th> <th>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</th> <th>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tercer Nivel</td> <td>Profesional - 6 años o más</td> <td>Agropecuaria, agroindustrial, agronómica</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).	Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Agropecuaria, agroindustrial, agronómica
Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).					
Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Agropecuaria, agroindustrial, agronómica					
<b>7.- <u>Experiencia Laboral Requerida:</u></b>							
Dimensiones de Experiencia	Detalle						
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año						
Especificidad de la experiencia	Específica						
Contenido de la experiencia	Elaboración de proyectos, leyes de tierras y aguas, paquetes informáticos						
<b>8.- <u>Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</u></b>							
Destrezas	Definición	Relevancia					
		Alta	Media	Baja			
Tolerancia a la presión	Su desempeño es bueno y alcanza los objetivos		X				

Monitoreo y control	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.		X	
Manejo de recursos materiales	Determina las necesidades de recursos materiales de la Institución y controla el uso de los mismos.		X	
Planificación y gestión	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.			X
Monitoreo y control	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.		X	
<b><u>9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):</u></b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación a los resultados	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.		X	
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		
Respeto por la naturaleza	Toma las medidas necesarias para la conservación del medio ambiente, generando conciencia ecológica	X		
Adaptación al cambio	Dispone de una capacidad alta para enfrentar nuevos cambios	X		

<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>							
<b>Conocimientos / Destrezas</b>				<b>Requerimiento de Selección</b>		<b>Requerimiento de Capacitación</b>	
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Tierras y cultivos				X			
Agrícolas y agropecuarios				X			
Plan de requerimientos						X	
Planificación						X	
Supervisión y control						X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Agropecuaria, agroindustrial, agronómica							
				X			
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Elaboración de proyectos, leyes de tierras y aguas, paquetes informáticos							
				X		X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Tolerancia a la presión				X			
Monitoreo y control						X	
Manejo de recursos materiales				X			
Planificación y gestión						X	
Monitoreo y control				X			
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Trabajo en equipo				X			
Orientación a los resultados				X			
Iniciativa				X			
Respeto por la naturaleza				X			
Adaptación al cambio						X	
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
170	25	60	60	40	60	50	40

La figura 26., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias asistente de agronomía, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 505/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público de apoyo 4., tal como detalla la tabla la figura 27.

Figura 27. Perfil de competencias cargo asistente de agronomía

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Código:</b>	UTC-A-007	<b>INTERFAZ</b>  Auxiliares de servicios, director administrativo, administrador de la hacienda, guardias	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	ASISTENTE DE AGRONOMÍA			
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Título Requerido:</b>	SI
<b>Unidad Proceso:</b>	ADMINISTRATIVA			
<b>Rol:</b>	Administrativo		<b>Área de Conocimiento:</b>	Agropecuaria, agroindustrial, agronómica
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público de Apoyo 4			
<b>Ámbito:</b>	Nacional			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Ejecución de actividades técnicas agropecuarias, agrícolas y forestales		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Elaboración de proyectos, leyes de tierras y aguas, paquetes informáticos	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Efectuar el mantenimiento en las área de cultivo		Tierras y cultivos		Tolerancia a la presión
Efectuar actividades de post-cosecha y cosecha agrícola		Agrícolas y agropecuarios		Monitoreo y control
Elaborar informe de requerimiento de materiales e insumos		Plan de requerimientos		Manejo de recursos materiales
Elaborar informes semanales de las actividades realizadas		Planificación		Planificación y gestión
Controlar y resguardar los bienes, materiales y productos de la cosecha		Supervisión y control		Monitoreo y control

**Figura 28.** Levantamiento información cargo asistente de recursos humanos

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b>1.- Datos de Identificación:</b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: ADMINISTRATIVA		
Puesto: ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS		Código: UTC-A-008		
Nivel: Profesional		Puntos: 425 ptos.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público de Apoyo 3		Grado: Grado 5 Servidor Público de Apoyo 3		
Rol del Puesto: Administrativo				
<b>2.- Misión del Puesto:</b>				
Realizar actividades técnicas relacionadas con la administración del talento humano				
<b>3.- Actividades del Puesto:</b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Efectuar diagnósticos o análisis del talento humano	4	5	4	24
Efectuar investigaciones técnicas para la aplicación de los subsistemas de talento humano	4	5	3	19
Diseñar o rediseñar de los procesos para la administración de talento humano	5	4	5	25
Apoyar en el desarrollo de las actividades concernientes a la administración del Sistema Integrado de talento humano	5	5	4	25
Elaborar y aplicar instrumentos del sistema de administración de talento humano	3	4	4	19
<b>4.- Interfaz del Puesto</b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Efectuar diagnósticos o análisis del talento humano	Todo el personal de la Institución			
Efectuar investigaciones técnicas para la aplicación de los subsistemas de talento humano	Director de recursos humanos			
Diseñar o rediseñar de los procesos para la administración de talento humano	SENRES, MRL			

Apoyar en el desarrollo de las actividades concernientes a la administración del Sistema Integrado de talento humano	Director de recursos humanos						
Elaborar y aplicar instrumentos del sistema de administración de talento humano	Todas la unidades o departamentos						
<b>5.- <u>Conocimientos Requeridos:</u></b>							
<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>						
Efectuar diagnósticos o análisis del talento humano	Gestión de procesos						
Efectuar investigaciones técnicas para la aplicación de los subsistemas de talento humano	Políticas, normativa, reglamentos, normas técnicas						
Diseñar o rediseñar de los procesos para la administración de talento humano	Normativas MRL y SENRES						
Apoyar en el desarrollo de las actividades concernientes a la administración del Sistema Integrado de talento humano	Políticas y reglamentos						
Elaborar y aplicar instrumentos del sistema de administración de talento humano	Normas técnicas MRL y SENRES						
<b>6.- <u>Instrucción Formal Requerida:</u></b>							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Instrucción Formal</th> <th>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</th> <th>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tercer Nivel</td> <td>Profesional - 6 años o más</td> <td>Talento Humano, Administración, Comercial o afines</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).	Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Talento Humano, Administración, Comercial o afines
Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).					
Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Talento Humano, Administración, Comercial o afines					
<b>7.- <u>Experiencia Laboral Requerida:</u></b>							
<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>						
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año						
Especificidad de la experiencia	Específica						
Contenido de la experiencia	Levantamiento de procesos, gestión de procesos, elaboración y aplicación de instrumentos técnicos.						
<b>8.- <u>Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</u></b>							
<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>					
		<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>			

Monitoreo y control	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.		X	
Pensamiento conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros . Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones,	X		
Organización de sistemas	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.		X	
Orientación asesoramiento /	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.			X
Pensamiento estratégico	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.		X	

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Liderazgo	Es persuasivo y en un nivel medio logra motivar a sus colaboradores hacia la consecución de objetivos		X	
Iniciativa	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.		X	
Adaptación al cambio	Dispone de una capacidad alta para enfrentar nuevos cambios	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	X		

<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>							
<b>Conocimientos / Destrezas</b>				<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>		
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Gestión de procesos				X	X		
Políticas, normativa, reglamentos, normas técnicas				X	X		
Normativas MRL y SENRES				X			
Políticas y reglamentos					X		
Normas técnicas MRL y SENRES				X			
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Talento Humano, Administración, Comercial o afines							
				X			
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Levantamiento de procesos, gestión de procesos, elaboración y aplicación de instrumentos técnicos.							
				X	X		
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Monitoreo y control				X			
Pensamiento conceptual				X			
Organización de sistemas				X			
Orientación / asesoramiento				X			
Pensamiento estratégico				X			
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Trabajo en equipo				X			
Liderazgo				X			
Iniciativa				X			
Adaptación al cambio				X			
Conocimiento del entorno organizacional					X		
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
170	25	40	60	20	40	50	20

La figura 28., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias asistente de recursos humanos, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 425/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público de apoyo 3., tal como detalla la tabla la figura 29.

Figura 29. Perfil de competencias cargo asistente de recursos humanos

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Código:</b>	UTC-A-008	<b>INTERFAZ</b>  Director de recursos humanos, todo el personal de la Institución, SENRES y MRL	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS			
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRATIVA		<b>Título Requerido:</b>	SI
<b>Rol:</b>	Administrativo			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público de Apoyo 3		<b>Área de Conocimiento:</b>	Talento Humano, Administración, Comercial o afines
<b>Ámbito:</b>	Nacional			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Realizar actividades técnicas relacionadas con la administración del talento humano		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Levantamiento de procesos, gestión de procesos, elaboración y aplicación de instrumentos técnicos.	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Efectuar diagnósticos o análisis del recurso humano		Gestión de procesos		Monitoreo y control
Efectuar investigaciones técnicas para la aplicación de los subsistemas de talento humano		Políticas, normativa, reglamentos, normas técnicas		Pensamiento conceptual
Diseñar o rediseñar de los procesos para la administración de talento humano		Normativas MRL y SENRES		Organización de sistemas
Apoyar en el desarrollo de las actividades concernientes a la administración del Sistema Integrado de talento humano		Políticas y reglamentos		Orientación asesoramiento /
Elaborar y aplicar instrumentos del sistema de administración de talento humano		Normas técnicas MRL y SENRES		Pensamiento estratégico

**Figura 30.** Levantamiento información cargo auxiliar de biblioteca

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b><u>1.- Datos de Identificación:</u></b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: ADMINISTRATIVA		
Puesto: AUXILIAR DE BIBLIOTECA		Código: UTC-A-009		
Nivel: No profesional		Puntos: 320 ptos.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público de Apoyo 1		Grado: Grado 3 Servidor Público de Apoyo 1		
Rol del Puesto: Administrativo				
<b><u>2.- Misión del Puesto:</u></b>				
Realizar actividades tendientes a la correcta administración de la biblioteca				
<b><u>3.- Actividades del Puesto:</u></b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Realizar actualizaciones en el sistema de préstamos de libros y demás material bibliográfico	5	5	3	20
Efectuar préstamos y recepción de material bibliográfico a todo tipo de usuario	5	5	3	20
Mantener actualizada la información de libros, tesis, revistas en el sistema informático	5	5	4	25
Obtener de la unidades académicas los listados de libros para la adquisición	4	5	4	24
Efectuar actividades inventariales del material bibliográfico para determinar posibles faltantes	4	4	4	20
<b><u>4.- Interfaz del Puesto</u></b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Realizar actualizaciones en el sistema de préstamos de libros y demás material bibliográfico	Bibliotecario			
Efectuar préstamos y recepción de material bibliográfico a todo tipo de usuario	Clientes internos y externos			
Mantener actualizada la información de libros, tesis, revistas en el sistema informático	Bibliotecario			

Obtener de la unidades académicas los listados de libros para la adquisición	Unidades académicas						
Efectuar actividades inventariales del material bibliográfico para determinar posibles faltantes	Bibliotecario						
<b>5.- <u>Conocimientos Requeridos:</u></b>							
<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>						
Realizar actualizaciones en el sistema de préstamos de libros y demás material bibliográfico	Paquetes Informáticos						
Efectuar préstamos y recepción de material bibliográfico a todo tipo de usuario	Documentación y archivo						
Mantener actualizada la información de libros, tesis, revistas en el sistema informático	Paquetes informáticos y manejo de documentos						
Obtener de la unidades académicas los listados de libros para la adquisición	Determinación de necesidades y planes de requerimientos						
Efectuar actividades inventariales del material bibliográfico para determinar posibles faltantes	Control de materiales						
<b>6.- <u>Instrucción Formal Requerida:</u></b>							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Instrucción Formal</th> <th>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</th> <th>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tercer Nivel</td> <td>Bachiller</td> <td>Administración, Contabilidad, Bibliotecología</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).	Tercer Nivel	Bachiller	Administración, Contabilidad, Bibliotecología
Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).					
Tercer Nivel	Bachiller	Administración, Contabilidad, Bibliotecología					
<b>7.- <u>Experiencia Laboral Requerida:</u></b>							
<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>						
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año						
Especificidad de la experiencia	Específica						
Contenido de la experiencia	Programas informáticos, codificación, normas y procedimientos						
<b>8.- <u>Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</u></b>							
<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>					
		<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>			

Organización de la información	Clasifica documentos para su registro.	X		
Manejo de recursos materiales	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.			X
Pensamiento analítico	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.			X
Recopilación de información	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.			X
Monitoreo y control	Analiza y corrige documentos.			X

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación de servicio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.		X	
Flexibilidad	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.		X	
Iniciativa	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.		X	
Construcción de relaciones	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la Institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la Institución.	X		

<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>							
<b>Conocimientos / Destrezas</b>				<b>Requerimiento de Selección</b>		<b>Requerimiento de Capacitación</b>	
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Paquetes Informáticos				X		X	
Documentación y archivo				X			
Paquetes informáticos y manejo de documentos				X		X	
Determinación de necesidades y planes de requerimientos						X	
Control de materiales				X			
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Administración, Contabilidad, Bibliotecología							
				X			
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Programas informáticos, codificación, normas y procedimientos							
				X		X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Organización de la información				X			
Manejo de recursos materiales				X			
Pensamiento analítico				X			
Recopilación de información				X		X	
Monitoreo y control				X			
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Trabajo en equipo				X			
Orientación de servicio				X			
Flexibilidad				X			
Iniciativa				X			
Construcción de relaciones				X		X	
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
45	25	20	100	20	40	50	20

La figura 30., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias asistente de recursos humanos, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 320/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público de apoyo 1., tal como detalla la tabla la figura 31.

**Figura 31.** Perfil de competencias cargo auxiliar de biblioteca

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	UTC-A-009	<b>INTERFAZ</b>  Clientes internos y externos, unidades académicas	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	AUXILIAR DE BIBLIOTECA			
<b>Nivel:</b>	No profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRATIVA		<b>Título Requerido:</b>	SI
<b>Rol:</b>	Administrativo			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público de Apoyo 1		<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración, Contabilidad, Bibliotecología
<b>Ámbito:</b>	Nacional			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Realizar actividades tendientes a la correcta administración de la biblioteca		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Programas informáticos, codificación, normas y procedimientos	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Realizar actualizaciones en el sistema de préstamos de libros y demás material bibliográfico		Paquetes Informáticos	Organización de la información	
Efectuar préstamos y recepción de material bibliográfico a todo tipo de usuario		Documentación y archivo	Manejo de recursos materiales	
Mantener actualizada la información de libros, tesis, revistas en el sistema informático		Paquetes informáticos y manejo de documentos	Pensamiento analítico	
Obtener de la unidades académicas los listados de libros para la adquisición		Determinación de necesidades y planes de requerimientos	Recopilación de información	
Efectuar actividades inventaríales del material bibliográfico para determinar posibles faltantes		Control de materiales	Monitoreo y control	

**Figura 32.** Levantamiento información cargo auxiliar de contabilidad

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b><u>1.- Datos de Identificación:</u></b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: ADMINISTRATIVA		
Puesto: AUXILIAR DE CONTABILIDAD		Código: UTC-A-010		
Nivel: Profesional		Puntos: 445 pts.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público de Apoyo 3		Grado: Grado 5 Servidor Público de Apoyo 3		
Rol del Puesto: Administrativo				
<b><u>2.- Misión del Puesto:</u></b>				
Realizar actividades y procesos de contabilidad de acuerdo a los principios contables				
<b><u>3.- Actividades del Puesto:</u></b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Realizar el ingreso de transferencias y elaboración de cheques.	5	5	4	25
Realizar las conciliaciones bancarias.	3	5	3	18
Realizar el ingreso de información contable al sistema informático	5	4	4	21
Preparar informes de los movimientos de las cuentas contables	3	5	4	23
Realizar los trámites relacionados con el IVA y Retenciones	3	4	4	19
<b><u>4.- Interfaz del Puesto</u></b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Realizar el ingreso de transferencias y elaboración de cheques.	Bancos			
Realizar las conciliaciones bancarias.	Contador			
Realizar el ingreso de información contable al sistema informático	Contador			
Preparar informes de los movimientos de las cuentas contables	Director financiero			

Realizar los trámites relacionados con el IVA y Retenciones	Clientes internos y externos			
<b>5.- <u>Conocimientos Requeridos:</u></b>				
Actividades esenciales	Conocimientos			
Realizar el ingreso de transferencias y elaboración de cheques.	Manejo de sistemas de contabilidad			
Realizar las conciliaciones bancarias.	Conocimiento de contabilidad básica			
Realizar el ingreso de información contable al sistema informático	Manejo de paquetes informáticos			
Preparar informes de los movimientos de las cuentas contables	Manejo de sistemas contables			
Realizar los trámites relacionados con el IVA y Retenciones	Leyes Tributarias, contabilidad gubernamental			
<b>6.- <u>Instrucción Formal Requerida:</u></b>				
Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).		
Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Auditoría, Contabilidad, Economía y afines		
<b>7.- <u>Experiencia Laboral Requerida:</u></b>				
Dimensiones de Experiencia	Detalle			
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año			
Especificidad de la experiencia	Específica			
Contenido de la experiencia	Programas informáticos, leyes tributarias, contabilidad gubernamental y general, análisis financiero.			
<b>8.- <u>Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</u></b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.		X	

Destreza matemática	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)		X	
Pensamiento analítico	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.			X
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Presenta datos estadísticos y/o financieros.			X
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	X		

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.		X	
Orientación a los resultados	Realiza bien o correctamente su trabajo.			X
Flexibilidad	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.			X
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		
Construcción de relaciones	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la Institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.		X	

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas		Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación				
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Manejo de sistemas de contabilidad		X	X				
Conocimiento de contabilidad básica		X					
Manejo de paquetes informáticos		X	X				
Manejo de sistemas contables		X					
Leyes Tributarias, contabilidad gubernamental		X					
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Auditoría, Contabilidad, Economía y afines							
		X					
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Programas informáticos, leyes tributarias, contabilidad gubernamental y general, análisis financiero.							
		X	X				
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)		X					
Destreza matemática		X					
Pensamiento analítico		X					
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)		X					
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)		X					
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Trabajo en equipo		X					
Orientación a los resultados		X					
Flexibilidad		X					
Iniciativa		X					
Construcción de relaciones		X	X				
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
170	25	20	100	20	40	50	20

La figura 32., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias auxiliar de contabilidad, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 445/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público de apoyo 3., tal como detalla la tabla la figura 33.

Figura 33. Perfil de competencias cargo auxiliar de contabilidad

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Código:</b>	UTC-A-010	<b>INTERFAZ</b>  Bancos, contador, director financiero, clientes interno y externos	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	AUXILIAR DE CONTABILIDAD			
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad Procesos:</b>	ADMINISTRATIVA		<b>Título Requerido:</b>	SI
<b>Rol:</b>	Administrativo			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público de Apoyo 3		<b>Área de Conocimiento:</b>	Auditoría, Contabilidad, Economía y afines
<b>Ámbito:</b>	Nacional			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Realizar actividades y procesos de contabilidad de acuerdo a los principios contables		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Programas informáticos, leyes tributarias, contabilidad gubernamental y general, análisis financiero.	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Realizar el ingreso de transferencias y elaboración de cheques.		Manejo de sistemas de contabilidad		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)
Realizar las conciliaciones bancarias.		Conocimiento de contabilidad básica		Destreza matemática
Realizar el ingreso de información contable al sistema informático		Manejo de paquetes informáticos		Pensamiento analítico
Preparar informes de los movimientos de las cuentas contables		Manejo de sistemas contables		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)
Realizar los trámites relacionados con el IVA y Retenciones		Leyes Tributarias, contabilidad gubernamental		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)

**Figura 34.** Levantamiento información cargo auxiliar de diseño gráfico

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b><u>1.- Datos de Identificación:</u></b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: ADMINISTRATIVO		
Puesto: AUXILIAR DE DISEÑO GRÁFICO		Código: UTC-A-011		
Nivel: Profesional		Puntos: 478 ptos.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público de Apoyo 4		Grado: Grado 6 Servidor Público de Apoyo 4		
Rol del Puesto: Técnico				
<b><u>2.- Misión del Puesto:</u></b>				
Planificar y ejecutar actividades de diseño de material y estrategias de comunicación visual y audiovisual				
<b><u>3.- Actividades del Puesto:</u></b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Elaborar el POA del departamento	5	4	4	21
Elaborar y presentar informes periódicos de actividades desarrolladas por el departamento	5	5	3	20
Elaborar estrategias y material de comunicación visual y audiovisual	5	5	5	30
Desarrollar diagnósticos situacionales para establecer las estrategias de comunicación visual y audiovisual requeridas por la Institución	5	4	4	21
Planificar, elaborar y ejecutar sistemas visuales y audiovisuales de comunicación	5	3	4	17
<b><u>4.- Interfaz del Puesto</u></b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Elaborar el POA del departamento	Director de relaciones públicas			
Elaborar y presentar informes periódicos de actividades desarrolladas por el departamento	Director de relaciones públicas			
Elaborar estrategias y material de comunicación visual y audiovisual	Clientes internos y externos			
Desarrollar diagnósticos situacionales para establecer las estrategias de comunicación visual y audiovisual requeridas por la Institución	Unidades de la Institución			

Planificar, elaborar y ejecutar sistemas visuales y audiovisuales de comunicación	Director de relaciones públicas			
<b>5.- <u>Conocimientos Requeridos:</u></b>				
Actividades esenciales	Conocimientos			
Elaborar el POA del departamento	Planificación básica y gestión			
Elaborar y presentar informes periódicos de actividades desarrolladas por el departamento	Manejo de información			
Elaborar estrategias y material de comunicación visual y audiovisual	Manejo de paquetes informáticos y software			
Desarrollar diagnósticos situacionales para establecer las estrategias de comunicación visual y audiovisual requeridas por la Institución	Análisis situacional			
Planificar, elaborar y ejecutar sistemas visuales y audiovisuales de comunicación	Gestión de procesos			
<b>6.- <u>Instrucción Formal Requerida:</u></b>				
Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).		
Tercer Nivel	Profesional - Tecnología	Diseño gráficos, publicidad, marketing o afines		
<b>7.- <u>Experiencia Laboral Requerida:</u></b>				
Dimensiones de Experiencia	Detalle			
Tiempo de experiencia	1 año			
Especificidad de la experiencia	Relacionada			
Contenido de la experiencia	Marketing, publicidad, estrategias visuales y audiovisuales, software de diseño de imagen, sistema de impresión offset			
<b>8.- <u>Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</u></b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Pensamiento estratégico	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.		X	

Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Presenta datos estadísticos y/o financieros.			X
Generación de ideas	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.		X	
Recopilación de información	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)		X	
Planificación y gestión	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.		X	
<b>9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación a los resultados	Realiza bien o correctamente su trabajo.			X
Orientación al cliente	Comprende perfectamente las necesidades de los clientes y las satisface de una manera personalizada y sin ningún esfuerzo	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	X		
Construcción de relaciones	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la Institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la Institución.	X		

<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>							
<b>Conocimientos / Destrezas</b>				<b>Requerimiento de Selección</b>		<b>Requerimiento de Capacitación</b>	
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Planificación básica y gestión				X		X	
Manejo de información				X			
Manejo de paquetes informáticos y software				X		X	
Análisis situacional						X	
Gestión de procesos						X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Diseño gráficos, publicidad, marketing o afines							
				X			
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Marketing, publicidad, estrategias visuales y audiovisuales, software de diseño de imagen, sistema de impresión offset							
				X		X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Pensamiento estratégico				X			
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)				X			
Generación de ideas				X			
Recopilación de información				X		X	
Planificación y gestión				X		X	
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Trabajo en equipo				X		X	
Orientación a los resultados				X			
Orientación al cliente				X			
Conocimiento del entorno organizacional				X		X	
Construcción de relaciones				X			
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
125	38	40	100	20	60	75	20

La figura 34., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias auxiliar de diseño gráfico, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 478/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público de apoyo 4., tal como detalla la tabla la figura 35.

Figura 35. Perfil de competencias cargo auxiliar de diseño gráfico

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS			
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>
<b>Código:</b>	UTC-A-011	<b>INTERFAZ</b>  Director de relaciones públicas, clientes internos y externos, unidades de la Institución	<b>Nivel de Instrucción:</b> Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	AUXILIAR DE DISEÑO GRÁFICO		
<b>Nivel:</b>	Profesional		
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRATIVO		<b>Título Requerido:</b> SI
<b>Rol:</b>	Técnico		
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público de Apoyo 4		<b>Área de Conocimiento:</b> Diseño gráficos, publicidad, marketing o afines
<b>Ámbito:</b>	Nacional		
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Planificar y ejecutar actividades de diseño de material y estrategias de comunicación visual y audiovisual		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	1 año
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Marketing, publicidad, estrategias visuales y audiovisuales, software de diseño de imagen, sistema de impresión offset
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Elaborar el POA del departamento		Planificación básica y gestión	Pensamiento estratégico
Elaborar y presentar informes periódicos de actividades desarrolladas por el departamento		Manejo de información	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)
Elaborar estrategias y material de comunicación visual y audiovisual		Manejo de paquetes informáticos y software	Generación de ideas
Desarrollar diagnósticos situacionales para establecer las estrategias de comunicación visual y audiovisual requeridas por la Institución		Análisis situacional	Recopilación de información
Planificar, elaborar y ejecutar sistemas visuales y audiovisuales de comunicación		Gestión de procesos	Planificación y gestión

**Figura 36.** Levantamiento información cargo auxiliar de estadística

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b><u>1.- Datos de Identificación:</u></b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: ADMINISTRATIVA		
Puesto: AUXILIAR DE ESTADÍSTICA		Código: UTC-A-012		
Nivel: Profesional		Puntos: 425 ptos.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público de Apoyo 3		Grado: Grado 5 Servidor Público de Apoyo 3		
Rol del Puesto: Administrativo				
<b><u>2.- Misión del Puesto:</u></b>				
Realizar actividades encaminadas a obtener información cualitativa y cuantitativa para la elaboración de planes, programas y proyectos				
<b><u>3.- Actividades del Puesto:</u></b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Elaborar el diagnóstico estratégico de la Institución	4	4	4	20
Efectuar análisis estadísticos solicitado por las diferentes área o unidades de la Institución	5	5	4	25
Aplicar procedimientos estadísticos para la obtención y análisis de datos	5	5	4	25
Preparar y analizar instrumentos de recolección de datos	5	5	3	20
Colaborar en la elaboración de la planificación estratégica y operativa de la Institución	5	4	4	21
<b><u>4.- Interfaz del Puesto</u></b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Elaborar el diagnóstico estratégico de la Institución	Director de planificación			
Efectuar análisis estadísticos solicitado por las diferentes área o unidades de la Institución	Unidades o departamentos			
Aplicar procedimientos estadísticos para la obtención y análisis de datos	Departamento de estadísticas			

Preparar y analizar instrumentos de recolección de datos	Involucrados			
Colaborar en la elaboración de la planificación estratégica y operativa de la Institución	Director de planificación			
<b>5.- <u>Conocimientos Requeridos:</u></b>				
<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>			
Elaborar el diagnóstico estratégico de la Institución	Diagnóstico situacional			
Efectuar análisis estadísticos solicitado por las diferentes área o unidades de la Institución	Estadística descriptiva e inferencial			
Aplicar procedimientos estadísticos para la obtención y análisis de datos	Manejo de programas informáticos y estadísticos			
Preparar y analizar instrumentos de recolección de datos	Elaboración de instrumentos de recolección de datos			
Colaborar en la elaboración de la planificación estratégica y operativa de la Institución	Planificación estratégica			
<b>6.- <u>Instrucción Formal Requerida:</u></b>				
<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</b>		
Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Economía, administración, finanzas o afines		
<b>7.- <u>Experiencia Laboral Requerida:</u></b>				
<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>			
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año			
Especificidad de la experiencia	Específica			
Contenido de la experiencia	Planificación estratégica, procesos, elaboración de planes y proyectos			
<b>8.- <u>Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</u></b>				
<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>		
		<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>

Pensamiento estratégico	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.			X
Pensamiento crítico	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.		X	
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.		X	
Generación de ideas	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.			X
Planificación y gestión	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.			X

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.		X	
Orientación a los resultados	Realiza bien o correctamente su trabajo.			X
Conocimiento del entorno organizacional	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.			X
Iniciativa	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.		X	
Aprendizaje continuo	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.		X	

<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>							
<b>Conocimientos / Destrezas</b>				<b>Requerimiento de Selección</b>		<b>Requerimiento de Capacitación</b>	
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Diagnóstico situacional				X			
Estadística descriptiva e inferencial				X			
Manejo de programas informáticos y estadísticos				X		X	
Elaboración de instrumentos de recolección de datos				X		X	
Planificación estratégica				X		X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Economía, administración, finanzas o afines							
				X			
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Planificación estratégica, procesos, elaboración de planes y proyectos							
				X			
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Pensamiento estratégico				X			
Pensamiento crítico				X			
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)				X		X	
Generación de ideas				X			
Planificación y gestión				X		X	
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Trabajo en equipo				X			
Orientación a los resultados				X			
Conocimiento del entorno organizacional				X		X	
Iniciativa				X			
Aprendizaje continuo				X			
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
170	25	20	60	20	60	50	20

La figura 36., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias auxiliar de estadística, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 425/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público de apoyo 3., tal como detalla la tabla la figura 37.

Figura 37. Perfil de competencias auxiliar de estadística

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	UTC-A-012	Director de planificación, unidades y departamentos, departamento de estadísticas, involucrados	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	AUXILIAR DE ESTADÍSTICA			
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Título Requerido:</b>	SI
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRATIVA			
<b>Rol:</b>	Administrativo		<b>Área de Conocimiento:</b>	Economía, administración, finanzas o afines
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público de Apoyo 3			
<b>Ámbito:</b>	Nacional			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Realizar actividades encaminadas a obtener información cualitativa y cuantitativa para la elaboración de planes, programas y proyectos		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Planificación estratégica, procesos, elaboración de planes y proyectos	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Elaborar el diagnóstico estratégico de la Institución		Diagnóstico situacional	Pensamiento estratégico	
Efectuar análisis estadísticos solicitado por las diferentes área o unidades de la Institución		Estadística descriptiva e inferencial	Pensamiento crítico	
Aplicar procedimientos estadísticos para la obtención y análisis de datos		Manejo de programas informáticos y estadísticos	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	
Preparar y analizar instrumentos de recolección de datos		Elaboración de instrumentos de recolección de datos	Generación de ideas	
Colaborar en la elaboración de la planificación estratégica y operativa de la Institución		Planificación estratégica	Planificación y gestión	

**Figura 38.** Levantamiento información cargo auxiliar de laboratorio

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b><u>1.- Datos de Identificación:</u></b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: ADMINISTRATIVA		
Puesto: AUXILIAR DE LABORATORIO		Código: UTC-A-013		
Nivel: Profesional		Puntos: 380 ptos.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público de Apoyo 2		Grado: Grado 4 Servidor Público de Apoyo 2		
Rol del Puesto: Administrativo				
<b><u>2.- Misión del Puesto:</u></b>				
Efectuar y ejecutar actividades de soporte técnico a los clientes internos y externos de las TIC'S				
<b><u>3.- Actividades del Puesto:</u></b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Ejecutar planes y programas de mantenimiento correctivo y preventivos de las máquinas informáticas	5	4	4	<b>21</b>
Asiste al personal de la Institución en el uso y manejo de paquetes y programas informáticos.	5	5	3	<b>20</b>
Intervenir en la planificación, desarrollo y elaboración de Sistemas Informáticos	5	5	5	<b>30</b>
Participar en las tareas de mantenimiento de redes para su correcto funcionamiento.	5	5	4	<b>25</b>
Realizar el inventario del hardware y software que posee la Institución	5	5	4	<b>25</b>
<b><u>4.- Interfaz del Puesto</u></b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Ejecutar planes y programas de mantenimiento correctivo y preventivos de las máquinas informáticas	Director de servicios informáticos			
Asiste al personal de la Institución en el uso y manejo de paquetes y programas informáticos.	Personal institucional			
Intervenir en la planificación, desarrollo y elaboración de Sistemas Informáticos	Compañeros del departamento			

Participar en las tareas de mantenimiento de redes para su correcto funcionamiento.	Todas las unidades			
Realizar el inventario del hardware y software que posee la Institución	Compañeros del departamento			
<b>5.- <u>Conocimientos Requeridos:</u></b>				
Actividades esenciales	Conocimientos			
Ejecutar planes y programas de mantenimiento correctivo y preventivos de las máquinas informáticas	Obtención de información			
Asiste al personal de la Institución en el uso y manejo de paquetes y programas informáticos.	Conocimientos de Hardware, software			
Intervenir en la planificación, desarrollo y elaboración de Sistemas Informáticos	Manejo de paquetes informáticos			
Participar en las tareas de mantenimiento de redes para su correcto funcionamiento.	Redes, conocimientos de intranet e internet			
Realizar el inventario del hardware y software que posee la Institución	Manejo de inventarios			
<b>6.- <u>Instrucción Formal Requerida:</u></b>				
	<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</b>	
	Tercer Nivel	Profesional - Tecnología	Sistemas, informática, redes y telecomunicaciones	
<b>7.- <u>Experiencia Laboral Requerida:</u></b>				
Dimensiones de Experiencia	Detalle			
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año			
Especificidad de la experiencia	Relacionada			
Contenido de la experiencia	Informática, sistemas, computación o afines			
<b>8.- <u>Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</u></b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja

Mantenimiento de equipos	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	X		
Instrucción	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.			X
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	X		
Operación y control	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.		X	
Organización de la información	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.		X	

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.		X	
Orientación a los resultados	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.		X	
Aprendizaje continuo	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	X		
Adaptación al cambio	Está abierto a enfrentar situaciones cambiantes o distintas		X	
Liderazgo	Es persuasivo y en un nivel medio logra motivar a sus colaboradores hacia la consecución de objetivos		X	

<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>							
<b>Conocimientos / Destrezas</b>				<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>		
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Obtención de información				X			
Conocimientos de Hardware, software				X	X		
Manejo de paquetes informáticos				X	X		
Redes, conocimientos de intranet e internet				X			
Manejo de inventarios					X		
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Sistemas, informática, redes y telecomunicaciones							
				X			
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Informática, sistemas, computación o afines							
				X			
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Mantenimiento de equipos				X			
Instrucción				X			
Recopilación de información				X			
Operación y control				X			
Organización de la información				X			
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Trabajo en equipo				X			
Orientación a los resultados				X			
Aprendizaje continuo				X			
Adaptación al cambio				X			
Liderazgo				X			
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
125	25	20	60	20	60	50	20

La figura 38., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias auxiliar de laboratorio, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 380/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público de apoyo 2., tal como detalla la tabla la figura 39.

**Figura 39.** Perfil de competencias cargo auxiliar de laboratorio

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Código:</b>	UTC-A-013	<b><u>INTERFAZ</u></b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	AUXILIAR DE LABORATORIO	Director de servicios informáticos, compañeros del departamento, unidades de la Institución, personal institucional		
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Título Requerido:</b>	SI
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRATIVA			
<b>Rol:</b>	Administrativo		<b>Área de Conocimiento:</b>	Sistemas, informática, redes y telecomunicaciones
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público de Apoyo 2			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Efectuar y ejecutar actividades de soporte técnico a los clientes internos y externos de las TIC'S		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Informática, sistemas, computación o afines	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>	
Ejecutar planes y programas de mantenimiento correctivo y preventivos de las máquinas informáticas		Obtención de información	Mantenimiento de equipos	
Asiste al personal de la Institución en el uso y manejo de paquetes y programas informáticos.		Conocimientos de Hardware, software	Instrucción	
Intervenir en la planificación, desarrollo y elaboración de Sistemas Informáticos		Manejo de paquetes informáticos	Recopilación de información	
Participar en las tareas de mantenimiento de redes para su correcto funcionamiento.		Redes, conocimientos de intranet e internet	Operación y control	
Realizar el inventario del hardware y software que posee la Institución		Manejo de inventarios	Organización de la información	

**Figura 40.** Levantamiento información cargo auxiliar de mantenimiento

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b>1.- Datos de Identificación:</b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: ADMINISTRATIVA		
Puesto: AUXILIAR DE MANTENIMIENTO		Código: UTC-A-014		
Nivel: Profesional		Puntos: 340 ptos.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público de Apoyo 2		Grado: Grado 4 Servidor Público de Apoyo 2		
Rol del Puesto: Administrativo				
<b>2.- Misión del Puesto:</b>				
Ejecutar actividades de apoyo relacionadas con todo tipo de mantenimiento en la Institución.				
<b>3.- Actividades del Puesto:</b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Realizar el mantenimiento correctivo y preventivo de la infraestructura de redes y acometidas	5	5	3	20
Dotar de materiales de trabajo técnicos que requiera el personal de mantenimiento	4	5	3	19
Efectuar el mantenimiento correctivo y preventivo de todas las instalaciones, maquinaria y equipos de la Institución	5	5	4	25
Prestar colaboración en los trabajos técnicos en conjunto con el resto de personal de mantenimiento	3	5	4	23
Dar mantenimiento y tener limpias las áreas de trabajo	5	5	4	25
<b>4.- Interfaz del Puesto</b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Realizar el mantenimiento correctivo y preventivo de la infraestructura de redes y acometidas	Jefe de mantenimiento			
Dotar de materiales de trabajo técnicos que requiera el personal de mantenimiento	Compañeros de trabajo			
Efectuar el mantenimiento correctivo y preventivo de todas las instalaciones, maquinaria y equipos de la Institución	Todas las unidades			

Prestar colaboración en los trabajos técnicos en conjunto con el resto de personal de mantenimiento	Compañeros de trabajo	
Dar mantenimiento y tener limpias las áreas de trabajo	Compañeros de trabajo	
<b>5.- <u>Conocimientos Requeridos:</u></b>		
Actividades esenciales	Conocimientos	
Realizar el mantenimiento correctivo y preventivo de la infraestructura de redes y acometidas	Seguridad e higiene	
Dotar de materiales de trabajo técnicos que requiera el personal de mantenimiento	Plan de requerimientos	
Efectuar el mantenimiento correctivo y preventivo de todas las instalaciones, maquinaria y equipos de la Institución	Manejo de diversas herramientas de mantenimiento	
Prestar colaboración en los trabajos técnicos en conjunto con el resto de personal de mantenimiento	Coordinación	
Dar mantenimiento y tener limpias las áreas de trabajo	Normas de higiene	
<b>6.- <u>Instrucción Formal Requerida:</u></b>		
<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</b>
Nivel Técnico Superior	Profesional - Tecnología	Redes y telecomunicaciones, seguridad e higiene industrial, industrial, electricidad
<b>7.- <u>Experiencia Laboral Requerida:</u></b>		
Dimensiones de Experiencia	Detalle	
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año	
Especificidad de la experiencia	Relacionada	
Contenido de la experiencia	Planes de mantenimiento, Seguridad, higiene y salud ocupacional	
<b>8.- <u>Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</u></b>		

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Mantenimiento de equipos	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.		X	
Manejo de recursos materiales	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.			X
Manejo de recursos materiales	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.			X
Orientación / asesoramiento	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.			X
Prevención de riesgos laborales	Propone medidas de control y disminución de riesgos		X	
<b>9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.		X	
Orientación de servicio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.		X	
Liderazgo	Es persuasivo y en un nivel medio logra motivar a sus colaboradores hacia la consecución de objetivos		X	
Adaptación al cambio	Está abierto a enfrentar situaciones cambiantes o distintas		X	
Conocimiento del entorno organizacional	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.			X

<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>							
<b>Conocimientos / Destrezas</b>				<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>		
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Seguridad e higiene				X			
Plan de requerimientos					X		
Manejo de diversas herramientas de mantenimiento				X			
Coordinación				X			
Normas de higiene				X			
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Redes y telecomunicaciones, seguridad e higiene industrial, industrial, electricidad							
				X			
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Planes de mantenimiento, Seguridad, higiene y salud ocupacional							
				X	X		
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Mantenimiento de equipos				X			
Manejo de recursos materiales				X			
Manejo de recursos materiales				X			
Orientación / asesoramiento				X			
Prevención de riesgos laborales				X	X		
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Trabajo en equipo				X			
Orientación de servicio				X			
Liderazgo				X			
Adaptación al cambio				X			
Conocimiento del entorno organizacional				X	X		
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
125	25	20	60	20	20	50	20

La figura 40., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias auxiliar de mantenimiento, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 340/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público de apoyo 2., tal como detalla la tabla la figura 41.

**Figura 41.** Perfil de competencias cargo auxiliar de mantenimiento

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Código:</b>	UTC-A-014	<b>INTERFAZ</b>  Jefe de mantenimiento, compañeros de trabajo, todas las unidades	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Nivel Técnico Superior
<b>Denominación:</b>	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO			
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Título Requerido:</b>	SI
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRATIVA			
<b>Rol:</b>	Administrativo		<b>Área de Conocimiento:</b>	Redes y telecomunicaciones, seguridad e higiene industrial, industrial, electricidad
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público de Apoyo 2			
<b>Ámbito:</b>	Regional			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Ejecutar actividades de apoyo relacionadas con todo tipo de mantenimiento en la Institución		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Planes de mantenimiento, Seguridad, higiene y salud ocupacional	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>	
Realizar el mantenimiento correctivo y preventivo de la infraestructura de redes y acometidas		Seguridad e higiene	Mantenimiento de equipos	
Dotar de materiales de trabajo técnicos que requiera el personal de mantenimiento		Plan de requerimientos	Manejo de recursos materiales	
Efectuar el mantenimiento correctivo y preventivo de todas las instalaciones, maquinaria y equipos de la Institución		Manejo de diversas herramientas de mantenimiento	Manejo de recursos materiales	
Prestar colaboración en los trabajos técnicos en conjunto con el resto de personal de mantenimiento		Coordinación	Orientación / asesoramiento	
Dar mantenimiento y tener limpias las áreas de trabajo		Normas de higiene	Prevención de riesgos laborales	

**Figura 42.** Levantamiento información cargo auxiliar de proveeduría

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b>1.- Datos de Identificación:</b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: ADMINISTRATIVA		
Puesto: AUXILIAR DE PROVEEDURÍA		Código: UTC-A-015		
Nivel: Profesional		Puntos: 445 ptos.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público de Apoyo 3		Grado: Grado 5 Servidor Público de Apoyo 3		
Rol del Puesto: Administrativo				
<b>2.- Misión del Puesto:</b>				
Realizar actividades de supervisión de tareas relacionadas con la adquisición de muebles, enseres, materiales, útiles de oficina y equipos.				
<b>3.- Actividades del Puesto:</b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Elaborar los requerimientos de necesidades mediante el PAC, en concordancia con las necesidades de las unidades o departamentos	3	5	5	28
Realizar cotizaciones técnicas de bienes muebles, suministros, materiales y demás requerimientos	5	5	4	25
Realizar la supervisión y control del proceso de compra de bienes muebles y materiales	5	5	4	25
Establecer y presentar análisis comparativos de cotizaciones	4	5	4	24
Mantener actualizada de la base de datos de proveedores	5	4	4	21
<b>4.- Interfaz del Puesto</b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Elaborar los requerimientos de necesidades mediante el PAC, en concordancia con las necesidades de las unidades o departamentos	Unidades o departamentos			
Realizar cotizaciones técnicas de bienes muebles, suministros, materiales y demás requerimientos	Proveedores			
Realizar la supervisión y control del proceso de compra de bienes muebles y materiales	Director administrativo			

Establecer y presentar análisis comparativos de cotizaciones	Director financiero			
Mantener actualizada de la base de datos de proveedores	Proveedores			
<b>5.- <u>Conocimientos Requeridos:</u></b>				
Actividades esenciales	Conocimientos			
Elaborar los requerimientos de necesidades mediante el PAC, en concordancia con las necesidades de las unidades o departamentos	Diseño de planes y programación de requerimientos			
Realizar cotizaciones técnicas de bienes muebles, suministros, materiales y demás requerimientos	Conocimientos de bienes, servicios y materiales en los diferentes mercados			
Realizar la supervisión y control del proceso de compra de bienes muebles y materiales	Ley de contratación pública			
Establecer y presentar análisis comparativos de cotizaciones	Estadística			
Mantener actualizada de la base de datos de proveedores	Manejo de programas informáticos			
<b>6.- <u>Instrucción Formal Requerida:</u></b>				
<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</b>		
Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Administración, economía, finanzas, contabilidad o afines		
<b>7.- <u>Experiencia Laboral Requerida:</u></b>				
Dimensiones de Experiencia	Detalle			
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año			
Especificidad de la experiencia	Específica			
Contenido de la experiencia	Ley de contratación pública, manejo del portal de compras públicas, manejo del sistema USHAY			
<b>8.- <u>Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</u></b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja

Planificación y gestión	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.			X
Pensamiento crítico	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.		X	
Manejo de recursos materiales	Determina las necesidades de recursos materiales de la Institución y controla el uso de los mismos.		X	
Pensamiento crítico	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.			X
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
<b>9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Orientación a los resultados	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.		X	
Flexibilidad	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.		X	
Construcción de relaciones	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la Institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la Institución.	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la Institución, con un sentido claro de lo que es influir en la Institución.		X	
Aprendizaje continuo	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.		X	

<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>							
<b>Conocimientos / Destrezas</b>				<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>		
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Diseño de planes y programación de requerimientos				X			
Conocimientos de bienes, servicios y materiales en los diferentes mercados				X			
Ley de contratación pública				X			
Estadística				X	X		
Manejo de programas informáticos				X	X		
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Administración, economía, finanzas, contabilidad o afines							
				X			
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Ley de contratación pública, manejo del portal de compras públicas, manejo del sistema USHAY							
				X			
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Planificación y gestión				X			
Pensamiento crítico				X			
Manejo de recursos materiales				X			
Pensamiento crítico				X			
Monitoreo y control				X			
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Orientación a los resultados				X			
Flexibilidad				X			
Construcción de relaciones				X			
Conocimiento del entorno organizacional				X			
Aprendizaje continuo				X			
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
170	25	20	100	20	40	50	20

La figura 42., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias auxiliar de proveeduría, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 445/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público de apoyo 3., tal como detalla la tabla la figura 43.

Figura 43. Perfil de competencias cargo auxiliar de proveeduría

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Código:</b>	UTC-A-015	<b>INTERFAZ</b>  Director financiero, director administrativo, departamentos, proveedores	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	AUXILIAR DE PROVEEDURÍA			
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRATIVA		<b>Título Requerido:</b>	SI
<b>Rol:</b>	Administrativo			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público de Apoyo 3		<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración, economía, finanzas, contabilidad o afines
<b>Ámbito:</b>	Nacional			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Realizar actividades de supervisión de tareas relacionadas con la adquisición de muebles, enseres, materiales, útiles de oficina y equipos		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Ley de contratación pública, manejo del portal de compras públicas, manejo del sistema USHAY	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>	
Elaborar los requerimientos de necesidades mediante el PAC, en concordancia con las necesidades de las unidades o departamentos		Diseño de planes y programación de requerimientos	Planificación y gestión	
Realizar cotizaciones técnicas de bienes muebles, suministros, materiales y demás requerimientos		Conocimientos de bienes, servicios y materiales en los diferentes mercados	Pensamiento crítico	
Realizar la supervisión y control del proceso de compra de bienes muebles y materiales		Ley de contratación pública	Manejo de recursos materiales	
Establecer y presentar análisis comparativos de cotizaciones		Estadística	Pensamiento crítico	
Mantener actualizada de la base de datos de proveedores		Manejo de programas informáticos	Monitoreo y control	

**Figura 44.** Levantamiento información cargo auxiliar de servicios

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b><u>1.- Datos de Identificación:</u></b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: ADMINISTRATIVA		
Puesto: AUXILIAR DE SERVICIOS		Código: UTC-A-016		
Nivel: No profesional		Puntos: 320 ptos.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público de Apoyo 1		Grado: Grado 3 Servidor Público de Apoyo 1		
Rol del Puesto: Administrativo				
<b><u>2.- Misión del Puesto:</u></b>				
Efectuar actividades de limpieza y mantenimiento de todas las áreas de la Institución.				
<b><u>3.- Actividades del Puesto:</u></b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Mantener las baterías sanitarias de la Institución en condiciones sanitarias adecuadas	5	5	3	20
Realizar la clasificación de la basura, de acuerdo a las normas, en desechos sólidos, orgánicos, papeles y materiales sólidos	5	5	3	20
Realizar el aseo en las oficinas y lugares asignados, antes, durante o al final de la jornada de trabajo de los oficinistas	5	5	4	25
Velar por el uso adecuado de los insumos y materiales a su cargo, así como reportar daños o pérdidas de los mismos	5	4	3	17
Realizar la limpieza de muebles, enseres, equipos, cortinas, ventanas y demás accesorios de las oficinas	5	5	3	20
<b><u>4.- Interfaz del Puesto</u></b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Mantener las baterías sanitarias de la Institución en condiciones sanitarias adecuadas	Jefe de servicios generales			
Realizar la clasificación de la basura, de acuerdo a las normas, en desechos sólidos, orgánicos, papeles y materiales sólidos	Auxiliares de servicios			
Realizar el aseo en las oficinas y lugares asignados, antes, durante o al final de la jornada de trabajo de los oficinistas	Unidades o departamentos			

Velar por el uso adecuado de los insumos y materiales a su cargo, así como reportar daños o pérdidas de los mismos	Director administrativo	
Realizar la limpieza de muebles, enseres, equipos, cortinas, ventanas y demás accesorios de las oficinas	Unidades o departamentos	
<b>5.- <u>Conocimientos Requeridos:</u></b>		
Actividades esenciales	Conocimientos	
Mantener las baterías sanitarias de la Institución en condiciones sanitarias adecuadas	Normas de higiene	
Realizar la clasificación de la basura, de acuerdo a las normas, en desechos sólidos, orgánicos, papeles y materiales sólidos	Normas de seguridad	
Realizar el aseo en las oficinas y lugares asignados, antes, durante o al final de la jornada de trabajo de los oficinistas	Servicio al cliente	
Velar por el uso adecuado de los insumos y materiales a su cargo, así como reportar daños o pérdidas de los mismos	Control de materiales	
Realizar la limpieza de muebles, enseres, equipos, cortinas, ventanas y demás accesorios de las oficinas	Protocolos de limpieza	
<b>6.- <u>Instrucción Formal Requerida:</u></b>		
<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</b>
Bachillerato	Bachiller	Ciencias sociales, contabilidad, etc
<b>7.- <u>Experiencia Laboral Requerida:</u></b>		
Dimensiones de Experiencia	Detalle	
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año	
Especificidad de la experiencia	Relacionada	
Contenido de la experiencia	Servicios de limpieza y mantenimiento de instalaciones, normas de higiene	

<b>8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Tolerancia a la presión	Su desempeño es bueno y alcanza los objetivos		X	
Prevención de riesgos laborales	Promueve comportamientos de seguridad y utilización correcta de equipos de trabajo			X
Compromiso	Todas sus acciones están encaminadas al beneficio de la organización y consecución de objetivos comunes	X		
Manejo de recursos materiales	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.			X
Prevención de riesgos laborales	Propone medidas de control y disminución de riesgos		X	
<b>9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Orientación a los resultados	Realiza bien o correctamente su trabajo.			X
Orientación de servicio	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.			X
Construcción de relaciones	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.			X
Conocimiento del entorno organizacional	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.			X
Orientación al cliente	Explora para determinar las necesidades y expectativas de los clientes y las satisface de una manera general		X	

<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>							
<b>Conocimientos / Destrezas</b>				<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>		
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Normas de higiene					X		
Normas de seguridad				X			
Servicio al cliente				X	X		
Control de materiales					X		
Protocolos de limpieza					X		
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Ciencias sociales, contabilidad, etc							
				X			
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Servicios de limpieza y mantenimiento de instalaciones, normas de higiene							
				X	X		
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Tolerancia a la presión				X			
Prevención de riesgos laborales				X	X		
Compromiso				X			
Manejo de recursos materiales				X	X		
Prevención de riesgos laborales				X	X		
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Orientación a los resultados				X			
Orientación de servicio				X			
Construcción de relaciones				X	X		
Conocimiento del entorno organizacional					X		
Orientación al cliente				X			
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
45	25	20	80	60	20	50	20

La figura 44., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias auxiliar de servicios, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 320/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público de apoyo 1., tal como detalla la tabla la figura 45.

**Figura 45.** Perfil de competencias cargo auxiliar de servicios

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
<b>Código:</b>	UTC-A-016	<b>INTERFAZ</b>  Director financiero, director administrativo, departamentos, proveedores	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Bachillerato	
<b>Denominación:</b>	AUXILIAR DE SERVICIOS			<b>Título Requerido:</b>	NO
<b>Nivel:</b>	No profesional		<b>Área de Conocimiento:</b>		Ciencias sociales, contabilidad, etc
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRATIVA				
<b>Rol:</b>	Administrativo				
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público de Apoyo 1				
<b>Ámbito:</b>	Local				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Efectuar actividades de limpieza y mantenimiento de todas las áreas de la institución		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año		
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Servicios de limpieza y mantenimiento de instalaciones, normas de higiene		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Mantener las baterías sanitarias de la Institución en condiciones sanitarias adecuadas		Normas de higiene		Tolerancia a la presión	
Realizar la clasificación de la basura, de acuerdo a las normas, en desechos sólidos, orgánicos, papeles y materiales sólidos		Normas de seguridad		Prevención de riesgos laborales	
Realizar el aseo en las oficinas y lugares asignados, antes, durante o al final de la jornada de trabajo de los oficinistas		Servicio al cliente		Compromiso	
Velar por el uso adecuado de los insumos y materiales a su cargo, así como reportar daños o pérdidas de los mismos		Control de materiales		Manejo de recursos materiales	
Realizar la limpieza de muebles, enseres, equipos, cortinas, ventanas y demás accesorios de las oficinas		Protocolos de limpieza		Prevención de riesgos laborales	

**Figura 46.** Levantamiento información cargo bibliotecario

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b>1.- Datos de Identificación:</b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: ADMINISTRATIVA		
Puesto: BIBLIOTECARIO		Código: UTC-A-017		
Nivel: Profesional		Puntos: 480 ptos.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público de Apoyo 4		Grado: Grado 6 Servidor Público de Apoyo 4		
Rol del Puesto: Administrativo				
<b>2.- Misión del Puesto:</b>				
Planificar, supervisar, organiza y evaluar los procesos y actividades de la biblioteca				
<b>3.- Actividades del Puesto:</b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Efectuar constataciones periódicas del inventario de material bibliográfico y reportar novedades al jefe inmediato	5	4	4	21
Supervisar a los auxiliares en la actividad de actualización de información del sistema de material bibliográfico	5	4	3	17
Prestar ayuda y asesoría a los clientes internos y externos del servicio	5	5	4	25
Establecer acciones de mejora mediante la supervisión y gestión del departamento	5	5	4	25
Controlar la compra, ingreso y distribución del material bibliográfico	5	5	3	20
<b>4.- Interfaz del Puesto</b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Efectuar constataciones periódicas del inventario de material bibliográfico y reportar novedades al jefe inmediato	Director administrativo			
Supervisar a los auxiliares en la actividad de actualización de información del sistema de material bibliográfico	Auxiliares de biblioteca			
Prestar ayuda y asesoría a los clientes internos y externos del servicio	Clientes internos y externos			

Establecer acciones de mejora mediante la supervisión y gestión del departamento	Unidades internas departamentales						
Controlar la compra, ingreso y distribución del material bibliográfico	Auxiliar de proveeduría						
<b>5.- <u>Conocimientos Requeridos:</u></b>							
Actividades esenciales	Conocimientos						
Efectuar constataciones periódicas del inventario de material bibliográfico y reportar novedades al jefe inmediato	Manejo de paquetes informáticos						
Supervisar a los auxiliares en la actividad de actualización de información del sistema de material bibliográfico	Conocimiento de normas de control interno						
Prestar ayuda y asesoría a los clientes internos y externos del servicio	Normas de atención al cliente						
Establecer acciones de mejora mediante la supervisión y gestión del departamento	Gestión de procesos						
Controlar la compra, ingreso y distribución del material bibliográfico	Manejo de inventarios						
<b>6.- <u>Instrucción Formal Requerida:</u></b>							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Instrucción Formal</th> <th>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</th> <th>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tercer Nivel</td> <td>Profesional - Tecnología</td> <td>Bibliotecología o afines</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).	Tercer Nivel	Profesional - Tecnología	Bibliotecología o afines
Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).					
Tercer Nivel	Profesional - Tecnología	Bibliotecología o afines					
<b>7.- <u>Experiencia Laboral Requerida:</u></b>							
Dimensiones de Experiencia	Detalle						
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año						
Especificidad de la experiencia	Relacionada						
Contenido de la experiencia	Manejo de paquetes informáticos, archivo, codificación						
<b>8.- <u>Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</u></b>							
Destrezas	Definición	Relevancia					
		Alta	Media	Baja			

Pensamiento conceptual	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencia vivida en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.			X
Monitoreo y control	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.		X	
Expresión oral	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.		X	
Pensamiento estratégico	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.			X
Planificación y gestión	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.			X

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Liderazgo	Es persuasivo y en un nivel medio logra motivar a sus colaboradores hacia la consecución de objetivos		X	
Orientación a los resultados	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.		X	
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación al cliente	Comprende perfectamente las necesidades de los clientes y las satisface de una manera personalizada y sin ningún esfuerzo	X		
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		

<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>							
<b>Conocimientos / Destrezas</b>				<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>		
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Manejo de paquetes informáticos				X			
Conocimiento de normas de control interno				X			
Normas de atención al cliente				X			
Gestión de procesos				X	X		
Manejo de inventarios				X			
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Bibliotecología o afines							
				X			
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Manejo de paquetes informáticos, archivo, codificación							
				X	X		
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Pensamiento conceptual				X			
Monitoreo y control				X			
Expresión oral				X			
Pensamiento estratégico				X			
Planificación y gestión				X	X		
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Liderazgo				X			
Orientación a los resultados				X			
Trabajo en equipo				X	X		
Orientación al cliente				X	X		
Orientación de servicio				X			
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
125	25	60	80	20	60	50	60

La figura 46., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias bibliotecario, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 480/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público de apoyo 4., tal como detalla la tabla la figura 47.

Figura 47. Perfil de competencias cargo bibliotecario

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	UTC-A-017	<b>INTERFAZ</b>  Director administrativo, auxiliar de proveeduría, clientes internos y externos, unidades departamentales	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	BIBLIOTECARIO			<b>Título Requerido:</b>
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Área de Conocimiento:</b>	
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRATIVA			
<b>Rol:</b>	Administrativo			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público de Apoyo 4			
<b>Ámbito:</b>	Nacional			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Planificar, supervisar, organiza y evaluar los procesos y actividades de la biblioteca		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Manejo de paquetes informáticos, archivo, codificación	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES
Efectuar constataciones periódicas del inventario de material bibliográfico y reportar novedades al jefe inmediato		Manejo de paquetes informáticos		Pensamiento conceptual
Supervisar a los auxiliares en la actividad de actualización de información del sistema de material bibliográfico		Conocimiento de normas de control interno		Monitoreo y control
Prestar ayuda y asesoría a los clientes internos y externos del servicio		Normas de atención al cliente		Expresión oral
Establecer acciones de mejora mediante la supervisión y gestión del departamento		Gestión de procesos		Pensamiento estratégico
Controlar la compra, ingreso y distribución del material bibliográfico		Manejo de inventarios		Planificación y gestión

**Figura 48.** Levantamiento información cargo chofer

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b><u>1.- Datos de Identificación:</u></b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: ADMINISTRATIVA		
Puesto: CHOFER		Código: UTC-A-018		
Nivel: No profesional		Puntos: 320 pts.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público de Apoyo 1		Grado: Grado 3 Servidor Público de Apoyo 1		
Rol del Puesto: Administrativo				
<b><u>2.- Misión del Puesto:</u></b>				
Realizar actividades de conducción y mantenimiento de los vehículos Institucionales con el fin de proporcionar servicio eficiente de transporte a las autoridades y personal				
<b><u>3.- Actividades del Puesto:</u></b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Realizar un chequeo diario sobre el estado y condiciones de los vehículos y si es el caso efectuar reparaciones menores	5	5	5	<b>30</b>
Efectuar acciones de mantenimiento preventivo y correctivo a los vehículos	5	3	4	<b>17</b>
Transportar personas, materiales y equipos acorde a las disposiciones del jefe inmediato	5	4	4	<b>21</b>
Llevar los registros de control de los mantenimientos efectuados en la mecánica y entregar reportes de los mismos semanales de los mismos	5	4	4	<b>21</b>
Salvaguardar información, datos o documentos que provengan de la Institución	5	5	4	<b>25</b>
<b><u>4.- Interfaz del Puesto</u></b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Realizar un chequeo diario sobre el estado y condiciones de los vehículos y si es el caso efectuar reparaciones menores	Mecánico			
Efectuar acciones de mantenimiento preventivo y correctivo a los vehículos	Mecánico			
Transportar personas, materiales y equipos acorde a las disposiciones del jefe inmediato	Autoridades, jefe inmediato y usuarios de la Institución			

Llevar los registros de control de los mantenimientos efectuados en la mecánica y entregar reportes de los mismos semanales de los mismos	Director administrativo							
Salvaguardar información, datos o documentos que provengan de la Institución	Autoridades, jefe inmediato y usuarios de la Institución							
<b>5.- <u>Conocimientos Requeridos:</u></b>								
<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>							
Realizar un chequeo diario sobre el estado y condiciones de los vehículos y si es el caso efectuar reparaciones menores	Mecánica automotriz							
Efectuar acciones de mantenimiento preventivo y correctivo a los vehículos	Sistemas eléctricos y mecánicos							
Transportar personas, materiales y equipos acorde a las disposiciones del jefe inmediato	Ley de tránsito							
Llevar los registros de control de los mantenimientos efectuados en la mecánica y entregar reportes de los mismos semanales de los mismos	Registros de control							
Salvaguardar información, datos o documentos que provengan de la Institución	Normas de confidencialidad							
<b>6.- <u>Instrucción Formal Requerida:</u></b>								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Instrucción Formal</th> <th>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</th> <th>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bachillerato</td> <td>Bachiller</td> <td>Chofer profesional</td> </tr> </tbody> </table>			Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).	Bachillerato	Bachiller	Chofer profesional
Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).						
Bachillerato	Bachiller	Chofer profesional						
<b>7.- <u>Experiencia Laboral Requerida:</u></b>								
<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>							
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año							
Especificidad de la experiencia	Relacionada							
Contenido de la experiencia	Conducción de transporte liviano y pesado, educación vial, leyes de tránsito, primeros auxilios, lectura de mapas, normas de seguridad							

<b>8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Detección de averías	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	X		
Monitoreo y control	Analiza y corrige documentos, planes y programas, fallas técnicas, fallas mecánicas			X
Compromiso	Todas sus acciones están encaminadas al beneficio de la organización y consecución de objetivos comunes	X		
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Presenta datos estadísticos, matemáticos, financieros, de mantenimiento, de reparación, etc.			X
Ética	Su actividad la realiza tratado de actuar bajo en principios y valores		X	
<b>9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		
Orientación a los resultados	Realiza bien o correctamente su trabajo.			X
Construcción de relaciones	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la Institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.		X	
Adaptación al cambio	Está abierto a enfrentar situaciones cambiantes o distintas		X	
Conocimiento del entorno organizacional	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.			X

<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>							
<b>Conocimientos / Destrezas</b>				<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>		
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Mecánica automotriz				X	X		
Sistemas eléctricos y mecánicos				X	X		
Ley de tránsito				X			
Registros de control				X			
Normas de confidencialidad				X	X		
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Chofer profesional							
				X			
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Conducción de transporte liviano y pesado, educación vial, leyes de tránsito, primeros auxilios, lectura de mapas, normas de seguridad							
				X	X		
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Detección de averías				X	X		
Monitoreo y control				X			
Compromiso				X			
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)				X			
Ética				X			
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Orientación de servicio				X			
Orientación a los resultados				X			
Construcción de relaciones				X			
Adaptación al cambio				X	X		
Conocimiento del entorno organizacional				X			
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
45	25	20	40	100	20	50	20

La figura 48., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias chofer, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 320/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público de apoyo 1., tal como detalla la tabla la figura 49.

Figura 49. Perfil de competencias cargo chofer

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS			
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>
<b>Código:</b>	UTC-A-018	<b>INTERFAZ</b>  Autoridades universitarias, director administrativo, clientes internos en general, mecánico	<b>Nivel de Instrucción:</b> Bachillerato
<b>Denominación:</b>	CHOFER		
<b>Nivel:</b>	No profesional		<b>Título Requerido:</b> NO
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRATIVA		
<b>Rol:</b>	Administrativo		<b>Área de Conocimiento:</b> Chofer profesional
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público de Apoyo 1		
<b>Ámbito:</b>	Nacional		
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Realizar actividades de conducción y mantenimiento de los vehículos Institucionales con el fin de proporcionar servicio eficiente de transporte a las autoridades y personal		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Conducción de transporte liviano y pesado, educación vial, leyes de tránsito, primeros auxilios, lectura de mapas, normas de seguridad
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Realizar un chequeo diario sobre el estado y condiciones de los vehículos y si es el caso efectuar reparaciones menores		Mecánica automotriz	Detección de averías
Efectuar acciones de mantenimiento preventivo y correctivo a los vehículos		Sistemas eléctricos y mecánicos	Monitoreo y control
Transportar personas, materiales y equipos acorde a las disposiciones del jefe inmediato		Ley de tránsito	Compromiso
Llevar los registros de control de los mantenimientos efectuados en la mecánica y entregar reportes de los mismos semanales de los mismos		Registros de control	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)
Salvaguardar información, datos o documentos que provengan de la Institución		Normas de confidencialidad	Ética

**Figura 50.** Levantamiento información cargo contador

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b><u>1.- Datos de Identificación:</u></b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: ADMINSITRATIVA		
Puesto: CONTADOR		Código: UTC-A-019		
Nivel: Profesional		Puntos: 665 ptos.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público 3		Grado: Grado 9 Servidor Público 3		
Rol del Puesto: Administrativo				
<b><u>2.- Misión del Puesto:</u></b>				
Organizar, coordinar y ejecutar las actividades de contabilidad en conformidad con las disposiciones legales vigentes, políticas de la institucionales y gubernamentales; y acorde a los PCGA				
<b><u>3.- Actividades del Puesto:</u></b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Realizar la consolidación o traspaso de la información a los estados financieros	5	5	5	30
Registrar todas las operaciones contables, de tal modo que los reportes financieros se hallen sustentados y respaldados	5	5	5	30
Dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades contables	5	4	5	25
Controlar el ingreso de información por parte de los auxiliares al sistema o programa contable	5	4	5	25
Elaborar y dar asesoramiento a cerca de las proformas presupuestarias conforme las políticas institucionales y normativa legal vigente	5	5	5	30
<b><u>4.- Interfaz del Puesto</u></b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Realizar la consolidación o traspaso de la información a los estados financieros	Auxiliares contables			
Registrar todas las operaciones contables, de tal modo que los reportes financieros se hallen sustentados y respaldados	Director financiero			
Dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades contables	Auxiliares contables			

Controlar el ingreso de información por parte de los auxiliares al sistema o programa contable	Auxiliares contables	
Elaborar y dar asesoramiento a cerca de las proformas presupuestarias conforme las políticas institucionales y normativa legal vigente	Director financiero, director administrativo	
<b>5.- <u>Conocimientos Requeridos:</u></b>		
<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>	
Realizar la consolidación o traspaso de la información a los estados financieros	Normas de administración contable	
Registrar todas las operaciones contables, de tal modo que los reportes financieros se hallen sustentados y respaldados	Principios de contabilidad, estructuración de balances	
Dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades contables	Gestión contable, control interno	
Controlar el ingreso de información por parte de los auxiliares al sistema o programa contable	Contabilidad gubernamental, control de registros, manejos de sistemas y programas contables	
Elaborar y dar asesoramiento a cerca de las proformas presupuestarias conforme las políticas institucionales y normativa legal vigente	Manejo de leyes, normativas y procedimientos gubernamentales	
<b>6.- <u>Instrucción Formal Requerida:</u></b>		
<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</b>
Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Contabilidad y auditoría, economía, finanzas, administración o afines
<b>7.- <u>Experiencia Laboral Requerida:</u></b>		
<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>	
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año	
Especificidad de la experiencia	Específica	
Contenido de la experiencia	Contabilidad general y gubernamental, procesos, administración, finanzas, presupuestos	

<b>8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Organización de la información	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.		X	
Análisis de operaciones	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.		X	
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
Ética	Su trabajo se rige a principios y valores	X		
Orientación asesoramiento	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.		X	
<b>9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Flexibilidad	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	X		
Liderazgo	Es persuasivo y en un nivel medio logra motivar a sus colaboradores hacia la consecución de objetivos		X	
Adaptación al cambio	Está abierto a enfrentar situaciones cambiantes o distintas		X	
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		

<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>							
<b>Conocimientos / Destrezas</b>				<b>Requerimiento de Selección</b>		<b>Requerimiento de Capacitación</b>	
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Normas de administración contable				X			
Principios de contabilidad, estructuración de balances				X		X	
Gestión contable, control interno				X			
Contabilidad gubernamental, control de registros, manejos de sistemas y programas contables				X		X	
Manejo de leyes, normativas y procedimientos gubernamentales				X			
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Contabilidad y auditoría, economía, finanzas, administración o afines							
				X			
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Contabilidad general y gubernamental, procesos, administración, finanzas, presupuestos							
				X			
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Organización de la información				X		X	
Análisis de operaciones				X		X	
Monitoreo y control				X			
Ética				X			
Orientación / asesoramiento				X			
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Trabajo en equipo				X		X	
Flexibilidad				X			
Liderazgo				X			
Adaptación al cambio				X			
Orientación a los resultados				X		X	
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
170	25	100	100	20	100	50	100

La figura 50., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias contador, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 665/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público 3., tal como detalla la tabla la figura 51.

Figura 51. Perfil de competencias cargo contador

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS			
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>
<b>Código:</b>	UTC-A-019	<b>INTERFAZ</b>  Director financiero, auxiliares contables, director administrativo	<b>Nivel de Instrucción:</b>  Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	CONTADOR		
<b>Nivel:</b>	Profesional		
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRATIVA		<b>Título Requerido:</b>  SI
<b>Rol:</b>	Administrativo		<b>Área de Conocimiento:</b>  Contabilidad y auditoría, economía, finanzas, administración o afines
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 3		
<b>Ámbito:</b>	Nacional		
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Organizar, coordinar y ejecutar las actividades de contabilidad en conformidad con las disposiciones legales vigentes, políticas de la institucionales y gubernamentales; y acorde a los PCGA		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Contabilidad general y gubernamental, procesos, administración, finanzas, presupuestos
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Realizar la consolidación o traspaso de la información a los estados financieros		Normas de administración contable	Organización de la información
Registrar todas las operaciones contables, de tal modo que los reportes financieros se hallen sustentados y respaldados		Principios de contabilidad, estructuración de balances	Análisis de operaciones
Dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades contables		Gestión contable, control interno	Monitoreo y control
Controlar el ingreso de información por parte de los auxiliares al sistema o programa contable		Contabilidad gubernamental, control de registros, manejos de sistemas y programas contables	Ética
Elaborar y dar asesoramiento a cerca de las proformas presupuestarias conforme las políticas institucionales y normativa legal vigente		Manejo de leyes, normativas y procedimientos gubernamentales	Orientación asesoramiento /

**Figura 52.** Levantamiento información cargo director de bienestar universitario

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b><u>1.- Datos de Identificación:</u></b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: ADMINISTRATIVA		
Puesto: DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO		Código: UTC-A-020		
Nivel: Profesional		Puntos: 870 ptos.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público 6		Grado: Grado 12 Servidor Público 6		
Rol del Puesto: Dirección de unidad organizacional				
<b><u>2.- Misión del Puesto:</u></b>				
Planificar, coordinar, ejecutar y controlar todas las actividades, programas y proyectos encaminados a mantener y mejorar el bienestar físico, mental y social de la comunidad institucional				
<b><u>3.- Actividades del Puesto:</u></b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Elaborar informes sobre la gestión del departamento en cuanto a la ejecución de planes y programas	3	4	4	19
Elaborar el POA del departamento de acuerdo a las políticas y reglamentos institucionales	2	5	4	22
Elaborar y ejecutar planes o programas de bienestar universitario para mejorar las condiciones sociales y económicas de los universitarios	5	5	4	25
Presentar alternativas o programas de mejoramiento continuo para lograr en adecuado desarrollo del departamento	5	5	5	30
Promover el diagnóstico o análisis de problemas sociales en la comunidad universitaria	5	4	5	25
<b><u>4.- Interfaz del Puesto</u></b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Elaborar informes sobre la gestión del departamento en cuanto a la ejecución de planes y programas	Director de planificación			
Elaborar el POA del departamento de acuerdo a las políticas y reglamentos institucionales	Director administrativo			
Elaborar y ejecutar planes o programas de bienestar universitario para mejorar las condiciones sociales y económicas de los	Comunidad universitaria			

universitarios							
Presentar alternativas o programas de mejoramiento continuo para lograr en adecuado desarrollo del departamento	Director de planificación financiero						
Promover el diagnóstico o análisis de problemas sociales en la comunidad universitaria	Auxiliar administrativo						
<b>5.- <u>Conocimientos Requeridos:</u></b>							
Actividades esenciales	Conocimientos						
Elaborar informes sobre la gestión del departamento en cuanto a la ejecución de planes y programas	Gestión administrativa						
Elaborar el POA del departamento de acuerdo a las políticas y reglamentos institucionales	Organización, planificación, políticas y reglamentos						
Elaborar y ejecutar planes o programas de bienestar universitario para mejorar las condiciones sociales y económicas de los universitarios	Elaboración de planes, proyectos y programas						
Presentar alternativas o programas de mejoramiento continuo para lograr en adecuado desarrollo del departamento	Manejo de programas utilitarios como Excel, Project						
Promover el diagnóstico o análisis de problemas sociales en la comunidad universitaria	Estadística, análisis socio-económico						
<b>6.- <u>Instrucción Formal Requerida:</u></b>							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Instrucción Formal</th> <th>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</th> <th>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tercer Nivel</td> <td>Profesional - 6 años o más</td> <td>Ciencias sociales, administración o leyes</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).	Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Ciencias sociales, administración o leyes
Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).					
Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Ciencias sociales, administración o leyes					
<b>7.- <u>Experiencia Laboral Requerida:</u></b>							
Dimensiones de Experiencia	Detalle						
Tiempo de experiencia	10 años o más						
Especificidad de la experiencia	Específica						
Contenido de la experiencia	Bienestar universitario, derecho, estudio de grupos vulnerables						
<b>8.- <u>Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</u></b>							
Destrezas	Definición	Relevancia					
		Alta	Media	Baja			

Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.		X	
Manejo de recursos financieros	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.		X	
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.	X		
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	X		
Orientación asesoramiento /	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.		X	
<b>9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Liderazgo	Ejerce fuerte influencia en todos sus colaboradores, de tal modo que los motiva y los compromete con la empresa	X		
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la Institución, con un sentido claro de lo que es influir en la Institución.		X	

<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>							
<b>Conocimientos / Destrezas</b>				<b>Requerimiento de Selección</b>		<b>Requerimiento de Capacitación</b>	
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Gestión administrativa						X	
Organización, planificación, políticas y reglamentos				X		X	
Elaboración de planes, proyectos y programas				X		X	
Manejo de programas utilitarios como Excel, Project				X			
Estadística, análisis socio-económico				X		X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Ciencias sociales, administración o leyes							
				X			
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Bienestar universitario, derecho, estudio de grupos vulnerables							
				X			
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)				X			
Manejo de recursos financieros						X	
Planificación y gestión				X		X	
Generación de ideas				X			
Orientación / asesoramiento				X			
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Liderazgo				X			
Trabajo en equipo				X			
Orientación a los resultados				X			
Orientación de servicio				X			
Conocimiento del entorno organizacional				X		X	
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
170	100	100	100	20	100	200	80

La figura 52., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias director de bienestar universitario, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 875/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público 6., tal como detalla la tabla la figura 53.

**Figura 53.** Perfil de competencias cargo director de bienestar universitario

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Código:</b>	UTC-A-020	<b><u>INTERFAZ</u></b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO	Director administrativo, director financiero, director de planeamiento, comunidad universitaria, auxiliar administrativo		
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Título Requerido:</b>	SI
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRATIVA			
<b>Rol:</b>	Dirección de unidad organizacional		<b>Área de Conocimiento:</b>	Ciencias sociales, administración o leyes
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 6			
<b>Ámbito:</b>	Nacional			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Planificar, coordinar, ejecutar y controlar todas las actividades, programas y proyectos encaminados a mantener y mejorar el bienestar físico, mental y social de la comunidad institucional		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	10 años o más	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Bienestar universitario, derecho, estudio de grupos vulnerables	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Elaborar informes sobre la gestión del departamento en cuanto a la ejecución de planes y programas		Gestión administrativa		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)
Elaborar el POA del departamento de acuerdo a las políticas y reglamentos institucionales		Organización, planificación, políticas y reglamentos		Manejo de recursos financieros
Elaborar y ejecutar planes o programas de bienestar universitario para mejorar las condiciones sociales y económicas de los universitarios		Elaboración de planes, proyectos y programas		Planificación y gestión
Presentar alternativas o programas de mejoramiento continuo para lograr en adecuado desarrollo del departamento		Manejo de programas utilitarios como Excel, Project		Generación de ideas
Promover el diagnóstico o análisis de problemas sociales en la comunidad universitaria		Estadística, análisis socio-económico		Orientación / asesoramiento

**Figura 54.** Levantamiento información cargo director de planeamiento

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b>				
<b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b><u>1.- Datos de Identificación:</u></b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI	Unidad: ADMINISTRATIVA			
Puesto: DIRECTOR DE PLANEAMIENTO	Código: UTC-A-021			
Nivel: Profesional	Puntos: 890 ptos.			
Grupo Ocupacional: Servidor Público 7	Grado: Grado 13 Servidor Público 7			
Rol del Puesto: Dirección de unidad organizacional				
<b><u>2.- Misión del Puesto:</u></b>				
Coordinar, dirigir, controlar y evaluar la planificación, programación y formulación de proyectos institucionales para mejorar los procesos de gestión administrativos, académicos, de investigación y vinculaciónn				
<b><u>3.- Actividades del Puesto:</u></b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Diseñar indicadores de gestión para evaluar la gestión de todas las dependencias de la universidad	5	5	5	30
Asignar proyectos, programas y actividades para su ejecución a los diferentes departamentos de la Institución para llevar a cabo el plan operativo anual y por ende cumplir con la planificación estratégica	5	5	3	20
Elaborar, coordinar y ejecutar la planificación estratégica de la universidad	5	5	5	30
Dar asesoramientos a los directivos para identificar y definir criterios acerca del campo académico, administrativo y financiero para definir estrategias institucionales	5	5	4	25
Controlar y evaluar que la gestión institucional se lleve acorde a los objetivos y metas planteadas en la planificación estratégica	5	5	4	25
<b><u>4.- Interfaz del Puesto</u></b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Diseñar indicadores de gestión para evaluar la gestión de todas las dependencias de la universidad	Todas las dependencias de la Institución			
Asignar proyectos, programas y actividades para su ejecución a los diferentes departamentos de la Institución para llevar a cabo el plan operativo anual y por ende cumplir con la planificación estratégica	Directores departamentales			
Elaborar, coordinar y ejecutar la planificación estratégica de la universidad	Directores departamentales, SENPLADES, SENRES, Contraloría general de estado			
Dar asesoramientos a los directivos para identificar y definir criterios acerca del campo académico, administrativo y financiero para definir estrategias institucionales	Autoridades universitarias			

Controlar y evaluar que la gestión institucional se lleve acorde a los objetivos y metas planteadas en la planificación estratégica	Directores departamentales			
<b>5.- Conocimientos Requeridos:</b>				
<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>			
Diseñar indicadores de gestión para evaluar la gestión de todas las dependencias de la universidad	Conocimientos de ratios, indicadores			
Asignar proyectos, programas y actividades para su ejecución a los diferentes departamentos de la Institución para llevar a cabo el plan operativo anual y por ende cumplir con la planificación estratégica	Planificación, métodos para elaboración de proyectos y planes, leyes y normativas legales			
Elaborar, coordinar y ejecutar la planificación estratégica de la universidad	Planificación estratégica, POA			
Dar asesoramientos a los directivos para identificar y definir criterios acerca del campo académico, administrativo y financiero para definir estrategias institucionales	LOSSCA, LOES			
Controlar y evaluar que la gestión institucional se lleve acorde a los objetivos y metas planteadas en la planificación estratégica	Políticas, reglamentos institucionales, métodos y técnicas de control, seguimiento y evaluación			
<b>6.- Instrucción Formal Requerida:</b>				
	<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</b>	
	Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Administración, Comercial, Contabilidad, Economía, Finanzas o afines	
<b>7.- Experiencia Laboral Requerida:</b>				
<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>			
Tiempo de experiencia	10 años o más			
Especificidad de la experiencia	Específica			
Contenido de la experiencia	Metodologías de investigación, planificación estratégica, planificación operativa, elaboración y evaluación de proyectos, gestión de la calidad, etc.			
<b>8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</b>				
<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>		
		<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	X		

Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.	X		
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	X		
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	X		
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
<b>9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Liderazgo	Ejerce fuerte influencia en todos sus colaboradores, de tal modo que los motiva y los compromete con la empresa	X		
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Aprendizaje continuo	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	X		

<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>							
<b>Conocimientos / Destrezas</b>				<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>		
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Conocimientos de ratios, indicadores				X			
Planificación, métodos para elaboración de proyectos y planes, leyes y normativas legales				X			
Planificación estratégica, POA				X			
LOSSCA, LOES				X	X		
Políticas, reglamentos institucionales, métodos y técnicas de control, seguimiento y evaluación				X			
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Administración, Comercial, Contabilidad, Economía, Finanzas o afines				X			
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Metodologías de investigación, planificación estratégica, planificación operativa, elaboración y evaluación de proyectos, gestión de la calidad, etc.				X			
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Destreza matemática				X			
Planificación y gestión				X	X		
Pensamiento estratégico				X			
Orientación / asesoramiento				X			
Monitoreo y control				X			
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Liderazgo				X			
Trabajo en equipo				X			
Orientación a los resultados				X			
Aprendizaje continuo				X			
Conocimiento del entorno organizacional				X	X		
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
170	100	100	100	20	100	200	100

La figura 54., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias director de planeamiento, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 890/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público 7., tal como detalla la tabla la figura 55.

Figura 55. Perfil de competencias cargo directo de planeamiento

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	UTC-A-021	<b>INTERFAZ</b>  Autoridades universitarias, directores departamentales, SENRES, SENPLADES, contraloría general de estado	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	DIRECTOR DE PLANEAMIENTO			
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRATIVA		<b>Título Requerido:</b>	SI
<b>Rol:</b>	Dirección de unidad organizacional			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 7		<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración, Comercial, Contabilidad, Economía, Finanzas o afines
<b>Ámbito:</b>	Nacional			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Coordinar, dirigir, controlar y evaluar la planificación, programación y formulación de proyectos institucionales para mejorar los procesos de gestión administrativos, académicos, de investigación y vinculación		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	10 años o más	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Metodologías de investigación, planificación estratégica, planificación operativa, elaboración y evaluación de proyectos, gestión de la calidad, etc.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Diseñar indicadores de gestión para evaluar la gestión de todas las dependencias de la universidad		Conocimientos de ratios, indicadores	Destreza matemática	
Asignar proyectos, programas y actividades para su ejecución a los diferentes departamentos de la Institución para llevar a cabo el plan operativo anual y por ende cumplir con la planificación estratégica		Planificación, métodos para elaboración de proyectos y planes, leyes y normativas legales	Planificación y gestión	
Elaborar, coordinar y ejecutar la planificación estratégica de la universidad		Planificación estratégica, POA	Pensamiento estratégico	
Dar asesoramientos a los directivos para identificar y definir criterios acerca del campo académico, administrativo y financiero para definir estrategias institucionales		LOSSCA, LOES	Orientación asesoramiento /	
Controlar y evaluar que la gestión institucional se lleve acorde a los objetivos y metas planteadas en la planificación estratégica		Políticas, reglamentos institucionales, métodos y técnicas de control, seguimiento y evaluación	Monitoreo y control	

**Figura 56.** Levantamiento información cargo director de servicios informáticos

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b>				
<b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b><u>1.- Datos de Identificación:</u></b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI	Unidad: ADMINISTRATIVA			
Puesto: DIRECTOR DE SERVICIOS INFORMÁTICOS	Código: UTC-A-022			
Nivel: Profesional	Puntos: 890 ptos.			
Grupo Ocupacional: Servidor Público 7	Grado: Grado 13 Servidor Público 7			
Rol del Puesto: Dirección de unidad organizacional				
<b><u>2.- Misión del Puesto:</u></b>				
Planificar, dirigir, asesorar, ejecutar y administrar proyectos de apoyo informáticos, telemáticos, NTIC'S y actividades de soporte técnico y mantenimiento de equipos en todos los niveles institucionales				
<b><u>3.- Actividades del Puesto:</u></b>				
<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
Diseñar políticas y reglamentos respecto a la adecuada gestión de los laboratorios y manejos de las NTIC's	5	5	4	<b>25</b>
Suministrar a los departamentos de la Institución informes, datos e información requeridos en el momento oportuno	5	5	4	<b>25</b>
Implementar sistemas informáticos y tecnológicos en las unidades y procesos institucionales, así como realizar una evaluación y seguimiento permanente a los mismos	5	5	5	<b>30</b>
Dar soporte y asesoramiento a la unidad de relaciones públicas en la administración, elaboración o actualización de la página web	5	5	5	<b>30</b>
Disponer a los auxiliares informáticos el mantenimiento preventivo y correctivo de los laboratorios, así como el cuidado del uso adecuado de los laboratorios institucionales	4	5	4	<b>24</b>
<b><u>4.- Interfaz del Puesto</u></b>				
<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Interfaz</b>			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Diseñar políticas y reglamentos respecto a la adecuada gestión de los laboratorios y manejos de las NTIC's	Clientes internos, estudiantes			
Suministrar a los departamentos de la Institución informes, datos e información requeridos en el momento oportuno	Todas las unidades departamentales			
Implementar sistemas informáticos y tecnológicos en las unidades y procesos institucionales, así como realizar una evaluación y seguimiento permanente a los mismos	Todas las unidades departamentales, proveedores			
Dar soporte y asesoramiento a la unidad de relaciones públicas en la administración, elaboración o actualización de la página web	Director de relaciones públicas			
Disponer a los auxiliares informáticos el mantenimiento preventivo y correctivo de los	Auxiliares informáticos y de servicios			

laboratorios, así como el cuidado del uso adecuado de los laboratorios institucionales				
<b>5.- Conocimientos Requeridos:</b>				
<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>			
Diseñar políticas y reglamentos respecto a la adecuada gestión de los laboratorios y manejos de los NTIC's	Reglamentos de informática y tecnología			
Suministrar a los departamentos de la Institución informes, datos e información requeridos en el momento oportuno	Estadística, matemáticas, informática			
Implementar sistemas informáticos y tecnológicos en las unidades y procesos institucionales, así como realizar una evaluación y seguimiento permanente a los mismos	Planes de requerimientos, identificación de soluciones informáticas			
Dar soporte y asesoramiento a la unidad de relaciones públicas en la administración, elaboración o actualización de la página web	Software, hardware, elaboración de páginas web, intranet, internet			
Disponer a los auxiliares informáticos el mantenimiento preventivo y correctivo de los laboratorios, así como el cuidado del uso adecuado de los laboratorios institucionales	Normas de seguridad y prevención de equipos informáticos			
<b>6.- Instrucción Formal Requerida:</b>				
<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</b>		
Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Informática, telemática, redes y telecomunicaciones, sistemas		
<b>7.- Experiencia Laboral Requerida:</b>				
<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>			
Tiempo de experiencia	10 años o más			
Especificidad de la experiencia	Específica			
Contenido de la experiencia	Programación de sistemas, Creación y utilización de plataformas informáticas, arquitectura de máquinas informáticas, automatización de softwares administración de redes, portales Web, servidores y bases de datos. Norma de seguridad de tecnología			
<b>8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</b>				
<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>		
		<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Orientación asesoramiento /	Asesora a las autoridades de la Institución en materia de su competencia, generando políticas y	X		

	estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.			
Recopilación de información	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)		X	
Instalación	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	X		
Orientación / asesoramiento	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.		X	
Mantenimiento de equipos	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	X		
<b>9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Liderazgo	Ejerce fuerte influencia en todos sus colaboradores, de tal modo que los motiva y los compromete con la empresa	X		
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Aprendizaje continuo	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	X		

<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>							
<b>Conocimientos / Destrezas</b>				<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>		
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Reglamentos de informática y tecnología				X			
Estadística, matemáticas, informática				X			
Planes de requerimientos, identificación de soluciones informáticas				X			
Software, hardware, elaboración de páginas web, intranet, internet				X			
Normas de seguridad y prevención de equipos informáticos				X	X		
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Informática, telemática, redes y telecomunicaciones, sistemas							
				X			
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Programación de sistemas, Creación y utilización de plataformas informáticas, arquitectura de máquinas informáticas, automatización de software, administración de redes, portales Web, servidores y bases de datos. Norma de seguridad de tecnología							
				X			
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Orientación / asesoramiento				X			
Recopilación de información				X	X		
Instalación				X			
Orientación / asesoramiento				X			
Mantenimiento de equipos				X			
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Liderazgo				X			
Trabajo en equipo				X			
Orientación a los resultados				X			
Aprendizaje continuo				X			
Conocimiento del entorno organizacional				X	X		
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
170	100	100	100	20	100	200	100

La figura 56., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias director de servicios informáticos, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 890/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público 7., tal como detalla la tabla la figura 57.

Figura 57. Perfil de competencias cargo director de servicios informáticos

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	UTC-A-022	<b>INTERFAZ</b>  Director de relaciones públicas, proveedores, unidades departamentales, clientes internos, estudiantes	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	DIRECTOR DE SERVICIOS INFORMÁTICOS			
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRATIVA			
<b>Rol:</b>	Dirección de unidad organizacional			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 7			
<b>Ámbito:</b>	Nacional			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Planificar, dirigir, asesorar, ejecutar y administrar proyectos de apoyo informáticos, telemáticos, NTIC'S y actividades de soporte técnico y mantenimiento de equipos en todos los niveles institucionales		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	10 años o más	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Programación de sistemas, Creación y utilización de plataformas informáticas, arquitectura de máquinas informáticas, automatización de software, administración de redes, portales Web, servidores y bases de datos. Norma de seguridad de tecnología	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>	
Diseñar políticas y reglamentos respecto a la adecuada gestión de los laboratorios y manejos de las NTIC's		Reglamentos de informática y tecnología	Orientación / asesoramiento	
Suministrar a los departamentos de la Institución informes, datos e información requeridos en el momento oportuno		Estadística, matemáticas, informática	Recopilación de información	
Implementar sistemas informáticos y tecnológicos en las unidades y procesos institucionales, así como realizar una evaluación y seguimiento permanente a los mismos		Planes de requerimientos, identificación de soluciones informáticas	Instalación	
Dar soporte y asesoramiento a la unidad de relaciones públicas en la administración, elaboración o actualización de la página web		Software, hardware, elaboración de páginas web, intranet, internet	Orientación / asesoramiento	
Disponer a los auxiliares informáticos el mantenimiento preventivo y correctivo de los laboratorios, así como el cuidado del uso adecuado de los laboratorios institucionales		Normas de seguridad y prevención de equipos informáticos	Mantenimiento de equipos	

**Figura 58.** Levantamiento información cargo director de talento humano

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b><u>1.- Datos de Identificación:</u></b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: ADMINISTRATIVA		
Puesto: DIRECTOR DE TALENTO HUMANO		Código: UTC-A-023		
Nivel: Profesional		Puntos: 890 ptos.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público 7		Grado: Grado 13 Servidor Público 7		
Rol del Puesto: Dirección de unidad organizacional				
<b><u>2.- Misión del Puesto:</u></b>				
Realizar la planificación, dirección, control y ejecución de actividades, procesos y normas técnicas relacionadas con la administración del talento humano				
<b><u>3.- Actividades del Puesto:</u></b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Vigilar para que las actividades y procesos laborales se desarrollen acorde a las normas técnicas, parámetros y lineamientos establecidos	5	5	4	25
Gestionar el talento humano en concordancia con la misión, visión, objetivos institucionales	4	5	4	24
Planear, diseñar y ejecutar un modelo de gestión de talento humano para fomentar y promover el desarrollo del personal	5	5	5	30
Coordinar el desarrollo y creación de herramientas tecnológicas para lograr una efectiva administración del talento humano	5	4	4	21
Establecer estrategias que permitan incrementar el desempeño y mejorar la capacidad y gestión del recurso humano	5	5	4	25
<b><u>4.- Interfaz del Puesto</u></b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Vigilar para que las actividades y procesos laborales se desarrollen acorde a las normas técnicas, parámetros y lineamientos establecidos	MRL, SENRES			
Gestionar el talento humano en concordancia con la misión, visión, objetivos institucionales	Personal de la Institución			
Planear, diseñar y ejecutar un modelo de gestión de talento humano para fomentar y promover el desarrollo del personal	Director administrativo, auxiliar de recursos humanos			

Coordinar el desarrollo y creación de herramientas tecnológicas para lograr una efectiva administración del talento humano	Director de servicios informáticos						
Establecer estrategias que permitan incrementar el desempeño y mejorar la capacidad y gestión del recurso humano	Personal de la Institución						
<b>5.- Conocimientos Requeridos:</b>							
Actividades esenciales	Conocimientos						
Vigilar para que las actividades y procesos laborales se desarrollen acorde a las normas técnicas, parámetros y lineamientos establecidos	Normas técnicas MRL y SENRES						
Gestionar el talento humano en concordancia con la misión, visión, objetivos institucionales	LOSCCA; reglamentos y políticas internos						
Planear, diseñar y ejecutar un modelo de gestión de talento humano para fomentar y promover el desarrollo del personal	Planificación estratégicas, sistemas de administración de talento humano						
Coordinar el desarrollo y creación de herramientas tecnológicas para lograr una efectiva administración del talento humano	Paquetes informáticos, gestión organizacional						
Establecer estrategias que permitan incrementar el desempeño y mejorar la capacidad y gestión del recurso humano	Administración y gestión de talento humano						
<b>6.- Instrucción Formal Requerida:</b>							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Instrucción Formal</th> <th>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</th> <th>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tercer Nivel</td> <td>Profesional - 6 años o más</td> <td>Talento Humano, recursos humanos, administración, psicología industrial o afines</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).	Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Talento Humano, recursos humanos, administración, psicología industrial o afines
Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).					
Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Talento Humano, recursos humanos, administración, psicología industrial o afines					
<b>7.- Experiencia Laboral Requerida:</b>							
Dimensiones de Experiencia	Detalle						
Tiempo de experiencia	10 años o más						
Especificidad de la experiencia	Específica						
Contenido de la experiencia	Administración y manejo de personal, planificación estratégica, levantamiento de proceso, competencias						
<b>8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</b>							
Destrezas	Definición	Relevancia					
		Alta	Media	Baja			
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y	X					

	otros, aplicando la lógica.			
Desarrollo estratégico de recurso humanos	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	X		
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	X		
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
Pensamiento estratégico	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.		X	
<b>9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Liderazgo	Ejerce fuerte influencia en todos sus colaboradores, de tal modo que los motiva y los compromete con la empresa	X		
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Aprendizaje continuo	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	X		

<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>							
<b>Conocimientos / Destrezas</b>				<b>Requerimiento de Selección</b>		<b>Requerimiento de Capacitación</b>	
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Normas técnicas MRL y SENRES				X			
LOSCCA; reglamentos y políticas internos				X		X	
Planificación estratégicas, sistemas de administración de talento humano				X			
Paquetes informáticos, gestión organizacional				X		X	
Administración y gestión de talento humano				X			
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Talento Humano, recursos humanos, administración, psicología industrial o afines							
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Administración y manejo de personal, planificación estratégica, levantamiento de proceso, competencias				X			
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Pensamiento crítico				X			
Desarrollo estratégico de recurso humanos				X			
Generación de ideas				X			
Monitoreo y control				X			
Pensamiento estratégico				X			
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Liderazgo				X			
Trabajo en equipo				X			
Orientación a los resultados				X			
Aprendizaje continuo				X			
Conocimiento del entorno organizacional				X		X	
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
170	100	100	100	20	100	200	100

La figura 58., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias director de talento humano, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 890/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público 7., tal como detalla la tabla la figura 59.

Figura 59. Perfil de competencias director de talento humano

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Código:</b>	UTC-A-023	<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO			
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRATIVA		<b>Título Requerido:</b>	SI
<b>Rol:</b>	Dirección de unidad organizacional			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 7		<b>Área de Conocimiento:</b>	Talento Humano, recursos humanos, administración, psicología industrial o afines
<b>Ámbito:</b>	Nacional			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Realizar la planificación, dirección, control y ejecución de actividades, procesos y normas técnicas relacionadas con la administración del talento humano		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	10 años o más	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Administración y manejo de personal, planificación estratégica, levantamiento de proceso, competencias	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Vigilar para que las actividades y procesos laborales se desarrollen acorde a las normas técnicas, parámetros y lineamientos establecidos		Normas técnicas MRL y SENRES		Pensamiento crítico
Gestionar el talento humano en concordancia con la misión, visión, objetivos institucionales		LOSCCA; reglamentos y políticas internos		Desarrollo estratégico de recursos humanos
Planear, diseñar y ejecutar un modelo de gestión de talento humano para fomentar y promover el desarrollo del personal		Planificación estratégicas, sistemas de administración de talento humano		Generación de ideas
Coordinar el desarrollo y creación de herramientas tecnológicas para lograr una efectiva administración del talento humano		Paquetes informáticos, gestión organizacional		Monitoreo y control
Establecer estrategias que permitan incrementar el desempeño y mejorar la capacidad y gestión del talento humano		Administración y gestión de talento humano		Pensamiento estratégico

**Figura 60.** Levantamiento información cargo director financiero

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b><u>1.- Datos de Identificación:</u></b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: ADMINISTRATIVA		
Puesto: DIRECTOR FINANCIERO		Código: UTC-A-024		
Nivel: Profesional		Puntos: 890 ptos.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público 7		Grado: Grado 13 Servidor Público 7		
Rol del Puesto: Dirección de unidad organizacional				
<b><u>2.- Misión del Puesto:</u></b>				
Planificar, organizar, controlar y evaluar la integridad de las actividades de la gestión financiera de la Institución				
<b><u>3.- Actividades del Puesto:</u></b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Remite la información financiera a las autoridades, directivos y organismos gubernamentales	5	5	4	25
Elabora políticas, directrices y lineamientos para el manejo presupuestario y la contabilidad	4	4	4	20
Delegar el diseño de sistemas o programas para el control financiero de la Institución	3	4	4	19
Asigna y controla el uso de los recursos financieros en la universidad	5	5	5	30
Elabora y presenta la proforma presupuestaria; y ejecuta todas las acciones necesarias para su aprobación	3	5	5	28
<b><u>4.- Interfaz del Puesto</u></b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Remite la información financiera a las autoridades, directivos y organismos gubernamentales	Autoridades, directivos, jefes departamentales, ministerio de economía y finanzas, contraloría			
Elabora políticas, directrices y lineamientos para el manejo presupuestario y la contabilidad	Contador			
Delegar el diseño de sistemas o programas para el control financiero de la Institución	Director de servicios informáticos			
Asigna y controla el uso de los recursos financieros en la universidad	Todas las unidades internas			
Elabora y presenta la proforma presupuestaria; y ejecuta todas las acciones necesarias para su aprobación	Ministerio de economía y finanzas			

<b>5.- Conocimientos Requeridos:</b>				
<b>Actividades esenciales</b>		<b>Conocimientos</b>		
Remite la información financiera a las autoridades, directivos y organismos gubernamentales		Análisis financiero		
Elabora políticas, directrices y lineamientos para el manejo presupuestario y la contabilidad		Contratación pública, contabilidad gubernamental, finanzas, normativa financiera		
Delegar el diseño de sistemas o programas para el control financiero de la Institución		Conocimientos de softwares contables		
Asigna y controla el uso de los recursos financieros en la universidad		Economía y finanzas		
Elabora y presenta la proforma presupuestaria; y ejecuta todas las acciones necesarias para su aprobación		Gestión pública, normativas legales		
<b>6.- Instrucción Formal Requerida:</b>				
<b>Nivel de Instrucción Formal</b>		<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</b>		<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</b>
Tercer Nivel		Profesional - 6 años o más		Finanzas, economía, contabilidad, administración, comercial o afines
<b>7.- Experiencia Laboral Requerida:</b>				
<b>Dimensiones de Experiencia</b>		<b>Detalle</b>		
Tiempo de experiencia		10 años o más		
Especificidad de la experiencia		Específica		
Contenido de la experiencia		Gestión y finanzas públicas, LOAFYC, LOSCCA, contratación pública, proformas presupuestarias, normas leyes y reglamentos públicos		
<b>8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</b>				
<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>		
		<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	X		

Orientación asesoramiento /	Asesora a las autoridades de la Institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	X		
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
Manejo de recursos financieros	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo .		X	
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una Institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	X		

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Liderazgo	Ejerce fuerte influencia en todos sus colaboradores, de tal modo que los motiva y los compromete con la empresa	X		
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Aprendizaje continuo	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	X		
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas		Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación				
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Análisis financiero		X					
Contratación pública, contabilidad gubernamental, finanzas, normativa financiera		X	X				
Conocimientos de software contables		X					
Economía y finanzas		X					
Gestión pública, normativas legales		X					
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Finanzas, economía, contabilidad, administración, comercial o afines							
		X					
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Gestión y finanzas públicas, LOAFYC, LOSCCA, contratación pública, proformas presupuestarias, normas leyes y reglamentos públicos							
		X					
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)		X					
Orientación / asesoramiento		X					
Monitoreo y control		X					
Manejo de recursos financieros		X					
Manejo de recursos financieros		X					
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Liderazgo		X					
Trabajo en equipo		X					
Orientación a los resultados		X					
Aprendizaje continuo		X					
Iniciativa		X					
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
170	100	100	100	20	100	200	100

La figura 60., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias director financiero, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 890/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público 7., tal como detalla la tabla la figura 61.

**Figura 61.** Perfil de competencias cargo director financiero

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Código:</b>	UTC-A-024	<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	DIRECTOR FINANCIERO	Directivos, autoridades, jefes departamentales, contador, ministerio de economía y finanzas, contraloría, todas las unidades internas		
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRATIVA		<b>Área de Conocimiento:</b>	Finanzas, economía, contabilidad, administración, comercial o afines
<b>Rol:</b>	Dirección de unidad organizacional			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 7			
<b>Ámbito:</b>	Nacional			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Planificar, organizar, controlar y evaluar la integridad de las actividades de la gestión financiera de la Institución		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	10 años o más	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Gestión y finanzas públicas, LOAFYC, LOSCCA, contratación pública, proformas presupuestarias, normas leyes y reglamentos públicos	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>	
Remite la información financiera a las autoridades, directivos y organismos gubernamentales		Análisis financiero	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	
Elabora políticas, directrices y lineamientos para el manejo presupuestario y la contabilidad		Contratación pública, contabilidad gubernamental, finanzas, normativa financiera	Orientación / asesoramiento	
Delegar el diseño de sistemas o programas para el control financiero de la Institución		Conocimientos de software contables	Monitoreo y control	
Asigna y controla el uso de los recursos financieros en la universidad		Economía y finanzas	Manejo de recursos financieros	
Elabora y presenta la proforma presupuestaria; y ejecuta todas las acciones necesarias para su aprobación		Gestión pública, normativas legales	Manejo de recursos financieros	

**Figura 62.** Levantamiento información director administrativo

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b><u>1.- Datos de Identificación:</u></b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI	Unidad: ADMINISTRATIVA			
Puesto: DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Código: UTC-A-025			
Nivel: Profesional	Puntos: 890 ptos.			
Grupo Ocupacional: Servidor Público 7	Grado: Grado 13 Servidor Público 7			
Rol del Puesto: Dirección de unidad organizacional				
<b><u>2.- Misión del Puesto:</u></b>				
Planificar, dirigir y controlar las actividades para el apoyo logístico y la dotación de recursos materiales y servicios generales a los clientes internos de la universidad				
<b><u>3.- Actividades del Puesto:</u></b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Aprobar y ejecutar los planes de readecuación y mantenimiento de las instalaciones, oficinas, etc.	5	5	5	<b>30</b>
Elaborar el plan de seguridad laboral con el objetivo salvaguardar la integridad de los servidores	3	5	4	<b>23</b>
Preparar el plan anual de compras PAC conjuntamente con la dirección financiera	3	5	5	<b>28</b>
Receptar, revisar y evaluar los informes presentados tales como: reparación y mantenimiento del edificio, maquinaria, equipos, muebles, etc.; limpieza de las instalaciones, reproducción de material	5	5	4	<b>25</b>
Planificar, coordinar, designar y supervisar las actividades del personal de servicios, de mantenimiento y guardianía	5	5	4	<b>25</b>
<b><u>4.- Interfaz del Puesto</u></b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Aprobar y ejecutar los planes de readecuación y mantenimiento de las instalaciones, oficinas, etc.	Auxiliares de servicios y mantenimiento			
Elaborar el plan de seguridad laboral con el objetivo salvaguardar la integridad de los servidores	Jefe de guardianía			
Preparar el plan anual de compras PAC conjuntamente con la dirección financiera	Director financiero			
Receptar, revisar y evaluar los informes presentados tales como: reparación y	Auxiliares de servicios y mantenimiento			

mantenimiento del edificio, maquinaria, equipos, muebles, etc.; limpieza de las instalaciones, reproducción de material							
Planificar, coordinar, designar y supervisar las actividades del personal de servicios, de mantenimiento y guardianía	Jefe de guardianía y jefe de auxiliares de servicios						
<b>5.- Conocimientos Requeridos:</b>							
Actividades esenciales	Conocimientos						
Aprobar y ejecutar los planes de readecuación y mantenimiento de las instalaciones, oficinas, etc.	LAYOUT, Estudio de espacios y movimientos						
Elaborar el plan de seguridad laboral con el objetivo salvaguardar la integridad de los servidores	Seguridad e higiene laboral						
Preparar el plan anual de compras PAC conjuntamente con la dirección financiera	Planes de requerimientos y de compras						
Receptar, revisar y evaluar los informes presentados tales como: reparación y mantenimiento del edificio, maquinaria, equipos, muebles, etc.; limpieza de las instalaciones, reproducción de material	Técnicas de mantenimiento y reparación						
Planificar, coordinar, designar y supervisar las actividades del personal de servicios, de mantenimiento y guardianía	Planificación, recursos humanos, administración						
<b>6.- Instrucción Formal Requerida:</b>							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Instrucción Formal</th> <th>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</th> <th>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tercer Nivel</td> <td>Profesional - 6 años o más</td> <td>Comercial, recurso humanos, administración, finanzas, economía</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).	Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Comercial, recurso humanos, administración, finanzas, economía
Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).					
Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Comercial, recurso humanos, administración, finanzas, economía					
<b>7.- Experiencia Laboral Requerida:</b>							
Dimensiones de Experiencia	Detalle						
Tiempo de experiencia	10 años o más						
Especificidad de la experiencia	Específica						
Contenido de la experiencia	Administración, manejo de personal, levantamiento de proceso, contratación pública, LOSSCA						
<b>8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</b>							
Destrezas	Definición	Relevancia					
		Alta	Media	Baja			

Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	X		
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	X		
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.	X		
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
Desarrollo estratégico de recurso humanos	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.			X
<b>9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Liderazgo	Ejerce fuerte influencia en todos sus colaboradores, de tal modo que los motiva y los compromete con la empresa	X		
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Aprendizaje continuo	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	X		
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear	X		

	oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.						
<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>							
<b>Conocimientos / Destrezas</b>		<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>				
<b>Liste los Conocimientos</b>							
LAYOUT, Estudio de espacios y movimientos		X					
Seguridad e higiene laboral		X	X				
Planes de requerimientos y de compras		X					
Técnicas de mantenimiento y reparación		X					
Planificación, recursos humanos, administración		X					
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Comercial, recurso humanos, administración, finanzas, economía		X					
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Administración, manejo de personal, levantamiento de proceso, contratación pública, LOSSCA		X					
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Comprobación		X					
Generación de ideas		X					
Planificación y gestión		X					
Monitoreo y control		X					
Desarrollo estratégico de recurso humanos		X					
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Liderazgo		X					
Trabajo en equipo		X					
Orientación a los resultados		X					
Aprendizaje continuo		X					
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
170	100	100	100	20	100	200	100

La figura 62., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias director administrativo, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 890/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público 7., tal como detalla la tabla la figura 63.

Figura 63. Perfil de competencias cargo director administrativo

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	UTC-A-025	<b>INTERFAZ</b>  Auxiliares de servicios, auxiliares de mantenimiento, jefe de guardias, Director financiero.	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	DIRECTOR ADMINISTRATIVO			
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRATIVA		<b>Título Requerido:</b>	SI
<b>Rol:</b>	Dirección de unidad organizacional			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 7			
<b>Ámbito:</b>	Nacional		<b>Área de Conocimiento:</b>	Comercial, recurso humanos, administración, finanzas, economía
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Planificar, dirigir y controlar las actividades para el apoyo logístico y la dotación de recursos materiales y servicios generales a los clientes internos de la universidad		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	10 años o más	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Administración, manejo de personal, levantamiento de proceso, contratación pública, LOSSCA	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Aprobar y ejecutar los planes de readecuación y mantenimiento de las instalaciones, oficinas, etc.		LAYOUT, Estudio de espacios y movimientos	Comprobación	
Elaborar el plan de seguridad laboral con el objetivo salvaguardar la integridad de los servidores		Seguridad e higiene laboral	Generación de ideas	
Preparar el plan anual de compras PAC conjuntamente con la dirección financiera		Planes de requerimientos y de compras	Planificación y gestión	
Receptar, revisar y evaluar los informes presentados tales como: reparación y mantenimiento del edificio, maquinaria, equipos, muebles, etc.; limpieza de las instalaciones, reproducción de material		Técnicas de mantenimiento y reparación	Monitoreo y control	
Planificar, coordinar, designar y supervisar las actividades del personal de servicios, de mantenimiento y guardianía		Planificación, recursos humanos, administración	Desarrollo estratégico de recurso humanos	

**Figura 64.** Levantamiento información cargo enfermera

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b><u>1.- Datos de Identificación:</u></b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: ADMINISTRATIVA		
Puesto: ENFERMERA		Código: UTC-A-026		
Nivel: Profesional		Puntos: 263 ptos.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público de Servicios 2		Grado: Grado 2 Servidor Público de Servicios 2		
Rol del Puesto: Servicios				
<b><u>2.- Misión del Puesto:</u></b>				
Asistir oportunamente mediante actividades de enfermería a los clientes internos de la universidad y guardar reserva confidencial sobre su historia clínica				
<b><u>3.- Actividades del Puesto:</u></b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Colaborar en la elaboración de programas de medicina preventiva	4	4	5	24
Mediante instrucción y prescripción médica administrar medicamentos a los pacientes	5	5	4	25
Brindar primeros auxilios y cuidado a toda la comunidad universitaria	5	5	4	25
Apoyar al médico en el diagnóstico y atención de los pacientes	5	5	4	25
Atender en caso de emergencias a los pacientes, mediante toma de signos vitales y consignación de datos personales	4	5	4	24
<b><u>4.- Interfaz del Puesto</u></b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Colaborar en la elaboración de programas de medicina preventiva	Médico, director de bienestar universitarios			
Mediante instrucción y prescripción médica administrar medicamentos a los pacientes	Clientes internos			
Brindar primeros auxilios y cuidado a toda la comunidad universitaria	Clientes internos			

Apoyar al médico en el diagnóstico y atención de los pacientes	Médico, clientes internos						
Atender en caso de emergencias a los pacientes, mediante toma de signos vitales y consignación de datos personales	Clientes internos						
<b>5.- <u>Conocimientos Requeridos:</u></b>							
Actividades esenciales	Conocimientos						
Colaborar en la elaboración de programas de medicina preventiva	Conocimientos de planificación básica, medicina preventiva						
Mediante instrucción y prescripción médica administrar medicamentos a los pacientes	Protocolos de aplicación de medicamentos						
Brindar primeros auxilios y cuidado a toda la comunidad universitaria	Primeros auxilios						
Apoyar al médico en el diagnóstico y atención de los pacientes	Conocimientos de medicina general						
Atender en caso de emergencias a los pacientes, mediante toma de signos vitales y consignación de datos personales	Conocimientos de medicina preventiva						
<b>6.- <u>Instrucción Formal Requerida:</u></b>							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Instrucción Formal</th> <th>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</th> <th>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nivel Técnico Superior</td> <td>Profesional - Tecnología</td> <td>Enfermería, medicina general</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).	Nivel Técnico Superior	Profesional - Tecnología	Enfermería, medicina general
Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).					
Nivel Técnico Superior	Profesional - Tecnología	Enfermería, medicina general					
<b>7.- <u>Experiencia Laboral Requerida:</u></b>							
Dimensiones de Experiencia	Detalle						
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año						
Especificidad de la experiencia	Específica						
Contenido de la experiencia	Primeros auxilios, enfermería, medicina preventiva y medicina general						
<b>8.- <u>Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</u></b>							
Destrezas	Definición	Relevancia					
		Alta	Media	Baja			

Planificación y gestión	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.			X
Instrucción	Capacita a los colaboradores y compañeros de la Institución	X		
Identificación de problemas	Compara información sencilla para identificar problemas.			X
Monitoreo y control	Analiza y corrige documentos, planes y programas, fallas técnicas, fallas mecánicas			X
Orientación / asesoramiento	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.			X

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.			X
Orientación de servicio	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.			X
Construcción de relaciones	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.			X
Vocación de servicio	Está atento y buscando oportunidad para ayudar a los demás	X		
Orientación al cliente	Comprende perfectamente las necesidades de los clientes y las satisface de una manera personalizada y sin ningún esfuerzo	X		

<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>							
<b>Conocimientos / Destrezas</b>				<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>		
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Conocimientos de planificación básica, medicina preventiva				X	X		
Protocolos de aplicación de medicamentos				X			
Primeros auxilios				X			
Conocimientos de medicina general				X			
Conocimientos de medicina preventiva				X			
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Enfermería, medicina general				X			
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Primeros auxilios, enfermería, medicina preventiva y medicina general				X			
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Planificación y gestión				X			
Instrucción				X			
Identificación de problemas				X			
Monitoreo y control				X			
Orientación / asesoramiento				X			
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Trabajo en equipo				X			
Orientación de servicio				X			
Construcción de relaciones				X			
Vocación de servicio				X			
Orientación al cliente				X			
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
125	13	20	20	20	20	25	20

La figura 64., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias enfermera, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 263/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público de servicios 2., tal como detalla la tabla la figura 65.

Figura 65. Perfil de competencias cargo enfermera

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS			
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>
<b>Código:</b>	UTC-A-026	<b>INTERFAZ</b>  Clientes internos, médico	<b>Nivel de Instrucción:</b> Nivel Técnico Superior
<b>Denominación:</b>	ENFERMERA		
<b>Nivel:</b>	Profesional		
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRATIVA		<b>Título Requerido:</b> SI
<b>Rol:</b>	Servicios		
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público de Servicios 2		<b>Área de Conocimiento:</b> Enfermería, medicina general
<b>Ámbito:</b>	Nacional		
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Asistir oportunamente mediante actividades de enfermería a los clientes internos de la universidad y guardar reserva confidencial sobre su historia clínica		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Primeros auxilios, enfermería, medicina preventiva y medicina general
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Colaborar en la elaboración de programas de medicina preventiva		Conocimientos de planificación básica, medicina preventiva	Planificación y gestión
Mediante instrucción y prescripción médica administrar medicamentos a los pacientes		Protocolos de aplicación de medicamentos	Instrucción
Brindar primeros auxilios y cuidado a toda la comunidad universitaria		Primeros auxilios	Identificación de problemas
Apoyar al médico en el diagnóstico y atención de los pacientes		Conocimientos de medicina general	Monitoreo y control
Atender en caso de emergencias a los pacientes, mediante toma de signos vitales y consignación de datos personales		Conocimientos de medicina preventiva	Orientación / asesoramiento

Figura 66. Levantamiento información cargo guardia

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b>1.- Datos de Identificación:</b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: ADMINISTRATIVA		
Puesto: GUARDIA		Código: UTC-A-027		
Nivel: No profesional		Puntos: 323 ptos.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público de Apoyo 1		Grado: Grado 3 Servidor Público de Apoyo 1		
Rol del Puesto: Servicios				
<b>2.- Misión del Puesto:</b>				
Realizar actividades de vigilancia, seguridad y cuidado de los edificios, vehículos, instalaciones, equipo, maquinaria y todos los bienes que tengan relación o pertenezca a la Institución				
<b>3.- Actividades del Puesto:</b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Identificar posibles riesgos que podrían afectar las instalaciones o a clientes internos y externos	4	5	5	29
Servir de guía, al proporcionar información requerida por los clientes internos y externos de la Institución	5	4	4	21
Realizar rondas durante todo el día en todas las instalaciones y elaborar reportes de novedades	5	5	4	25
Custodiar los equipos, materiales y herramientas de trabajo que están a su cargo	4	5	5	29
Verificar las seguridades de los edificios e instalaciones antes, durante y al finalizar la jornada de trabajo	5	5	4	25
<b>4.- Interfaz del Puesto</b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Identificar posibles riesgos que podrían afectar las instalaciones o a clientes internos y externos	Clientes internos y externos			
Servir de guía, al proporcionar información requerida por los clientes internos y externos de la Institución.	Clientes internos y externos			
Realizar rondas durante todo el día en todas las instalaciones y elaborar reportes de novedades	Clientes internos y externos, directora administrativa			

Custodiar los equipos, materiales y herramientas de trabajo que están a su cargo	Director administrativo			
Verificar las seguridades de los edificios e instalaciones antes, durante y al finalizar la jornada de trabajo	Guardias			
<b>5.- <u>Conocimientos Requeridos:</u></b>				
<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>			
Identificar posibles riesgos que podrían afectar las instalaciones o a clientes internos y externos	Detección de riesgos laborales			
Servir de guía, al proporcionar información requerida por los clientes internos y externos de la Institución.	Atención al cliente, relaciones humanas, expresión oral			
Realizar rondas durante todo el día en todas las instalaciones y elaborar reportes de novedades	Leyes y normas de vigilancia y seguridad			
Custodiar los equipos, materiales y herramientas de trabajo que están a su cargo	Manejo de armamento y equipo de dotación			
Verificar las seguridades de los edificios e instalaciones antes, durante y al finalizar la jornada de trabajo	Reglamentos, normas y procedimientos de seguridad			
<b>6.- <u>Instrucción Formal Requerida:</u></b>				
	<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</b>	
	Bachillerato	Técnico	Cualquier área	
<b>7.- <u>Experiencia Laboral Requerida:</u></b>				
<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>			
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año			
Especificidad de la experiencia	Específica			
Contenido de la experiencia	Manejo de armamento, normas de seguridad y vigilancia, defensa personal			
<b>8.- <u>Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</u></b>				
<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>		
		<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>

Prevención de riesgos laborales	Promueve y vigila el cumplimiento de las normas de seguridad y riesgos laborales	X		
Expresión oral	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.			X
Compromiso	Todas sus acciones están encaminadas al beneficio de la organización y consecución de objetivos comunes	X		
Manejo de recursos materiales	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.			X
Monitoreo y control	Analiza y corrige documentos, planes y programas, fallas técnicas, fallas mecánicas			X

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación de servicio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.		X	
Construcción de relaciones	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la Institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la Institución.	X		
Vocación de servicio	Está atento y buscando oportunidad para ayudar a los demás	X		
Orientación al cliente	Comprende perfectamente las necesidades de los clientes y las satisface de una manera personalizada y sin ningún esfuerzo	X		

<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>							
<b>Conocimientos / Destrezas</b>				<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>		
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Detección de riesgos laborales				X			
Atención al cliente, relaciones humanas, expresión oral				X	X		
Leyes y normas de vigilancia y seguridad				X			
Manejo de armamento y equipo de dotación				X			
Reglamentos, normas y procedimientos de seguridad				X			
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Cualquier área				X			
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Manejo de armamento, normas de seguridad y vigilancia, defensa personal				X			
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Prevención de riesgos laborales				X			
Expresión oral				X			
Compromiso				X			
Manejo de recursos materiales				X	X		
Monitoreo y control				X			
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Trabajo en equipo				X			
Orientación de servicio				X	X		
Construcción de relaciones				X			
Vocación de servicio				X			
Orientación al cliente				X	X		
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
85	13	20	40	100	20	25	20

La figura 66., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias guardia, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 326/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público de apoyo 1., tal como detalla la tabla la figura 67.

Figura 67. Perfil de competencias cargo guardia

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS			
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>
<b>Código:</b>	UTC-A-027	<b>INTERFAZ</b>  Director administrativo, clientes internos y externos	<b>Nivel de Instrucción:</b> Bachillerato
<b>Denominación:</b>	GUARDIA		
<b>Nivel:</b>	No profesional		
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRATIVA		<b>Título Requerido:</b> NO
<b>Rol:</b>	Servicios		
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público de Apoyo 1		<b>Área de Conocimiento:</b> Cualquier área
<b>Ámbito:</b>	Local		
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Realizar actividades de vigilancia, seguridad y cuidado de los edificios, vehículos, instalaciones, equipo, maquinaria y todos los bienes que tengan relación o pertenencia a la Institución		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Manejo de armamento, normas de seguridad y vigilancia, defensa personal
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Identificar posibles riesgos que podrían afectar las instalaciones o a clientes internos y externos		Detección de riesgos laborales	Prevención de riesgos laborales
Servir de guía, al proporcionar información requerida por los clientes internos y externos de la Institución		Atención al cliente, relaciones humanas, expresión oral	Expresión oral
Realizar rondas durante todo el día en todas las instalaciones y elaborar reportes de novedades		Leyes y normas de vigilancia y seguridad	Compromiso
Custodiar los equipos, materiales y herramientas de trabajo que están a su cargo		Manejo de armamento y equipo de dotación	Manejo de recursos materiales
Verificar las seguridades de los edificios e instalaciones antes, durante y al finalizar la jornada de trabajo		Reglamentos, normas y procedimientos de seguridad	Monitoreo y control

Figura 68. Levantamiento de información cargo médico

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI	Unidad: ADMINISTRATIVA
Puesto: MÉDICO	Código: UTC-A-028
Nivel: Profesional	Puntos: 628 ptos.
Grupo Ocupacional: Servidor Público 2	Grado: Grado 8 Servidor Público 2
Rol del Puesto: Servicios	

**2.- Misión del Puesto:**

Atender consultas médicas generales para realizar el diagnóstico, tratamiento y asistencia a la comunidad universitaria

**3.- Actividades del Puesto:**

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Llevar el control médico de los pacientes mediante la apertura de historias clínicas	5	5	3	20
Direccionar la planificación de programas preventivos de salud para la comunidad universitaria	5	5	5	30
Atender emergencias médicas que requieren los estudiantes y servidores institucionales	5	5	3	20
Remitir al paciente si el caso lo amerita a un especialista	5	5	5	30
Efectuar diagnósticos médicos mediante la valoración del paciente y si es el caso enviar aplicar exámenes médicos	5	5	4	25

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
Llevar el control médico de los pacientes mediante la apertura de historias clínicas	Clientes internos y externos
Direccionar la planificación de programas preventivos de salud para la comunidad universitaria	Director de bienestar universitario
Atender emergencias médicas que requieren los estudiantes y servidores institucionales	Clientes internos y externos
Remitir al paciente si el caso lo amerita a un especialista	Clientes internos y externos, médicos externos

Efectuar diagnósticos médicos mediante la valoración del paciente y si es el caso enviar aplicar exámenes médicos	Clientes internos y externos, laboratorista		
<b>5.- Conocimientos Requeridos:</b>			
<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>		
Llevar el control médico de los pacientes mediante la apertura de historias clínicas	Registro de información, redacción		
Direccionar la planificación de programas preventivos de salud para la comunidad universitaria	Planificación, elaboración de programas y proyectos		
Atender emergencias médicas que requieren los estudiantes y servidores institucionales	Medicina preventiva, primeros auxilios		
Remitir al paciente si el caso lo amerita a un especialista	Protocolos de traslados de pacientes y normas de seguridad		
Efectuar diagnósticos médicos mediante la valoración del paciente y si es el caso enviar aplicar exámenes médicos	Diagnóstico médico		
<b>6.- Instrucción Formal Requerida:</b>			
<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</b>	
Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Medicina general, medicina familiar, medicina preventiva, medicina interna	
<b>7.- Experiencia Laboral Requerida:</b>			
<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>		
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año		
Especificidad de la experiencia	Específica		
Contenido de la experiencia	Elaboración de planes y programas, primeros auxilios, medicina interna		
<b>8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</b>			
<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>	
		<b>Alta</b>	<b>Media</b>

Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	X		
Planificación y gestión	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.			X
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	X		
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	X		
<b>9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación de servicio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.		X	
Construcción de relaciones	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la Institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la Institución.	X		
Vocación de servicio	Está atento y buscando oportunidad para ayudar a los demás	X		
Orientación al cliente	Comprende perfectamente las necesidades de los clientes y las satisface de una manera personalizada y sin ningún esfuerzo	X		

<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>							
<b>Conocimientos / Destrezas</b>				<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>		
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Registro de información, redacción				X			
Planificación, elaboración de programas y proyectos				X	X		
Medicina preventiva, primeros auxilios				X			
Protocolos de traslados de pacientes y normas de seguridad				X			
Diagnóstico médico				X			
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Medicina general, medicina familiar, medicina preventiva, medicina interna							
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Elaboración de planes y programas, primeros auxilios, medicina interna				X	X		
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Recopilación de información				X			
Planificación y gestión				X	X		
Orientación / asesoramiento				X			
Monitoreo y control				X			
Identificación de problemas				X			
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Trabajo en equipo				X			
Orientación de servicio				X			
Construcción de relaciones				X			
Vocación de servicio				X			
Orientación al cliente				X	X		
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
170	13	80	80	60	100	25	100

La figura 68., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias médico, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 628/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público 2., tal como detalla la tabla la figura 69.

Figura 69. Perfil de competencias cargo médico

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Código:</b>	UTC-A-028	<b>INTERFAZ</b>  Director de bienestar universitario, clientes internos y externos, laboratorista, médicos externos	<b>Nivel de Instrucción:</b>	
<b>Denominación:</b>	MÉDICO			Tercer Nivel
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Título Requerido:</b>	SI
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRATIVA			
<b>Rol:</b>	Servicios		<b>Área de Conocimiento:</b>	Medicina general, medicina familiar, medicina preventiva, medicina interna
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 2			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Atender consultas médicas generales para realizar el diagnóstico, tratamiento y asistencia a la comunidad universitaria		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Elaboración de planes y programas, primeros auxilios, medicina interna	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>	
Llevar el control médico de los pacientes mediante la apertura de historias clínicas		Registro de información, redacción	Recopilación de información	
Direccionar la planificación de programas preventivos de salud para la comunidad universitaria		Planificación, elaboración de programas y proyectos	Planificación y gestión	
Atender emergencias médicas que requieren los estudiantes y servidores institucionales		Medicina preventiva, primeros auxilios	Orientación / asesoramiento	
Remitir al paciente si el caso lo amerita a un especialista		Protocolos de traslados de pacientes y normas de seguridad	Monitoreo y control	
Efectuar diagnósticos médicos mediante la valoración del paciente y si es el caso enviar aplicar exámenes médicos		Diagnóstico médico	Identificación de problemas	

**Figura 70.** Levantamiento de información cargo odontólogo

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b><u>1.- Datos de Identificación:</u></b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL		
Puesto: ODONTÓLOGO		Código: UTC-A-029		
Nivel: Profesional		Puntos: 793 pts.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público 5		Grado: Grado 11 Servidor Público 5		
Rol del Puesto: Ejecución y coordinación de procesos				
<b><u>2.- Misión del Puesto:</u></b> Realizar consultas odontológicas curativas, preventivas y de rehabilitación a la comunidad universitaria				
<b><u>3.- Actividades del Puesto:</u></b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Lee e interpreta radiografías para diagnósticos	4	5	4	24
Ejecuta planes y programas odontológicos	5	5	4	25
Realiza tratamientos odontológicos	5	5	4	25
Lleva el control de personas tratadas en historias médicas	4	5	4	24
Atiende emergencias odontológicas	4	5	5	29
<b><u>4.- Interfaz del Puesto</u></b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Lee e interpreta radiografías para diagnósticos	Comunidad universitaria, laboratorios de Rx			
Ejecuta planes y programas odontológicos	Director de bienestar universitario			
Realiza tratamientos odontológicos	Comunidad universitaria			
Lleva el control de personas tratadas en historias médicas	Comunidad universitaria			
Atiende emergencias odontológicas	Comunidad universitaria			
<b><u>5.- Conocimientos Requeridos:</u></b>				
Actividades esenciales	Conocimientos			

Lee e interpreta radiografías para diagnósticos	Odontología, manejo de equipos odontológicos
Ejecuta planes y programas odontológicos	Salud organizacional y preventiva
Realiza tratamientos odontológicos	Medicina preventiva, odontología
Lleva el control de personas tratadas en historias médicas	Ofimática
Atiende emergencias odontológicas	Salud preventiva y emergente odontológica

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Odontología

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	7 - 9 años
Especificidad de la experiencia	Específica
Contenido de la experiencia	Principios y prácticas odontológicas preventivas, curativas y de rehabilitación

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.	X		

Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	X		
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
Manejo de recursos materiales	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	X		
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	X		

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	X		
Vocación de servicio	Está atento y buscando oportunidad para ayudar a los demás	X		
Orientación al cliente	Comprende perfectamente las necesidades de los clientes y las satisface de una manera personalizada y sin ningún esfuerzo	X		

<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>							
<b>Conocimientos / Destrezas</b>				<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>		
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Odontología, manejo de equipos odontológicos				X			
Salud organizacional y preventiva				X	X		
Medicina preventiva, odontología				X			
Ofimática				X			
Salud preventiva y emergente odontológica				X	X		
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
<b>Odontología</b>							
				X			
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
<b>Principios y prácticas odontológicas preventivas, curativas y de rehabilitación</b>							
				X			
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Planificación y gestión				X			
Juicio y toma de decisiones				X			
Monitoreo y control				X			
Manejo de recursos materiales				X	X		
Inspección de productos o servicios				X			
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Trabajo en equipo				X			
Orientación a los resultados				X			
Conocimiento del entorno organizacional				X	X		
Vocación de servicio				X			
Orientación al cliente				X			
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
170	88	80	80	40	80	175	80

La figura 70., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias odontólogo, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 793/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público 5., tal como detalla la tabla la figura 71.

**Figura 71.** Perfil de competencias cargo odontólogo

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS			
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>
<b>Código:</b>	UTC-A- 029	<b><u>INTERFAZ</u></b>	<b>Nivel de Instrucción:</b> Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	ODONTÓLOGO	Clientes internos, director de bienestar estudiantil, comunidad estudiantil, proveedores, laboratorios de Rx	
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Título Requerido:</b> SI
<b>Unidad o Proceso:</b>	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL		
<b>Rol:</b>	Ejecución y coordinación de procesos		
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 5		
<b>Ámbito:</b>	Local		
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Realizar consultas odontológicas curativas, preventivas y de rehabilitación a la comunidad universitaria		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	7 - 9 años
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Principios y prácticas odontológicas preventivas, curativas y de rehabilitación
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Lee e interpreta radiografías para diagnósticos		Odontología, manejo de equipos odontológicos	Planificación y gestión
Ejecuta planes y programas odontológicos		Salud organizacional y preventiva	Juicio y toma de decisiones
Realiza tratamientos odontológicos		Medicina preventiva, odontología	Monitoreo y control
Lleva el control de personas tratadas en historias médicas		Ofimática	Manejo de recursos materiales
Atiende emergencias odontológicas		Salud preventiva y emergente odontológica	Inspección de productos o servicios

Figura 72. Levantamiento de información cargo procurador

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b>				
<b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b><u>1.- Datos de Identificación:</u></b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA		
Puesto: PROCURADOR		Código: UTC-A-030		
Nivel: Profesional		Puntos: 793 ptos.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público 5		Grado: Grado 11 Servidor Público 5		
Rol del Puesto: Ejecución y coordinación de procesos				
<b><u>2.- Misión del Puesto:</u></b>				
Controlar y asesorar en los procesos de contratación pública y coordinar procesos jurídicos que impliquen la representación legal de la Institución				
<b><u>3.- Actividades del Puesto:</u></b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Acude a audiencias públicas y de estrados	5	5	4	<b>25</b>
Elabora informes sustentatorios para ejecutar acciones legales	5	5	4	<b>25</b>
Efectúa el seguimiento de causas legales instauradas en contra de la institución o propuestas por la Institución	5	5	4	<b>25</b>
Apertura expedientes investigativos internos	5	5	4	<b>25</b>
Fundamenta las solicitudes provenientes de boletas de notificación	5	5	5	<b>30</b>
<b><u>4.- Interfaz del Puesto</u></b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Acude a audiencias públicas y de estrados	Decanos, vicedecanos, directores, Director de asesoría jurídica, todas las unidades de la Institución, autoridades, administradores de contratos, entidades públicas			
Elabora informes sustentatorios para ejecutar acciones legales	Juzgados, tribunales, complejos judiciales, corte nacional de justicia, MRL, contratistas, fiscalizadores, proveedores, SERCOP			
Efectúa el seguimiento de causas legales instauradas en contra de la institución o propuestas por la Institución	Director de asesoría jurídica, todas las unidades de la Institución, autoridades, administradores de contratos, entidades públicas			
Apertura expedientes investigativos internos	Director de asesoría jurídica, todas las unidades de la Institución, autoridades, administradores de contratos			
Fundamenta las solicitudes provenientes de boletas de notificación	Director de asesoría jurídica, todas las unidades de la Institución, autoridades, administradores de contratos, entidades públicas, juzgados			

<b>5.- Conocimientos Requeridos:</b>							
<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>						
Acude a audiencias públicas y de estrados	Constitución de la república, LOES, contratación pública, código del trabajo, código civil						
Elabora informes sustentatorios para ejecutar acciones legales	COIP, código de procedimiento civil, código orgánico de planificación y finanzas públicas						
Efectúa el seguimiento de causas legales instauradas en contra de la institución o propuestas por la Institución	Ley orgánica de contratación pública, ley orgánica de contraloría general del estado, ley orgánica de procuraduría general del estado						
Apertura expedientes investigativos internos	Reglamento de escalafón, reglamento general sustitutivo de bienes del sector público						
Fundamenta las solicitudes provenientes de boletas de notificación	Resoluciones CES, acuerdos ministeriales, normas de control interno de la contraloría general del estado						
<b>6.- Instrucción Formal Requerida:</b>							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Nivel de Instrucción Formal</b></th> <th><b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</b></th> <th><b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tercer Nivel</td> <td>Profesional - 6 años o más</td> <td>Jurisprudencia</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</b>	Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Jurisprudencia
<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</b>					
Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Jurisprudencia					
<b>7.- Experiencia Laboral Requerida:</b>							
<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>						
Tiempo de experiencia	7 - 9 años						
Especificidad de la experiencia	Específica						
Contenido de la experiencia	Áreas del derecho, normativa del sector público, políticas públicas, negociación, mediación y arbitraje, contratación pública						
<b>8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</b>							
<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>					
		<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>			
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.	X					
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea	X					

	soluciones a problemáticas futuras de la institución.			
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
Pensamiento conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros . Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones,	X		
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	X		
<b>9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	X		
Aprendizaje continuo	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	X		
Liderazgo	Ejerce fuerte influencia en todos sus colaboradores, de tal modo que los motiva y los compromete con la empresa	X		
<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>				

Conocimientos / Destrezas				Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación		
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Constitución de la república, LOES, contratación pública, código del trabajo, código civil				X	X		
COIP, código de procedimiento civil, código orgánico de planificación y finanzas públicas				X	X		
Ley orgánica de contratación pública, ley orgánica de contraloría general del estado, ley orgánica de procuraduría general del estado				X			
Reglamento de escalafón, reglamento general sustitutivo de bienes del sector público				X			
Resoluciones CES, acuerdos ministeriales, normas de control interno de la contraloría general del estado				X	X		
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
<b>Jurisprudencia</b>							
				X			
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
<b>Áreas del derecho, normativa del sector público, políticas públicas, negociación, mediación y arbitraje, contratación pública</b>							
				X	X		
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Planificación y gestión				X			
Juicio y toma de decisiones				X			
Monitoreo y control				X			
Pensamiento conceptual				X			
Pensamiento crítico				X			
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Trabajo en equipo				X			
Orientación a los resultados				X			
Conocimiento del entorno organizacional				X	X		
Aprendizaje continuo				X			
Liderazgo				X			
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
170	88	80	80	40	80	175	80

La figura 72., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias procurador, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 793/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público 5., tal como detalla la tabla la figura 73.

Figura 73. Perfil de competencias cargo procurador

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	UTC-A-030	<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	PROCURADOR	Director de asesoría jurídica, todas las unidades de la Institución, autoridades, administradores de contratos, entidades públicas, juzgados, tribunales, complejos judiciales, corte nacional de justicia, MRL, contratistas, fiscalizadores, proveedores, SERCOP		
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Título Requerido:</b>	SI
<b>Unidad o Proceso:</b>	DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA			
<b>Rol:</b>	Ejecución y coordinación de procesos		<b>Área de Conocimiento:</b>	Jurisprudencia
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 5			
<b>Ámbito:</b>	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Controlar y asesorar en los procesos de contratación pública y coordinar procesos jurídicos que impliquen la representación legal de la Institución		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	7 - 9 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Áreas del derecho, normativa del sector público, políticas públicas, negociación, mediación y arbitraje, contratación pública	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Acude a audiencias públicas y de estrados		Constitución de la república, LOES, contratación pública, código del trabajo, código civil	Planificación y gestión	
Elabora informes sustentatorios para ejecutar acciones legales		COIP, código de procedimiento civil, código orgánico de planificación y finanzas públicas	Juicio y toma de decisiones	
Efectúa el seguimiento de causas legales instauradas en contra de la institución o propuestas por la Institución		Ley orgánica de contratación pública, ley orgánica de contraloría general del estado, ley orgánica de procuraduría general del estado	Monitoreo y control	
Apertura expedientes investigativos internos		Reglamento de escalafón, reglamento general sustitutivo de bienes del sector público	Pensamiento conceptual	
Fundamenta las solicitudes provenientes de boletas de notificación		Resoluciones CES, acuerdos ministeriales, normas de control interno de la contraloría general del estado	Pensamiento crítico	

**Figura 74.** Levantamiento de información cargo psicólogo

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b>				
<b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b><u>1.- Datos de Identificación:</u></b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL		
Puesto: PSICÓLOGO		Código: UTC-A-031		
Nivel: Profesional		Puntos: 793 ptos.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público 5		Grado: Grado 11 Servidor Público 5		
Rol del Puesto: Ejecución y coordinación de procesos				
<b><u>2.- Misión del Puesto:</u></b>				
Evaluar, diagnosticar, tratar y brindar atención psicológica a la comunidad universitaria, para establecer estilos de vida saludables				
<b><u>3.- Actividades del Puesto:</u></b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Diseña y ejecuta planes y programas de salud mental	4	4	4	20
Brinda atención a casos clínicos remitidos por la unidad de admisión, direcciones de carrera y docentes	4	5	5	29
Realiza evaluación psicológica a los estudiantes de I semestre	3	5	4	23
Efectúa la promoción y prevención de salud mental	4	4	5	24
Brinda atención psicológica a la comunidad universitaria	5	4	5	25
<b><u>4.- Interfaz del Puesto</u></b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Diseña y ejecuta planes y programas de salud mental	Comunidad universitaria, director de bienestar universitario			
Brinda atención a casos clínicos remitidos por la unidad de admisión, direcciones de carrera y docentes	Director de bienestar universitario, estudiantes			
Realiza evaluación psicológica a los estudiantes de I semestre	Comunidad universitaria, estudiantes, director de admisión			
Efectúa la promoción y prevención de salud mental	Director de bienestar universitario, estudiantes, docentes			
Brinda atención psicológica a la comunidad universitaria	Comunidad universitaria			
<b><u>5.- Conocimientos Requeridos:</u></b>				

Actividades esenciales	Conocimientos
Diseña y ejecuta planes y programas de salud mental	Psicología general, proyectos
Brinda atención a casos clínicos remitidos por la unidad de admisión, direcciones de carrera y docentes	Historia clínica psicológica, psicología adolescente y social
Realiza evaluación psicológica a los estudiantes de I semestre	Psicorehabilitación, psicopatología, psicometría, psicología general
Efectúa la promoción y prevención de salud mental	Semiología, salud pública
Brinda atención psicológica a la comunidad universitaria	Psicología adolescente y social

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Psicología clínica

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	7 - 9 años
Especificidad de la experiencia	Específica
Contenido de la experiencia	Principios y prácticas odontológicas preventivas, curativas y de rehabilitación

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.	X		

Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	X		
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	X		
Manejo de recursos materiales	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	X		
<b>9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	X		
Vocación de servicio	Está atento y buscando oportunidad para ayudar a los demás	X		
Orientación al cliente	Comprende perfectamente las necesidades de los clientes y las satisface de una manera personalizada y sin ningún esfuerzo	X		
<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>				

Conocimientos / Destrezas				Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación		
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Psicología general, proyectos				X	X		
Historia clínica psicológica, psicología adolescente y social				X			
Psicorehabilitación, psicopatología, psicometría, psicología general				X			
Semiología, salud pública				X			
Psicología adolescente y social				X			
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
Psicología clínica							
				X			
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
Principios y prácticas odontológicas preventivas, curativas y de rehabilitación							
				X			
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Planificación y gestión				X			
Juicio y toma de decisiones				X			
Monitoreo y control				X			
Inspección de productos o servicios				X	X		
Manejo de recursos materiales				X			
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Trabajo en equipo				X			
Orientación a los resultados				X			
Conocimiento del entorno organizacional				X	X		
Vocación de servicio				X			
Orientación al cliente				X			
<b><u>11</u> Valoración del Puesto</b>							
COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
170	88	80	80	40	80	175	80

La figura 74., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias psicólogo, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 793/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público 5., tal como detalla la tabla la figura 75.

Figura 75. Perfil de competencias cargo psicólogo

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS			
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>
<b>Código:</b>	UTC-A-031	<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b> Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	PSICÓLOGO	Director de bienestar estudiantil, director de admisión, servidores y trabajadores, docentes, estudiantes, MSP, IESS, Otras instituciones	
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Área de Conocimiento:</b> Psicología clínica
<b>Unidad o Proceso:</b>	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL		
<b>Rol:</b>	Ejecución y coordinación de procesos		
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 5		
<b>Ámbito:</b>	Local		
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Evaluar, diagnosticar, tratar y brindar atención psicológica a la comunidad universitaria, para establecer estilos de vida saludables		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	7 - 9 años
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Principios y prácticas odontológicas preventivas, curativas y de rehabilitación
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Diseña y ejecuta planes y programas de salud mental		Psicología general, proyectos	Planificación y gestión
Brinda atención a casos clínicos remitidos por la unidad de admisión, direcciones de carrera y docentes		Historia clínica psicológica, psicología adolescente y social	Juicio y toma de decisiones
Realiza evaluación psicológica a los estudiantes de I semestre		Psicorehabilitación, psicopatología, psicometría, psicología general	Monitoreo y control
Efectúa la promoción y prevención de salud mental		Semiología, salud pública	Inspección de productos o servicios
Brinda atención psicológica a la comunidad universitaria		Psicología adolescente y social	Manejo de recursos materiales

Figura 76. Levantamiento de información cargo secretaria/o

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b>				
<b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b>1.- Datos de Identificación:</b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI			Unidad: VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO	
Puesto: SECRETARIA/0			Código: UTC-A-032	
Nivel: No profesional			Puntos: 280 ptos.	
Grupo Ocupacional: Servidor Público de Apoyo 1			Grado: Grado 3 Servidor Público de Apoyo 1	
Rol del Puesto: Administrativo				
<b>2.- Misión del Puesto:</b>				
Ejecuta labores especializadas de secretaria y asistencia administrativa e las diferentes unidades administrativas de la Institución				
<b>3.- Actividades del Puesto:</b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Atiende a clientes internos y externos	5	5	4	25
Recibe y realiza llamadas telefónicas, al interior y exterior de la Institución de acuerdo a la agenda de trabajo	5	5	4	25
Organiza la agenda de actividades del responsable del área de acuerdo a prioridades, concede y coordina reuniones de trabajo	5	5	4	25
Supervisa el ingreso, clasificación y distribución de la correspondencia del responsable del área	5	5	4	25
Prepara memorandos, oficios, circulares y demás documentos suscritos por el responsable del área, manteniendo privacidad y discrecionalidad	5	5	5	30
<b>4.- Interfaz del Puesto</b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Atiende a clientes internos y externos	Vicerrectores, todas las unidades, funcionarios públicos, comunidad universitaria, visitantes			
Recibe y realiza llamadas telefónicas, al interior y exterior de la Institución de acuerdo a la agenda de trabajo	Vicerrectores, todas las unidades, funcionarios públicos, comunidad universitaria, visitantes			

Organiza la agenda de actividades del responsable del área de acuerdo a prioridades, concede y coordina reuniones de trabajo	Vicerrectores, todas las unidades, funcionarios públicos, comunidad universitaria, visitantes
Supervisa el ingreso, clasificación y distribución de la correspondencia del responsable del área	Vicerrectores, todas las unidades, funcionarios públicos, comunidad universitaria, visitantes
Prepara memorandos, oficios, circulares y demás documentos suscritos por el responsable del área, manteniendo privacidad y discrecionalidad	Vicerrectores, todas las unidades, funcionarios públicos, comunidad universitaria, visitantes

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
Atiende a clientes internos y externos	Atención al cliente
Recibe y realiza llamadas telefónicas, al interior y exterior de la Institución de acuerdo a la agenda de trabajo	Secretariado ejecutivo bilingüe
Organiza la agenda de actividades del responsable del área de acuerdo a prioridades, concede y coordina reuniones de trabajo	Técnicas de documentación
Supervisa el ingreso, clasificación y distribución de la correspondencia del responsable del área	Técnicas de archivo
Prepara memorandos, oficios, circulares y demás documentos suscritos por el responsable del área, manteniendo privacidad y discrecionalidad	Ofimática

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Bachillerato	Bachiller	Ciencias sociales o secretariado

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año
Especificidad de la experiencia	Específica
Contenido de la experiencia	Asistencia administrativa, archivología, ofimática, atención al cliente, técnicas de secretariado, relaciones humanas

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Comprensión escrita	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.			X
Recopilación de información	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)		X	
Organización de la información	Clasifica documentos para su registro.			X
Selección de equipos	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.			X
Pensamiento analítico	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.			X

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.			X
Orientación de servicio	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.			X
Conocimiento del entorno organizacional	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.			X
Orientación al cliente	De ser necesario explora las necesidades de los clientes y las satisface con criterios mínimos			X
Construcción de relaciones	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.			X

<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>							
<b>Conocimientos / Destrezas</b>				<b>Requerimiento de Selección</b>		<b>Requerimiento de Capacitación</b>	
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Atención al cliente				X		X	
Secretariado ejecutivo bilingüe				X			
Técnicas de documentación				X		X	
Técnicas de archivo				X		X	
Ofimática				X			
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
<b>Ciencias sociales o secretariado</b>							
				X			
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
<b>Asistencia administrativa, archivología, ofimática, atención al cliente, técnicas de secretariado, relaciones humanas</b>							
				X		X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Comprensión escrita				X			
Recopilación de información				X		X	
Organización de la información				X			
Selección de equipos				X			
Pensamiento analítico				X			
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Trabajo en equipo				X			
Orientación de servicio				X			
Conocimiento del entorno organizacional				X		X	
Orientación al cliente				X			
Construcción de relaciones				X			
<b>11 Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
<b>Instrucción formal</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Habilidades</b>		<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>Toma de decisiones</b>	<b>Rol del puesto</b>	<b>Control de resultados</b>
		<b>Gestión</b>	<b>Comunicación</b>				
45	25	20	20	20	20	50	80

La figura 76., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias médico, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 628/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público de apoyo 1., tal como detalla la tabla la figura 77.

Figura 77. Perfil de competencias cargo secretaria/o

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Código:</b>	UTC-A-032	<b>INTERFAZ</b>  Vicerrectores, todas las unidades, funcionarios públicos, comunidad universitaria, visitantes	<b>Nivel de Instrucción:</b>	
<b>Denominación:</b>	SECRETARIA/O			Bachillerato
<b>Nivel:</b>	No profesional		<b>Título Requerido:</b>	NO
<b>Unidad o Proceso:</b>	VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO			
<b>Rol:</b>	Administrativo		<b>Área de Conocimiento:</b>	Ciencias sociales o secretariado
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público de Apoyo 1			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Ejecuta labores especializadas de secretaria y asistencia administrativa en las diferentes unidades administrativas de la Institución		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Asistencia administrativa, archivología, ofimática, atención al cliente, técnicas de secretariado, relaciones humanas	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>	
Atiende a clientes internos y externos		Atención al cliente	Comprensión escrita	
Recibe y realiza llamadas telefónicas, al interior y exterior de la Institución de acuerdo a la agenda de trabajo		Secretariado ejecutivo bilingüe	Recopilación de información	
Organiza la agenda de actividades del responsable del área de acuerdo a prioridades, concede y coordina reuniones de trabajo		Técnicas de documentación	Organización de la información	
Supervisa el ingreso, clasificación y distribución de la correspondencia del responsable del área		Técnicas de archivo	Selección de equipos	
Prepara memorandos, oficios, circulares y demás documentos suscritos por el responsable del área, manteniendo privacidad y discrecionalidad		Ofimática	Pensamiento analítico	

**Figura 78.** Levantamiento de información cargo secretario general

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b>				
<b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b><u>1.- Datos de Identificación:</u></b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA		
Puesto: SECRETARIO GENERAL		Código: UTC-A-33		
Nivel: Profesional		Puntos: 735 ptos.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público 4		Grado: Grado 10 Servidor Público 4		
Rol del Puesto: Ejecución y supervisión de procesos				
<b><u>2.- Misión del Puesto:</u></b>				
Asesorar en asuntos de carácter jurídico legal a las autoridades de las facultades de la institución de acuerdo a la normativa legal vigente				
<b><u>3.- Actividades del Puesto:</u></b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Legaliza y tramita las resoluciones de las autoridades de la facultad	5	5	4	25
Asesora jurídicamente a las autoridades de las facultades	5	5	4	25
Actúa como secretario del consejo directivo de las facultades	4	5	4	24
Informa sobre aspectos de derecho y entrega información que solicitan las autoridades	4	5	4	24
Lleva las actas correspondientes y las comunicaciones oficiales	5	5	5	30
<b><u>4.- Interfaz del Puesto</u></b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Legaliza y tramita las resoluciones de las autoridades de la facultad	Decanos, vicedecanos, directores de carrera			
Asesora jurídicamente a las autoridades de las facultades	Decanos, vicedecanos, directores de carrera			
Actúa como secretario del consejo directivo de las facultades	Decanos, vicedecanos, directores de carrera			
Informa sobre aspectos de derecho y entrega información que solicitan las autoridades	Organismos de control			
Lleva las actas correspondientes y las comunicaciones oficiales	Decanos, vicedecanos, directores de carrera, comunidad universitaria			
<b><u>5.- Conocimientos Requeridos:</u></b>				

Actividades esenciales	Conocimientos
Legaliza y tramita las resoluciones de las autoridades de la facultad	Constitución de la república, LOES, contratación pública
Asesora jurídicamente a las autoridades de las facultades	Ley de procuraduría del estado, reglamento de escalafón de la LOES
Actúa como secretario del consejo directivo de las facultades	Resoluciones del CES
Informa sobre aspectos de derecho y entrega información que solicitan las autoridades	Acuerdos ministeriales
Lleva las actas correspondientes y las comunicaciones oficiales	Normas de control interno de la contraloría del estado, resoluciones expedidas por el consejo universitario

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Derecho

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	5 - 6 años
Especificidad de la experiencia	Específica
Contenido de la experiencia	Áreas del derecho, normativa del sector público, políticas públicas, negociación, mediación y arbitraje

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.	X		
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	X		

Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
Pensamiento conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones,	X		
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	X		

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	X		
Aprendizaje continuo	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	X		
Liderazgo	Ejerce fuerte influencia en todos sus colaboradores, de tal modo que los motiva y los compromete con la empresa	X		

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas		Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación				
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Constitución de la república, LOES, contratación pública		X	X				
Ley de procuraduría del estado, reglamento de escalafón de la LOES		X	X				
Resoluciones del CES		X					
Acuerdos ministeriales		X					
Normas de control interno de la contraloría del estado, resoluciones expedidas por el consejo universitario		X	X				
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
<b>Derecho</b>							
		X					
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
<b>Áreas del derecho, normativa del sector público, políticas públicas, negociación, mediación y arbitraje</b>							
		X	X				
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Planificación y gestión		X					
Juicio y toma de decisiones		X					
Monitoreo y control		X					
Pensamiento conceptual		X					
Pensamiento crítico		X					
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Trabajo en equipo		X					
Orientación a los resultados		X					
Conocimiento del entorno organizacional		X	X				
Aprendizaje continuo		X					
Liderazgo		X					
<b><u>11</u>    <u>Valoración del Puesto</u></b>							
COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
170	75	80	60	40	80	150	80

La figura 78., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias secretario general, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 735/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público 4., tal como detalla la tabla la figura 79.

Figura 79. Perfil de competencias cargo secretario general

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Código:</b>	UTC-A-033	<b>INTERFAZ</b>  Decanos, vicedecanos, directores de carrera, comunidad universitaria, organismos de control	<b>Nivel de Instrucción:</b>	
<b>Denominación:</b>	SECRETARIO GENERAL			Tercer Nivel
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Título Requerido:</b>	
<b>Unidad o Proceso:</b>	DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA			SI
<b>Rol:</b>	Ejecución y supervisión de procesos		<b>Área de Conocimiento:</b>	
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 4			Derecho
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Asesorar en asuntos de carácter jurídico legal a las autoridades de las facultades de la institución de acuerdo a la normativa legal vigente		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5 - 6 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Áreas del derecho, normativa del sector público, políticas públicas, negociación, mediación y arbitraje	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>	
Legaliza y tramita las resoluciones de las autoridades de la facultad		Constitución de la república, LOES, contratación pública	Planificación y gestión	
Asesora jurídicamente a las autoridades de las facultades		Ley de procuraduría del estado, reglamento de escalafón de la LOES	Juicio y toma de decisiones	
Actúa como secretario del consejo directivo de las facultades		Resoluciones del CES	Monitoreo y control	
Informa sobre aspectos de derecho y entrega información que solicitan las autoridades		Acuerdos ministeriales	Pensamiento conceptual	
Lleva las actas correspondientes y las comunicaciones oficiales		Normas de control interno de la contraloría del estado, resoluciones expedidas por el consejo universitario	Pensamiento crítico	

**Figura 80.** Levantamiento de información cargo tesorero

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b>				
<b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b><u>1.- Datos de Identificación:</u></b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		Unidad: DIRECCIÓN FINANCIERA		
Puesto: TESORERO		Código: UTC-A-034		
Nivel: Profesional		Puntos: 743 pts.		
Grupo Ocupacional: Servidor Público 4		Grado: Grado 10 Servidor Público 4		
Rol del Puesto: Ejecución y coordinación de procesos				
<b><u>2.- Misión del Puesto:</u></b>				
<p>Coordinar, administrar organizar y controlar los recursos financieros recibidos por el gobierno central, así como los generados por la Institución de acuerdo a normas y procedimientos de los organismos de control con el objetivo de proporcionar información oportuna y confiable en el momento oportuno</p>				
<b><u>3.- Actividades del Puesto:</u></b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Genera informes de recursos financieros propios y provenientes del gobierno	5	5	4	25
Controla y registrar las cuentas por cobrar	5	5	4	25
Realiza control previo al pago, de acuerdo a normativa legal, de los procesos de adquisición de bienes, servicios y remuneraciones	5	5	4	25
Elabora programación de caja que garantice el cumplimiento de la gestión financiera	4	5	4	24
Realiza ingresos de recursos financieros propios y provenientes del gobierno	4	5	5	29
<b><u>4.- Interfaz del Puesto</u></b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Genera informes de recursos financieros propios y provenientes del gobierno	Director financiero, todas las unidades			
Controla y registrar las cuentas por cobrar	Director financiero,			
Realiza control previo al pago, de acuerdo a normativa legal, de los procesos de adquisición de bienes, servicios y remuneraciones	Director financiero, todas las unidades, contraloría general del estado, SENPLADES			
Elabora programación de caja que garantice el cumplimiento de la gestión financiera	Director financiero, todas las unidades, contraloría general del estado, SENPLADES, ministerio de finanzas			

Realiza ingresos de recursos financieros propios y provenientes del gobierno	Director financiero, todas las unidades, contraloría general del estado, SENPLADES, ministerio de finanzas			
<b>5.- Conocimientos Requeridos:</b>				
<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>			
Genera informes de recursos financieros propios y provenientes del gobierno	Código orgánico de planificación y finanzas públicas, Ley de régimen tributario interno, código tributario			
Controla y registrar las cuentas por cobrar	Contabilidad gubernamental, plan de cuentas, clasificativo de ingresos y gastos			
Realiza control previo al pago, de acuerdo a normativa legal, de los procesos de adquisición de bienes, servicios y remuneraciones	Normas internas de la contraloría general del estado, acuerdos ministeriales			
Elabora programación de caja que garantice el cumplimiento de la gestión financiera	Resoluciones SRI; manejo del E-sigef, normativa de tesorería, contratación pública			
Realiza ingresos de recursos financieros propios y provenientes del gobierno	Facturación electrónica, software tributario, declaración de impuestos			
<b>6.- Instrucción Formal Requerida:</b>				
	<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</b>	
	Cuarto Nivel	Profesional - 6 años o más	Administración, economía, finanzas, contabilidad, auditoría	
<b>7.- Experiencia Laboral Requerida:</b>				
<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>			
Tiempo de experiencia	7 - 9 años			
Especificidad de la experiencia	Específica			
Contenido de la experiencia	Sistema de pagos interbancarios SPI, contabilidad general y gubernamental, tributación, manejos de formularios IESS y SRI			
<b>8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</b>				
<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>		
		<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la	X		

	aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.			
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	X		
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	X		
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	X		
<b>9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	X		
Vocación de servicio	Está atento y buscando oportunidad para ayudar a los demás	X		
Orientación al cliente	Comprende perfectamente las necesidades de los clientes y las satisface de una manera personalizada y sin ningún esfuerzo	X		
<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>				
Conocimientos / Destrezas		Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación	
<b>Liste los Conocimientos</b>				
Código orgánico de planificación y finanzas		X		

públicas, Ley de régimen tributario interno, código tributario							
Contabilidad gubernamental, plan de cuentas, clasificativo de ingresos y gastos	X	X					
Normas internas de la contraloría general del estado, acuerdos ministeriales	X						
Resoluciones SRI; manejo del E-sigef, normativa de tesorería, contratación pública	X						
Facturación electrónica, software tributario, declaración de impuestos	X	X					
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
<b>Administración, economía, finanzas, contabilidad, auditoría</b>							
	X						
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
<b>Sistema de pagos interbancarios SPI, contabilidad general y gubernamental, tributación, manejos de formularios IESS y SRI</b>							
	X	X					
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Planificación y gestión	X						
Juicio y toma de decisiones	X						
Monitoreo y control	X						
Manejo de recursos financieros	X						
Destreza matemática	X	X					
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Trabajo en equipo	X						
Orientación a los resultados	X						
Conocimiento del entorno organizacional	X	X					
Vocación de servicio	X						
Orientación al cliente	X						
<b><u>11</u> Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
<b>Instrucción formal</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Habilidades</b>		<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>Toma de decisiones</b>	<b>Rol del puesto</b>	<b>Control de resultados</b>
		<b>Gestión</b>	<b>Comunicación</b>				
200	88	60	60	40	60	175	60

La figura 80., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias tesorero, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 743/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público 4., tal como detalla la tabla la figura 81.

Figura 81. Perfil de competencias cargo tesorero

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
<b>Código:</b>	UTC-A-034	<b>INTERFAZ</b>  Director financiero, todas las unidades, contraloría general del estado, ministerio de finanzas, SENPLADES, instituciones públicas	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Cuarto Nivel	
<b>Denominación:</b>	TESORERO			<b>Título Requerido:</b>	SI
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Área de Conocimiento:</b>		Administración, economía, finanzas, contabilidad, auditoría
<b>Unidad Proceso:</b>	DIRECCIÓN FINANCIERA				
<b>Rol:</b>	Ejecución y coordinación de procesos				
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 4				
<b>Ámbito:</b>	Local				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Coordinar, administrar organizar y controlar los recursos financieros recibidos por el gobierno central, así como los generados por la Institución de acuerdo a normas y procedimientos de los organismos de control con el objetivo de proporcionar información oportuna y confiable en el momento oportuno		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	7 - 9 años		
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Sistema de pagos interbancarios SPI, contabilidad general y gubernamental, tributación, manejos de formularios IESS y SRI		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Genera informes de recursos financieros propios y provenientes del gobierno		Código orgánico de planificación y finanzas públicas, Ley de régimen tributario interno, código tributario		Planificación y gestión	
Controla y registrar las cuentas por cobrar		Contabilidad gubernamental, plan de cuentas, clasificativo de ingresos y gastos		Juicio y toma de decisiones	
Realiza control previo al pago, de acuerdo a normativa legal, de los procesos de adquisición de bienes, servicios y remuneraciones		Normas internas de la contraloría general del estado, acuerdos ministeriales		Monitoreo y control	
Elabora programación de caja que garantice el cumplimiento de la gestión financiera		Resoluciones SRI; manejo del E-sigef, normativa de tesorería, contratación pública		Manejo de recursos financieros	
Realiza ingresos de recursos financieros propios y provenientes del gobierno		Facturación electrónica, software tributario, declaración de impuestos		Destreza matemática	

**Figura 82.** Levantamiento de información cargo trabajador social

<b><u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></b> <b><u>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b><u>1.- Datos de Identificación:</u></b>				
Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI			Unidad: DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	
Puesto: TRABAJADOR SOCIAL			Código: UTC-A-035	
Nivel: Profesional			Puntos: 735 ptos.	
Grupo Ocupacional: Servidor Público 4			Grado: Grado 10 Servidor Público 4	
Rol del Puesto: Ejecución y supervisión de procesos				
<b><u>2.- Misión del Puesto:</u></b>				
Planificar, ejecutar y hacer seguimientos de acciones que contribuyan al bienestar de los estudiantes de la Institución				
<b><u>3.- Actividades del Puesto:</u></b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Administra y mantiene registros de casos e historiales sociales de los estudiantes	5	5	4	<b>25</b>
Diagnostica y elabora informes sociales sobre la situación socio-económica de los estudiantes	5	5	4	<b>25</b>
Brinda capacitación y difusión de proyectos sociales a la comunidad	5	5	4	<b>25</b>
Extiende certificados de responsabilidad personal, familiar y laboral para los estudiantes	4	5	4	<b>24</b>
Crea y dinamiza los sistemas de intervención social en las áreas de salud, educación, becas y ayudas económicas a estudiantes	4	5	5	<b>29</b>
<b><u>4.- Interfaz del Puesto</u></b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
Administra y mantiene registros de casos e historiales sociales de los estudiantes	Estudiantes, director de bienestar estudiantil			
Diagnostica y elabora informes sociales sobre la situación socio-económica de los estudiantes	Estudiantes, director de bienestar estudiantil			
Brinda capacitación y difusión de proyectos sociales a la comunidad	Estudiantes, director de bienestar estudiantil, docentes			
Extiende certificados de responsabilidad personal, familiar y laboral para los estudiantes	Estudiantes			

Crea y dinamiza los sistemas de intervención social en las áreas de salud, educación, becas y ayudas económicas a estudiantes	Estudiantes, docentes, director de bienestar estudiantil			
<b>5.- <u>Conocimientos Requeridos:</u></b>				
<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>			
Administra y mantiene registros de casos e historiales sociales de los estudiantes	Constitución de la república			
Diagnostica y elabora informes sociales sobre la situación socio-económica de los estudiantes	Normativa legal sustantiva, adjetiva y civil			
Brinda capacitación y difusión de proyectos sociales a la comunidad	Plan nacional del buen vivir, relaciones humanas y comunicaciones			
Extiende certificados de responsabilidad personal, familiar y laboral para los estudiantes	Ley de seguridad social, ofimática			
Crea y dinamiza los sistemas de intervención social en las áreas de salud, educación, becas y ayudas económicas a estudiantes	Reglamentos internos, políticas sociales y derechos humanos, normativa legal, proyectos			
<b>6.- <u>Instrucción Formal Requerida:</u></b>				
	<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</b>	
	Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Trabajo Social	
<b>7.- <u>Experiencia Laboral Requerida:</u></b>				
<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>			
Tiempo de experiencia	5 - 6 años			
Especificidad de la experiencia	Específica			
Contenido de la experiencia	Trabajo y gestión social			
<b>8.- <u>Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</u></b>				
<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>		
		<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación	X		

	y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.			
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	X		
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
Manejo de recursos materiales	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	X		
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	X		
<b>9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	X		
Vocación de servicio	Está atento y buscando oportunidad para ayudar a los demás	X		
Orientación al cliente	Comprende perfectamente las necesidades de los clientes y las satisface de una manera personalizada y sin ningún esfuerzo	X		
<b>10.- Requerimientos de Selección y Capacitación</b>				

Conocimientos / Destrezas		Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación				
<b>Liste los Conocimientos</b>							
Constitución de la república		X					
Normativa legal sustantiva, adjetiva y civil		X	X				
Plan nacional del buen vivir, relaciones humanas y comunicaciones		X	X				
Ley de seguridad social, ofimática		X					
Reglamentos internos, políticas sociales y derechos humanos, normativa legal, proyectos			X				
<b>Liste la Instrucción Formal</b>							
<b>Trabajo Social</b>							
		X					
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
<b>Trabajo y gestión social</b>							
		X	X				
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
Planificación y gestión		X					
Juicio y toma de decisiones		X					
Monitoreo y control		X					
Manejo de recursos materiales		X	X				
Inspección de productos o servicios		X	X				
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
Trabajo en equipo		X					
Orientación a los resultados		X					
Conocimiento del entorno organizacional		X	X				
Vocación de servicio		X					
Orientación al cliente		X					
<b><u>11</u>    <u>Valoración del Puesto</u></b>							
COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
170	75	80	60	40	80	150	80

La figura 82., arroja los datos necesarios para la construcción del perfil por competencias trabajador social, en la calificación de las competencias respecto a la valoración del puesto obtuvo un puntaje de 735/1000 puntos que corresponde al grupo ocupacional servidor público 4., tal como detalla la tabla la figura 83.

Figura 83. Perfil de competencias cargo trabajador social

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	UTC-A-035	<b>INTERFAZ</b>  Director de bienestar estudiantil, servidores y trabajadores, docentes, estudiantes	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	TRABAJADOR SOCIAL			
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL			
<b>Rol:</b>	Ejecución y supervisión de procesos			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 4		<b>Título Requerido:</b>	SI
<b>Ámbito:</b>	Local		<b>Área de Conocimiento:</b>	Trabajo Social
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Planificar, ejecutar y hacer seguimientos de acciones que contribuyan al bienestar de los estudiantes de la Institución		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5 - 6 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Trabajo y gestión social	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES
Administra y mantiene registros de casos e historiales sociales de los estudiantes		Constitución de la república		Planificación y gestión
Diagnostica y elabora informes sociales sobre la situación socio-económica de los estudiantes		Normativa legal sustantiva, adjetiva y civil		Juicio y toma de decisiones
Brinda capacitación y difusión de proyectos sociales a la comunidad		Plan nacional del buen vivir, relaciones humanas y comunicaciones		Monitoreo y control
Extiende certificados de responsabilidad personal, familiar y laboral para los estudiantes		Ley de seguridad social, ofimática		Manejo de recursos materiales
Crea y dinamiza los sistemas de intervención social en las áreas de salud, educación, becas y ayudas económicas a estudiantes		Reglamentos internos, políticas sociales y derechos humanos, normativa legal, proyectos		Inspección de productos o servicios

## **5.2 Evaluación preliminar**

La gestión por competencias debe ser un modelo a seguir de toda organización, pues trae consigo beneficios y resultados no solo para la Institución, sino que permiten crecer a los empleados, no solo como personas sino, crecen con sentido de pertenencia a la empresa. Pero para implantar un modelo de este tipo es necesario contar con una dirección que tenga visión estratégica global, que sea capaz de sustituir las antiguas prácticas respecto al activo humano. Además este modelo permite a las empresas disponer de un catálogo de competencias adaptado a sus características, competencias que servirán de herramienta para contribuir de manera significativa en la gestión del recurso humano.

### **5.2.1 Objetivos de la evaluación preliminar**

#### **5.2.1.1 Objetivo General**

- Determinar la idoneidad del diseño del modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la UTC.

#### **5.2.1.2 Objetivos específicos**

- Seleccionar un especialista con experiencia en el tema de talento humano para que realice la evaluación preliminar.
- Aplicar la herramienta de evaluación preliminar al especialista en el área
- Desarrollar criterios a cerca de los beneficios del modelo, basados en la evaluación preliminar.

### **5.2.2 Metodología de evaluación**

El diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la UTC, que se planteó en el presente trabajo, se someterá al siguiente proceso de evaluación:

- Selección de un profesional que sea especialista o tenga experiencia en el área de talento humano.
- Diseño de una herramienta que permita efectuar la evaluación preliminar.
- Aplicación de la herramienta, que se consideró a la lista de chequeo (Ver Apéndice H).

### **5.2.3 Datos del especialista**

La evaluación preliminar del modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la UTC, estará a cargo de:


**Figura 84.** Perfil del especialista

<b>Nombre</b>	Tinajero Jiménez Cristian Fabricio
<b>Cédula de Identidad</b>	0502311780
<b>Título</b>	Mba. en administración de empresas
<b>Experiencia académica</b>	10 años, docencia en la UTC
<b>Experiencia profesional</b>	6 años, director de planificación integral de la UTC

#### 5.2.4 Aplicación de la herramienta

En el desarrollo del trabajo se fundamentó acerca de los elementos básicos que debe contener un modelo de gestión de talento humano por competencias, mediante el criterio de varios investigadores y especialistas, siendo ésta la base para diseñar el instrumento de evaluación preliminar (Ver apéndice H).

**Figura 85.** Lista de chequeo aplicación especialista

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b> <b>SEDE AMBATO</b> <b>LISTA DE CHEQUEO</b>	
<b>Objetivo:</b> Obtener el criterio de un especialista a cerca de la idoneidad del diseño de un Modelo de Gestión por Competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la UTC.		
¿Considera que el modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la UTC, diseñado por la investigadora, cumple con todos los elementos básicos requeridos para administrar eficientemente al personal, los mismos que se detallan a continuación?		
<b>Elementos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Objetivos	<b>X</b>	
Diagnóstico situacional	<b>X</b>	
Levantamiento de información primaria para elaboración de perfiles	<b>X</b>	
Diseño de perfiles	<b>X</b>	
Diccionario de competencias técnicas	<b>X</b>	
Diccionario de competencias conductuales	<b>X</b>	
Niveles de competencias	<b>X</b>	
Clasificativo o valoración de puestos	<b>X</b>	

Mediante la aplicación de la lista de chequeo se puede evidenciar que el trabajo de investigación, cumple con todos los elementos que debe tener un modelo de gestión de talento humano por

competencias. Además, se puede mencionar los siguientes beneficios que puede proporcionar el trabajo para la UTC como criterios del proceso de evaluación:

- Incremento de la productividad Institucional por ende mayor competitividad.
- Optimización de los recursos materiales, humanos y económicos.
- Talento humano con los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para cada puesto.
- Mejora del clima laboral.
- Mejora en la calidad del servicio.
- Desarrollo del personal.

En sí como beneficio general del modelo planteado se puede mencionar, que este permitirá la alineación del personal a la misión Institucional y por ende la consecución de los objetivos acorde a la planificación estratégica.

### **5.3 Análisis de resultados**

Para diseñar el modelo gestión de talento humano por competencias que se ajuste a las características y naturaleza de la universidad y provea de una herramienta para gestionar al talento humano se ha procedido de la siguiente forma:

- Realizar un diagnóstico para conocer la situación actual de la gestión del talento humano administrativo en la UTC.

Se diagnosticó la situación actual respecto a la gestión del talento humano, mediante la aplicación de encuestas a los directivos y jefes departamentales, así como la aplicación de una evaluación 180° para determinar el desempeño laboral de los servidores. Éstas fueron las bases que permitieron determinar que la administración del personal es empírica e informal.

- Fundamentar científicamente el MGTH por competencias para el talento humano.

Se fundamentó el modelo de gestión por competencias mediante la aplicación de la investigación cualitativa, logrando obtener información de varios tratadistas del tema, la misma que permitió aclarar el panorama respecto a la forma de diseñar un modelo por competencias y los elementos que debe contener.

- Estructurar el modelo de gestión por competencias que permitan mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la UTC.

Mediante los datos recolectados en el diagnóstico de la situación actual respecto a la gestión de talento humano, se estructuró el modelo, a través de la elaboración de perfiles de puestos por competencias para cada cargo, así como la valoración de puestos.

El modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la UTC, planteado en la presente investigación se ajusta al criterio señalado por (Fontalvo, 2008, pág. 300), así como al criterio de (Alles, 2009, pág. 21).

## Capítulo 6

# Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

En la Universidad Técnica de Cotopaxi se evidenció una ineficiente conducción del talento humano, se lo ha manejado de una manera empírica, lo que conlleva a concluir, que existe carencia de procesos referentes a la administración del personal, lo que ha provocado una deficiente gestión y por ende un inadecuado desempeño laboral.

Así mismo, se comprobó la inexistencia de herramientas para administrar al talento humano, la Institución no cuenta con ningún tipo de documento que evidencia la gestión de personal basado en competencias, concluyendo que las decisiones referentes al personal, se las toma de manera informal o instintivamente, disminuyendo por ende la competitividad de la Institución.

El modelo planteado para la UTC, en el presente trabajo de investigación, se convirtió en la herramienta gerencial que permitió la toma de decisiones acertadas en la administración del talento humano, pues esta, facilitó el manejo técnico del personal, porque contiene los elementos básicos requeridos para gestionar correctamente al personal como son los perfiles de competencias para cada uno de los puestos y el diccionario de competencias técnicas y conductuales.

Así mismo, con el modelo planteado, la Institución certificó el cumplimiento de la aplicación de los subsistemas de gestión de talento humano por competencias, acorde a las políticas, normas y reglamentos gubernamentales

### 6.2. Recomendaciones

El diseño de perfiles de puestos por competencias para la UTC, se constituye en una herramienta medular o pauta para incentivar hacia la puesta en práctica de los subsistemas de administración de talento humano en la Institución.

El departamento de talento humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi debe poner en práctica la gestión del talento humano basado en competencias, partiendo desde ya, con el presente perfil de competencias elaborado.

Es necesario que la gestión estratégica del talento humano de la Institución se aliñe a la planificación estratégica, con la puesta en práctica de los subsistemas de gestión de talento humano, basado en competencias.

# APÉNDICES

## Apéndice A.- Nómina del personal administrativo de la UTC.

NO.	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	TÍTULO
1	MONGE MOGRO VERÓNICA PATRICIA	ADMINISTRADOR ALMACEN UNIVERSITARIO	INGENIERA DE EMPRESAS
2	ROMÁN CAÑIZARES WILFRIDO SALOMÓN	ADMINISTRADOR DE LA HACIENDA	INGENIERO AGRONOMO
3	TIPANTUÑA TIPANTUÑA LUIS GONZALO	ALBAÑIL	PRIMARIA
4	TUQUINGA SIMBA LUIS RICARDO	ALBAÑIL	PRIMARIA
5	VASQUEZ DIAZ SEGUNDO NESTOR	ALBAÑIL	PRIMARIA
6	ALBÁN BAUTISTA MARTHA LILIANA	ANALISTA ADMINISTRATIVA	LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y COMPUTACION - MAGISTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACION MENCION EN GESTION EDUCATIVA Y DESARROLLO SOCIAL
7	SÁLAZAR YÉPEZ AMILCAR FABIÁN	ARQUITECTO 1	ARQUITECTO
8	YUGLA MAIGUA CARLOS ERNESTO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	BACHILLER
12	CALERO MOLINA ANA LUCÍA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	BACHILLER
25	TOVAR COBO JORGE RODRIGO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	BACHILLER
27	VILLAMARÍN ALVAREZ SANDRA MARÍA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	BACHILLER
9	AGUILERA SÁNCHEZ CELENA GEOCONDA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	INGENIERA AMBIENTAL
10	ALBUJA JÁCOME BETHY FERNANDA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	INGENIERA EN INFORMÁTICA Y SISTEMAS COMPUTACIONALES
11	ANDACHI CÁRDENAS TATIANA MARISOL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	INGENIERA COMERCIAL
13	CÁRDENAS QUINTANA DANIELA ALEXANDRA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	EGRESADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
14	CHASI VIZUETE EDITH NATALIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	INGENIERO AGROINDUSTRIAL
15	GARCÍA TAPIA MYRIAN LORENA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	EGRESADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
16	GUERRERO VÁSQUEZ MARÍA JOSÉ	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	EGRESADA INGENIERÍA COMERCIAL
17	JIMÉNEZ CAJAS EMILIA KATHERINE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	INGENIERA EN ECOTURISMO
18	LLANOS PROAÑO TANNYA ELIZABETH	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	INGENIERA AGRÓNOMA
19	MOLINA PROAÑO JOHANNA ELIZABETH	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, MENCIÓN INGLÉS
20	NUÑEZ SOLÍS GISELA KATHERINE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION ESPECIALIDAD CASTELLANO Y LITERATURA
22	ROJAS ARMIJOS NELLY GERARDINA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION EN LA ESPECIALIDAD DE: PSICOLOGIA EDUCATIVA Y ORIENTACION VOCACIONAL
23	RUIZ JÁCOME ANA LUCÍA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	LICENCIADA EN ADMINISTRACION BANCARIA
24	SÁLGADO MOLINA GRACIELA NOEMÍ	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	INGENIERA EN INFORMÁTICA Y SISTEMAS COMPUTACIONALES
26	VALENCIA GUALACATA CARLOS ALBERTO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	INGENIERO AGRÓNOMO
28	GUILCATOMA CHECA OLIMPIA SOLEDAD	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EJECUTIVA
21	PACHECO PROAÑO IVÁN SANTIAGO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	EGRESADO COMUNICACIÓN SOCIAL
29	YÁNEZ BUNGACHO EDWIN RENÉ	ASISTENTE DE AGRONOMIA	INGENIERO AGROINDUSTRIAL
30	SUÁREZ GUEVARA IVÁN MARCELO	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	INGENIERO DE EMPRESAS-MAGISTER EN GESTION DE EMPRESAS
32	PASTAS TACO ANGELA MARICELA	AUXILIAR DE BIBLIOTECA	BACHILLER COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
33	MOLINA BRAZALES KATTY ELIZABETH	AUXILIAR DE BIBLIOTECA	BACHILLER EN FISICA MATEMÁTICA
31	ENRÍQUEZ GARÓFALO SONIA DANIELA	AUXILIAR DE BIBLIOTECA	EGRESADA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA
34	CEVALLOS CERNA CARMEN ELIZABETH	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION ESPECIALIDAD CONTABILIDAD Y COMPUTACION
35	HERRERA BEDÓN KLÉBER ANTONIO	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	TECNOLOGO EN ADMINISTRACION BANCA Y FINANZAS
36	JARAMILLO RUBIO LORENA ALEXANDRA	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	INGENIERA EN GERENCIA FINANCIERA Y BANCARIA
37	MARTÍNEZ GALLARDO GLADYS MARGOTH	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION ESPECIALIDAD CONTABILIDAD Y COMPUTACION
38	MARTINEZ RIVERA SANDRA SILVANA	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION ESPECIALIDAD CONTABILIDAD Y COMPUTACION
39	MULLO CASILLAS MYRIAN SOLEDAD	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y COMPUTACIÓN


40	SANTACRUZ TAPIA CARLOS ALBERTO	AUXILIAR DE DISEÑO GRAFICO	EGRESADO DE DISEÑO GRÁFICO
41	HERRERA CHANCUSI JACKELINE SUSANA	AUXILIAR DE ESTADISTICA	INGENIERA EN SISTEMAS E INFORMATICA
42	CALO PALLO WILMER PATRICIO	AUXILIAR DE LABORATORIO	INGENIERO EN INFORMÁTICA Y SISTEMAS COMPUTACIONALES
43	ESPINEL JEREZ FRANCISCO EDUARDO	AUXILIAR DE LABORATORIO	INGENIERO EN SISTEMAS
44	TAPIA LÓPEZ EDMUNDO VINICIO	AUXILIAR DE LABORATORIO	INGENIERO EN SISTEMAS E INFORMÁTICA
45	VIERA MENA ALEXIS ORLANDO	AUXILIAR DE LABORATORIO	TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS
46	HINOJOSA GUANOLUISA LUIS EDUARDO	AUXILIAR DE LABORATORIO	TECNÓLOGO ELECTRÓNICO ESPECIALIZACIÓN AVIÓNICA
47	FREIRE CÁCERES GRACIELA BELÉN	AUXILIAR DE LABORATORIO	DISEÑADORA GRÁFICA
48	PANCHI HERRERA RAÚL ALFREDO	AUXILIAR DE LABORATORIO	ING. SISTEMAS E INFORMATICA
49	OLIVO SEGOVIA LUIS FERNANDO	AUXILIAR DE LABORATORIO	TECNÓLOGO ANALISTA EN SISTEMAS
50	SEGOVIA MEDINA DARWIN GERMÁNICO	AUXILIAR DE LABORATORIO	LICENCIADO EN SISTEMAS COMPUTACIONALES
51	SEGOVIA ZAMBRANO GUIDO ORLANDO	AUXILIAR DE LABORATORIO	INGENIERO EN INFORMATICA Y SISTEMAS COMPUTACIONALES
52	CERDA TERÁN MIGUEL PATRICIO	AUXILIAR DE LABORATORIO	INGENIERO EN INFORMATICA Y SISTEMAS COMPUTACIONALES
53	CEVALLOS MASAPANTA GENOVEVA ELIZABETH	AUXILIAR DE LABORATORIO	INGENIERA EN INFORMATICA Y SISTEMAS COMPUTACIONALES
54	MENA ROJAS ADRIÁN AUGUSTO	AUXILIAR DE LABORATORIO	INGENIERO EN SISTEMAS
55	VIERA DÍAZ MARIANA DEL PILAR	AUXILIAR DE LABORATORIO	INGENIERA EN SISTEMAS E IFORMATICA
57	CAISAGUANO RONQUILLO MILTON PATRICIO	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	MECÁNICO AUTOMOTRIZ
59	CURAY LASLUISA LUIS ALFONSO	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	PRIMARIA
56	ACURIO GRANJA MARIANA DE JESÚS	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	BACHILLER
58	CHASILOA AGUAYO MARCELO DE LOS ANGELES	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	SEGUNDO CURSO
60	GALARZA PAZUÑA EDUARDO PATRICIO	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	BACHILLER
61	JÁCOME JÁCOME LUIS TRAJANO	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	CICLO BÁSICO
62	MOLINA NARVÁEZ EDISON XAVIER	AUXILIAR DE PROVEEDURIA	TECNOLOGO EN ADMINISTRACION BANCA Y FINANZAS
76	SINCHIGUANO PANOLUISA BERTHA AZUCENA	AUXILIAR DE SERVICIOS	SEXTO GRADO
80	YUGLA GUANOLUISA LUIS BOLÍVAR	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA
63	ANTE GUANOTUÑA MARÍA HUMBELINA	AUXILIAR DE SERVICIOS	BACHILLER EN CIENCIAS SOCIALES
64	BOLAÑOS BOLAÑOS JORGE DANIEL	AUXILIAR DE SERVICIOS	BACHILLER
65	ENRÍQUEZ LARA GALO BOLÍVAR	AUXILIAR DE SERVICIOS	BACHILLER
66	GALLARDO CUEVA WALTO DANILO	AUXILIAR DE SERVICIOS	BACHILLER
67	GARCÍA QUEVEDO JOSEFA TRÁNCITO	AUXILIAR DE SERVICIOS	BACHILLER
68	GUAMÁN CHUQUITARCO SEGUNDO CARLOS	AUXILIAR DE SERVICIOS	BACHILLER EN ELECTRICIDAD
69	GUANOTUÑA PILALUMBO GLORÍA INÉS	AUXILIAR DE SERVICIOS	BACHILLER EN CIENCIAS
70	HERRERA TAPIA NELSON ADALBERTO	AUXILIAR DE SERVICIOS	BACHILLER
71	MUÑOZ ZAMBRANO DIODA YASMINA	AUXILIAR DE SERVICIOS	BACHILLER
73	RODRÍGUEZ CHAMORRO ISABEL BLANCA	AUXILIAR DE SERVICIOS	BACHILLER EN CIENCIAS SOCIALES
74	SAILEMA TIGSE JORGE	AUXILIAR DE SERVICIOS	BACHILLER
77	TAPIA GUERRERO GLADYS VICTORIA	AUXILIAR DE SERVICIOS	QUINTO CURSO
79	VELÁSQUEZ CHAMORRO BLANCA ELVIRA	AUXILIAR DE SERVICIOS	BACHILLER
72	PANTOJA CORAL EDWIN XAVIER	AUXILIAR DE SERVICIOS	SEGUNDO ELECTROMECAÁNICA
75	SEGURA LISINTUÑA EDIN MANUEL	AUXILIAR DE SERVICIOS	LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION, ESPECIALIDAD EDUCACION BASICA
78	TAPIA PINEDA LUIS ANÍBAL	AUXILIAR DE SERVICIOS	EGRESADO LICENCIATURA CONTABILIDAD Y COMPUTACIÓN
81	ALBÁN TAIPE FRANKLIN VINICIO	BIBLIOTECARIO	INGENIERO EN INFORMÁTICA Y SISTEMAS COMPUTACIONALES
83	CASTRO JUAN CRISTÓBAL	CHOFER	BACHILLER
84	JIMÉNEZ COLLANTES HÉCTOR ARNULFO	CHOFER	BACHILLER
87	RIVADENEIRA ANGEL IVAN	CHOFER	BACHILLER

88	ROBAYO ACURIO GUSTAVO ADALBERTO	CHOFER	BACHILLER
89	ROMERO RIVERA LUIS PATRICIO	CHOFER	BACHILLER
82	ALBÁN RAURA PABLO FERNANDO	CHOFER	LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION ESPECIALIDAD EDUCACION BASICA
85	MADRID HERRERA JOSÉ LUIS	CHOFER	INGENIERO DE BANCA Y FINANZAS
86	PÁEZ AMORES JOSÉ LUIS	CHOFER	PROFESOR EDUCACIÓN PRIMARIA
90	CANDO MENA MARÍA ISABEL	CONTADORA	BACHILLER
91	MORALES ALARCÓN DIEGO ORLANDO	DIRECTOR DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
92	TINAJERO JIMÉNEZ CRISTIAN FABRICIO	DIRECTOR DE PLANEAMIENTO	MBA. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
93	BURBANO BAEZ DIEGO PATRICIO	DIRECTOR DE SERVICIOS INFORMATICOS	INGENIERO EN SISTEMAS Y COMPUTACIÓN
94	PAZMIÑO MÓNICA	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	INGENIERO COMERCIAL
95	OBANDO SEVILLA OSCAR VINICIO	DIRECTOR FINANCIERO	ING. EN FINANZAS
96	SEGOVIA OCHOA JENNY PATRICIA	DIRECTORA ADMINISTRATIVA	EGRESADA ING. DISEÑO GRÁFICO
97	LICTO VERGARA MARÍA JOSÉ	ENFERMERA	LICENCIADA EN ENFERMERÍA
98	RODRÍGUEZ BORJA FABIANA MARICELA	ENFERMERA	LICENCIADA EN ENFERMERIA
111	PANTOJA PALMA LUIS ALFONSO	GUARDIA	PRIMARIA
116	TACO LAGLA JOSÉ RAFAEL	GUARDIA	SEXTO GRADO
117	TAPIA CARRERA RUBÉN	GUARDIA	PRIMARIA
118	TARCO OROZCO SEGUNDO RAÚL	GUARDIA	PRIMARIA
99	ALVAREZ LEMA PAÚL ALEXANDER	GUARDIA	BACHILLER TÉCNICO INDUSTRIAL ESPECIALIDAD ELECTRÓNICA
100	ARTIEDA MUÑOZ MANUEL RICHARD	GUARDIA	BACHILLER
101	AYALA ALVARRASÍN HÉCTOR RICARDO	GUARDIA	BACHILLER
102	CHICAISA MASAPANTA JOSÉ LUIS	GUARDIA	BACHILLER
103	ENRÍQUEZ LARA CRISTIAN MAURICIO	GUARDIA	BACHILLER
104	FLORES CHASI WILLIAN GONZALO	GUARDIA	BACHILLER EN QUIMICO BIOLOGO
105	GUEVARA CRUZ ANGEL FABIÁN	GUARDIA	BACHILLER EN CIENCIAS ESPECIALIDAD :FÍSICO MATEMÁTICO
106	GUILCAMAIGUA LEMA MARIO RODRIGO	GUARDIA	BACHILLER
107	HEREDIA TAIPE VÍCTOR FABIÁN	GUARDIA	TERCER CURSO
108	HERRERA GUANOLUISA JOHN MARCELO	GUARDIA	BACHILLER
109	IBÁÑEZ CASTILLO ALBER JEOVANNY	GUARDIA	BACHILLER
110	MOLINA CHASIQUISA JOSÉ FLORESMILO	GUARDIA	CICLO BÁSICO
112	PUNINA SALAZAR CARLOS ALBERTO	GUARDIA	BACHILLER EN ELECTROMECANICA AUTOMOTRIZ
113	QUILUMBA QUITAMA WILMAN ISAAC	GUARDIA	BACHILLER
114	REINA POZO SEGUNDO PABLO	GUARDIA	BACHILLER
115	SALAZAR ARIAS JUAN PÍO	GUARDIA	BACHILLER
119	VILLAVICENCIO CAÑAR JOSÉ FABIÁN	GUARDIA	BACHILLER
120	AGUIRRE JÁTIVA ORLANDO WLADIMIR	MEDICO 8HD	DOCTOR EN MEDICINA
121	PÉREZ HIDALGO RICHARD FRANCOY	MEDICO 8HD	DOCTOR EN MEDICINA Y CIRUGIA
122	LÓPEZ BARRAGAN FREDY PATRICIO	ODONTOLOGO 4HD	DOCTOR EN ODONTOLOGIA
123	ALMACHE VACA NÉSTOR EMILIO	PROCURADOR	DOCTOR EN JURISPRUDENCIA Y ABOGADO DE LOS TRIBUNALES Y JUZGADOS DE LA REPUBLICA
124	VILLA PILATUÑA JORGE ENRIQUE	PSICOLOGO 1	DOCTOR EN PSICOLOGÍA CLÍNICA
125	CARRERA BRACHO LIDIA ROSAURA	SECRETARIA 1	BACHILLER
132	TOBAR RONQUILLO SILVIA SUSANA	SECRETARIA 1	BACHILLER
126	FREIRE LÓPEZ ELVA MARÍA	SECRETARIA 1	LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION, PROFESORA DE SEGUNDA ENSEÑANZA EN LA ESPECIALIZACION DE CASTELLANO Y LITERATURA
127	GAVILEMA RONQUILLO SUSANA ALICIA	SECRETARIA 1	LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL
128	HIDALGO OÑATE DEYSI GUICELLA	SECRETARIA 1	LICENCIADA EN ADMINISTRACION SECRETARIAL - INGENIERA EN GESTION GERENCIAL
129	NOROÑA TAYUPANTA MARÍA EUGENIA	SECRETARIA 1	LICENCIADA EN SECRETARIADO EJECUTIVO GERENCIAL

130	PACHECO ERAZO LILIA MARISOL	SECRETARIA 1	LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION ESPECIALIDAD CONTABILIDAD Y COMPUTACION
131	TAPIA TRUJILLO ROCÍO DEL CARMEN	SECRETARIA 1	LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION ESPECIALIDAD CONTABILIDAD PEDAGOGICA
133	SEGOVIA OCHOA PAOLA CRISTINA	SECRETARIA 1	TECNICO SUPERIOR EN SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGÜE
134	ALMACHE SOTO EMILIO JOSÉ	SECRETARIO 1	ABOGADO DE LOS TRIBUNALES Y JUZGADOS DE LA REPUBLICA
135	CALERO SANTAMARÍA ANITA DE LAS M.	SECRETARIO 1	LICENCIADA EN SECRETARIADO EJECUTIVO GERENCIAL
136	CHIPUGSI RUBIO GLAUCO ISRAEL	SECRETARIO 1	ABOGADO
137	TAPIA GAYBOR NANCY ELIZABETH	SECRETARIO 1	LICENCIADA EN CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES
138	GUANOQUIZA TELLO LENIN LUCAS	SECRETARIO GENERAL	DOCTOR EN JURISPRUDENCIA Y ABOGADO DE LOS TRIBUNALES Y JUZGADOS DE LA REPUBLICA
139	ROMERO BAUTISTA MAO QUITOSH	TESORERO	ECONOMISTA
140	ARCOS FREIRE GUADALUPE DEL ROCÍO	TRABAJADORA SOCIAL	LICENCIADA EN SERVICIO SOCIAL

**Fuente:** UTC

## Apéndice B.- Encuesta aplicada a Directivos y Jefes Departamentales de la UTC

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b> <b>SEDE AMBATO</b> <b>ENCUESTA</b>												
<b>Objetivo:</b> Establecer un Modelo de Gestión por Competencias para el personal administrativo de la UTC. Se ruega contestar con la mayor veracidad del caso las interrogantes planteadas.													
<b>Instrucciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El cuestionario es anónimo y sus respuestas no compromete sus funciones</li> <li>• La presente encuesta se efectúa con fines académicos</li> </ul>													
<b>Marque con una X en la respuesta que considere correcta</b>													
<b>A. DISEÑO DE PERFILES POR COMPETENCIAS</b>													
1. ¿El personal administrativo posee los conocimientos, habilidades y destrezas que exige su puesto de trabajo?													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Siempre</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Casi Siempre</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">A veces</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Nunca</td> </tr> </table>		Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca								
Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca										
2. ¿De los siguientes aspectos, cuáles de ellos se ponen en conocimiento del servidor al momento que ingresa a un nuevo puesto de trabajo?													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Opciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Misión del puesto</td> <td style="width: 50px;"></td> </tr> <tr> <td>Actividades del puesto</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Competencias del puesto</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Jefe inmediato</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Subordinados</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Opciones		Misión del puesto		Actividades del puesto		Competencias del puesto		Jefe inmediato		Subordinados	
Opciones													
Misión del puesto													
Actividades del puesto													
Competencias del puesto													
Jefe inmediato													
Subordinados													
3. ¿Al efectuar el proceso de reclutamiento se hace conocer o se detallan las competencias del puesto de trabajo?													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Siempre</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Casi Siempre</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">A veces</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Nunca</td> </tr> </table>		Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca								
Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca										
4. ¿Al realizar un proceso de reclutamiento interno, se analizan las competencias del servidor postulante con el perfil del puesto vacante?													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Siempre</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Casi Siempre</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">A veces</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Nunca</td> </tr> </table>		Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca								
Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca										
5. ¿De las fuentes de reclutamiento señaladas a continuación, cuáles se consideran para la atracción de personal a un puesto de trabajo?													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Opciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Página institucional</td> <td style="width: 50px;"></td> </tr> <tr> <td>Anuncios en medios publicitarios</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Página del MRL</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cartelera institucional</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Presentado por un servidor interno</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Opciones		Página institucional		Anuncios en medios publicitarios		Página del MRL		Cartelera institucional		Presentado por un servidor interno	
Opciones													
Página institucional													
Anuncios en medios publicitarios													
Página del MRL													
Cartelera institucional													
Presentado por un servidor interno													
6. ¿Considera que el actual proceso de selección de personal permite a la Institución, incorporar talento humano con las competencias necesarias para ejercer adecuadamente un puesto de trabajo?													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Si</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">No</td> </tr> </table>		Si	No										
Si	No												

7.¿Las competencias de los aspirantes se evalúan según los requerimientos del puesto de trabajo?

Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------	--	-------	--

8.¿Considera que aplicar un proceso de selección de personal por competencias, garantiza un desempeño eficaz en el puesto de trabajo?

Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------	--	-------	--

9.¿De las siguientes pruebas, cuáles se aplica en el proceso de selección del personal?

Opciones	
Entrevistas de selección	
Test de Personalidad	
Test psicológicos	
Prueba de habilidades	
Prueba de conocimientos	

10.¿La Institución efectúan programas de inducción permanentes para fortalecer las competencias del personal?

Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------	--	-------	--

11.¿Existe preocupación de la universidad para que el nuevo servidor se sienta integrado a la Institución después de ejecutado el proceso de inducción?

Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------	--	-------	--

12. ¿Cuáles de las siguientes actividades realiza la Institución durante el proceso de inducción?

Opciones	
Entrega de una revista institucional	
Bienvenida de las autoridades y compañeros	
Presentación pública	
Presentación de videos y filminas	
Entrega de credencial de identificación	

13.¿Cuántas veces, en el transcurso del año realiza la Institución evaluaciones al desempeño del personal administrativo?

Ninguna		1 a 3 veces		4 a 6 veces		Más de 6 veces	
---------	--	-------------	--	-------------	--	----------------	--

14.¿Qué factores se toman en cuenta para realizar la evaluación del desempeño laboral?

Opciones	
Conocimiento de las funciones del puesto de trabajo	
Actividades del puesto de trabajo	
Competencias requeridas en el puesto de trabajo	

15.¿Considera que la universidad promueve el desarrollo de competencias y su mejora continua?

Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------	--	-------	--

16.¿Cuál de los siguientes instrumentos se utilizan para realizar la evaluación del desempeño

laboral?

Opciones	
Entrevista	<input type="checkbox"/>
Encuesta	<input type="checkbox"/>
Observación	<input type="checkbox"/>
Pruebas de conocimientos	<input type="checkbox"/>

17.¿La Universidad Técnica de Cotopaxi, dispone de un plan de desarrollo de talento humano por competencias, para aplicar a su personal?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

18.¿Las capacitaciones impartidas al personal son basadas en competencias?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------	--------------------------	-------	--------------------------

19.¿Las capacitaciones que usted ha recibido le han permitido mejorar sus actividades y competencias en su puesto de trabajo?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------	--------------------------	-------	--------------------------

20. ¿De los siguientes tipos de capacitación, cuáles ha recibido el personal administrativo para desempeñar sus funciones?

Opciones	
Actualización de conocimientos	<input type="checkbox"/>
Mejora del desarrollo de las actividades	<input type="checkbox"/>
Mejora de competencias	<input type="checkbox"/>

21.¿De los siguientes subsistemas de talento humano, cuáles se aplica al personal administrativo?

Opciones	
Diseño de perfiles de puestos por competencias	<input type="checkbox"/>
Atracción del personal	<input type="checkbox"/>
Selección del personal por competencias	<input type="checkbox"/>
Inducción del personal	<input type="checkbox"/>
Evaluación del desempeño por competencias	<input type="checkbox"/>
Desarrollo del personal por competencias	<input type="checkbox"/>

22.¿Considera importante el diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para manejar al personal administrativo de la UTC?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------	--------------------------	-------	--------------------------

23.¿Para mejorar el desempeño laboral, se hace necesario un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------	--------------------------	-------	--------------------------

24.¿Dispone la universidad de un diccionario de competencias organizacionales y técnicas?

Si		No	
----	--	----	--

25.¿Considera que un adecuado desempeño laboral se debe a las competencias técnicas y organizacionales?

Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------	--	-------	--

26. Señale cinco competencias que usted practica en el desarrollo de las funciones en su puesto de trabajo.

Opciones	
Iniciativa	
Adaptabilidad	
Humanismo	
Autoridad	
Integridad	
Solidaridad	
Responsabilidad	
Vocación de aprendizaje	
Independencia	
Innovación	
Perseverancia	
Flexibilidad	

**Gracias por su colaboración**

## Apéndice C.- Encuesta para evaluación del desempeño laboral

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b> <b>SEDE AMBATO</b> <b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>										
<b>Objetivo:</b> Conocer el desempeño laboral del personal administrativo de la UTC. Se ruega contestar las interrogantes planteadas con la mayor veracidad del caso.											
<b>Instrucciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El cuestionario es anónimo y sus respuestas no compromete sus funciones</li> <li>• La presente encuesta se efectúa con fines académicos</li> </ul>											
<b>Marque con una X en el casillero que considere de su elección de acuerdo a su criterio</b>											
<b>1 EQUIVALE A TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>10 EQUIVALE A TOTALMENTE DE ACUERDO</b>										
<b>PARÁMETROS</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<b>A. EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO DE TRABAJO</b>											
1. ¿Conoce las responsabilidades y funciones de su puesto de trabajo?											
2. ¿Prioriza su trabajo en base a los objetivos institucionales?											
3. ¿Muestra entusiasmo en la ejecución de su trabajo?											
4. ¿Promueve la minimización de desperdicios en el trabajo?											
5. ¿Distribuye el trabajo de acuerdo al tiempo y recursos disponibles?											
<b>B. EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS</b>											
6. ¿Posee los conocimientos necesarios para desarrollar sus actividades?											
7. ¿Posee las habilidades necesarias para el desarrollo de sus funciones?											
8. ¿Posee adecuados conocimientos de paquetes informáticos?											
9. ¿Posee adecuada ortografía y redacción?											
10. ¿Es organizado y metódico en su trabajo?											
<b>C. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>											
11. ¿Actúa y sigue instrucciones y políticas institucionales?											
12. ¿Busca alcanzar las metas institucionales?											
13. ¿Busca autocapacitación y desarrollo?											
14. ¿Orienta su trabajo a la satisfacción del cliente?											
15. ¿Cumple en el tiempo establecido las actividades asignadas a su cargo?											
<b>D. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>											
16. ¿Detecta necesidades de su área?											
17. ¿Identifica problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos?											
18. ¿Propone soluciones a problemas de manera rápida y eficaz?											
19. ¿Realiza su trabajo sin necesidad de supervisión?											
20. ¿Participa activamente en los procesos de cambio de la											

organización?												
E. EVALUACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO, LIDERAZGO E INICIATIVA												
21.¿Promueve el trabajo en equipo?												
22.¿Tiene capacidad de escuchar y retroalimentar las opiniones de sus colegas?												
23.¿Motiva y promueve en sus compañeros actividades tendientes al logro de resultados?												
24.¿Ejerce liderazgo en el grupo?												
25. ¿Posee iniciativa y creatividad?												

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Apéndice D.- Formato levantamiento de perfiles

<b><u>FORMATO PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA PERFIL DEL PUESTO</u></b>				
<b><u>1.- Datos de Identificación:</u></b>				
Institución:		Unidad:		
Puesto:		Código:		
Nivel:				
Rol del Puesto:				
<b><u>2.- Misión del Puesto:</u></b>				
<b><u>3.- Actividades del Puesto:</u></b>				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
<b><u>4.- Interfaz del Puesto</u></b>				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.			
<b><u>5.- Conocimientos Requeridos:</u></b>				
Actividades esenciales	Conocimientos			
<b><u>6.- Instrucción Formal Requerida:</u></b>				

	<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</b>

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>
Tiempo de experiencia	
Especificidad de la experiencia	
Contenido de la experiencia	

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>		
		<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>		
		<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

<b>Conocimientos / Destrezas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
<b>Liste los Conocimientos</b>		
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		

<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>							
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>							
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>							
<b><u>11</u>    <u>Valoración del Puesto</u></b>							
COMPETENCIAS			COMPLEJIDAD DEL PUESTO	RESPONSABILIDAD			
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				

Fuente: SENRES

## Apéndice E.- Formato valoración de cargos

FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS	
<b>IDENTIFICACIÓN GENERAL</b>	
<b>INSTITUCIÓN:</b>	<b>UNIDAD O PROCESO:</b>
<b>PUESTO:</b>	<b>CÓDIGO:</b>
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>	
<b>1. COMPETENCIAS</b>	
<p><b>1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL</b></p> <p>Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.</p> <p>Educación Básica <input type="checkbox"/></p> <p>Bachiller <input type="checkbox"/></p> <p>Técnico <input type="checkbox"/></p> <p>Profesional - Tecnología <input type="checkbox"/></p> <p>Profesional - 4 años <input type="checkbox"/></p> <p>Profesional - 5 años <input type="checkbox"/></p> <p>Profesional - 6 años o más <input type="checkbox"/></p> <p>Diplomado Superior <input type="checkbox"/></p> <p>Especialista <input type="checkbox"/></p> <p>Maestría o PHD <input type="checkbox"/></p>	<p><b>1.2 EXPERIENCIA</b></p> <p>Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.</p> <p><b>NO PROFESIONALES</b></p> <p>Servicios Hasta 1 año <input type="checkbox"/></p> <p>Administrativo Hasta 1 año <input type="checkbox"/></p> <p>Técnico 1 año <input type="checkbox"/></p> <p><b>PROFESIONALES</b></p> <p>Ejecución de apoyo y tecnológico Hasta 2 años <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución de procesos 3 - 4 años <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución y supervisión de procesos 5 - 6 años <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución y coordinación de procesos 7 - 9 años <input type="checkbox"/></p> <p><b>DIRECTIVO</b></p> <p>Dirección de unidad organizacional 10 años o más <input type="checkbox"/></p>
<p><b>1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN</b></p> <p>Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p><b>1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b></p> <p>Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales . Valora persuasión, orientación d</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<b>2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>	

<p><b>2.1. CONDICIONES DE TRABAJO</b></p> <p>Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.</p> <p style="text-align: center;">1      2      3      4      5</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> </table>						<p><b>2.2. TOMA DE DECISIONES</b></p> <p>Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.</p> <p style="text-align: center;">1      2      3      4      5</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> </table>					
<b>3.- RESPONSABILIDAD</b>											
<p><b>3.1. ROL DEL PUESTO</b></p> <p>Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales</p> <p><b>NO PROFESIONALES</b></p> <p>Servicios <span style="float: right; border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></span></p> <p>Administrativo <span style="float: right; border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></span></p> <p>Técnico <span style="float: right; border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></span></p> <p><b>PROFESIONALES</b></p> <p>Ejecución de apoyo y Tecnológico <span style="float: right; border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></span></p> <p>Ejecución de procesos <span style="float: right; border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></span></p> <p>Ejecución y supervisión de procesos <span style="float: right; border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></span></p> <p>Ejecución y coordinación de procesos <span style="float: right; border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></span></p> <p><b>DIRECTIVO</b></p> <p>Dirección de unidad organizacional <span style="float: right; border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></span></p>	<p><b>3.2. CONTROL DE RESULTADOS</b></p> <p>Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este</p> <p style="text-align: center;">1      2      3      4      5</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> </table>										
<b>4.- RANGOS DE PONDERACIÓN</b>											
<p><b>Puntaje Total:</b> <input style="width: 50px;" type="text"/></p> <p><b>Grupo Ocupacional:</b> <input style="width: 150px;" type="text"/>      <b>Puesto Institucional :</b> <input style="width: 100px;" type="text"/></p> <p><b>Grado:</b> <input style="width: 150px;" type="text"/></p>											

Fuente: SENRES

## Apéndice F.- Diccionario de competencias conductuales

Competencias	Descripción	Nivel	Comportamiento
Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	ALTO	Creación de un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
		MEDIO	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
		BAJO	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
Orientación de servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	ALTO	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
		MEDIO	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
		BAJO	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.
Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	ALTO	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
		MEDIO	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
		BAJO	Realiza bien o correctamente su trabajo.
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	ALTO	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
		MEDIO	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
		BAJO	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
Construcción de relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	ALTO	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
		MEDIO	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
		BAJO	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
Conocimiento del entorno organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a	ALTO	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
		MEDIO	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.
		BAJO	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
Iniciativa	Es la predisposición para actuar pro activamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	ALTO	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
		MEDIO	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
		BAJO	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.

Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	ALTO	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
		MEDIO	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
		BAJO	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.
Respeto por la naturaleza	Es valorar considerar el medio en el que vive y se desarrolla todo ser vivo	ALTO	Toma las medidas necesarias para la conservación del medio ambiente, generando conciencia ecológica
		MEDIO	Reconoce su lugar en la naturaleza y crea la necesidad de protegerla
		BAJO	Admira la naturaleza
Vocación de servicio	Es la propensión a la ayuda o beneficio de forma espontánea hacia los demás	ALTO	Está atento y buscando oportunidad para ayudar a los demás
		MEDIO	Presta el servicio sin hacer el menor esfuerzo
		BAJO	Es indiferente y pasa desapercibido de las necesidades del cliente
Liderazgo	Es la capacidad del individuo para influir en su equipo de trabajo y lograr los objetivos	ALTO	Ejerce fuerte influencia en todos sus colaboradores, de tal modo que los motiva y los compromete con la empresa
		MEDIO	Es persuasivo y en un nivel medio logra motivar a sus colaboradores hacia la consecución de objetivos
		BAJO	Tiene escasa influencia en su equipo de trabajo para lograr el desempeño de actividades
Adaptación al cambio	Es la capacidad para enfrentar nuevas situaciones con flexibilidad y versatilidad	ALTO	Dispone de una capacidad alta para enfrentar nuevos cambios
		MEDIO	Está abierto a enfrentar situaciones cambiantes o distintas
		BAJO	Presenta dificultad para enfrentar nuevas situaciones
Orientación al cliente	Es la disposición que tiene el individuo para efectuar el trabajo basado en las expectativas y necesidades de los clientes	ALTO	Comprende perfectamente las necesidades de los clientes y las satisface de una manera personalizada y sin ningún esfuerzo
		MEDIO	Explora para determinar las necesidades y expectativas de los clientes y las satisface de una manera general
		BAJO	De ser necesario explora las necesidades de los clientes y las satisface con criterios mínimos

Fuente: SENRES

## Apéndice G.- Diccionario de competencias técnicas

Competencias	Descripción	Nivel	Comportamiento
Desarrollo estratégico de recursos humanos	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador	ALTO	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
		MEDIO	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.
		BAJO	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	ALTO	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
		MEDIO	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
		BAJO	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	ALTO	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
		MEDIO	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
		BAJO	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
Planificación y gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	ALTO	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.
		MEDIO	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
		BAJO	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	ALTO	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
		MEDIO	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
		BAJO	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.
Monitoreo y control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	ALTO	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
		MEDIO	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
		BAJO	Analiza y corrige documentos, planes y programas, fallas técnicas, fallas mecánicas
Pensamiento conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	ALTO	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones,
		MEDIO	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
		BAJO	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
Habilidad analítica (análisis de	Es la capacidad de	ALTO	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la

prioridad, criterio lógico, sentido común)	reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos		organización.
		MEDIO	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
		BAJO	Presenta datos estadísticos, matemáticos, financieros, de mantenimiento, de reparación, etc
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	ALTO	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
		MEDIO	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
		BAJO	Clasifica documentos para su registro.
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	ALTO	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.
		MEDIO	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)
		BAJO	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	ALTO	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.
		MEDIO	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
		BAJO	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	ALTO	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
		MEDIO	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
		BAJO	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	ALTO	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
		MEDIO	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.
		BAJO	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	ALTO	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.
		MEDIO	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.
		BAJO	Compara información sencilla para identificar problemas.
Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	ALTO	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.
		MEDIO	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.
		BAJO	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.
Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.	ALTO	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución
		MEDIO	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso .


		BAJO	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
Operación y control	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.	ALTO	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.
		MEDIO	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.
		BAJO	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
Selección de equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	ALTO	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
		MEDIO	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.
		BAJO	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.
Inspección de productos o servicios	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.	ALTO	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.
		MEDIO	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.
		BAJO	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	ALTO	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
		MEDIO	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo .
		BAJO	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
Diseño de tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente interno y externo.	ALTO	Crea nueva tecnología.
		MEDIO	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.
		BAJO	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto o servicio para crear un diseño.	ALTO	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional.
		MEDIO	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.
		BAJO	Seleccionar un equipo para la oficina
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	ALTO	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.
		MEDIO	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)
		BAJO	Contar dinero para entregar cambios.
Comprensión oral	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.	ALTO	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.
		MEDIO	Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes.
		BAJO	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
Expresión oral	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.	ALTO	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.
		MEDIO	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.
		BAJO	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.

Expresión escrita	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.	ALTO	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)
		MEDIO	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)
		BAJO	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
Juicio y toma de decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	ALTO	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.
		MEDIO	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.
		BAJO	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	ALTO	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.
		MEDIO	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.
		BAJO	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
Reparación	Inspeccionar las fuentes que ocasionan daños en maquinaria, equipos y otros para repararlos.	ALTO	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.
		MEDIO	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros; observando las especificaciones técnicas.
		BAJO	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	ALTO	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.
		MEDIO	Instala cableados y equipos sencillos.
		BAJO	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos técnicos - administrativos están funcionando correctamente.	ALTO	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos
		MEDIO	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.
		BAJO	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
Comprensión escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.	ALTO	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión
		MEDIO	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.
		BAJO	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
Tolerancia a la presión	Es la capacidad de continuar con una tarea eficazmente, aún en situaciones de exigencia elevada	ALTO	Posee un alto desempeño en situaciones de mucha presión y logra alcanzar los objetivos previstos
		MEDIO	Su desempeño es bueno y alcanza los objetivos
		BAJO	Su desempeño se refleja reducido cuando se presentan situaciones de exigencia, le resulta difícil alcanzar los objetivos
Compromiso	Es la capacidad para entender y comprender las características de la institución y comprometerse con ella, de modo que el trabajo y responsabilidades se alinien a los objetivos, valores y principios corporativos	ALTO	Todas sus acciones están encaminadas al beneficio de la organización y consecución de objetivos comunes
		MEDIO	Rara vez alcanza y apoya los objetivos institucionales
		BAJO	Piensa en su propio beneficio y tiene escaso apoyo a las características, valores de la institución y consecución de objetivos

Innovación	Es la capacidad de aportar con nuevas ideas para desarrollar mejoras en los productos de la institución	ALTO	Es capaz de producir soluciones, conocimiento e ideas originales
		MEDIO	Crea soluciones, conocimiento e ideas originales basándose en la experiencia y conocimiento de otras personas
		BAJO	Aporta con ideas o soluciones que cualquier persona podría presentar
Ética	Capacidad para actuar basado en los principios y valores de su profesión	ALTO	Su trabajo se rige a principios y valores
		MEDIO	Su actividad la realiza tratado de actuar bajo en principios y valores
		BAJO	Desea actuar bajo principios y valores
Prevención de riesgos laborales	Aplica normas y medidas que ofrezcan seguridad del ser humano, materiales e instalaciones	ALTO	Promueve y vigila el cumplimiento de las normas de seguridad y riesgos laborales
		MEDIO	Propone medidas de control y disminución de riesgos
		BAJO	Promueve comportamientos de seguridad y utilización correcta de equipos de trabajo


Fuente: SENRES

## Apéndice H.- Lista de chequeo

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b> <b>SEDE AMBATO</b> <b>FICHA DE OBSERVACIÓN</b>	
<b>Objetivo:</b> Determinar el criterio de un especialista a cerca de la idoneidad del diseño de un Modelo de Gestión por Competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la UTC.		
<p>¿Considera que el modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la UTC, diseñado por la investigadora, cumple con todos los elementos básicos requeridos para administrar eficientemente al personal, los mismos que se detallan a continuación?</p>		
<b>Elementos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Objetivos		
Diagnóstico situacional		
Levantamiento de información primaria para elaboración de perfiles		
Diseño de perfiles		
Diccionario de competencias técnicas		
Diccionario de competencias conductuales		
Niveles de competencias		
Clasificativo o valoración de puestos		

## Apéndice I.- Perfil del especialista

### PERFIL DEL ESPECIALISTA

Nombre	ING. CRISTIAN TINAJERO
Cédula de Identidad	0502311780
Título	MAESTRO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Experiencia académica	DOCENTE UNIVERSITARIO
Experiencia profesional	DIRECTOR DE PLANIFICACION INTEGRAL DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DE COCOPAXI
Firma 	

## REFERENCIAS

- [1] Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques*. Argentina: Granica.
- [2] Alles, M. (2010). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- [3] Alles, M. (2012). *Las 50 herramientas de recurso humanos que todo profesional debe conocer*. Buenos Aires: Granica.
- [4] Alles, M. (2014). *La marca de recursos humanos: como lograr prestigio dentro de la organización*. España: Granica.
- [5] Arias, L. & Heredia, V. (2008). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- [6] Atehortúa, M., Bustamante, J. & Valencia, F. (2008). *Sistema de gestión integral: una sola gestión, un solo equipo*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- [7] Bohlander, G. & Snell, S. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning Editores.
- [8] Castillo, J. (2009). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- [9] Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- [10] Fernández, J. (2008). *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. España: RigormaGrafic,S.L.
- [11] Ferrer, M. (2011). *Casos prácticos sobre el contrato de trabajo 2011*. España: T.G. Soler.
- [12] Fontalvo, T. (2008). *La gestión avanzada de la calidad: metodologías eficaces para el diseño, implementación y mejoramiento de un sistema de gestión de calidad*. Bogotá: Corporación para la gestión del conocimiento ASD 2000.
- [13] Galeano, L. (2012). *Administración del talento humano*. Bogotá: Departamento de publicaciones de la universidad Santo Tomás.
- [14] Garcia, J. (2010). *Conocimiento e innovación para el desarrollo*. La Habana: Academia.
- [15] García, J., Rojas, M. & Campos, N. (2009). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. San José, Costarica: Universidad de Costa Rica.
- [16] Giarratana, N. (2008). *Administración de talento humano*.
- [17] Gómez, R. (2008). *Contratación laboral*. España: Artegraf, s.a.

- [18] Griffin, R. (2011). *Administración*. México: CENGAJE.
- [19] Gutiérrez, E. (2010). *Competencias gerenciales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- [20] Guzmán, R. (2007). *Gestión Administrativa*. México: CENGAJE
- [21] Jimenes, D. (2007). *Manual de recursos humanos*. España: ESIC.
- [22] Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- [23] Marchan, L. (2009). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Viña del Mar: El Mercurio.
- [24] Matsache, A. (2009). *Formar personas competentes: desarrollo de competencias tecnológicas y psicosociales*. Buenos Aires: Centro de publicaciones educativas y material didáctico.
- [25] Munch, L. (2010). *Administración del capital humano: la gestión del activo más valioso de la organización*. México: Trillas.
- [26] Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage Learning, Inc.
- [27] Sastre, M. & Aguilar, E. (2011). *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- [28] Stoner. (2007). *Gestión administrativa*. México.
- [29] Uribe, A. (2008). *Gestión administrativa*. México.
- [30] Urquijo, J. & Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo. manual para la gestión de sueldos y salarios*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- [31] Vértice, S. (2010). *Selección de personal*. España: Vértice.

## Resumen Final

Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Ruth Susana Hidalgo Guayaquil

269 páginas

Proyecto dirigido por: Jorge Patricio Altamirano Cumbajín, Mgrt.

En la Universidad Técnica de Cotopaxi se evidenció una administración empírica del talento humano, así como la ausencia de perfiles de competencias para el adecuado manejo y desarrollo de los servidores, haciendo que este problema se convierta en un punto crítico para gestionar adecuadamente la Institución. En el trabajo de investigación se diseñó un modelo de gestión de talento humano por competencias, delineado de una manera técnica, basado en la realidad de cada uno de los puestos de trabajo, que permita dar solución a la ineficiente conducción del talento humano y con miras a encaminar a la Institución hacia la consecución de sus objetivos institucionales de una manera correcta. Con este modelo la universidad puede certificar el cumplimiento de la aplicación de políticas, normas y reglamentos gubernamentales que hoy en día se convierten en exigencias para lograr ventajas competitivas y por ende mejorar la competitividad de la organización.