





**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**  
SERÉIS MIS TESTIGOS

## **ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

### **Tema:**

“DIAGRAMA DE REEMPLAZOS PARA LA CONTINUIDAD DE LOS  
PROCESOS LABORALES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO”

Disertación de Grado Previo a la Obtención del Título de Psicóloga  
Organizacional

### **Línea de Investigación:**

Gestión de las Personas

### **Autora:**

ANDREA NATALIA MEDINA MONCAYO

### **Director:**

Dr. LUIS CEVALLOS TERNEUS

**AMBATO – ECUADOR**

**Septiembre-2012**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

“DIAGRAMA DE REEMPLAZOS PARA LA CONTINUIDAD DE LOS  
PROCESOS LABORALES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO”

**Línea de investigación:**

Gestión de las Personas

**Autor:**

ANDREA NATALIA MEDINA MONCAYO

Luis Cevallos Terneus, Dr.

f. \_\_\_\_\_

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

Patricia del Pilar Ramos Córdova, Psc.

f. \_\_\_\_\_

CALIFICADOR

Andrea Cristina Pico Barrionuevo, Psc.

f. \_\_\_\_\_

CALIFICADOR

Víctor Manuel Cuadrado, Psc.

f. \_\_\_\_\_

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Hugo Altamirano, Dr.

f. \_\_\_\_\_

SECRETARIO GENERAL PUCESA

**Ambato-Ecuador**

**Septiembre-2012**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Andrea Natalia Medina Moncayo portadora de la cédula de ciudadanía No. 180408968-6 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Andrea Natalia Medina Moncayo

CI. 180408968-6

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar mis agradecimientos a Dios quien me dio la capacidad para culminar exitosamente una etapa más de mi vida, al igual que a mis padres quienes fueron un apoyo incondicional y los pilares fundamentales de mi ser, a mis profesores quienes han sido amigos durante mi carrera universitaria y quiénes han brindado sus conocimientos para mi desarrollo ético y académico.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a aquellas personas que siempre estuvieron a mi lado, a quienes siempre han confiado en mí en cada aspecto de mi vida, a quienes me brindaron su apoyo durante el desarrollo de mi Tesis, mis padres, y a Dios este proyecto por ser quienes dieron la vida, la capacidad y los dones tan valiosos que han sido los instrumentos por los cuales he obtenido varios logros en la vida.

## RESUMEN

Hoy en día las empresas han tenido que adecuarse a las exigencias de los mercados globales, este esfuerzo implica repartir la responsabilidad entre los cuadros directivos y los mandos técnicos, y adoptar aquellos recursos y filosofías que han expandido en las industrias de todo el mundo que parecen tener por denominador común un rotundo no a la improvisación y un entusiasta sí a la competitividad. Es por esto que para enfrentar la competitividad global, las empresas deben considerar el enfoque de la manufactura de clase mundial. La competitividad en las empresas, les ha llevado a entrar en procesos rigurosos de ajuste de sus plantas de personal para ganar competencia en una economía abierta, por lo que la tendencia para volver a "reclutar" al personal despedido y generar empleo es moderada y en la primera fase de la reactivación los esfuerzos se orientan a profundizar el uso de la capacidad alcanzada.

El presente trabajo se basa en la elaboración de un Diagrama de Remplazos para el área Administrativa de la PUCESA. Los Diagramas de Remplazo son modelos de sucesión nuevos que se han venido implementando en las organizaciones a medida que el departamento de Recursos Humanos ha entrado a formar parte fundamental en ellas, es por esto que hoy en día en su mayoría las organizaciones trabajan mucho en lo que es el Talento Humano, es así que ahora el componente más importante que tienen las empresas es el capital intelectual y es en donde más se invertirá ya que esto aumentará el capital económico, productivo, asegurando así el éxito empresarial.

## **ABSTRACT**

These days, factories have had to adjust to the demands of global markets. This effort involves shared responsibility between managers and technical workers, and adopts their resources and philosophies that have expanded in the industries of the whole world that seems to have a common denominator “a resounding NO to the improvisation and an enthusiastic YES to competitiveness”. This is reason for factories to consider the world class manufacturing approach to confront the global competitiveness. Competitiveness in enterprises, has led them into rigorous processes of adjustment of its staff to win competition in an open economy, so the trend to generate employment and “recruit” the fired staff again is moderated, and the efforts are guided to deepen the use of the obtained capacity in the first phase of the reactivation.

The present investigation is based on the elaboration of a Replace Diagram for the Administrative Area of PUCESA. The Replace Diagram are new models of succession that have been implemented in the organizations as the Human Resources Department has become a crucial part of them, this is why most of the companies work hard on what the Human Talent is. As a result the intellectual capital is the most important component for companies, and it is where most of the investment will be because this will increase the economic and productive capital, ensuring in that way the business success.

## TABLA DE CONTENIDOS

Preliminares	
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
TABLA DE CONTENIDOS .....	viii
TABLA DE GRÁFICOS .....	xi
TABLA DE CUADROS .....	xii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	3
MARCO TEÓRICO .....	3
1.1 PUCESA .....	3
1.1.1 Historia .....	3
1.1.2 Misión .....	4
1.1.3 Visión .....	4
1.2 Gestión del Talento Humano .....	6
1.2.1 Definición .....	6
1.2.2 Historia .....	6
1.2.3 El uso actual de la Gestión del Talento .....	8
1.3 Capital Humano .....	9
1.3.1 Concepto .....	9
1.3.2 Antecedentes Históricos .....	9
1.3.3 El Capital Humano en la actualidad .....	11
1.3.4 El Capital Humano y la Gestión por Competencias .....	13
1.4 Fases de la Gestión del Talento Humano .....	15
1.4.1 Reclutamiento y Selección .....	15
1.4.1.1 Proceso de Reclutamiento .....	15
1.4.1.2 Proceso de Selección .....	17
1.4.2 Evaluación del Desempeño .....	18
1.4.2.1 Sistema de Evaluación del Desempeño .....	19

1.4.3 Formación y Desarrollo.....	20
1.4.3.1 Programas de Desarrollo.....	21
1.4.3.1.1 Sucesión y Promociones.....	21
1.4.3.1.2 Planes de Desarrollo.....	27
1.4.3.1.3 Entrenamiento.....	29
1.4.4 Descripción de Funciones.....	31
1.4.5 Mapeo del Talento Humano.....	34
1.4.5.1 Ruta de Talentos.....	35
1.4.5.2 Identificación del Talento.....	36
1.4.5.3 Desarrollo del Talento.....	36
1.4.5.4 Autodesarrollo del Talento.....	37
1.5 Procesos de Actividades Laborales.....	37
1.5.1 Concepto.....	37
1.5.2 Características.....	39
1.5.3 Diagramar los Procesos.....	39
1.5.4 Rediseño y Mejora de Procesos.....	40
1.5.5 Flujograma.....	41
1.5.1.1 Símbolos.....	41
CAPÍTULO II.....	44
METODOLOGÍA.....	44
2.1 Antecedentes.....	44
2.2 Significado del Problema.....	47
2.2.1 Indicadores.....	47
2.3 Definición del Problema.....	48
2.3.1 Preguntas Básicas.....	48
2.4 Planteamiento del Problema.....	49
2.5 Delimitación del Problema.....	50
2.5.1 Contenido:.....	50
2.5.2 Delimitación Espacial:.....	50
2.5.3 Delimitación Temporal:.....	50
2.5.4 Unidades de Observación:.....	50
2.6 Hipótesis.....	51
2.6.1 Variables e Indicadores:.....	51

2.7Objetivos. ....	52
2.7.1Objetivo General. ....	52
2.7.2Objetivos Específicos. ....	52
2.8Método. ....	53
2.8.1Modalidad básica de la investigación. ....	53
2.8.2Población y Muestra. ....	53
2.9.Técnicas e instrumentos.....	54
2.9.1Validez y confiabilidad. ....	54
2.9.2Procesamiento de la información. ....	55
CAPÍTULO III .....	56
RESULTADOS. ....	56
3.1Análisis de la descripción de funciones de los cargos administrativos de la PUCESA. ....	56
3.2Mapeo de Talento Humano para identificar las fortalezas potenciales de los distintos colaboradores del Área Administrativa de la PUCESA. ....	58
3.3Análisis de flujo-gramas de los procesos laborales del Área Administrativa de PUCESA.	59
3.4Diseño de Diagrama de Reemplazos para el área administrativa de la PUCESA. ....	60
CAPÍTULO IV .....	137
DISCUSIÓN, ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE RESULTADOS. ....	137
4.1De la descripción de funciones: .....	137
4.2Del Mapeo de Talento Humano:.....	137
4.3De los Flujo-gramas de Proceso Laborales: .....	138
4.4Del Diseño del Diagramas de Reemplazos:.....	138
4.5Propuesta para el Plan de Aplicación del Diagrama de Reemplazos en el Área Administrativa de la PUCESA. ....	140
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	167
Conclusiones .....	167
Recomendaciones.....	169
MATERIAL DE REFERENCIA .....	171
Bibliografía .....	171
Linkografía.....	172
Glosario .....	173
ANEXOS .....	175

## TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Organigrama Estructural del Área Administrativa de la PUCESA. ....	5
Gráfico N° 2. Organigrama Estructural (Indicadores de Transferencia y Promociones). ....	16
Gráfico N° 3. Ovalo.....	41
Gráfico N° 4. Rectángulo .....	42
Gráfico N° 5. Cuadrilátero .....	42
Gráfico N° 6. Rombo .....	43
Gráfico N° 7. Flecha .....	43
Gráfico N° 8. Árbol de Problema .....	49
Gráfico N° 9. Organigrama Estructural Secretaría General/Procuraduría .....	64
Gráfico N° 10. Organigrama Estructural Departamento de Pastoral Universitaria.....	69
Gráfico N° 11. Organigrama Estructural Departamento de Informática.....	73
Gráfico N° 12. Organigrama Estructural Dirección Financiera .....	80
Gráfico N° 13. Organigrama Estructural Dirección Administrativa y de RRHH .....	87
Gráfico N° 14. Organigrama Estructural Dirección de Estudiantes y Bienestar Estudiantil. ..	94
Gráfico N° 15. Organigrama Estructural Dirección Académica .....	101
Gráfico N° 16. Organigrama Estructural Departamento de Investigación, Postgrado y Autoevaluación.....	108
Gráfico N° 17. Organigrama Estructural Departamento de Investigación, Postgrado y Autoevaluación.....	115
Gráfico N° 18. Organigrama Estructural Dirección de Escuela o Unidad Académica.....	120
Gráfico N° 19. Organigrama Estructural Contabilidad.....	123
Gráfico N° 20. Organigrama Estructural Desarrollador de Sistemas.....	130
Gráfico N° 21. Organigrama Estructural del Departamento de Investigación, Postgrados y Autoevaluación.....	144
Gráfico N° 22. Cadena sucesiva para las vacantes consecuencias de los reemplazos del cargo de Director del DIPA Opción N° 1 .....	150
Gráfico N° 23. Cadena sucesiva para las vacantes consecuencias del reemplazos del cargo de director del DIPA opción N° 2 .....	156
Gráfico N° 24. Organigrama Estructural Dirección de Escuela de Psicología .....	160
Gráfico N° 25. Cadena sucesiva para las vacantes consecuencias del reemplazo del cargo de Director de la Escuela de Psicología.....	166

## TABLA DE CUADROS

Cuadro N° 1. Cuadro de puestos claves del área administrativa de la PUCESA .....	61
Cuadro N° 2. Cuadro de Reemplazo Secretaría General/Procuraduría.....	66
Cuadro N° 3. Tarjeta Individual N°1 .....	67
Cuadro N° 4. Cuadro de Reemplazo del Departamento de Pastoral Universitaria .....	71
Cuadro N° 5. Tarjeta Individual N°2 .....	72
Cuadro N° 6. Cuadro de Reemplazo del Departamento de Informática .....	75
Cuadro N° 7. Tarjeta Individual N°3 .....	76
Cuadro N° 8. Tarjeta Individual N°4 .....	78
Cuadro N° 9. Cuadro de Reemplazo de la Dirección Financiera.....	82
Cuadro N° 10. Tarjeta Individual N° 5 .....	83
Cuadro N° 11. Tarjeta Individual N° 6 .....	85
Cuadro N° 12. Cuadro de Reemplazo de la Dirección Administrativa y de RRHH .....	89
Cuadro N° 13. Tarjeta Individual N°7 .....	90
Cuadro N° 14. Tarjeta Individual N°8 .....	92
Cuadro N° 15. Cuadro de Reemplazo de la Dirección de Estudiantes Bienestar Estudiantil .	96
Cuadro N° 16. Tarjeta Individual N°9 .....	97
Cuadro N° 17. Tarjeta Individual N°10 .....	99
Cuadro N° 18. Cuadro de Reemplazo de la Dirección Académica.....	103
Cuadro N° 19. Tarjeta Individual N°11 .....	104
Cuadro N° 20. Tarjeta Individual N°12 .....	106
Cuadro N° 21. Cuadro de Reemplazo de la DIPA.....	110
Cuadro N° 22. Tarjeta Individual N°13 .....	111
Cuadro N° 23. Tarjeta Individual N°14 .....	113
Cuadro N° 24. Cuadro de Reemplazo de la DIPA.....	117
Cuadro N° 25. Tarjeta Individual N°15 .....	118
Cuadro N° 26. Cuadro de Reemplazo de la Dirección de Escuela o Unidad Académica .....	122
Cuadro N° 27. Cuadro de Reemplazo de Contabilidad.....	125
Cuadro N° 28. Tarjeta Individual N°16 .....	126
Cuadro N° 29. Tarjeta Individual N°17 .....	128
Cuadro N° 30. Cuadro de Reemplazo de Desarrollador de Sistemas .....	132

Cuadro N° 31.Tarjeta Individual N°18 .....	133
Cuadro N° 32.Tarjeta Individual N°19 .....	135
Cuadro N° 33.Diagrama-Matriz General de Reemplazo para el Área Administrativa de la PUCESA.....	139
Cuadro N° 34.Diagrama de Reemplazo para el cargo vacante:.....	142
Cuadro N° 35.Tarjeta Individual N°20 .....	147
Cuadro N° 36.Tarjeta Individual N° 21 .....	153
Cuadro N° 37.Cuadro de Reemplazo para el cargo de Director de Escuela de Psicología. .	159

## **INTRODUCCIÓN.**

El presente trabajo se basa en la elaboración de un Diagrama de Reemplazos para el área Administrativa de la PUCESA, el mismo que será de mucha utilidad ya que de esta manera se podrá tener los back ups o sustitutos que encajen con el perfil solicitado y que posean las competencias necesarias para sustituir un puesto en el caso de que se de una vacante.

Al ser la aplicación de la sicología organizacional un área relativamente nueva en las empresas, esta propuesta tiene algunos aspectos novedosos como son el hecho de manejar teorías relacionadas a la organización empresarial, fundamentalmente en los procesos administrativos que eviten su discontinuidad, entre otros.

Los Diagramas de Reemplazo son modelos de sucesión nuevos que se han venido implementando en las organizaciones a medida que el departamento de Recursos Humanos ha entrado a formar parte fundamental en ellas, es por esto que hoy en día en su mayoría las organizaciones trabajan mucho en lo que es el Talento Humano que consta de la experiencia, capacidades, conocimientos y habilidades que posee cada trabajador en una empresa u organización, es así que ahora el componente más importante que tienen las empresas es el capital intelectual y es en donde más se invertirá ya que esto aumentará el capital económico, productivo, asegurando así el éxito empresarial.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 PUCESA**

#### **1.1.1 Historia.**

El 13 de Enero de 1982 empezaron las gestiones de la Cámara de Comercio de Ambato y de Monseñor Vicente Cisneros, Obispo de Ambato, para conseguir la creación de una sede la PUCE en Ambato. Así, el 15 de julio de 1986 se emitió la resolución para que funcione le Programa de Extensión de Estudios de la PUCE en la ciudad de Ambato. Al poco tiempo se crearon los programas de Tecnología Médica e inglés, con gran acogida de los estudiantes.

El 10 de febrero de 1989, el H. Consejo Superior de la PUCE expidió la estructura administrativa para el funcionamiento del Programa Académico de la PUCE en la ciudad de Ambato. Como consecuencia, el Consejo Superior aprobó la creación de los Programas de Optometría e Informática.

Con todos estos antecedentes, el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas, en su sesión de 29 de julio de 1993, aprobó la creación y funcionamiento de la Extensión Universitaria.

El 16 de marzo de 1994, la extensión se transforma en Sede y por lo tanto se realiza la suscripción del convenio entre la PUCE y la Diócesis de Ambato a fin de que funcione la Sede en ésta ciudad.

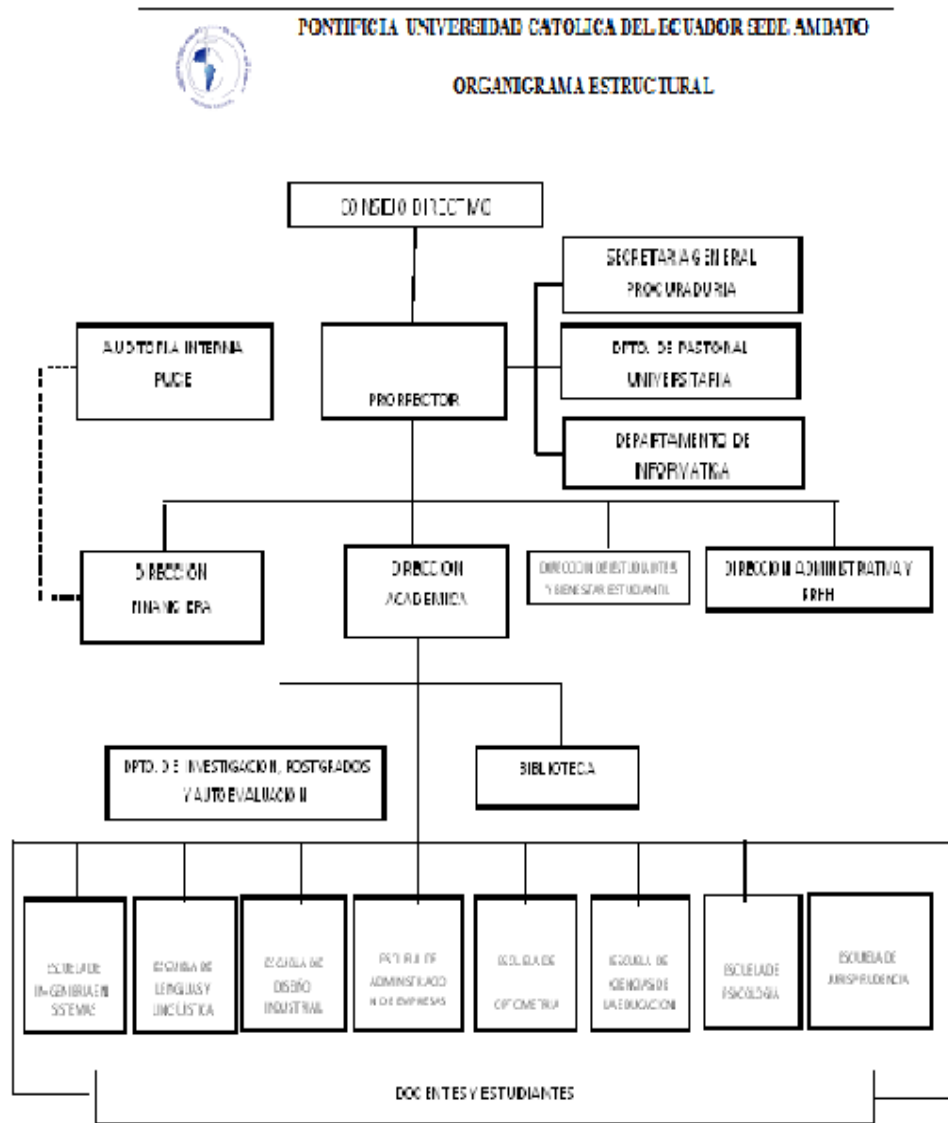
### **1.1.2 Misión.**

La PUCESA, es una comunidad académica y de servicio que forma parte del sistema nacional de la PUCE, se inspira en los principios cristianos, propicia el diálogo de las diversas disciplinas del saber con la Fé, promueve la generación y desarrollo de conocimiento científico y tecnológico, contribuye a la formación humana y profesional de sus integrantes para satisfacer las necesidades de la colectividad.

### **1.1.3 Visión.**

La PUCESA se propone ser una institución de educación superior que construye liderazgo en la formación humana y profesional, basados en la búsqueda de la verdad científica y el fortalecimiento de su identidad cristiana para contribuir al desarrollo social.

Gráfico N° 1. Organigrama Estructural del Área Administrativa de la PUCESA.



Fuente: Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

Elaborado por: La Investigadora

## **1.2 Gestión del Talento Humano.**

### **1.2.1 Definición.**

La Gestión del Talento Humano se la define como el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a las empresas y organizaciones, desarrollando y reteniendo al talento humano ya existente.

La Gestión del Talento busca destacar a las personas quienes poseen un alto potencial intelectual, al cual se lo conoce como talento. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, ha tomado más fuerza tornándose cada vez más competitivo entre las empresas que lo utilizan como su principal estrategia.

### **1.2.2 Historia.**

La Gestión del Talento Humano surgió en los años 90, años atrás existían modelos más antiguos de competencias que incluían cualidades que raramente predecían el éxito, como por ejemplo, la educación, la antigüedad, y factores de diversidad que hoy son considerados discriminatorios o poco éticos dentro de las organizaciones.

Hoy las empresas adoptan modelos que impulsan el éxito de su negocio basados en el talento y las habilidades de sus empleados. Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleado. El tema es que muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero no prestan mucha atención a la retención y el desarrollo del mismo.

Una eficiente Gestión del Talento Humano se basa en la estrategia de negocios que requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa. El departamento de Recursos Humanos es el principal encargado del desarrollo del Talento Humano, pero es deber de todos los niveles de la organización que lo practiquen. Las empresas que se enfocan en desarrollar su Talento integran planes y procesos de seguimiento y administración del talento utilizando lo siguiente:

- Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva.
- Administrar y definir sueldos competitivos.
- Oportunidad de capacitación y desarrollo.
- Establecer procesos para manejar el desempeño.
- Administrar ascensos y traslados.

### **1.2.3 El uso actual de la Gestión del Talento.**

En la actualidad el término, “Gestión del Talento Humano” tiene distintos significados para las diferentes organizaciones. Por ejemplo para algunos es gerenciar a individuos de alto valor mientras que para otros, es cómo se maneja el talento en general es el supuesto que toda persona tiene algo de talento que debe ser identificado. El rendimiento actual del empleado ajustado a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la Gestión del Talento se enfoca en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si va acorde a sus habilidades.

Los aspectos principales de la Gestión del Talento Humano en la organización deben contener:

- La Gestión del Desempeño.
- El Desarrollo del Liderazgo.
- La Planificación de los Recursos Humanos.
- El Reclutamiento y Selección.

La Gestión del Talento Humano se asocia a las prácticas de Recursos Humanos basadas en la Gestión por Competencias, sus decisiones se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias esenciales al cargo. El sistema de Competencias puede incluir conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales.

### **1.3 Capital Humano.**

#### **1.3.1 Concepto.**

El Capital Humano es el conjunto de Recursos Humanos que posee una empresa, organización o institución económica, quienes poseen destrezas, experiencia o formación.

#### **1.3.2 Antecedentes Históricos.**

Unos cuantos siglos atrás, antes de que los neoclásicos hablaran sobre el tema, el capital humano, pasó a planos organizacionales y nacionales, al ser referido, bien como adjetivo calificativo de una acción, como nombre pasó a referirse a los empleados de una empresa.

El término de "Capital" se le asigna más en contextos económicos por su uso cotidiano; pero no es patrimonio de economistas, ni filósofos, ni educadores, etc., es de todas las ciencias, y de la cultura expresiva y lingüística del ser humano, depende del contexto en donde se desarrolla.

"Capital" procede del latín "caput", que significa cabeza, y Humano procede del latín "human", es decir que capital humano significa Cabeza Humana que es donde está concentrada la inteligencia humana, su psiquis y sus valores fundamentales.

Esa cabeza a que se refiere la combinación del latín “caput” y “human” no es una cabeza de un animal cualquiera, es la del ser humano, que además es capaz de producir y crear nuevas riquezas para su supervivencia, su necesidades físicas y mentales, económicas, culturales, etc.

El concepto de Capital Humano fue esbozado a mediados del siglo pasado a partir del estudio sociológico realizado por Theodore Schultz y Gary Becker. Gran parte del crecimiento económico de las sociedades occidentales podía explicarse si se introducía una variable llamada Capital Humano, correlacionada con el nivel de formación especializada que tenían los individuos de una sociedad.

Estos trabajos introdujeron en la política económica la noción de "inversión en capital humano que en definitiva supone, una mejora en la calidad del factor trabajo que contribuye al crecimiento económico por dos vías diferentes e interrelacionadas:

Una vía Aumentando la productividad de los factores productivos y la otra vía Impulsando el progreso técnico y, por tanto, mejorando la eficiencia con la que éstos combinan las personas.

La investigación sobre el Capital Humano empezó con la cuestión de por qué en las sociedades occidentales los obreros tenían una productividad más alta. La teoría del Capital Humano nació oficialmente como un intento de explicar la parte del crecimiento de la renta o el producto nacionales que no podía atribuirse en los cálculos a los factores tradicionalmente considerados (nuevas tierras cultivadas, nuevo capital fijo y nuevas incorporaciones de mano de obra).

### **1.3.3 El Capital Humano en la actualidad.**

*“La idea actual de Capital Humano se ha fortalecido a partir de su participación decisiva e imprescindible en el Capital Intelectual (CI). Sus promotores, Edvinsson y Malone. Definen el CI como: “... la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a una organización una ventaja competitiva en el mercado”. (Lascano C. 2007)*

De aquí surge que: *“Capital Humano + Capital Estructural = Capital Intelectual. Aclara que su valor no está dado por separado, sino en su interacción”. (Edvinsson L. Malone M. 1999. Pág. 27).*

El Modelo denominado Navegador de Skandia basado en los siguientes conceptos:

- *“Capital Humano: como todas las capacidades, conocimientos, destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa. Pero tiene que ser algo más que la simple suma de estas medidas debe captar igualmente la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante”.* (Edvinsson L. Malone M, 1999. Pág. 57).
- Capital Estructural: como la infraestructura que incorpora, forma y sostiene el C.H. También es la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para almacenar y transmitir el C.I.

Para seguir reafirmando se toma del libro La nueva riqueza de las organizaciones la siguiente definición: *“El Capital Humano de la empresa ocupa el cuadrante superior derecho, encarnado en las personas cuyo talento y experiencia crean productos y servicios por los cuales los clientes acuden a ella en lugar de la competencia.”* (Stewart T. 1997.Pág. 123).

Y para reafirmarlo aún más: *“Creemos que el valor del Capital Humano surge de la competencia, de la actitud y de la agilidad intelectual”*. (Roos J. Roos G. Dragonetti N. Edvinsson L. 1999. Págs. 64-70).

El término “Capital Humano” se menciona en ocasiones como una forma de capital, indicando con ello “aprovechamiento al máximo del aporte humano”, al que como activa intangible se le asigna un valor y se considera como capital.

El crecimiento económico puede lograrse aumentando la cantidad de factores productivos (trabajo y capital físico), para mejorar la calidad de dichos factores y/o aumentando la eficiencia con la que éstos se combinan en los procesos productivos que se refieren al aumento o mejora del capital humano.

#### **1.3.4 El Capital Humano y la Gestión por Competencias.**

*“El Capital Humano como ya se ha explicado anteriormente son las personas que forman parte de una empresa y quienes poseen capacidades, habilidades y destrezas que se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia y que los hacen entes importantes para el éxito organizacional”*. (CRUZ P. ROJAS S. VEGA G. VILLEGAS Y.. 2004).

La Gestión por Competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que se van presentando hoy en día. Impulsa las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas y garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante la conjugación del Capital Humano con la Gestión de Competencias para lograr el fortalecimiento de la capacitación y el aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

De acuerdo a mi criterio el Capital Humano es el ente principal y el más importante en la Organización es aquel que aporta su Talento en base a Conocimientos, Experiencia, Destrezas y Competencias adquiridas a lo largo de su carrera profesional y laboral, para conseguir en conjunto el desarrollo de una empresa.

## **1.4 Fases de la Gestión del Talento Humano.**

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de procesos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.

### **1.4.1 Reclutamiento y Selección.**

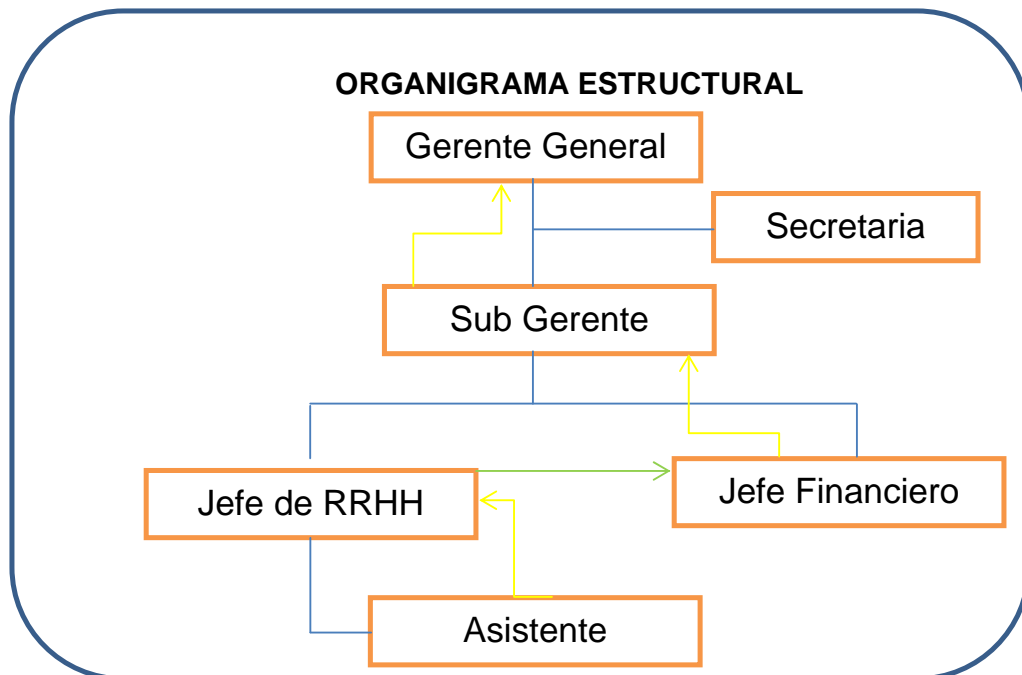
Este proceso es el encargado de la búsqueda de candidatos o postulantes, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por una empresa; y así, satisfacer las necesidades de suplencia, renunciaciones, despidos o jubilaciones. El reclutamiento se basa en comunicar que existe una vacante y que una empresa está solicitando los servicios de una persona, por otro lado está la selección que se encarga de escoger al posible candidato que cumpla con todas las exigencias para el cargo.

#### **1.4.1.1 Proceso de Reclutamiento.**

El proceso de reclutamiento consiste en tener los posibles postulantes para la nueva vacante por tal razón se lo divide en dos categorías, que son Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo.

- **Reclutamiento Interno.-** En el reclutamiento interno se va a llenar la vacante mediante la reubicación de sus empleados, los cuales podrían ser ascendidos, y se dará a través de:
  - Transferencias (movimiento horizontal) →
  - Promociones (movimiento vertical) ↗

Gráfico Nº 2. Organigrama Estructural (Indicadores de Transferencia y Promociones).



**Elaborado por:** La Investigadora.

- **Reclutamiento Externo.-** Si no se ha encontrado el candidato que llene el perfil para el nuevo puesto dentro de la institución a través del reclutamiento interno se continúa con el reclutamiento externo, de acuerdo a éste se llenará la vacante con personas de afuera. Se lo hace a través de:

- Convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores.
- Avisos de convocatorias publicados en diarios, prensa e internet.

#### 1.4.1.2 Proceso de Selección.

La etapa de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué postulantes van a continuar en el proceso, estos pasos a seguir son:

- **Primera fase.-** En esta primera fase es en donde se selecciona los posibles candidatos quienes cumplan con los requisitos que se solicitan y se lo realiza siguiendo estos pasos:
  - Recepción preliminar de carpetas.
  - Preselección de los posibles candidatos al puesto vacante de acuerdo con los requisitos del puesto vacante.
  - Selección de tres a cuatro carpetas que sean las más opcionadas.

- **Segunda Fase.-** Se procede a tomar las pruebas de conocimientos, sicotécnicas y entrevistas a los cuatro postulantes ya seleccionados.
  - Entrevista Previa.
  - Prueba de conocimientos o de aptitud.
  - Prueba sicotécnica.
  - Entrevista final- contratación.
  
- **Tercera Fase.-** En esta tercera fase ya se conoce al Candidato Idóneo para el puesto vacante y continuando con el proceso se hace lo siguiente:
  - Contratación (Período de Prueba 3 meses).
  - Examen Médico
  - Inducción.
  
- **Cuarta Fase.-** Esta es la etapa final en donde una vez que ya se ha analizado las fases anteriores y se verifica que el empleado cumple con todo lo que requiere la Organización.

#### **1.4.2 Evaluación del Desempeño.**

La evaluación del desempeño busca conocer los avances y contribuciones que cada trabajador aporta dentro de una organización, involucra necesariamente una mirada a todas las acciones que realiza el empleado para favorecer el cumplimiento de los resultados esperados. Si bien evalúa la efectividad de los trabajadores, busca fundamentalmente mejorarla.

La evaluación del desempeño depende de cómo se ha llevado a cabo el proceso de selección, la identificación de los perfiles de las personas requeridas para los cargos, y comprende las acciones de formación y entrenamiento que se desarrollan, los factores motivacionales de cada una de las personas e incluso los elementos propios de la cultura empresarial que conllevan al compromiso y la motivación de las personas.

Abarca un número de elementos que van a permitir valorar la contribución de los trabajadores y verificar su impacto en los resultados esperados de una empresa u organización.

#### **1.4.2.1 Sistema de Evaluación del Desempeño**

La Evaluación del Desempeño está compuesta por varias actividades, que incluye:

- Establecimiento de metas.
- Seguimiento de los cambios.
- Una evaluación informal recomendada a mitad de año.
- Evaluación de Desempeño a final del año.
- Reconocimiento del Desempeño evaluado, en base a Recompensas y Desarrollo.

El reconocimiento formal que se haga al trabajador por su desempeño, alimenta los llamados Planes de Recompensas o Planes de Incentivos, mediante bonificaciones o aumentos de sueldos, y se utiliza para decisiones que tiene que ver con ascensos y retención de empleados; acuerdos para capacitación y desarrollo.

### **1.4.3 Formación y Desarrollo.**

En el estudio de la “Formación y Desarrollo” de personas, se utilizan términos como “Formación”, “Actividades Formativas”, “Desarrollo de Personas”, “Programas de Desarrollo”.

El “Desarrollo de Personas”, ó “Programas de Desarrollo”, se refiere a Programas de tipo Organizacional, que se aplican a los colaboradores una vez que han ingresado en la Empresa. En cambio la Formación ó Actividades Formativas, son aquellas actividades que poseen una estructura específica, usualmente en forma de taller o curso, con un horario de inicio y finalización. Las organizaciones de manera planeada o no, llevan a cabo una serie de acciones con la finalidad de desarrollar y cuidar su talento humano, muchas de estas acciones ponen en práctica una serie de programas organizacionales para el desarrollo de personas, de las cuales surgen necesidades formativas, que deben ser atendidas, preferentemente a través del codesarrollo.

### 1.4.3.1 Programas de Desarrollo.

#### 1.4.3.1.1 Sucesión y Promociones.

En las organizaciones, se designan personas en reemplazo de otras bajo el término genérico de “Promociones” entendiéndose como tal el hecho por el cual una persona es elevada a un nivel superior al que poseía. Las promociones pueden ser planeadas y surgir como consecuencia de los diferentes programas de desarrollo, o bien por una decisión tomada en el momento en que la necesidad se presenta. En este grupo se encuentran tres planes de desarrollo que son:

- **Carrera Gerencial y Especialista.-** Las organizaciones en general necesitan contar con dos tipos de carrera, la de tipo gerencial y especialista, donde se profundice un mismo puesto o especialidad, en el que también es posible el crecimiento. La definición de diferentes tipos de carrera señala a los colaboradores un camino a seguir y permite que una persona vaya recorriéndolo hacia la dirección que señala la organización u, ofreciendo la oportunidad de crecimiento a través de la profundización en el puesto de trabajo. La carrera gerencial señala un camino ascendente hacia los máximos niveles de la organización, no necesariamente implica que será el número 1 pero la carrera será en esa dirección; en cambio la carrera como especialista, esto implica que por determinadas características propias o de puesto hace una carrera profesional sin que esto implique asumir posiciones de mayor jerarquía.

- **Planes de Sucesión.-** en este programa se reconoce puestos claves, luego se identifican posibles postulantes para el programa, y se los evalúa para después designar los posibles sucesores de aquellos que ocupan los indicados puestos clave, en este programa no existe una fecha cierta de ascensión de las nuevas funciones, para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes, se les provee asistencia para el achicamiento de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocupará. Para la preparación de planes de sucesión se eligen los puestos considerados clave “usualmente los gerenciales o jefaturas”, y para cada uno de ellos se designa un posible sucesor.
- **Diagrama de Reemplazos.-** Es similar al anterior, es decir , se reconoce puestos clave, luego se identifica a posibles participantes del programa y se los evalúa para a continuación, designar posibles reemplazos “sucesores”, pero solo para aquellas personas que ocupando puestos claves tienen una fecha cierta de retiro, generalmente por la edad del ocupante del puesto, aunque puede darse por otras razones por ejemplo, traslados de ciudad o país, para asegurar la eficacia del programa igualmente se realiza el seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para el achicamiento de brechas entre el puesto actual y el que se prevé ocupará.

Para el diseño de los Diagramas de Reemplazo el primer paso es identificar los puestos claves que posee la PUCESA, basado en los siguientes parámetros:

- Análisis del Organigrama Estructural para identificar los puestos claves. (Departamento de RRHH).
- Análisis de la descripción de las funciones en donde se prioriza la capacitación especializada y la experiencia.
- Análisis de las competencias más relevantes de los puestos claves y el grado de dificultad. Nivel Jerárquico.

Para ampliar un poco más el tema de Diagramas de Reemplazos, todo puesto de trabajo puede quedar vacante en cualquier momento, tanto por motivos previstos como imprevistos. En previsión de que esto ocurra, sobre todo cuando se debe a motivos previstos, existe el sistema de Diagramas de Reemplazo.

En la mayoría de empresas y, particularmente en la PUCESA no se dispone de normativas o propuestas para circunstancias emergentes como es el hecho de abandonos permanentes o temporales del cargo por diversas razones tales como renunciaciones, enfermedades, reubicaciones, entre otras; de igual forma se carece de proyectos de capacitación que permita el respaldo y apoyo entre funcionarios en el caso de reemplazos en su actividad laboral, esto precisamente es la base del desarrollo y generación de estas nuevas teorías y prácticas administrativas en lo definido como Diagrama de Reemplazos que, como lo menciona la autora Martha Alles en su libro “Construyendo Talento”, el Diagrama de Reemplazos se dirige a casos previstos, esto quiere decir que el funcionario tiene una fecha cierta de retiro, y también cita el Plan de Sucesión que va referido a casos imprevistos como enfermedades, renunciaciones, licencias, etc. Sin embargo de lo mencionado en la aplicación real del Diagrama de Reemplazos, éste también puede aplicarse a casos imprevistos pues precisamente lo que busca es resolver situaciones emergentes para evitar la discontinuidad de los procesos laborales de la institución: PUCESA.

La aplicación del Diagrama de Reemplazos no debe centrarse exclusivamente a lo indicado en el proyecto guía para su uso, sino que, debe estar íntimamente relacionado a Procesos de Capacitación permanente que dinamicen la Gestión del Talento Humano con bases sólidas de los funcionarios en conocimientos para su desempeño en casos urgentes de reemplazo.

Se formulan Diagramas de Reemplazo para un grupo de puestos en la organización, que normalmente comprenden todos los que están del tercer nivel orgánico desde la base hacia arriba, como así también puestos de especialistas en el segundo nivel. La acción consiste en designar un reemplazante potencial para cada uno de estos puestos. Este reemplazante debe estar en condiciones de asumir el puesto de forma inmediata, y de tener un nivel de desempeño que permita la continuación normal de las operaciones.

En el caso de los diagramas de reemplazo, la evaluación del potencial de los candidatos cumple un papel primario. Cuando se hace necesario cubrir un puesto por encima del primer nivel operativo, muchas organizaciones tienen la política de privilegiar a los candidatos internos con respecto a los externos, provenientes del mercado de trabajo. Esta es una buena política, que hace un mejor aprovechamiento del talento existente y que genera reconocimiento entre las personas que ya están trabajando.

Se plantean entonces las cuestiones de si efectivamente existen candidatos internos para la posición, y si es así cuáles son los que están en mejores condiciones de desempeñar el puesto. El nivel de trabajo está determinado por la complejidad relativa de los problemas propios de los puestos de trabajo. El potencial individual es la variable de predicción más importante del éxito de un individuo en un puesto dado. Esto deriva del hecho que el potencial individual, a diferencia de otras competencias requeridas, es un hecho dado para toda persona en el momento presente. Todos los adultos normales poseemos la capacidad de evaluar el potencial individual propio y ajeno con precisión. Esta capacidad es innata, y es indispensable para las transacciones continuas con semejantes que son propias tanto en la vida social como de trabajo.

Cuando se hace un ejercicio de evaluación de potencial individual en una población amplia de una organización y se la utiliza con fines de selección interna, las evaluaciones del potencial son de gran valor tanto por las personas que incluyen como por las que excluyen. De este modo, la organización mejora su base de selección interna, y con el tiempo los empleados perciben que funciona un criterio válido y equitativo para la asignación de las oportunidades internas. Esto produce un fuerte sentimiento de integración a la organización.

En las organizaciones de trabajo, los gerentes tienen buenas percepciones intuitivas del potencial de sus subordinados directos e indirectos. No tienen dificultades para relacionar el potencial de la gente con el nivel de complejidad de los puestos de trabajo que conocen: saben si a una persona le queda un puesto "chico", "grande" o "a medida", con independencia de lo que la persona deba aprender para ejercer el puesto satisfactoriamente.

#### **1.4.3.1.2 Planes de Desarrollo**

Este grupo de programas representa a aquellos en los que una organización tiene como objetivo principal el de formar personas dentro de sus filas para luego si la situación lo requiere, ofrecerles otra posición, usualmente de un nivel superior. En este grupo se encuentran los siguientes:

- **Plan de Carrera.-** Implican el diseño de un esquema destinado para una persona que ingresa desde la posición inicial y se la va a ir entrenando para que siga ascendiendo en su área. En este esquema se definen requisitos para ir pasando de un nivel a otro y en base a estos se diseñan actividades formativas de diferente tipo a fin de lograr que los participantes vayan cubriendo los mecanismos existentes entre los distintos puestos. Es aplicable en organizaciones numerosas, los requisitos para ir pasando de un nivel a otro combinan 3 aspectos: conocimientos, experiencia (logros alcanzados en el desempeño), competencias.

- **Plan de Jóvenes Profesionales (JP).**- Implica el diseño de un esquema que trata sobre el crecimiento esperado de un Joven Profesional (JP) en un periodo de tiempo, usualmente uno o dos años. Para ellos se definen los parámetros deseados tanto en conocimientos como en competencias y las acciones concretas a realizar para alcanzarlos conformando de este modo los pasos a seguir por todos los participantes del programa. Este plan es una fuente de aprovisionamiento interno de talentos, que buscan tener personas formadas para asumir nuevas responsabilidades.
- **Persona Clave.**- en este programa se elige en base a ciertos parámetros que son Desarrollo profesional, Experiencia, Cualidades extraordinarias, Evaluación de Potencial, Evaluación de desempeño, Tarea sistemática y alineada con la estrategia. **Indicadores de potencial:** Toma de decisiones. Empuje. Confianza en sí mismo. Actividad. Organización. Delegación. Cambio. Planificación. Control. Mando. **Métodos de evaluación** Información del jefe directo. Apoyo de especialistas en Recursos Humanos. Luego, se les ofrece oportunidades de formación diferenciada. Los programas de personas clave tienen un propósito similar a los de jóvenes profesionales, con la diferencia de que en él participan personas de todas las edades y niveles se selecciona a las personas en base a criterios completos y claramente definidos, para luego considerarlos en las actividades formativas o en proyectos especiales.

#### 1.4.3.1.3 Entrenamiento.

El entrenamiento en sí mismo es un entrenamiento de aprendizaje mediante el cual los participantes adquieren competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos. En este grupo encontramos los siguientes:

- **Mentoring.-** Programa organizacional estructurado, dura muchos años, puede extenderse entre tres y siete años y se conforma de distintas etapas. En los programas del Mentoring participan colaboradores de alto potencial generalmente ejecutivos jóvenes quienes son guiados en su desarrollo por ejecutivos de mayor nivel y experiencia. Es uno de los métodos para el desarrollo de personas donde la persona bajo tutoría recibe una completa guía para adquirir nuevos conocimientos, aprender cómo manejarse dentro de la organización y desarrollar sus competencias.
- **Jefe Entrenador.-** Programa mediante el cual se desarrolla en todos los jefes la competencia de “entrenador”, de este modo, todos los jefes, en su contacto diario en sus actividades laborales con sus colaboradores ayuda a estos en su crecimiento.

- **Entrenamiento Experto.-** Programa organizacional para el aprendizaje donde a través de una relación interpersonal, una persona con mayor conocimiento o experiencia en un determinado tema lo transmite a otra. Así existen dos roles el entrenador y el aprendiz. Un entrenador puede tener a su cargo varios aprendices sin embargo, en todos los casos brindará su entrenamiento de manera personalizada e individualmente. El entrenador debe ser un experto en la materia o poseer un alto grado de desarrollo de la competencia. Los objetivos son específicos y el plazo por lo general de unos pocos meses. El entrenador puede ser una persona externa o de la misma organización que no sea el jefe directo.

A esto puedo acotar que todas las organizaciones poseen una meta que quieren alcanzar y que debe ser coherente con su misión, visión, valores y que se plasma en su Plan Estratégico. Por lo tanto no pueden plantearse en ninguna de las áreas programas contrapuestos entre sí, sino que siempre deben estar diseñados en función del Objetivo y de las Estrategias Institucionales.

Del mismo modo, cuando se lleva a cabo un programa de desarrollo del talento humano, se debe tomar en cuenta no solo las competencias, sino otros factores como la adecuación persona – puesto, los planes de formación, las capacidades, los conocimientos y experiencia de los colaboradores, todo esto, en función del contexto y necesidades Institucionales.

#### **1.4.4 Descripción de Funciones.**

Para empezar con la descripción de funciones de un cargo es importante conocer sobre la descripción del puesto de trabajo que es una herramienta que debe reflejar de forma detallada el nombre del puesto, el departamento en el cual se integra, qué es cada puesto de trabajo, que funciones tienen que cumplir las personas que los desempeñen, cuáles son sus responsabilidades, de quiénes dependen y a los que tienen que reportar, herramientas necesarias para desempeñar el puesto de trabajo, aptitudes, actitudes, competencias, formación que deben de tener los trabajadores que vayan a ocupar cada puesto de trabajo específico puesto o puestos de los que depende y su situación dentro del organigrama.

En otras palabras, las descripciones de puestos de trabajo son los retratos de lo que hace cada puesto, para qué sirven estos y lo que se puede esperar de ellos.

*“Es una estructura de responsabilidades y relaciones atribuidas a diferentes aspectos”.* (Brech. 1957).

*“Es la determinación de las actividades que son necesarias para un determinado fin o programa y su agrupación ordenada para asignarlas a los individuos”.* (Wich. 1960).

*“Son las operaciones que se desarrollan en el interior de cada empresa”.* (Fayol H. 1916).

Existen dos tipos de funciones que son:

- **Explícitas.** Cuando en una estructura existen una o varias unidades o personas para llevar a cabo una determinada función. Las funciones explícitas son las que pertenecen en sí al cargo o puesto de trabajo, en otras palabras las funciones que se explican en el perfil ocupacional.
- **Implícitas.** Se refieren a que cuando la función está siendo ejercida no necesariamente estará localizada en un punto específico pero que se sobrentiende que debe hacérsela.

La descripción de funciones de un cargo se basa en describir qué actividades debe realizar el empleado de acuerdo al puesto al que fue contratado, pese a que cada empleado cumple varias actividades inherentes a su cargo en la organización es importante especificar de forma clara, precisa y extensa que funciones son relevantes las mismas que deben ser cumplidas a cabalidad para alcanzar el objetivo institucional, sin olvidarnos del valor agregado que como empleados debemos aportar.

Las descripciones de funciones de trabajo ayudan mucho a los departamentos de personal y a las otras personas de las empresas involucradas en la selección de personal para saber qué deben cumplir los candidatos ideales y poder explicar de forma detallada lo que tendrán que desempeñar en el mismo. De la misma forma sirve para los procedimientos de promoción interna de la Organización.

En su elaboración deben estar implicados el departamento de personal, los responsables de cada departamento involucrado, los altos directivos y las personas de la compañía que fuesen precisas, porque es un trabajo de equipo.

De la misma manera, se deben recoger las herramientas precisas para poder ejecutar esas tareas, contemplando las condiciones del puesto de trabajo a nivel de ergonomía para evitar ubicaciones erróneas por no contemplarlo. Sin olvidar, por supuesto, la relación de riesgos que puede conllevar cada puesto en caso de haberlos.

#### **1.4.5 Mapeo del Talento Humano.**

El Mapeo de Talento Humano trabaja en el desarrollo de talentos, para esto se debe realizar un inventario sobre las capacidades de las personas esto es a lo que llamamos “Mapa del Talento Humano”. En este inventario se registra la información actualizada sobre estudios y cursos especiales de sus colaboradores, pero además de esto, debe contener en lo posible la medición de conocimientos, experiencias, competencias y valores del talento humano.

En la actualidad tener a los mejores ya no es una competencia entre empresas de una misma sección sino un tema universal. Las empresas tratan de conseguir y buscar a los más capacitados, los más creativos, los más competitivos, los más líderes para que formen parte esencial de ellas.

Toda empresa tiene la necesidad de talento y la adecuada definición e implementación de un Mapa del talento, asegura que las capacidades del equipo respondan a Desafíos del Mercado, Visión, Valores, Estrategia y Objetivos de la organización, mejorando su éxito en el entorno empresarial.

La elaboración de un mapa del talento es la base que nos permitirá trabajar hacia la mejora continua de las competencias, su identificación, clasificación y conocimiento, aportará de tal manera que todos los profesionales han de poner en juego en su contexto empresarial, funcional y de equipo.

#### **1.4.5.1 Ruta de Talentos.**

La Ruta de Talentos es el camino que se planifica seguir para construir el talento dentro de la organización. Esta ruta que seguirán los colaboradores será establecida a través de la implementación de los diferentes programas organizacionales, que deben contemplar su propio esquema y los intereses personales de los colaboradores.

#### **1.4.5.2 Identificación del Talento.**

Para continuar con el desarrollo del Mapa de Talentos se debe Identificar el Talento en otras palabras encontrar “diamantes en bruto” pese a que no es una tarea fácil, pero identificar cualidades fundamentales en los empleados de la empresa es fundamental. Para esto existen varias propuestas como la evaluación con fines de selección, promoción interna, ajuste, y valoración de personas. El talento humano está entre los activos intangibles más valorados en las empresas del siglo XXI. Las empresas que consiguen interesar a la mayor parte de los candidatos, lo han conseguido a través de un proceso premeditado y consistente basado en: ATRACCIÓN + COMPROMISO + RETENCIÓN.

#### **1.4.5.3 Desarrollo del Talento.**

Una vez que se identifican los talentos se procede con su desarrollo que es un proceso sistemático y estratégico en el que se modifica comportamiento, conocimientos y motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos de su misión, mediante la detección de necesidades y de competencias a desarrollar.

Cuando se llega a descubrir factores de crecimiento que permiten desarrollar talentos se pueden lograr los objetivos individuales y de la organización con el uso de herramientas que nos permiten conocer las fortalezas y carencias de los empleados.

#### **1.4.5.4 Autodesarrollo del Talento.**

La definición a largo plazo de una carrera profesional es una de las más potentes herramientas para optimizar el rendimiento de los profesionales excelentes y con las mayores virtudes fidelizadoras y de motivación. Dado que como Departamento de Recursos Humanos debemos fomentar políticas a largo plazo con las personas, las rutas de desarrollo de carrera son herramientas de programación necesarias para una adecuada política del mismo

### **1.5 Procesos de Actividades Laborales.**

#### **1.5.1 Concepto.**

*“Son la secuencia de pasos orientados a conseguir un resultado. Un proceso de actividades demuestra la serie de acciones que deben ser realizadas, así como las distintas rutas que pueden irse desencadenando en el proceso”.*

(Martínez J. 2009).

En la PUCESA, se describe el proceso laboral basado en parámetros tales como actividades principales y secundarias, responsables directos e indirectos, documentos que se remiten, resultados que se deben lograr, etc., con la nueva administración se han venido dando cambios muy positivos siempre pensando en el desarrollo de la Universidad en los cuales se puede nombrar el nuevo Sistema SQUARNET, Reloj Biométrico, Imagen Corporativa, entre otros y uno de ellos es la utilización de una herramienta informática llamada VISIO de mayor utilidad y versatilidad, aplicada con los mismos parámetros ya mencionados pero con mayor rapidez.

Luego de este recorrido de análisis teórico se puede observar que, el Diagrama de Reemplazos tiene una relación directa con los Procesos Laborales, pues, éstos tienen implícito para el desarrollo de dichos procesos las competencias, funciones y actividades de cada cargo, los que constituyen parámetros adicionales para la generación de Diagramas de Reemplazos, éste aporta en los Procesos Laborales:

- Disminución de brechas en la continuidad de actividades.
- Mejor desempeño laboral del funcionario reemplazante en el cargo a remplazarse.
- Aprovechamiento de las competencias de un funcionario que migra de un cargo a otro.
- Fortalecimiento de la buena imagen de la institución, al precautelar la discontinuidad de los procesos laborales.

### **1.5.2 Características.**

Un proceso de actividades debe cumplir con las siguientes características.

- Se pueden describir el inicio y el final.
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios.
- Un proceso responde a la pregunta "qué", no al "cómo".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

### **1.5.3 Diagramar los Procesos.**

Cuando se habla de Diagramar un Proceso se trata de crear una representación visual de los procesos y subprocessos, lo que va a permitir obtener información preliminar importante sobre la extensión de los mismos, sus tiempos y los de sus actividades. Una representación gráfica facilita el análisis y precisión de los procesos, también hace posible la distinción entre aquellas actividades que aportan valor agregado de las que no lo hacen, pero no hay que olvidarse que no porque no aporten algo sean innecesarias ya que éstas pueden ser actividades de apoyo y ser requeridas para hacer más eficaces los procesos.

#### **1.5.4 Rediseño y Mejora de Procesos.**

Rediseñar un proceso es hacerlo más eficiente y eficaz, es decir que se trata de conseguir que alcance un grado superior al que tenía anteriormente, y ello gracias a una acción sistemática sobre el proceso que hará posible que los cambios sean estables. Se trata de conocer el proceso, sus variaciones, y las razones del porque eliminar actividades sin valor agregado, El rediseño de procesos incluye una actividad de mejora permanente. Un primer paso, esencial para la mejora de procesos, es contar con el liderazgo de la alta dirección de la organización.

Este liderazgo ha de ser asumido decididamente e ir acompañado de un intenso compromiso, mientras que es comunicado explícitamente de manera que se genere un estado de opinión y actitud favorables hacia las actividades de mejora y sus resultados. Igualmente, los líderes deben asegurar que los equipos de mejora tengan a su disposición todos los recursos necesarios y la capacitación precisa para emprender y ultimar su misión.

### 1.5.5 Flujograma.

<sup>10</sup> El flujograma es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso, muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas o departamentos involucrados.

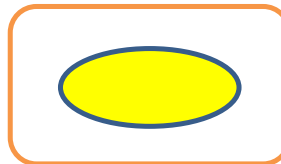
#### 1.5.1.1 Símbolos.

*“Un flujo-grama debe utilizar un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los departamentos involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos”.* (Talavera C. 1998).

Los símbolos más comunes utilizados son los siguientes:

- **Límites:** Este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin de un proceso:

**Gráfico N° 3. Ovalo**



**Fuente:** <http://www.gerenciadigital.com/articulos/proceso.htm>

**Elaborado por:** La Investigadora

- **Operación:** Representa una etapa del proceso. El nombre de la etapa y de quien la ejecuta se registra al interior del rectángulo:

**Gráfico N° 4. Rectángulo**



**Fuente:** <http://www.gerenciadigital.com/articulos/proceso.htm>

**Elaborado por:** La Investigadora

- **Documento:** Simboliza al documento resultante de la operación respectiva. En su interior se anota el nombre que corresponda:

**Gráfico N° 5. Cuadrilátero**



**Fuente:** <http://www.gerenciadigital.com/articulos/proceso.htm>

**Elaborado por:** La Investigadora

- **Decisión:** Representa al punto del proceso donde se debe tomar una decisión. La pregunta se escribe dentro del rombo. Dos flechas que salen del rombo muestran la dirección del proceso, en función de la respuesta real:

**Gráfico N° 6. Rombo**

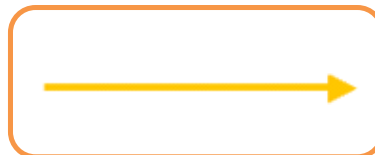


**Fuente:** <http://www.gerenciadigital.com/articulos/proceso.htm>

**Elaborado por:** La Investigadora

- **Sentido del flujo:** Significa el sentido y la secuencia de las etapas del proceso:

**Gráfico N° 7. Flecha**



**Fuente:** <http://www.gerenciadigital.com/articulos/proceso.htm>

**Elaborado por:** La Investigadora

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA.**

#### **2.1 Antecedentes.**

Con el correr del tiempo, el hombre utilizó herramientas rudimentarias, que fueron mejorando. Sus necesidades crecientes originaron la creación de máquinas-herramientas que facilitarían su trabajo. Éstas, ya representaban una etapa importante en la evolución industrial o empresarial. Con ello, el hombre, lentamente, se fue alejando de la esclavitud que supone labores manuales para poco a poco ir mejorando y evolucionando.

En el siglo XVIII propietarios o patronos, empleaban el sistema de salarios para sus actividades industriales en donde los obreros, trabajaban en mera relación de dependencia, la misma que constituye la forma próxima al sistema actual. Con la venida de una mayor libertad personal, desaparece la estrictez del régimen corporativo y paulatinamente decrece como factor de defensa de los intereses comunes a cada profesión u oficio.

Hoy en día las empresas han tenido que adecuarse a las exigencias de los mercados globales. Este esfuerzo implica repartir la responsabilidad entre los cuadros directivos y los mandos técnicos, y adoptar aquellos recursos y filosofías que han expandido en las industrias de todo el mundo que parecen tener por denominador común un rotundo no a la improvisación y un entusiasta sí a la competitividad. Es por esto que para enfrentar la competitividad global, las empresas deben considerar el enfoque de la manufactura de clase mundial.

En un entorno globalizado como el actual, se privilegia la creación de empresas innovadoras, rentables y competitivas, que se establezcan en la nueva industria del conocimiento con un enfoque internacional y con vocación exportadora, ya sea porque lo hacen directamente o porque participan activamente en las cadenas productivas de empresas que llevan sus productos y servicios al mercado internacional, como es el caso de Ecuador posee empresas petroleras, bananeras y de exportación de flores aunque el estímulo a la creación de empresas innovadoras no sea prioridad del actual y futuros gobiernos de nuestro país, existe el apoyo a la creación de empresas que respondan a la necesidad de muchas personas para generar su propio ingreso económico.

La clave del éxito de todos los países es el emprendimiento y desarrollo de empresas con la predisposición y capacidad de las personas y las empresas para crear nuevos negocios y seguir creciendo como tal.

Mientras que las empresas, se han visto en la necesidad de una nueva visión, la competitividad les ha llevado a entrar en procesos rigurosos de ajuste de sus plantas de personal para ganar competencia en una economía abierta, por lo que la tendencia para volver a "reclutar" al personal despedido y generar empleo es moderada y en la primera fase de la reactivación los esfuerzos se orientan a profundizar el uso de la capacidad instalada.

En consecuencia, la empresa puede desempeñar también un papel protagonista como dinamizadora y catalizadora del espíritu empresarial, el emprendimiento y la incubación de empresas la formación profesional y el talento humano.

## **2.2 Significado del Problema.**

En la PUCESA, realizando un acercamiento empírico a la situación se detecta que en caso de ausencias de empleados en uno de los puestos específicos no se tiene previsto un plan inmediato que permita evitar el retraso de los procesos laborales en dicha unidad administrativa, causando así un efecto negativo en los indicadores de cumplimiento, esto se debe a que no se ha contado con un análisis de competencias de cada empleado que permita a la institución particularmente al departamento administrativo designar otro funcionario para el reemplazo correspondiente, previo a un Mapeo del Talento Humano y posteriormente un Diagrama de Reemplazos.

### **2.2.1 Indicadores.**

En la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, en el último año se ha registrado 7 cargos que han quedado vacantes pertenecientes a un porcentaje del 16%, con el diagrama de reemplazos se pretende disminuir el retraso de los procesos laborales, y el reemplazo inmediato de conformidad al diagrama.

## **2.3 Definición del Problema.**

¿Cómo influye la falta de un Diagrama de Reemplazos en la continuidad de los procesos laborales del área administrativa de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato?

### **2.3.1 Preguntas Básicas.**

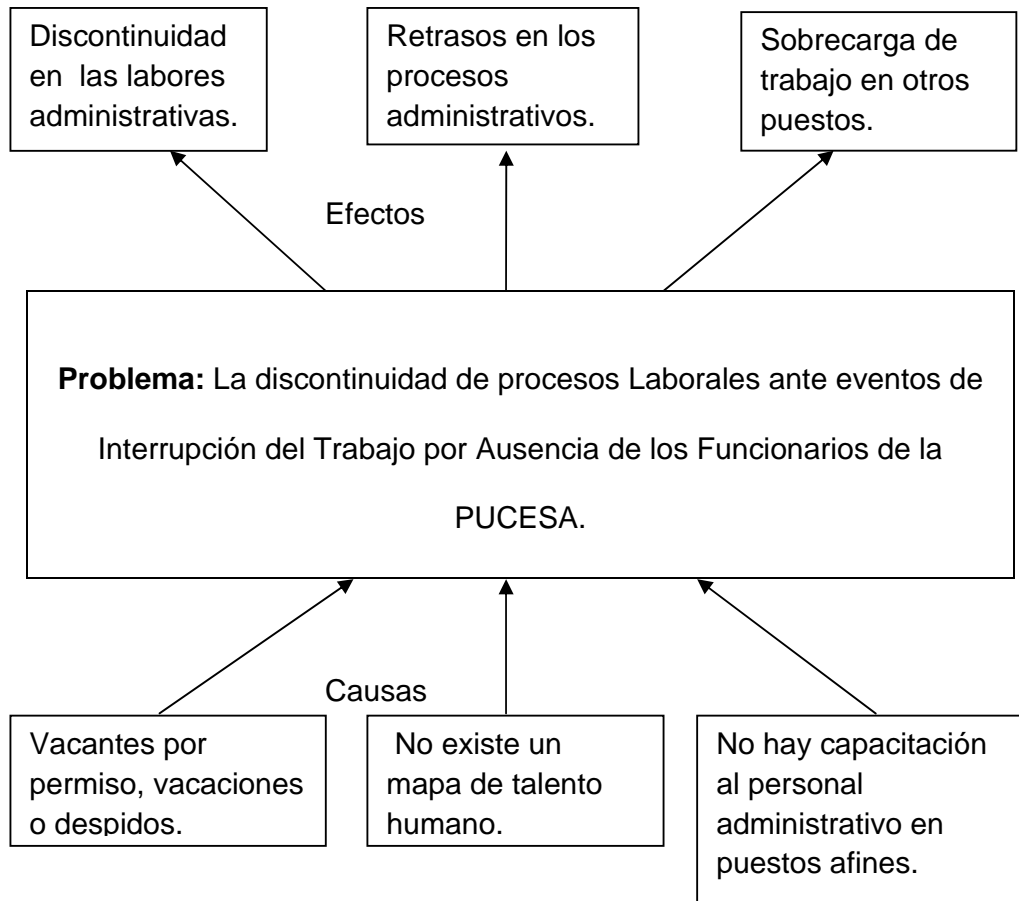
¿Cuáles son las funciones, actividades y requisitos básicos de los diferentes cargos, administrativos de la PUCESA?

¿Qué niveles de interrupción de procesos laborales se detectan por permisos, vacantes, vacaciones, despidos o renuncias del personal administrativo de la PUCESA?

¿Cómo se puede disminuir la interrupción de los procesos laborales por permisos, vacantes, vacaciones, despidos o renuncias del personal administrativo de la PUCESA?

## 2.4 Planteamiento del Problema.

Gráfico N° 8. Árbol de Problema



Elaborado por: La Investigadora.

## **2.5 Delimitación del Problema.**

### **2.5.1 Contenido:**

**Campo:** Gestión del Talento Humano.

**Área:** Formación y Desarrollo.

**Aspecto:** Diagrama de Reemplazos.

### **2.5.2 Delimitación Espacial:**

La Investigación se realizará en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

### **2.5.3 Delimitación Temporal:**

Octubre 2011 – Abril 2012.

### **2.5.4 Unidades de Observación:**

Unidades administrativas de la PUCESA.

## 2.6 Hipótesis.

La implementación de un Diagrama de Reemplazos permitirá la continuidad de los Procesos Laborales del área administrativa de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato ante eventos de interrupción del trabajo por ausencia de los funcionarios.

### 2.6.1 Variables e Indicadores:

- **Variable Independiente:** Diagrama de Reemplazos.
  - **Indicadores:** Mapeo del Talento Humano (13 Tarjetas Individuales, 12 Cuadros de Reemplazo y 1 Diagrama general de Reemplazos).
  
- **Variable Dependiente:** Continuidad de procesos laborales.
  - **Indicadores:** En un porcentaje del 7% que equivalente a un mes promedio en el año el puesto se queda vacante hasta que se contrate a un nuevo candidato.

## **2.7 Objetivos.**

### **2.7.1 Objetivo General.**

Implementar un Diagrama de Reemplazos para la continuidad de los procesos laborales del área administrativa de la PUCESA.

### **2.7.2 Objetivos Específicos.**

- Analizar la descripción de funciones de los cargos administrativos de la PUCESA.
- Realizar un mapeo de talento humano para identificar las fortalezas potenciales de los distintos colaboradores del Área Administrativa de la PUCESA.
- Analizar flujo-gramas de los procesos laborales del Área Administrativa de la PUCESA.
- Diseñar un Diagrama de Reemplazos para el área administrativa de la PUCESA.

## **2.8 Método.**

Por el enfoque será una investigación cuali-cuantitativa pues se obtendrá información directa de los investigados, en virtud de lo cual será factible desarrollar un análisis crítico de los resultados y proponer la alternativa de solución.

### **2.8.1 Modalidad básica de la investigación.**

La presente investigación se contextualizará en la modalidad de campo y bibliográfica, debido a que los hechos serán estudiados en primera instancia en base a normas legales que se encuentran tipificadas en diversos reglamentos, etc. Además se realizará visitas a la PUCESA, área administrativa y centros de conocimiento del tema para obtener elementos de juicio necesarios para la configuración de esta investigación.

### **2.8.2 Población y Muestra.**

La investigación se realizará con el personal administrativo de la PUCESA, y se trabajará con el total de la población (49 empleados) ya que por ser pequeña, no se requiere calcular muestra.

## **2.9. Técnicas e instrumentos.**

Las técnicas empleadas en la presente investigación serán: la entrevista y la observación. En cuanto a la entrevista, esta será utilizada para recaudar información de todos los empleados que conforman el área administrativa de la PUCESA.

La técnica de la observación será de gran valor en la apreciación directa y sin filtros de la realidad, circunstancias que permitirán encontrar los hechos con palabras, elementos medulares para imprimir un sello de transparencia e imparcialidad en la investigación.

Los instrumentos que se utilizarán para poder obtener la información serán: el cuestionario de entrevista basado en las fichas individuales para cada empleado. Complementariamente se utilizará registros de observación.

### **2.9.1 Validez y confiabilidad.**

La validez de los instrumentos vendrá dado por alguna técnica que se escogerá en el proceso investigativo; mientras que, su confiabilidad se lo hará a través de la aplicación de una prueba piloto a un grupo reducido de iguales características del universo a ser investigado, para detectar posibles errores y corregirlos a tiempo, antes de su aplicación definitiva.

### **2.9.2 Procesamiento de la información.**

Una vez aplicados los instrumentos y analizada la validez, se procederá al análisis integral, enriquecido gracias a los elementos de juicio desprendidos del marco teórico, objetivos y variables de la investigación.

A continuación se efectuará la estructuración de conclusiones y recomendaciones que organizadas de una manera lógica y factible, permitirán participar proactivamente en la solución o minimización de la problemática planteada.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS.

#### 3.1 Análisis de la descripción de funciones de los cargos administrativos de la PUCESA.

En base al Manual Orgánico Funcional de la PUCESA se ha analizado la descripción de funciones de los cargos administrativos que en su estructura distribuye la siguiente información, como lo muestra el ANEXO 1:

- **CARGO:** describe el nombre del puesto administrativo.
- **REPORTA:** describe al inmediato superior conocido también como jefe inmediato.
- **FUNCIÓN PRINCIPAL:** describe en sí la función general en donde se explica globalmente la tarea básica en que se descompone el puesto de trabajo.
- **SUS FUNCIONES SON LAS SIGUIENTES:** en este punto se describe las funciones específicas que conforman los deberes y tareas directas de los puestos, y que son ubicadas en ítems.
- **PERFIL:** se refiere a la formación académica en donde se describe el nivel de estudios necesarios para ocupar el cargo; en el perfil también incluye la experiencia mínima necesaria para cumplir las tareas.

- **COMPETENCIAS ESENCIALES:** aquí se describen las habilidades, destrezas y competencias necesarias para realizar las tareas y actividades del cargo.
- **REVISADO:** finalmente la Dirección Administrativa avala el perfil de acuerdo con lo requerido.

### **3.2 Mapeo de Talento Humano para identificar las fortalezas potenciales de los distintos colaboradores del Área Administrativa de la PUCESA.**

Una vez que se ha recolectado la información necesaria en base a información recopilada de las carpetas laborales del personal administrativo conjuntamente con entrevistas para cotejar información; se procedió a realizar el Mapeo del Talento Humano en base a Tarjetas Individuales, en donde consta la siguiente información: Datos Personales. Educación y Formación Académica. Capacitación y Desarrollo Personal. Experiencia Laboral Anterior. Destrezas., las mismas que describen la información actualizada de estos los cuales servirán para estructurar los Diagramas de Reemplazo.

De acuerdo a la información recolectada a través de las tarjetas individuales existen funcionarios que no cumplen con la formación académica requerida por el perfil de competencias del puesto por lo que se debe igualar el perfil a través de un Programa de Desarrollo que le facilitará la especialización en el área de trabajo y que vaya acorde con el perfil.

### **3.3 Análisis de flujo-gramas de los procesos laborales del Área Administrativa de la PUCESA.**

Revisados los flujo-gramas, se obtiene la siguiente información:

- Mantiene una línea de seguimiento de actividades en base a las funciones operativas más relevantes de cada dependencia.
- Se detecta la existencia de flujo-gramas de los procesos laborales de las siguientes áreas administrativas: Biblioteca, Dirección Financiera, Departamento de Informática, DIPA, Dirección de Escuela.
- La institución no cuenta con procesos laborales en las siguientes áreas administrativas: Dirección Administrativa y de RRHH, Dirección de Estudiantes y Bienestar Estudiantil, Departamento de Pastoral y Dirección Académica.

### **3.4 Diseño de Diagrama de Reemplazos para el área administrativa de la PUCESA.**

El paso previo para el diseño de los Diagramas de Reemplazo es identificar los puestos claves que posee la PUCESA, basado en los siguientes parámetros:

- Análisis del Organigrama Estructural para identificar los puestos claves. (Investigador y Director Administrativo y de RRHH).
- Análisis de la descripción de las funciones en donde se prioriza la capacitación especializada y la experiencia.
- Análisis de las competencias más relevantes de los puestos claves y el grado de dificultad. Nivel Jerárquico.

Una vez realizado el análisis respectivamente, se ha escogido un total de 12 puestos claves en la Institución los cuales se describen a continuación:

Cuadro N° 1. Cuadro de puestos claves del área administrativa de la PUCESA

<b>Cuadro de puestos claves del área administrativa de la PUCESA</b>				
<b>Nº</b>	<b>Puestos Claves</b>	<b>Título/ Experiencia</b>	<b>Competencias</b>	<b>Nivel Jerárquico</b>
1	Secretaría General Procuraduría	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Abogado</li> <li>• Experiencia 2 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pro-actividad</li> <li>• Juicio y Toma de Decisiones.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Identificación y Solución vía legal.</li> </ul>	Apoyo Directo
2	Departamento de Pastoral Universitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sacerdote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar/ Motivar.</li> <li>• Procesos Conductuales.</li> <li>• Pensamiento Pedagógico y Pastoral.</li> </ul>	Apoyo Directo
3	Departamento de Informática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería de Sistemas y Computación</li> <li>• Experiencia 3 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad Técnica.</li> <li>• Idioma Inglés.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Monitoreo y Control.</li> <li>• Juicio y Toma de Decisiones.</li> </ul>	Apoyo Directo
4	Dirección Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero en Finanzas o afines</li> <li>• Experiencia 2 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destreza Matemática.</li> <li>• Planificación, Control y Negociación.</li> <li>• Juicio y Toma de Decisiones.</li> <li>• Orientación a Resultados.</li> </ul>	Segundo Nivel Jerárquico
5	Dirección Académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación en Postgrado</li> <li>• Experiencia 3 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de Problemas.</li> <li>• Juicio y Toma de Decisiones.</li> <li>• Generación de Ideas.</li> </ul>	Segundo Nivel Jerárquico
6	Dirección de Estudiantes y Bienestar Estudiantil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería en Administración o afines</li> <li>• Experiencia 2 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juicio y Toma de Decisiones</li> <li>• Planificación y Gestión.</li> <li>• Generación de Ideas</li> <li>• Orientación al Servicio</li> <li>• Organización y Control.</li> </ul>	Segundo Nivel Jerárquico
7	Dirección Administrativa y de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juicio y Toma de Decisiones</li> <li>• Orientación a</li> </ul>	Segundo Nivel Jerárquico

		Administración o afines <ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia 2 años</li> </ul>	Resultados. <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación y Control.</li> <li>Pensamiento Estratégico.</li> </ul>	
8	Departamento de Investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maestría</li> <li>Experiencia 3 años (Docencia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación y Estrategia.</li> <li>Orientación y Asesoramiento.</li> <li>Juicio y Toma de Decisiones.</li> </ul>	Tercer Nivel Jerárquico
9	Sub Departamento Investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maestría</li> <li>Experiencia 3 años (Docencia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación y Asesoramiento.</li> <li>Habilidad Analítica.</li> <li>Coordinación y Evaluación.</li> </ul>	Tercer Nivel Jerárquico
10	Dirección de Escuela	<ul style="list-style-type: none"> <li>Título con Especialidad según la Unidad</li> <li>Experiencia 2 años (Docencia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pro-actividad</li> <li>Toma de Decisiones.</li> <li>Identificación y Solución de Problemas.</li> <li>Trabajo en Equipo.</li> </ul>	Tercer Nivel Jerárquico
11	Contador/a	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contador Público</li> <li>Experiencia 2 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destreza Matemática.</li> <li>Análisis y Síntesis.</li> <li>Memoria Visual</li> <li>Monitoreo y Control.</li> </ul>	Cuarto Nivel Jerárquico
12	Desarrollador de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingeniería en Sistemas</li> <li>Experiencia 2 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidad Técnica.</li> <li>Análisis de Operaciones.</li> <li>Conocimiento Informático.</li> </ul>	Cuarto Nivel Jerárquico

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

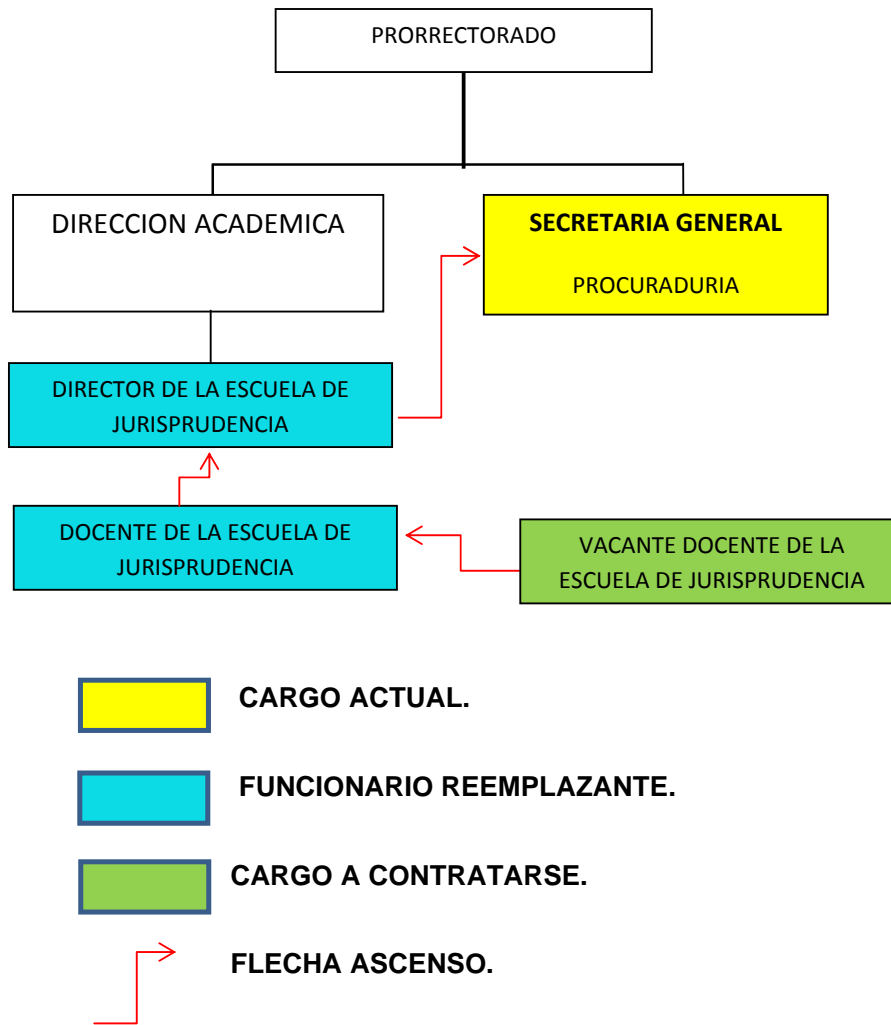
**Elaborado por:** La Investigadora.

Después de que se ha analizado las tarjetas individuales del personal administrativo de la PUCESA, los organigramas estructurales de cada departamento del área administrativa y se ha realizado una observación minuciosa de los perfiles ocupacionales de los cargos que pertenecen a cada departamento administrativo se procedió al análisis, interpretación y validación de resultados con fines de estructurar los Diagramas de Reemplazo, de conformidad al siguiente procedimiento:

Se estructuran 12 cuadros de reemplazos con información tomada de los perfiles ocupacionales de cada cargo y, distribuida en el cuadro informativo que detalla la información siguiente:

- a. Organigrama estructural de cada departamento.
- b. Perfil Profesional: Cargo, función principal, funciones específicas, perfil.
- c. Datos del funcionario actual (nombre, títulos, capacitación principal básica relacionada al cargo, experiencia profesional).
- d. Datos del funcionario de reemplazo opción 1 (nombre, cargo actual títulos, capacitación principal relacionada al cargo a reemplazar, experiencia profesional).
- e. Datos del funcionario de reemplazo opción 2 (nombre, cargo actual títulos, capacitación principal relacionada al cargo a reemplazar, experiencia profesional).

Gráfico N° 9. Organigrama Estructural Secretaría General/Procuraduría



**Secretario General Procurador:** Dr. Hugo Altamirano.

**Reemplazo:** Dra. Maribel Morales. (Directora de la Escuela de Jurisprudencia).

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

## Perfil de Competencia N° 1

**Cargo:** Secretaria/O General Procuraduría

**Función principal:** Asesorar en relación a los reglamentos de la PUCESA a todos los estamentos, así como la interpretación de las normas internas, como también de otras disposiciones inherentes a las leyes del Estado, que rigen el normal funcionamiento de la institución.

**Sus funciones son las siguientes:**

- a. Asesorar a diferentes estamentos de la PUCESA, en la aplicación e interpretación de la Ley de Educación Superior, Estatutos, reglamentos y normas.
- b. Certificar documentos oficiales de la Universidad y la validez de los documentos que ingresan a la Institución.
- c. Certificar matrículas, calificaciones y demás documentos que reposan en la Secretaría General.
- d. Dar fe de los actos oficiales, actuar como Secretario en las sesiones de Consejo Directivo, sentar, suscribir las actas y comunicar las resoluciones.
- e. Patrocinar las causas legales y asesorar en aspectos jurídicos que tengan relación con la Sede.
- f. Actuar como secretario en las sesiones de Pre o Consejo de escuela/programa.
- g. Revisar expedientes y sumillar la certificación de terminación del pensum de los estudiantes de la Sede.
- h. Elaborar, reformar los instructivos y reglamentos de la Sede.
- i. Planificar, ejecutar y coordinar el proceso de matrículas, en conjunto con las Direcciones Administrativas y Unidades Académicas.
- j. Asesorar y tramitar la firma de convenios interinstitucionales con aquellos que lo requieran.
- k. Revisar las notas, asistencia y emitir los pases de nivel de las escuelas/programa.

**Perfil:** **Formación Académica:** Título de Abogado

**Experiencia:** Mínima de dos años en actividades legales y de secretariado

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.


Cuadro N° 2. Cuadro de Reemplazo Secretaría General/Procuraduría

<b>Funcionario Actual:</b> Doctor Hugo Altamirano <b>Secretario General Procurador</b>	<b>Funcionario de Reemplazo:</b> Doctora Maribel Morales <b>Directora Escuela Jurisprudencia</b>
<b>Títulos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctor en Jurisprudencia</li> </ul>	<b>Títulos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctora en jurisprudencia y abogada de los tribunales y juzgados de la República</li> </ul>
<b>Capacitación básica relacionada al cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller simulado de arbitraje</li> <li>• Seminario de informática jurídica y derecho informático</li> <li>• Curso de computación básica para profesionales</li> <li>• Seminario-taller de complementación académica</li> <li>• Seminario fundamentos epistemáticos-pedagógicos orientados a la evaluación del inter-aprendizaje en la educación superior</li> <li>• Curso-taller “la oralidad en los juicios de trabajo”</li> <li>• Curso taller “la responsabilidad objetiva del estado y silencio administrativo”</li> <li>• Curso taller “la ley de servicio civil y carrera administrativa”</li> <li>• Taller de diseño de proyectos “marco lógico”</li> <li>• Seminario “como resolver conflictos eficientemente”</li> </ul>	<b>Capacitación básica acorde a la función a reemplazar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller simulado de arbitraje</li> <li>• El nuevo código de procedimiento penal y la constitución política del estado</li> <li>• Curso de formación de mediadores</li> <li>• Seminario financiamiento para emprendedores</li> </ul>
<b>Experiencia:</b> Jefe de litigios GAD Municipio de Ambato 1 mes y medio	<b>Experiencia:</b> Docente PUCESA 8 años
<b>OBSERVACIONES PARA LA AUTORIZACIÓN DEL REEMPLAZO:</b> Los funcionarios remplazantes coordinaran sus decisiones con el Jefe Inmediato Superior., y no podrán sellar o firmar Títulos de Grado.	

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

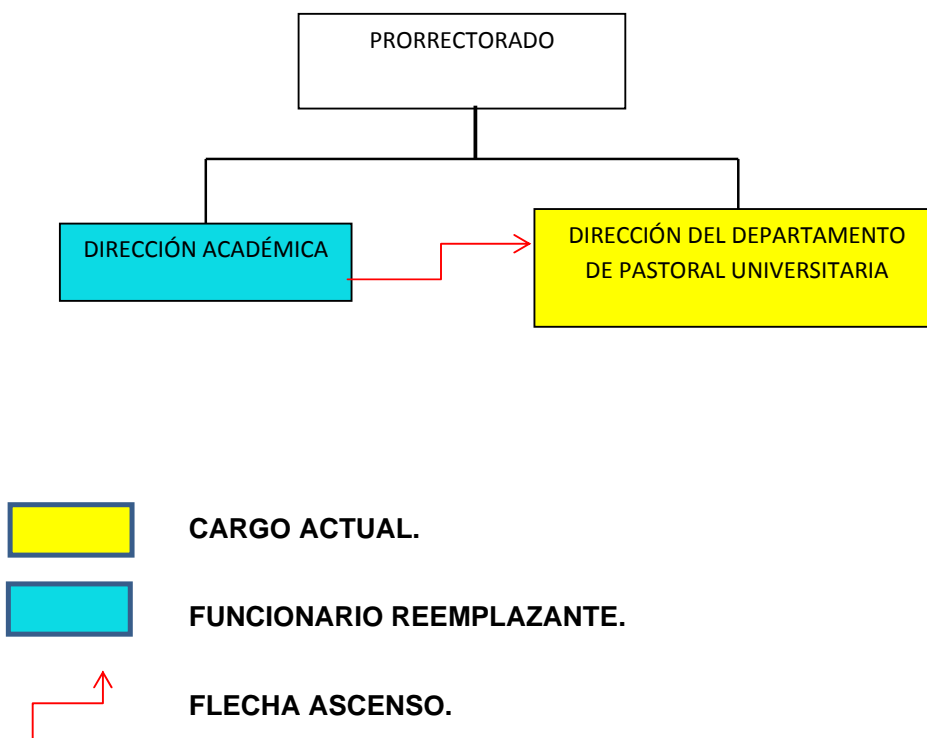
Cuadro N° 3. Tarjeta Individual N°1

		<b>TARJETA INDIVIDUAL</b>		
<b>1. DATOS PERSONALES</b>				
<b>APELLIDOS Y NOMBRE:</b>		MORALES GÓMEZ DELIA MARIBEL		
<b>EDAD:</b>		44 AÑOS		
<b>CARGO:</b>		DIRECTORA ESCUELA DE JURISPRUDENCIA		
<b>AREA:</b>		ADMINISTRATIVA		
<b>2. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
<b>PRIMARIA:</b>	SI	<b>ESCUELA:</b>		
<b>SECUNDARIA:</b>	SI	<b>COLEGIO:</b>		<b>ESPECIALIZACIÓN:</b>
<b>SUPERIOR 3<sup>er</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	CENTRAL DEL ECUADOR	<b>TÍTULO:</b> DOCTORA EN JURISPRUDENCIA Y ABOGADA DE LOS TRIBUNALES Y JUZGADOS DE LA REPÚBLICA
<b>SUPERIOR 4<sup>to</sup> NIVEL:</b>		<b>UNIVERSIDAD:</b>		<b>TÍTULO:</b>
<b>OTROS:</b>		<b>INSTITUTO:</b>		<b>TÍTULO:</b>
<b>3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>				
TALLER SIMULADO DE ARBITRAJE				
EL NUEVO CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO PENAL Y LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO				
CURSO DE FORMACIÓN DE MEDIADORES				
SEMINARIO FINANCIAMIENTO PARA EMPRENDEDORES				
<b>4. EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR</b>				
<b>CARGO:</b>		DOCENTE		
<b>EMPRESA:</b>		PUCESA		
<b>TIEMPO:</b>		8 AÑOS		

<b>5. DESTREZAS</b>	
<b>GENERALES</b>	<b>ESPECÍFICAS</b>
ORIENTACION Y ASESORAMIENTO	ORIENTACION A LOS RESULTADOS
PLANIFICACION Y GESTION	INICIATIVA
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	GENERACION DE IDEAS
IDENTIFICACION DE PROBLEMAS	HABILIDAD ANALITICA

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

**Gráfico N° 10. Organigrama Estructural Departamento de Pastoral Universitaria**

**Director Departamento Pastoral Universitaria:** Padre Joselito Cando.

**Reemplazo:** Padre Fabricio Dávila (Director Académico).

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

## Perfil de competencia N° 2

**Cargo: Director de Pastoral Universitaria DPU**

**Función principal:** Mantener y fomentar la espiritualidad cristiana en todos los ámbitos de la Sede.

**Sus funciones son las siguientes:**

- a. Brindar asesoría espiritual a los miembros de la comunidad universitaria y externos.
- b. Coordinar las actividades de los docentes de Formación Humana y de la Escuela de Teología para Laicos.
- c. Evaluar y controlar el desempeño de los docentes de Formación Humana y de la Escuela de Teología para Laicos.
- d. Planificar, coordinar, organizar y realizar programaciones de diferentes acciones pastorales para el beneficio de la comunidad universitaria.
- e. Promover, organizar, coordinar y evaluar las actividades de extensión de los estudiantes de la Sede.
- f. Presidir y celebrar las eucaristías con los distintos paralelos de la Sede y en ocasiones especiales.
- g. Gestionar fondos para la autofinanciación de la Escuela de Teología para Laicos.
- h. Planificar y ejecutar las convivencias del personal administrativo, docente y estudiantes de Formación Humana.
- i. Supervisar la planificación de proyectos pastorales de los estudiantes de la Escuela de Teología para Laicos en las parroquias de la Diócesis de Ambato.

**Perfil**

**Formación Académica:** Sacerdote

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA


Cuadro N° 4. Cuadro de Reemplazo del Departamento de Pastoral Universitaria

<b>Funcionario Actual:</b> Padre Joselito Cando <b>Director del Departamento de Pastoral Universitaria</b>	<b>Funcionario de Reemplazo:</b> Padre Fabricio Dávila <b>Director Académico</b>
<b>Títulos:</b> Licenciado en Derecho Canónico	<b>Títulos:</b> Licenciado en Comunicación Social
<b>Capacitación básica relacionada al cargo:</b>	<b>Capacitación básica acorde a la función a reemplazar:</b>
<b>Experiencia:</b> Docente Colegio la inmaculada 4 años	<b>Experiencia:</b> Director DPU PUCESA PUCESA 3 años
<b>OBSERVACIONES PARA LA AUTORIZACIÓN DEL REEMPLAZO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El funcionario remplazante opción 1 cuenta con la experiencia de 3 años como Director de DPU PUCESA puede cumplir con todas las funciones en coordinación con su Jefe Inmediato Superior</li> </ul>	

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

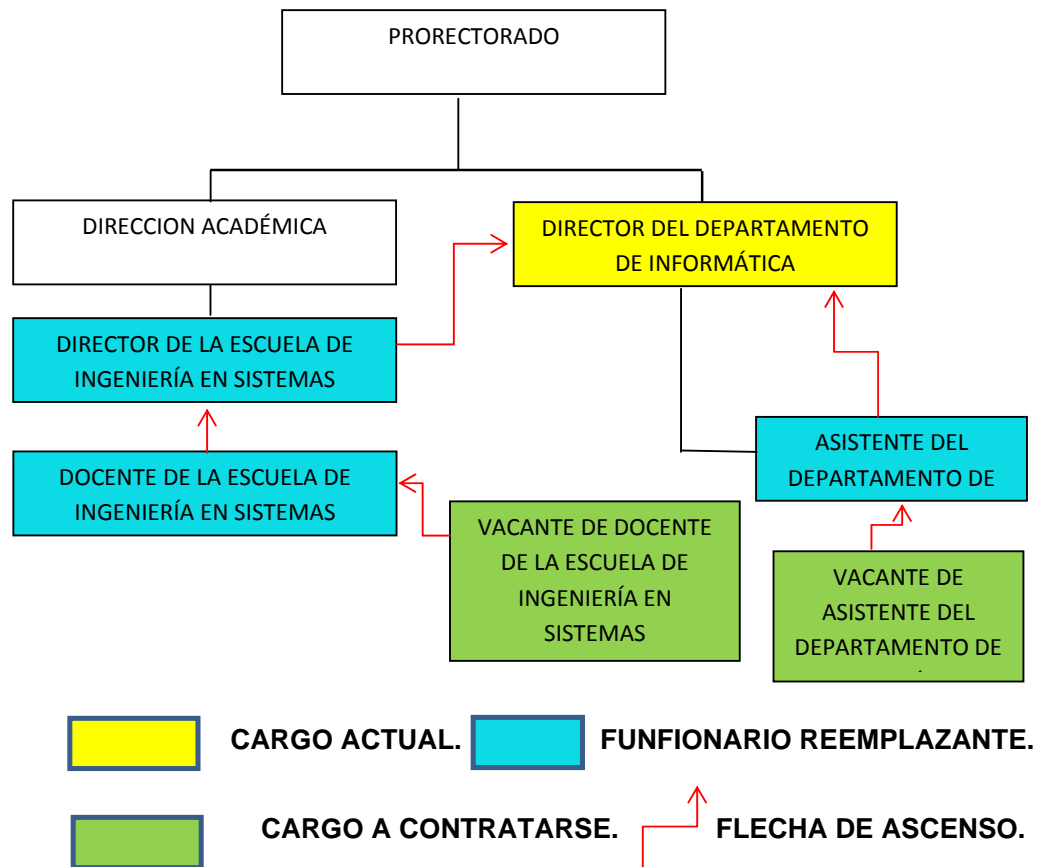
Cuadro N° 5. Tarjeta Individual N°2

 <b>TARJETA INDIVIDUAL</b>				
<b>1. DATOS PERSONALES</b>				
<b>APELLIDOS Y NOMBRE:</b>		DAVILA ESPINOZA RODRIGO FABRICIO		
<b>EDAD:</b>		34 AÑOS		
<b>CARGO:</b>		DIRECTOR DEPARTAMENTO ACADEMICO		
<b>AREA:</b>		ADMINISTRATIVA		
<b>2. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
<b>PRIMARIA:</b>	SI	<b>ESCUELA:</b>		
<b>SECUNDARIA:</b>	SI	<b>COLEGIO:</b>		<b>ESPECIALIZACIÓN:</b>
<b>SUPERIOR 3<sup>er</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	PARTICULAR DE LOJA	<b>TÍTULO:</b> LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL
<b>SUPERIOR 4<sup>to</sup> NIVEL:</b>		<b>UNIVERSIDAD:</b>		<b>TÍTULO:</b>
<b>OTROS:</b>		<b>INSTITUTO:</b>		<b>TÍTULO:</b>
<b>3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>				
<b>4. EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR</b>				
<b>CARGO:</b>		DIRECTOR DPU PUCESA		
<b>EMPRESA:</b>		PUCESA		
<b>TIEMPO:</b>		3 AÑOS		
<b>5. DESTREZAS</b>				
<b>GENERALES</b>			<b>ESPECÍFICAS</b>	
PLANIFICACION Y GESTION			HABILIDAD ANALITICA	
PENSAMIENTO ESTRATEGICO			GENERACION DE IDEAS	
IDENTIFICACION DE PROBLEMAS			ORIENTACION A RESULTADOS	
ORIENTACION Y ASESORAMIENTO			INICIATIVA	

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

Gráfico N° 11. Organigrama Estructural Departamento de Informática



**Director Departamento de Informática:** Ing. César Guevara.

**Reemplazo Opción N°1:** Msc. Galo López (Director de la Escuela de Ingeniería en Sistemas).

**Reemplazo Opción N°2:** Ing. Mónica Mena (Asistente del Departamento de Informática).

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

## Perfil de Competencia N° 3

### **Cargo: Jefe Del Departamento De Informática**

**Función principal:** Analizar, organizar y ejecutar la aplicación de planes y programas de trabajo en el área administrativa del Departamento de Informática y en coordinación con las unidades académicas y las direcciones administrativas.

### **Sus funciones son las siguientes:**

- a. Planificar, organizar y controlar el manejo y mantenimiento de los recursos de hardware y software de los laboratorios del Departamento de Informática y de la sede.
- b. Controlar y revisar el funcionamiento y buen manejo de los materiales y equipos por parte de los docentes y alumnos.
- c. Coordinar los horarios de préstamo de laboratorios y receptor los pedidos.
- d. Fiscalizar la ejecución de infraestructura informática, adquisición de hardware y software.
- e. Administrar la información de hardware y software de la institución.
- f. Elaboración de planes estratégicos y operativos del Departamento de Informática.
- g. Gestionar y monitorear la evaluación y mejoramiento de los programas y aplicativos de la Sede.
- h. Proponer, evaluar y analizar propuestas de adquisición de nuevas tecnologías.
- i. Coordinar y planificar los respaldos de información de la Sede.
- j. Coordinar horarios del personal que labora en el departamento.
- k. Elaboración, seguimiento, control y actualización anual de políticas de seguridad informática.
- l. Planificación y control de dominios

**Perfil: Formación Académica:** Título de pregrado universitario en Ingeniería de Sistemas y Computación

**Experiencia:** Mínima de tres años en funciones similares

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA

Cuadro N° 6. Cuadro de Reemplazo del Departamento de Informática

<b>Funcionario Actual:</b>	<b>Funcionario de Reemplazo Opción 1:</b>	<b>Funcionario de Reemplazo Opción 2:</b>
Ingeniero César Guevara <b>Director del Departamento de Informática</b>	Msc. Ing. Galo López <b>Director Escuela de Ingeniería en Sistemas</b>	Ingeniera Mónica Mena <b>Asistente Departamento de Informática</b>
<b>Títulos:</b>  Ingeniero en sistemas y computación	<b>Títulos:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero en Sistemas</li> <li>• Magíster en informática</li> <li>• Diplomado en gerencia informática</li> </ul>	<b>Títulos:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniera en sistemas</li> <li>• Diploma superior en docencia universitaria</li> </ul>
<b>Capacitación básica relacionada al cargo:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternativas para una evaluación efectiva</li> <li>• Neurolingüística</li> <li>• I congreso internacional en ciencias de sistemas</li> <li>• Servicio al cliente y calidad total</li> <li>• Curso linux red hat 7.2</li> <li>• Programa de lectura integral y técnicas de súper aprendizaje lintecs</li> <li>• Fundamentals i dba oracle 9i</li> <li>• Oracle 9i-sql</li> <li>• Peritaje en idioma inglés</li> <li>• Instalación y administración de linux</li> <li>• Quality attributes and architecture tradeoffs</li> <li>• Diseño de redes y configuración der servidores</li> </ul>	<b>Capacitación básica acorde a la función a reemplazar:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Access avanzado</li> <li>• Taller de redes</li> <li>• Calidad en ingeniería de software</li> <li>• Metodología de desarrollo informático</li> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• Interconectividad</li> <li>• Seminario de planificación estratégica</li> <li>• Curso de motivación y planificación</li> <li>• Ingeniería en software</li> <li>• Bases de datos con oracle</li> <li>• Programación java</li> <li>• Diseño de interfases</li> <li>• Diseño orientado a objetos</li> </ul>	<b>Capacitación básica acorde a la función a reemplazar:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas para el desarrollo de páginas web</li> <li>• Curso de capacitación instrumentación y mantenimiento electrónico</li> <li>• Configuración de redes lan inalámbricas wireless lan</li> <li>• Como brindar un efectivo servicio a los clientes</li> <li>• I congreso nacional de ingeniería en sistemas</li> <li>• Introducción a oracle</li> <li>• Internet working</li> <li>• Técnicas para el manejo del estrés laboral</li> </ul>
<b>Experiencia:</b> Analista programador Cooperativa OSCUS 1 año 10 meses	<b>Experiencia:</b> Director Escuela de Ingeniería en Sistemas PUCESA	<b>Experiencia:</b> Procesador de datos IESS 3 años
<b>OBSERVACIONES PARA LA AUTORIZACIÓN DEL REEMPLAZO:</b> Los funcionarios reemplazantes coordinaran sus decisiones con el Jefe Inmediato Superior		

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

Cuadro N° 7. Tarjeta Individual N°3

 <b>TARJETA INDIVIDUAL</b>				
<b>1. DATOS PERSONALES</b>				
<b>APELLIDOS Y NOMBRE:</b>		LÓPEZ SEVILLA GALO MAURICIO		
<b>EDAD:</b>		36 AÑOS		
<b>CARGO:</b>		DIRECTOR ESCUELA DE INGENIERÍA EN SISTEMAS		
<b>AREA:</b>		ADMINISTRATIVA		
<b>2. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
<b>PRIMARIA:</b>	SI	<b>ESCUELA:</b>	GONZÁLEZ SUÁREZ	
<b>SECUNDARIA:</b>	SI	<b>COLEGIO:</b>	NACIONAL BOLÍVAR	<b>ESPECIALIZACIÓN:</b> BACHILLER EN FÍSICO MATEMÁTICO
<b>SUPERIOR 3<sup>er</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	TÉCNICA DE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> INGENIERO EN SISTEMAS
<b>SUPERIOR 4<sup>to</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	TÉCNICA DE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> MAGÍSTER EN INFORMÁTICA
<b>OTROS:</b>	SI	<b>INSTITUTO:</b>	PUCESA	<b>TÍTULO:</b> DIPLOMADO EN GERENCIA INFORMÁTICA
<b>3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>				
LÓGICA DE PROGRAMACIÓN Y PASCAL				
CONECTIVIDAD DE REDES Y MICROSOFT WINDOWS NT				
ACCESS AVANZADO				
TALLER DE REDES				
CALIDAD EN INGENIERÍA DE SOFTWARE				
AUDITORÍA INFORMÁTICA				
METODOLOGÍA DE DESARROLLO INFORMÁTICO				
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA				
TMAX 2000				
IMPLEMENTACIÓN Y DISEÑO DE BASE DE DATOS EN SQL SERVER				
INTERCONECTIVIDAD				
ORACLE DESIGNER				

ORACLE DEVELOPER	
ORACLE 8.0	
LOTUS NOTES	
APLICACIONES INFORMÁTICAS MUNICIPALES Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN NACIONAL	
SEMINARIO DE INSTRUCTOR DE INSTRUCTORES	
SEMINARIO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
CURSO DE DOCENCIA UNIVERSITARIA	
CURSO DE MOTIVACIÓN Y PLANIFICACIÓN	
COMUNICACIONES MÓVILES Y FIJAS	
INGENIERÍA EN SOFTWARE	
BASES DE DATOS CON ORACLE	
PROGRAMACIÓN JAVA	
PROGRAMACIÓN XML	
DISEÑO DE INTERFASES	
BASES DE CONOCIMIENTOS	
DISEÑO ORIENTADO A OBJETOS	
CURSO DE DOCENCIA UNIVERSITARIA	
INGLÉS TÉCNICO MEDIO	
<b>4. EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR</b>	
<b>CARGO:</b>	DOCENTE
<b>EMPRESA:</b>	PUCESA
<b>TIEMPO:</b>	6 AÑOS
<b>5. DESTREZAS</b>	
<b>GENERALES</b>	<b>ESPECÍFICAS</b>
PLANIFICACION Y GESTION	ASESORAMIENTO Y ORIENTACION
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	HABILIDAD ANALITICA
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	GENERACION DE IDEAS
PENSAMIENTO CRITICO	IDENTIFICACION DE PROBLEMAS

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

Cuadro N° 8. Tarjeta Individual N°4

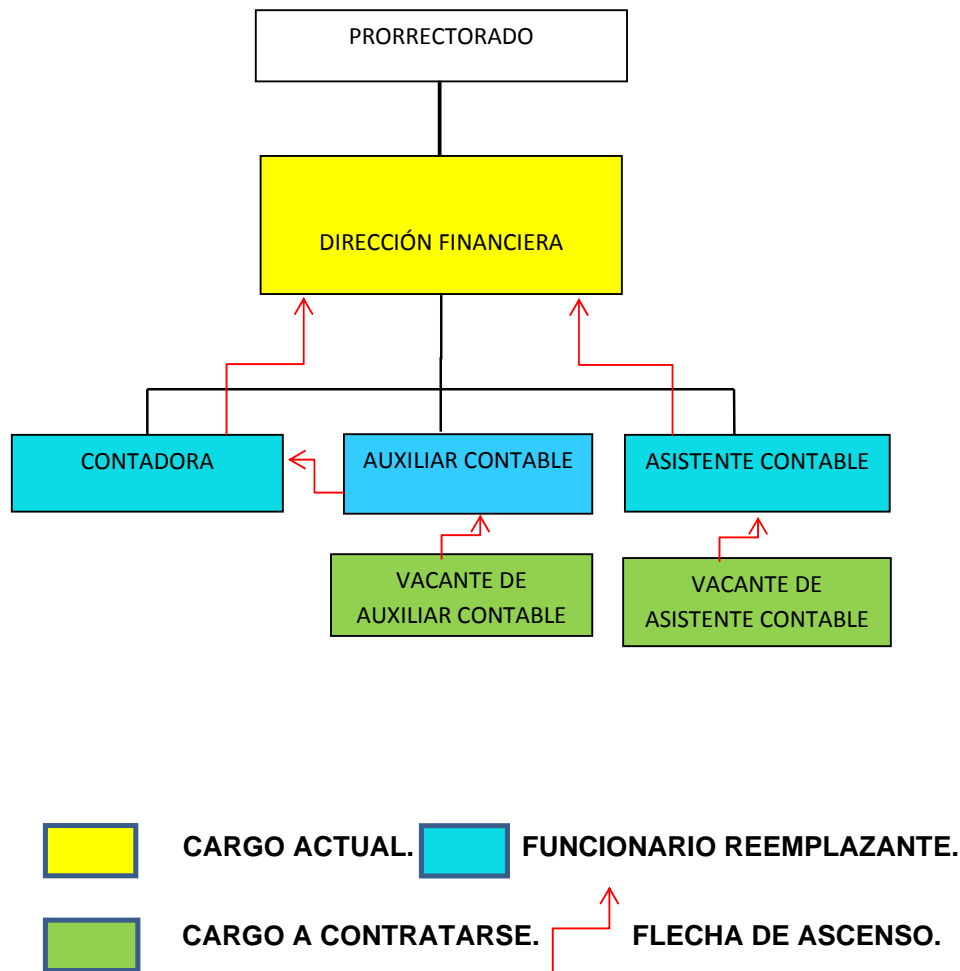
		<b>TARJETA INDIVIDUAL</b>		
<b>1. DATOS PERSONALES</b>				
<b>APELLIDOS Y NOMBRE:</b>		MENA MORENO MÓNICA PATRICIA		
<b>EDAD:</b>		36 AÑOS		
<b>CARGO:</b>		ASISTENTE DEL DEPARTAMENTO INFORMÁTICO		
<b>AREA:</b>		ADMINISTRATIVA		
<b>2. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
<b>PRIMARIA:</b>	SI	<b>ESCUELA:</b>	NUESTRA SEÑORA DE POMPEYA	
<b>SECUNDARIA:</b>	SI	<b>COLEGIO:</b>	VICTORIA VÁSCONEZ CUVI	<b>ESPECIALIZACIÓN:</b> BACHILLER EN FÍSICO MATEMÁTICO
<b>SUPERIOR 3<sup>er</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	TÉCNICA DE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> INGENIERA EN SISTEMAS
<b>SUPERIOR 4<sup>to</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> DIPLOMA SUPERIOR EN DOCENCIA UNIVERSITARIA
<b>OTROS:</b>		<b>INSTITUTO:</b>		<b>TÍTULO:</b>
<b>3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>				
HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE PÁGINAS WEB				
CURSO DE CAPACITACIÓN INSTRUMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO ELECTRÓNICO				
CONFIGURACIÓN DE REDES LAN INALÁMBRICAS WIRELESS LAN				
COMO BRINDAR UN EFECTIVO SERVICIO A LOS CLIENTES				
I CONGRESO NACIONAL DE INGENIERÍA EN SISTEMAS				
INTRODUCCIÓN A ORACLE				
INTERNET WORKING				
TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL				

<b>4. EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR</b>	
<b>CARGO:</b>	PREOCESADOR DE DATOS
<b>EMPRESA:</b>	IESS
<b>TIEMPO:</b>	3 AÑOS
<b>5. DESTREZAS</b>	
<b>GENERALES</b>	<b>ESPECÍFICAS</b>
INSTRUCCIÓN	INICIATIVA
ASESORAMIENTO Y ORIENTACION	ORIENTACION AL SERVICIO
GENERACION DE IDEAS	ORIENTACION A RESULTADOS
HABILIDAD ANALITICA	FLEXIBILIDAD

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

Gráfico N° 12. Organigrama Estructural Dirección Financiera



**Director Financiero:** Ing. Emerson Pazmiño.

**Reemplazo Opción N°1:** Contadora Clara Villacres (Contadora).

**Reemplazo Opción N°2:** Ing. Alex Freire (Asistente Contable).

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

## Perfil de Competencia N° 4

**Cargo:** Director Financiero

**Reporta:** Prorector

**Función principal:** Planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos económicos de la Sede, en busca de salvaguardar y optimizar su patrimonio, según los principios, normas, reglamentos y leyes vigentes.

**Sus funciones son las siguientes:**

- a. Manejar inversiones de la Sede (Flujo / fondos).
- b. Planificar, analizar y elaborar el presupuesto general y aranceles de la Sede.
- c. Recibir y revisar hojas de crédito, analizar impedimentos y autorizar la matrícula.
- d. Evaluar y analizar periódicamente ingresos y gastos de la Sede.
- e. Preparar información de ventas para el anexo transaccional y retenciones en la fuente.
- f. Realizar los procesos de liquidación y evaluación de presupuestos.
- g. Revisar y autorizar roles de pagos mensuales, apertura de cuentas y trámite para el pago en el banco.
- h. Revisar requerimientos de pago y autorizar los egresos de acuerdo con las partidas del presupuesto – firma cheques de la Sede.
- i. Realizar la adquisición de suministros de oficina, aseo y distribuir suministros de oficina.
- j. Gestionar, negociar y manejar convenios y contratos: servicio de copias, bar y arriendos.
- k. Coordinar con la Dirección Administrativa la concesión de préstamos y elaborar tablas de amortización.

**Perfil**

**Formación Académica:** Título de Pregrado Universitario en Finanzas o afines

**Experiencia:** Mínima de dos años en el manejo de Recursos Financieros

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA


**Cuadro N° 9. Cuadro de Reemplazo de la Dirección Financiera**

<b>Funcionario Actual:</b> Ingeniero Emerson Pazmiño <b>Director Financiero</b>	<b>Funcionario de Reemplazo Opción 1:</b> Contadora Clara Villacres <b>Contadora</b>	<b>Funcionario de Reemplazo Opción 2:</b> Ingeniero Alex Freire <b>Asistente Contable</b>
<b>Títulos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ingeniero en banca y finanzas</li> <li>Diplomado en desarrollo económico</li> </ul>	<b>Títulos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnóloga en gestión financiera</li> <li>Contadora pública</li> </ul>	<b>Títulos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ingeniero en gestión financiera</li> </ul>
<b>Capacitación básica relacionada al cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Régimen tributario ecuatoriano</li> <li>Contratación pública y reajuste de precios</li> <li>Estado de flujo efectivo</li> <li>Registro único de contribuyentes</li> <li>Comprobante de renta y retención</li> <li>Técnicas para el manejo del estrés laboral</li> </ul>	<b>Capacitación básica acorde a la función a reemplazar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adopción de NIIF para pymes</li> <li>Régimen tributario interno S.R.I.</li> <li>SAFI aplicado a los negocios II</li> <li>Indicadores de gestión</li> <li>Contabilidad computarizada t-max</li> <li>Nuevo reglamento para la aplicación de la ley del régimen tributario interno</li> <li>Declaración del impuesto a la renta</li> </ul>	<b>Capacitación básica acorde a la función a reemplazar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>El TLC, alca y sus derivaciones para el Ecuador</li> <li>Finanzas corporativas</li> <li>Mercado de valores y capitales</li> <li>Seguros, transporte y logística</li> <li>Herramientas gerenciales y comercio electrónico</li> <li>Ventas de atención al cliente con herramientas en neurolingüística</li> <li>Procedimiento legal para la creación de compañías limitadas y anónimas</li> </ul>
<b>Experiencia:</b> Especialista SRI 10 años	<b>Experiencia:</b> Contadora Fundación nuestra señora de Guadalupe 3 años	<b>Experiencia:</b> Jefe de bodegas y logística Construcciones YANROM 9 meses
<b>OBSERVACIONES PARA LA AUTORIZACIÓN DEL REEMPLAZO:</b> Los funcionarios reemplazantes coordinarán sus decisiones con el Jefe Inmediato Superior		

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

Cuadro N° 10. Tarjeta Individual N° 5


 <b>TARJETA INDIVIDUAL</b>				
<b>1. DATOS PERSONALES</b>				
<b>APELLIDOS Y NOMBRE:</b>		VILLACRES ARMAS CLARA ELIZABETH		
<b>EDAD:</b>		34 AÑOS		
<b>CARGO:</b>		CONTADORA		
<b>AREA:</b>		ADMINISTRATIVA		
<b>2. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
<b>PRIMARIA:</b>	SI	<b>ESCUELA:</b>	LAS AMERICAS	
<b>SECUNDARIA:</b>	SI	<b>COLEGIO:</b>	I. T. S. HISPANO AMÉRICA	<b>ESPECIALIZACIÓN:</b> BACHILLER EN COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
<b>SUPERIOR 3<sup>er</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	TÉCNICA DE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> TECNOLOGA EN GESTION FINANCIERA
<b>SUPERIOR 3<sup>er</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	TECNICA DE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> CONTADORA PUBLICA
<b>OTROS :</b>		<b>INSTITUTO:</b>		<b>TÍTULO:</b>
<b>3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>				
ADOPCION DE NIIF PARA PYMES				
REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO S.R.I.				
REFORMA TRIBUTARIA 2008				
SAFI APLICADO A LOS NEGOCIOS II				
INDICADORES DE GESTION				
CONTABILIDAD COMPUTARIZADA T-MAX				
WINDOWS 95 Y MICROSOFT WORD 7.0				
NUEVO REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DEL REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO				
DECLARACION DEL IMPUESTO A LA RENTA				
<b>4. EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR</b>				
<b>CARGO:</b>		CONTADORA		
<b>EMPRESA:</b>		FUNDACION NUESTRA SEÑORA DE GUADALUPE		
<b>TIEMPO:</b>		3 AÑOS		

<b>5. DESTREZAS</b>	
<b>GENERALES</b>	<b>ESPECÍFICAS</b>
HABILIDAD ANALITICA	DESTREZA MATEMATICA
PENSAMIENTO CONCEOTUAL	IDENTIFICACION DE PROBLEMAS
PLANIFICACION Y GESTION	INICIATIVA
INTRUCCION	GENERACION DE IDEAS

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

Cuadro N° 11. Tarjeta Individual N° 6

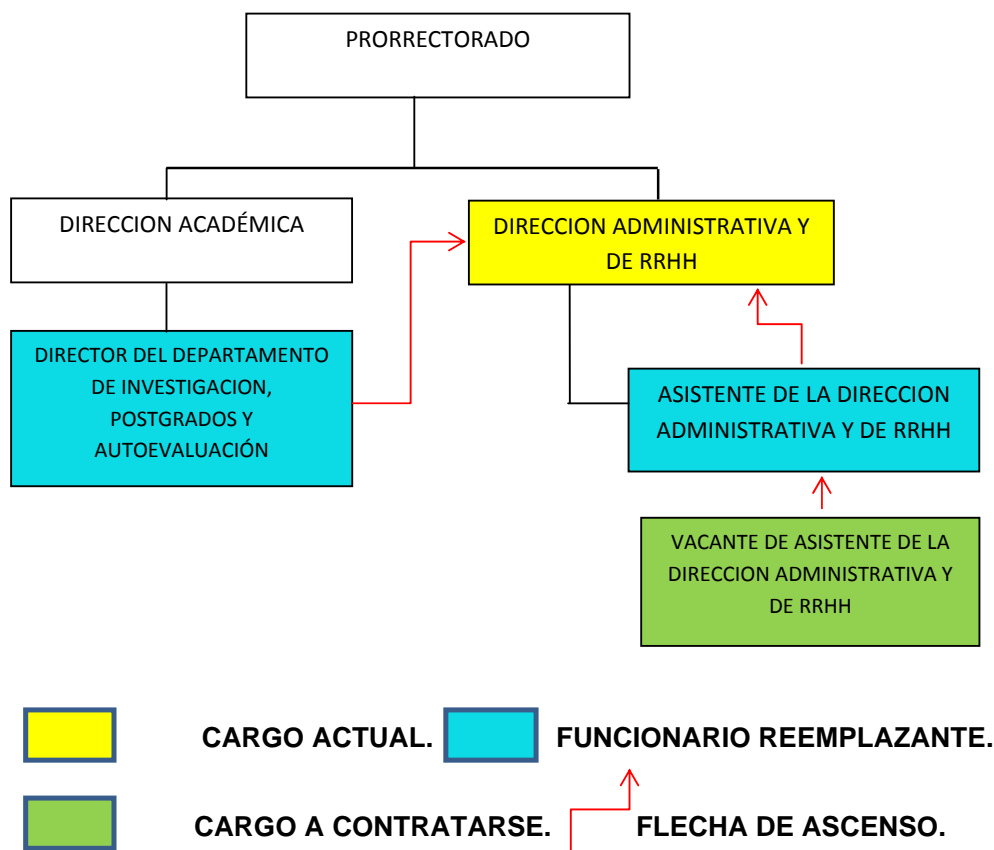
 <b>TARJETA INDIVIDUAL</b>				
<b>1. DATOS PERSONALES</b>				
<b>APELLIDOS Y NOMBRE:</b>		FREIRE FUENTES ALEX HERNAN		
<b>EDAD:</b>		27 AÑOS		
<b>CARGO:</b>		ASISTENTE DE CONTABILIDAD		
<b>AREA:</b>		ADMISNITRATIVA		
<b>2. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
<b>PRIMARIA:</b>	SI	<b>ESCUELA:</b>	LA GRANJA	
<b>SECUNDARIA:</b>	SI	<b>COLEGIO:</b>	I. T. S. BOLÍVAR	<b>ESPECIALIZACIÓN:</b> BACHILLERATO SOCIALES
<b>SUPERIOR 3<sup>er</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	TÉCNICA DE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> INGENIERO EN GESTIÓN FINANCIERA
<b>SUPERIOR 4<sup>to</sup></b>		<b>UNIVERSIDAD:</b>		<b>TÍTULO:</b>
<b>OTROS:</b>		<b>INSTITUTO:</b>		<b>TÍTULO:</b>
<b>3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>				
EL TLC, ALCA Y SUS DERIVACIONES PARA EL ECUADOR				
ELABORACIÓN DE PROYECTOS Y PERFILES DE INVESTIGACIÓN				
FINANZAS CORPORATIVAS				
MERCADO DE VALORES Y CAPITALES				
SEGUROS, TRANSPORTE Y LOGÍSTICA				
HERRAMIENTAS GENRENCIALES Y COMERCIO ELECTRÓNICO				
VENTAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE CON HERRAMIENTAS EN NEUROLINGUISTICA				
PROCEDIMIENTO LEGAL PARA LA CREACION DE COMPAÑIAS LIMITADAS Y ANONIMAS				
<b>4. EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR</b>				
<b>CARGO:</b>		JEFE DE NODEGAS Y LOGÍSTICA		
<b>EMPRESA:</b>		INGENIERIA EN CONSTRUCCIONES YANROM		
<b>TIEMPO:</b>		9 MESES		

<b>5. DESTREZAS</b>	
<b>GENERALES</b>	<b>ESPECÍFICAS</b>
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	DESTREZA MATEMATICA
HABILIDAD ANALITICA	FLEXIBILIDAD
PENSAMIENTO CRITICO Y ANALITICO	APRENDIZAJE CONTINUO
IDENTIFICACION DE PROBLEMAS	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO ORGAN.

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

Gráfico N° 13. Organigrama Estructural Dirección Administrativa y de RRHH



**Director Administrativo y de RRHH:** Ing. Diego Caicedo.

**Reemplazo Opción N°1:** Sr. David Camacho (Asistente de la Dirección Administrativa y de RRHH).

**Reemplazo Opción N°2:** MBA. Ec. Jorge Grijalva (Director DIPA).

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

## Perfil de Competencia N° 5

**Cargo:** Director Administrativo y de Recursos Humanos

**Reporta:** Prorector

**Función principal:** Planificar, organizar, dirigir y controlar todos los recursos humanos y físicos de la Sede, con miras a su optimización.

**Sus funciones son las siguientes:**

- a. Realiza la planificación de toda la infraestructura física de la Sede.
- b. Elabora y ejecuta el plan de capacitación continua para el personal administrativo de la Sede.
- c. Planifica, coordina el desarrollo y ejecución de los subsistemas de Administración de Recursos Humanos (clasificación y valoración de puestos, selección e inducción de personal).
- d. Elabora y ejecuta procedimientos para la evaluación del desempeño del personal administrativo de la Sede.
- e. Analiza con la Dirección Financiera la propuesta de sueldos y salarios del personal de la Sede.
- f. Extiende y sumilla certificados de tiempo de trabajo, ingresos, subsidios en base a registros que reposan en la Dirección.
- g. Realiza la planificación, distribución y control de la limpieza global de todas las áreas físicas con las que cuenta la Sede tales como: (áreas verdes, edificios, auditorios).
- h. Gestiona para la adquisición de suministros de aseo.
- i. Gestiona, planifica, organiza y controla todos los aspectos de servicios generales de la Sede.
- j. Controla la elaboración del rol de pagos mensuales de la Sede.
- k. Asesora al personal de la Sede en la aplicación uniforme de procedimientos de Recursos Humanos.
- l. Coordina la elaboración de contratos de personal, licencias, permisos, pagos de liquidaciones y demás acciones de personal.
- m. Revisa el promedio de ingresos de los empleados para la concesión de préstamos

**Perfil:** **Formación Académica:** Título de Pregrado Universitario en Administración o afines

**Experiencia:** Mínima de dos años en cargo similares

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA


**Cuadro N° 12. Cuadro de Reemplazo de la Dirección Administrativa y de RRHH**

<b>Funcionario Actual:</b>	<b>Funcionario de Reemplazo Opción 1:</b>	<b>Funcionario de Reemplazo Opción 2:</b>
Ingeniero Diego Caicedo <b>Director Administrativo y de RRHH</b>	Señor David Camacho <b>Asistente de Dirección Administrativa y de RRHH</b>	Mba. Ec. Jorge Grijalva <b>Director DIPA</b>
<b>Títulos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero comercial con mención en marketing</li> <li>• Diplomado "gerencia financiera empresarial"</li> </ul>	<b>Títulos:</b> <p>Egresado de la Carrera de Administración de Empresas</p>	<b>Títulos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economista</li> <li>• Magister en gestión estratégica empresarial MBA</li> </ul>
<b>Capacitación básica relacionada al cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario de marketing estratégico</li> <li>• Curso internet business</li> <li>• Seminario "pasión por la vida y el trabajo"</li> <li>• Curso "técnicas de entrevista de selección de personal"</li> <li>• Curso "planificación y control de la producción"</li> <li>• Curso "administración y dirección de personal"</li> </ul>	<b>Capacitación básica acorde a la función a reemplazar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia trade marketing merchandasing "respuesta eficiente al consumidor"</li> <li>• Técnicas para el manejo del estrés laboral</li> </ul>	<b>Capacitación básica acorde a la función a reemplazar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario administración de proyectos</li> <li>• Especialización consultor de programas de mejoramiento continuo de calidad total y productividad</li> <li>• Especialización consultor de diseño e implementación de procesos de mejoramiento continuo de calidad total y productividad</li> </ul>
<b>Experiencia:</b>  Gerente Importadora y exportadora de cueros BLUEEXPORT s.a. 9 meses	<b>Experiencia:</b>  Asistente de la Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA	<b>Experiencia:</b>  Director académico PUCESA 2 años
<p><b>OBSERVACIONES PARA LA AUTORIZACIÓN DEL REEMPLAZO:</b> Los funcionarios replazantes coordinaran sus decisiones con el Jefe Inmediato Superior, en el caso del replazante opción 2 cuenta con la experiencia como asistente del Departamento Administrativa y de RRHH PUCESA</p>		

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

Cuadro N° 13. Tarjeta Individual N°7

		<b>TARJETA INDIVIDUAL</b>		
<b>1. DATOS PERSONALES</b>				
<b>APELLIDOS Y NOMBRE:</b>		CAMACHO PEDROZA DAVID ISRAEL		
<b>EDAD:</b>		23 AÑOS		
<b>CARGO:</b>		ASISTENTE DE DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y RRHH		
<b>AREA:</b>		ADMINSITRATIVA		
<b>2. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
<b>PRIMARIA:</b>	SI	<b>ESCUELA:</b>	LICEO POLICIAL "MYR" GALO MIÑO J.	
<b>SECUNDARIA:</b>	SI	<b>COLEGIO:</b>	LICEO POLICIAL "MYR" GALO MIÑO J.	<b>ESPECIALIZACIÓN:</b> CIENCIAS
<b>SUPERIOR 3<sup>er</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> EGRESADO
<b>SUPERIOR 4<sup>to</sup> NIVEL:</b>		<b>UNIVERSIDAD:</b>		<b>TÍTULO:</b>
<b>OTROS:</b>		<b>INSTITUTO:</b>		<b>TÍTULO:</b>
<b>3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>				
CURSO IDIOMA INGLÉS 8 SEMESTRES				
CONFERENCIA TRADE MARKETING MERCHANDASING "RESPUESTA EFICIENTE AL CONSUMIDOR"				
CURSO "CONTABILIDAD PARA NO CONTADORES"				
TECNICAS PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL				
<b>4. EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR</b>				
<b>CARGO:</b>		JEFE DE VENTAS Y DE LOGÍSTICA		
<b>EMPRESA:</b>		NOVEDADES CECI		
<b>TIEMPO:</b>		2 AÑOS 2 MESES		

<b>5. DESTREZAS</b>	
<b>GENERALES</b>	<b>ESPECÍFICAS</b>
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	DESTREZA MATEMÁTICA
GENERACIÓN DE IDEAS	FLEXIBILIDAD
HABILIDAD ANALÍTICA	APRENDIZAJE CONTINUO
PENSAMIENTO CRÍTICO Y ANALÍTICO	CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	INICIATIVA

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

Cuadro N° 14. Tarjeta Individual N°8

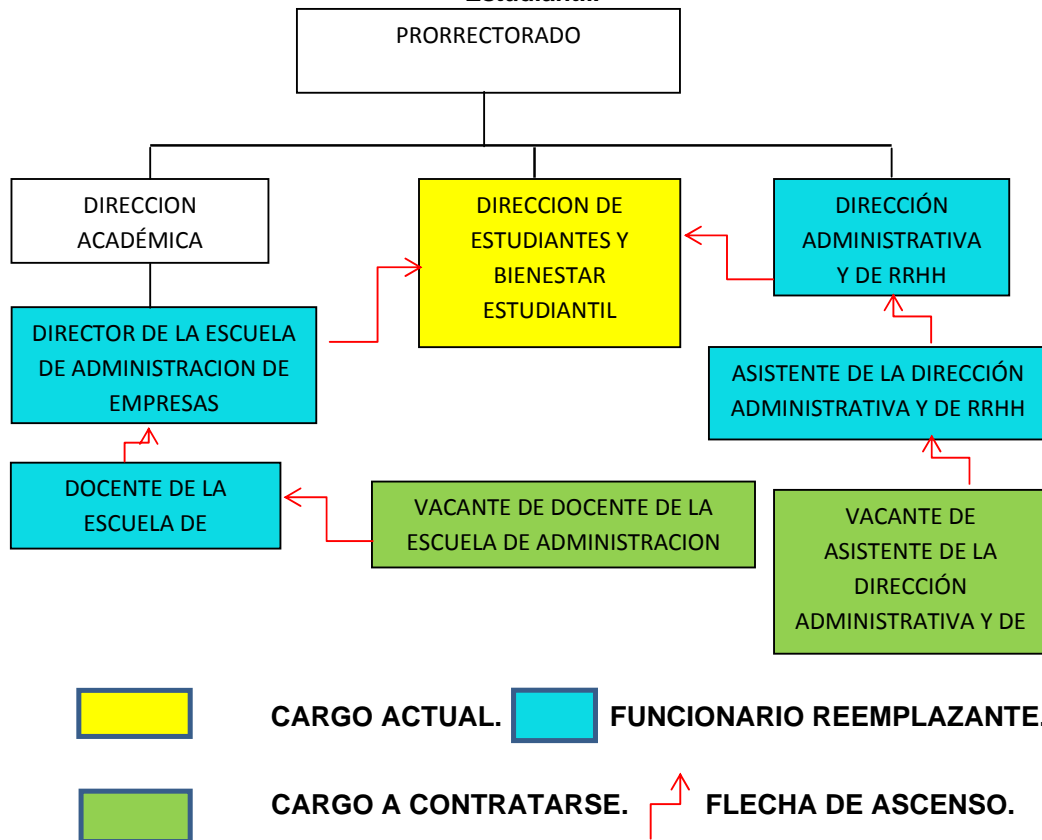
		<b>TARJETA INDIVIDUAL</b>		
<b>1. DATOS PERSONALES</b>				
<b>APELLIDOS Y NOMBRE:</b>		GRIJALVA SALAZAR JORGE ROBERTO		
<b>EDAD:</b>		55 AÑOS		
<b>CARGO:</b>		DIRECTOR DIPA		
<b>AREA:</b>		ADMINISTRATIVA		
<b>2. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
<b>PRIMARIA:</b>	SI	<b>ESCUELA:</b>	INSTITUTO LEÓN BECERRA	
<b>SECUNDARIA:</b>	SI	<b>COLEGIO:</b>	COLEGIO NACIONAL BOLÍVAR	<b>ESPECIALIZACIÓN:</b> BACHILLER EN CIENCIAS
<b>SUPERIOR 3<sup>er</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	CENTRAL DEL ECUADOR	<b>TÍTULO:</b> ECONOMISTA
<b>SUPERIOR 4<sup>to</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	TÉCNICA DE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> MAGISTER EN GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL MBA
<b>OTROS:</b>		<b>INSTITUTO:</b>		<b>TÍTULO:</b>
<b>3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>				
CURSO SOBRE ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS DE MICROEMPRESAS				
SEMINARIO DE COSTOS Y PRODUCTIVIDAD				
SEMINARIO ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS				
CUARTO CURSO INTERNACIONAL DE ENTRENADORES EN CREACIÓN DE EMPRESAS Y FORMACIÓN DE EMPRESARIOS. CAPACITACIÓN, ASISTENCIA TÉCNICA Y CRÉDITO PARA EL SECTOR PRODUCTIVO				
ENCUENTRO DE ESPECIALIZACIÓN EN CREACIÓN DE EMPRESAS FORTALEZA, CAPACITACIÓN ASISTENCIA TÉCNICA Y CRÉDITO				
PASANTÍA INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS SOBRE LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA				
PARTICIPACIÓN EN EL VI CONGRESO AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE DE ECONOMISTAS				
ESPECIALIZACIÓN CONSULTOR DE PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD				
ESPECIALIZACIÓN CONSULTOR DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD				

<b>4. EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR</b>	
<b>CARGO:</b>	DIRECTOR ACADEMICO
<b>EMPRESA:</b>	PUCESA
<b>TIEMPO:</b>	2 AÑOS
<b>5. DESTREZAS</b>	
<b>GENERALES</b>	<b>ESPECÍFICAS</b>
GENERACION DE IDEAS	PLANIFICACION Y GESTION
IDENTIFICACION DE PROBLEMAS	ASESORAMIENTO
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACION A RESULTADOS
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	HABILIDAD ANALITICA

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

**Gráfico N° 14. Organigrama Estructural Dirección de Estudiantes y Bienestar Estudiantil.**



**Director de Estudiantes y Bienestar Estudiantil:** Psc. Marco Mena.

**Reemplazo Opción N°1:** Ing. Jorge Núñez (Director de la Escuela de Administración de Empresas).

**Reemplazo Opción N°2:** Ing. Diego Caicedo (Director Administrativo y de RRHH).

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

## Perfil de Competencia N° 6

**Cargo:** Director De Estudiantes y Bienestar Estudiantil

**Reporta:** Prorector

**Función Principal:** Planificar, organizar, coordinar, negociar y supervisar las actividades de su Dirección. Proponer, ejecutar y controlar el cumplimiento de políticas, objetivos, métodos y estrategias para cumplir con los objetivos institucionales de la PUCESA.

**SUS FUNCIONES SON LAS SIGUIENTES:**

- a. Ejecutar el proceso de inscripción y admisión de los estudiantes de pre y postgrado.
- b. Coordinar con las Direcciones departamentales de la SEDE la realización de eventos culturales, sociales y oficiales.
- c. Coordinar con las Unidades Académicas y Administrativas la elaboración del boletín informativo de la Sede y la publicidad en los medios de comunicación.
- d. Establecer contactos y hacer visitas para promocionar la Sede en los colegios.
- e. Administrar el proceso de concesión de becas mediante el comité de selección en base al reglamento aprobado para el efecto.
- f. Recopilar y actualizar la información general y oferta académica de cada escuela para la promoción de la Sede.
- g. Promover la Imagen Corporativa de la Sede.
- h. Tutelar y promover los distintos grupos, clubes y asociaciones estudiantiles legítimamente constituidos.
- i. Elaborar cuadros de representación estadística de estudiantes inscritos y admitidos en las diferentes unidades académicas de la Sede.
- j. Proporcionar un sistema permanente de servicios y asistencia a los estudiantes de la Sede.
- k. Promover, organizar, coordinar y evaluar las actividades de extensión de los estudiantes de la Sede.
- l. Gestionar seguros de accidentes para los estudiantes.
- m. Organizar la casa abierta de la Sede en coordinación con la Dirección Académica

**Perfil:**           **Formación Académica:** Título de Pregrado Universitario en Administración o afines

**Experiencia:** Mínima de dos años en cargos similares

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA

Cuadro Nº 15. Cuadro de Reemplazo de la Dirección de Estudiantes y Bienestar


## Estudiantil

<b>Funcionario Actual:</b>	<b>Funcionario de Reemplazo Opción 1:</b>	<b>Funcionario de Reemplazo Opción 2:</b>
Psicólogo Marco Mena <b>Director de Estudiantes y Bienestar Estudiantil</b>	Ingeniero Jorge Núñez <b>Director Escuela de Administración Empresas</b>	Ingeniero Diego Caicedo <b>Director Administrativo y de RRHH</b>
<b>Títulos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicólogo Clínico</li> <li>• Diplomado interdisciplinario en estudios de género y psicoanálisis</li> </ul>	<b>Títulos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero de empresas</li> </ul>	<b>Títulos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero comercial con mención en marketing</li> <li>• Diplomado "gerencia financiera empresarial"</li> </ul>
<b>Capacitación básica relacionada al cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario de atención en crisis</li> <li>• Seminario internacional de discapacidad y atención temprana</li> <li>• Seminario de docencia universitaria</li> <li>• VI foro nacional en investigación y salud</li> <li>• Seminario de la maestría de análisis del discurso</li> <li>• Seminario el cuerpo y la angustia</li> <li>• Curso abierto Michael Foucault: discurso poder y epistemología</li> <li>• Curso de musicoterapia aplicada a los grupos</li> </ul>	<b>Capacitación básica acorde a la función a reemplazar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario atención telefónica eficaz</li> <li>• Seminario nuevo entorno competitivo</li> <li>• Seminario modelos para el desarrollo de la calidad</li> <li>• Curso administración de ventas con liderazgo y participación</li> <li>• Seminario-taller relaciones humanas y actitud mental positiva</li> </ul>	<b>Capacitación básica relacionada al cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario de marketing estratégico</li> <li>• Curso internet business</li> <li>• Seminario "pasión por la vida y el trabajo"</li> <li>• Curso "técnicas de entrevista de selección de personal"</li> <li>• Curso "planificación y control de la producción"</li> <li>• Curso "administración y dirección de personal"</li> </ul>
<b>Experiencia:</b> Docente escuela psicología PUCESA 2 años	<b>Experiencia:</b> Docente PUCESA 10 años	<b>Experiencia:</b> Gerente Importadora y exportadora de cueros BLUEEXPORT s.a. 9 meses
<b>OBSERVACIONES PARA LA AUTORIZACIÓN DEL REEMPLAZO:</b> Los funcionarios reemplazantes coordinaran sus decisiones con el Jefe Inmediato Superior		

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

Cuadro N° 16. Tarjeta Individual N°9


		<b>TARJETA INDIVIDUAL</b>		
<b>1. DATOS PERSONALES</b>				
<b>APELLIDOS Y NOMBRE:</b>		NUÑEZ GRIJALVA JORGE BLADIMIR		
<b>EDAD:</b>		41 AÑOS		
<b>CARGO:</b>		DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
<b>AREA:</b>		ADMINISTRATIVA		
<b>2. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
<b>PRIMARIA:</b>	SI	<b>ESCUELA:</b>		
<b>SECUNDARIA:</b>	SI	<b>COLEGIO:</b>	NACIONAL RUMIÑAHUI	<b>ESPECIALIZACIÓN:</b> BACHILLER EN FÍSICO MATEMÁTICO
<b>SUPERIOR 3<sup>er</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	TÉCNICA DE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> INGENIERO DE EMPRESAS
<b>SUPERIOR 4<sup>to</sup> NIVEL:</b>		<b>UNIVERSIDAD:</b>		<b>TÍTULO:</b>
<b>OTROS:</b>		<b>INSTITUTO:</b>		<b>TÍTULO:</b>
<b>3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>				
CURSO TÉCNICA DE VENTAS				
SEMINARIO ATENCIÓN TELEFÓNICA EFICAZ				
SEMINARIO NUEVO ENTORNO COMPETITIVO				
SEMINARIO MODELOS PARA EL DESARROLLO DE LA CALIDAD				
CURSO ADMINISTRACIÓN FONDOS COLECTIVOS				
CURSO ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZA				
CURSO DE ACTUALIZACIÓN ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZA				
CURSO ADMINISTRACIÓN DE VENTAS CON LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN				
SEMINARIO-TALLER RELACIONES HUMANAS Y ACTITUD MENTAL POSITIVA				
<b>4. EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR</b>				
<b>CARGO:</b>		DOCENTE		
<b>EMPRESA:</b>		PUCESA		
<b>TIEMPO:</b>		10 AÑOS		

<b>5. DESTREZAS</b>	
<b>GENERALES</b>	<b>ESPECÍFICAS</b>
IDENTIFICACION DE PROBLEMAS	ORIENTACION A RESULTADOS
HABILIDAD ANALITICA	INICIATIVA
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	PLANIFICACION Y GESTION
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	GENERACION DE IDEAS

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

Cuadro N° 17. Tarjeta Individual N°10

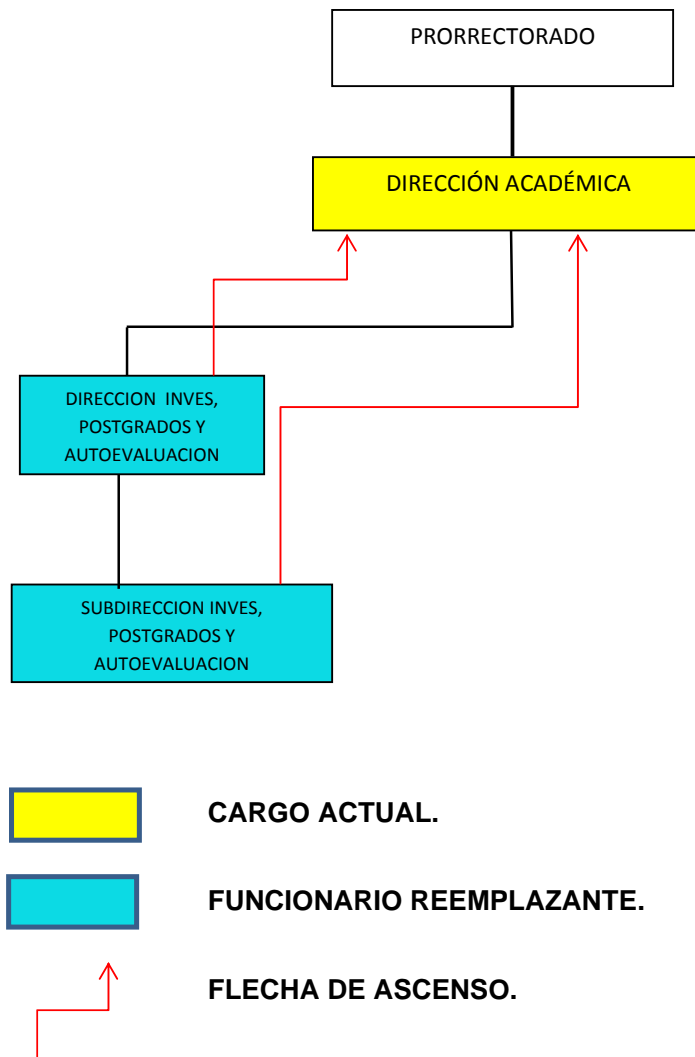
		<b>TARJETA INDIVIDUAL</b>		
<b>1. DATOS PERSONALES</b>				
<b>APELLIDOS Y NOMBRE:</b>		CAICEDO NUÑEZ DIEGO FERNANDO		
<b>EDAD:</b>		28 AÑOS		
<b>CARGO:</b>		DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS		
<b>AREA:</b>		ADMINISTRATIVA		
<b>2. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
<b>PRIMARIA:</b>	SI	<b>ESCUELA:</b>	ATENAS	
<b>SECUNDARIA:</b>	SI	<b>COLEGIO:</b>	ATENAS	<b>ESPECIALIZACIÓN:</b> FISICO- MATEMATICO
<b>SUPERIOR 3<sup>er</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> INGENIERO COMERCIAL CON MENCION EN MARKETING
<b>SUPERIOR 4<sup>to</sup> NIVEL:</b>		<b>UNIVERSIDAD:</b>		<b>TÍTULO:</b>
<b>OTROS:</b>	SI	<b>INSTITUTO:</b>	TECNOLÓGICO DE MONTERREY QUITO	<b>TÍTULO:</b> DIPLOMADO "GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL"
<b>3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>				
PERITAJE EN IDIOMA INGLÉS				
INGLÉS INTENSIVO 7 NIVELES				
IDIOMA FRANCÉS 2 NIVELES				
SEMINARIO DE MARKETING ESTRATÉGICO				
CURSO TABLERO DE COMANDOS				
CURSO INTERNET BUSINESS				
SEMINARIO "PASIÓN POR LA VIDA Y EL TRABAJO"				
SEMINARIO "COMO VERNDER MÁS EN ÉPOCA DE CRISIS"				
CURSO "TÉCNICAS DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL"				
CURSO "GESTIÓN DE VENTA DIRECTA"				
CURSO "PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN"				
CURSO "ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE PERSONAL"				
SEMINARIO "LOS NEGOCIOS FIDUCIARIOS COMO MECANISMOS DE FINANCIAMIENTO PARA EL SECTOR INMOVIALIARIO"				
SEMINARIO "EKOS 5 <sup>TO</sup> ENCUENTRO INMOBILIARIO 2011"				

<b>4. EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR</b>	
<b>CARGO:</b>	GERENTE
<b>EMPRESA:</b>	IMPORTADORA Y EXPORTADORA DE CUEROS BLUEXPORT S.A.
<b>TIEMPO:</b>	9 MESES
<b>5. DESTREZAS</b>	
<b>GENERALES</b>	<b>ESPECÍFICAS</b>
ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO	IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	DESTRZA MATEMÁTICA
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	ORIENTACIÓN DE SERVICIO
PENSAMIENTO CRÍTICO Y ANALÍTICO	ORIENTACIÓN A RESULTADOS
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	INICIATICA
INSTRUCCIÓN	APRENDIZAJE CONTINUO

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

Gráfico N° 15. Organigrama Estructural Dirección Académica



**Director Académico:** Padre Fabricio Dávila.

**Reemplazo Opción N°1:** Msc. Ing. Telmo Viteri.

**Reemplazo Opción N°2:** MBA. Ec. Jorge Grijalva.

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

## Perfil de Competencia N° 7

**Cargo: Director Académico**

**Reporta:** Prorector

**Función Principal:** Planificar, organizar, coordinar, supervisar y controlar el cumplimiento de políticas, objetivos, procedimientos y estrategias en el campo de la docencia, investigación y extensión para cumplir con los objetivos institucionales de la PUCESA.

**Sus Funciones Son Las Siguietes:**

- a. Gestionar, determinar y proponer a la instancia correspondiente, para su aprobación, las políticas académicas de la Sede sobre docencia, investigación y extensión.
- b. Elaborar el calendario académico de la Sede.
- c. Evaluar los programas y la gestión académica de profesores y estudiantes en coordinación con las unidades académicas.
- d. Someter a la aprobación de la Comisión Académica las programaciones y distributivos presentados por cada unidad académica.
- e. Planificar y elaborar el estudio de pensums de materias y programas para pregrado y postgrados de la universidad.
- f. Revisar los proyectos de maestría y postgrados de las diferentes unidades académicas.
- g. Revisar y autorizar los contenidos académicos de cursos de educación continua.
- h. Planificar, organizar y coordinar las actividades académicas conjuntamente con las Unidades Académicas.
- i. Estudiar y proponer proyectos académicos de las Unidades Académicas de la Sede.
- j. Participar en los procesos de selección y contratación de personal docente para las actividades académicas.
- k. Ejecutar acciones y políticas necesarias para el continuo mejoramiento y desarrollo de los servicios y procesos realizados dentro de las Biblioteca.

**Perfil: Formación Académica:** Título de Pregrado Universitario preferible con formación de Postgrado

**Experiencia:** Mínima de tres años como Directivo/Docente en la PUCESA

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA

Cuadro N° 18. Cuadro de Reemplazo de la Dirección Académica

<b>Funcionario Actual:</b>	<b>Funcionario de Reemplazo Opción 1:</b>	<b>Funcionario de Reemplazo Opción 2:</b>
Padre Fabricio Dávila <b>Director Académico</b>	Msc. Ing. Telmo Viteri <b>Sub Director DIPA</b>	Mba. Ec. Jorge Grijalva <b>Director DIPA</b>
<b>Títulos:</b>  Licenciado en Comunicación Social	<b>Títulos:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero Civil especialización estructuras</li> <li>• Master en pedagogía gestión universitaria</li> </ul>	<b>Títulos:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economista</li> <li>• Magister en gestión estratégica empresarial MBA</li> </ul>
<b>Capacitación básica relacionada al cargo:</b>	<b>Capacitación básica acorde a la función a reemplazar:</b>	<b>Capacitación básica acorde a la función a reemplazar:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario sobre administración de proyectos</li> <li>• Curso sobre las jornadas de la evaluación académica</li> <li>• Curso de micro planificación curricular evaluación del aprendizaje y tecnología educativa</li> <li>• Seminario sobre fundamentos epistemico-pedagogicos orientados a la evaluación de los interaprendizajes en la educación superior</li> <li>• Curso software mofodau para elaborar planes estratégicos de universidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario administración de proyectos</li> <li>• Especialización consultor de programas de mejoramiento continuo de calidad total y productividad</li> <li>• Especialización consultor de diseño e implementación de procesos de mejoramiento continuo de calidad total y productividad</li> </ul>
<b>Experiencia:</b> Director DPU PUCESA 3 años	<b>Experiencia:</b> Docente PUCESA 10 años	<b>Experiencia:</b> Director académico PUCESA 2 años
<b>OBSERVACIONES PARA LA AUTORIZACIÓN DEL REEMPLAZO:</b> Los funcionarios reemplazantes coordinaran sus decisiones con el Jefe Inmediato Superior		

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

Cuadro N° 19. Tarjeta Individual N°11

		<b>TARJETA INDIVIDUAL</b>		
<b>1. DATOS PERSONALES</b>				
<b>APELLIDOS Y NOMBRE:</b>		VITERI ARROYO TELMO ENRIQUE		
<b>EDAD:</b>		54 AÑOS		
<b>CARGO:</b>		SUB-DIRECTOR DIPA		
<b>AREA:</b>		ADMINISTRATIVA		
<b>2. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
<b>PRIMARIA:</b>	SI	<b>ESCUELA:</b>	PENSIONADO LA MERCED	
<b>SECUNDARIA:</b>	SI	<b>COLEGIO:</b>	NACIONAL BOLÍVAR	<b>ESPECIALIZACIÓN:</b> BACHILLER EN FÍSICO MATEMÁTICO
<b>SUPERIOR 3<sup>er</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	TÉCNICA DE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> INGENIERO CIVIL ESPECIALIZACIÓN ESTRUCTURAS
<b>SUPERIOR 4<sup>to</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	TÉCNICA DE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> MASTER EN PADAGOGÍA GESTIÓN UNIVERSITARIA
<b>OTROS:</b>		<b>INSTITUTO:</b>		<b>TÍTULO:</b>
<b>3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>				
I SEMINARIO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA SÍSMICA				
SEMINARIO SOBRE UTILIZACIÓN DE ENERGÍA SOLAR EN CONSTRUCCIÓN				
SEMINARIO SOBRE ANÁLISIS DE COSTOS EN LA CONSTRUCCIÓN, INCIDENCIA INFLACIONARIA Y POLINOMIO DE REAJUSTE DE PRECIO				
SEMINARIO SOBRE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS				
CURSO SOBRE DISEÑO DE ARCHIVOS EN EL CENTRO DE SERVICIOS DE EDUCACIÓN				
CURSO SOBRE TÉCNICAS PARA ORGANIZACIÓN Y CONTROL DE UN DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE DATOS				
CURSO SOBRE TÉCNICAS PARA ANÁLISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS				
CURSO SOBRE HABILITACIÓN PEDAGÓGICA				
EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE				
CURSO SOBRE LAS JORNADAS DE LA EVALUACIÓN ACADÉMICA				
PARTICIPACIÓN EN LA I REUNIÓN INTERNACIONAL REGIONAL DEL PROGRAMA WINIDAMS				
CURSO DE MICROPLANIFICACIÓN CURRICULAR EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA EDUCATIVA				

SEMINARIO SOBRE FUNDAMENTOS EPISTEMICO-PEDAGOGICOS ORIENTADOS A LA EVUALUACIÓN DE LOS INTERAPRENDIZAJES EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR	
SEMINARIO SOBRE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPCITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA	
SEMINARIO SOBRE MARKETING ESTRATÉGICO	
SEMINARIO SOBRE MARKETING DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN Y ASITENCIA TÉCNICA	
SEMINARIO ESTRATEGIAS METODOLOGICO-DIDACTICOS PARA EL DESARROLLO DEL MICROCURRICULUM, DESDE EL ENFOQUE DEL APRENDIZAJE PARTICIPATIVO	
CURSO SOFTWARE MOFODAU PARA ELABORAR PLANES ESTRATEGICOS DE UNIVERSIDADES	
CURSO DE SOFTWARE STRATEX 1.0 PARA ELABORAR PLANES ESTRATEGICOS PARA UNIVERSIDADES	
II SEMINARIO MARKETING ESTRATEGICO	
PARTICIPACION EN EL SEMINARIO INTERNACIONAL SOBRE SITUACIÓN DE LOS POSGRADOS EN EL ECUADOR Y AMERICA LATINA	
I CONGRESO INTERNACIONAL EN CIENCIAS DE SISTEMAS	
<b>4. EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR</b>	
<b>CARGO:</b>	DOCENTE
<b>EMPRESA:</b>	PUCESA
<b>TIEMPO:</b>	10 AÑOS
<b>5. DESTREZAS</b>	
<b>GENERALES</b>	<b>ESPECÍFICAS</b>
IDENTIFICACION DE RPOBLEMAS	ORIENTACION A RESULTADOS
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	HABILIDAD ANALITICA
ORIENTACION Y ASESORAMIENTO	GENERACION DE IDEAS
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	INICIATIVA

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

Cuadro N° 20. Tarjeta Individual N°12

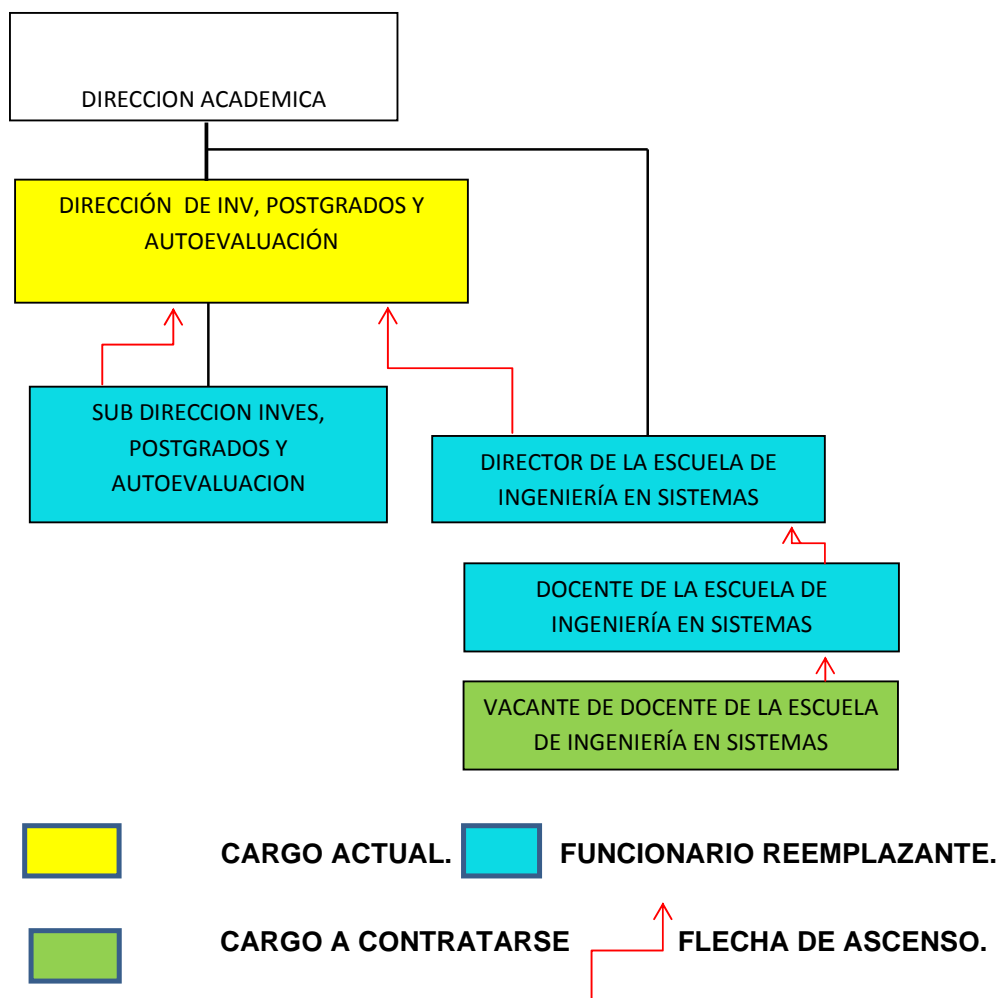
 <b>TARJETA INDIVIDUAL</b>	
<b>1. DATOS PERSONALES</b>	
GRIJALVA SALAZAR JORGE ROBERTO	
55 AÑOS	
DIRECTOR DIPA	
ADMINISTRATIVA	
<b>2. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	
<b>ESCUELA:</b>	INSTITUTO LEÓN BECERRA
<b>COLEGIO:</b>	COLEGIO NACIONAL BOLÍVAR
<b>ESPECIALIZACIÓN:</b>	BACHILLER EN CIENCIAS
<b>UNIVERSIDAD:</b>	CENTRAL DEL ECUADOR
<b>TÍTULO:</b>	ECONOMISTA
<b>UNIVERSIDAD:</b>	TÉCNICA DE AMBATO
<b>TÍTULO:</b>	MAGISTER EN GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL MBA
<b>INSTITUTO:</b>	<b>TÍTULO:</b>
<b>3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>	
CURSO SOBRE ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS DE MICROEMPRESAS	
SEMINARIO DE COSTOS Y PRODUCTIVIDAD	
SEMINARIO ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	
CUARTO CURSO INTERNACIONAL DE ENTRENADORES EN CREACIÓN DE EMPRESAS Y FORMACIÓN DE EMPRESARIOS. CAPACITACIÓN, ASISTENCIA TÉCNICA Y CRÉDITO PARA EL SECTOR PRODUCTIVO	
ENCUENTRO DE ESPECIALIZACIÓN EN CREACIÓN DE EMPRESAS FORTALEZA, CAPACITACIÓN ASISTENCIA TÉCNICA Y CRÉDITO	
PASANTÍA INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS SOBRE LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	
PARTICIPACIÓN EN EL VI CONGRESO AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE DE ECONOMISTAS	
ESPECIALIZACIÓN CONSULTOR DE PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD	
ESPECIALIZACIÓN CONSULTOR DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD	

<b>4. EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR</b>	
DIRECTOR ACADEMICO	
PUCESA	
2 AÑOS	
<b>5. DESTREZAS</b>	
<b>GENERALES</b>	<b>ESPECÍFICAS</b>
GENERACION DE IDEAS	PLANIFICACION Y GESTION
IDENTIFICACION DE PROBLEMAS	ASESORAMIENTO
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACION A RESULTADOS
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	HABILIDAD ANALITICA

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

**Gráfico N° 16. Organigrama Estructural Departamento de Investigación, Postgrado y Autoevaluación**



**Director DIPA:** Mba. Ec. Jorge Grijalva.

**Reemplazo Opción N°1:** Msc. Ing. Telmo Viteri (Sub Director DIPA).

**Reemplazo Opción N°2:** Msc. Ing Galo López (Director Escuela de Ingeniería en Sistemas.)

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

## Perfil de Competencia N° 8

**Cargo:** Director del Departamento de Investigación, Postgrados y Autoevaluación

**Reporta:** Director Académico

**Función principal:** Planificar, organizar, coordinar, controlar y dirigir el cumplimiento de políticas, objetivos y procedimientos en el campo de investigación y postgrados para cumplir con los objetivos institucionales de la PUCESA.

**Sus funciones son las siguientes:**

- a. Planificar y elaborar el estudio de pensum de materias y programas para los postgrados de la universidad.
- b. Elaborar los proyectos de postgrados de las diferentes unidades académicas.
- c. Planificar y controlar el proceso de aprobación de los programas de postgrado e investigación.
- d. Elaborar la programación de las investigaciones y actividades de producción intelectual que se generen con las unidades académicas y profesores asignados por las autoridades superiores de acuerdo a los artículos 28 literal b) y 30 literal b) del Reglamento de Personal Académico.
- e. Dar seguimiento y evaluar los proyectos de investigación generativa y programas de postgrado.
- f. Organizar conjuntamente con la Dirección Académica, actividades de capacitación, formación continua e investigación a nivel de pre grado y postgrado.
- g. Planificar, dirigir, revisar y controlar el proceso de autoevaluación de la SEDE.
- h. Realizar el proceso de selección y contratación de personal docente para postgrados.
- i. Dirigir el proceso de graduación en lo que concierne a postgrados.
- j. Emitir políticas para regularizar el contenido y alcance de los proyectos de investigación.
- k. Promover relaciones y establecimiento de programas e intercambios con Centros e Institutos de Investigación y de Estudios de Postgrado, a nivel nacional e internacional.
- l. Promover la cultura de la investigación entre los estudiantes y profesores de la universidad.

**Perfil: Formación Académica:** Título de Postgrado mínimo maestría

**Experiencia:** Mínima de tres años como Docente

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA


Cuadro Nº 21. Cuadro de Reemplazo de la DIPA

<b>Funcionario Actual:</b> Mba. Ec. Jorge Grijalva <b>Director DIPA</b>	<b>Funcionario de Reemplazo Opción 1:</b> Msc. Ing. Telmo Viteri <b>Sub Director DIPA</b>	<b>Funcionario de Reemplazo Opción 2:</b> Msc. Ing. Galo López <b>Director Escuela de Ingeniería en Sistemas</b>
<b>Títulos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economista</li> <li>• Magister en gestión estratégica empresarial MBA</li> </ul>	<b>Títulos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero civil especialización estructuras</li> <li>• Master en pedagogía gestión universitaria</li> </ul>	<b>Títulos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero en Sistemas</li> <li>• Magister en informática</li> <li>• Diplomado en gerencia informática</li> </ul>
<b>Capacitación básica relacionada al cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario administración de proyectos</li> <li>• Pasantía intercambio de experiencias sobre liderazgo y participación ciudadana</li> <li>• Especialización consultor de programas de mejoramiento continuo de calidad total y productividad</li> <li>• Especialización consultor de diseño e implementación de procesos de mejoramiento continuo de calidad total y productividad</li> </ul>	<b>Capacitación básica acorde a la función a reemplazar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario sobre administración de proyectos</li> <li>• Curso sobre las jornadas de la evaluación académica</li> <li>• Curso de micro planificación curricular evaluación del aprendizaje y tecnología educativa</li> <li>• Seminario sobre fundamentos epistemico-pedagógicos orientados a la evaluación de los interaprendizajes en la educación superior</li> <li>• Curso software mofodau para elaborar planes estratégicos de universidades</li> </ul>	<b>Capacitación básica acorde a la función a reemplazar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• Interconectividad</li> <li>• Seminario de planificación estratégica</li> <li>• Curso de motivación y planificación</li> </ul>
<b>Experiencia:</b> Director Académico PUCESA 2 años	<b>Experiencia:</b> Docente PUCESA 10 años	<b>Experiencia:</b> Docente PUCESA 6 años
<b>OBSERVACIONES PARA LA AUTORIZACIÓN DEL REEMPLAZO:</b> Los funcionarios rempazantes coordinaran sus decisiones con el Jefe Inmediato Superior		

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

Cuadro N° 22. Tarjeta Individual N°13


 <b>TARJETA INDIVIDUAL</b>				
<b>1. DATOS PERSONALES</b>				
<b>APELLIDOS Y NOMBRE:</b>		VITERI ARROYO TELMO ENRIQUE		
<b>EDAD:</b>		54 AÑOS		
<b>CARGO:</b>		SUB-DIRECTOR DIPA		
<b>AREA:</b>		ADMINISTRATIVA		
<b>2. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
<b>PRIMARIA:</b>	SI	<b>ESCUELA:</b>	PENSIONADO LA MERCED	
<b>SECUNDARIA:</b>	SI	<b>COLEGIO:</b>	NACIONAL BOLÍVAR	<b>ESPECIALIZACIÓN:</b> BACHILLER EN FÍSICO MATEMÁTICO
<b>SUPERIOR 3<sup>er</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	TÉCNICA DE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> INGENIERO CIVIL ESPECIALIZACIÓN ESTRUCTURAS
<b>SUPERIOR 4<sup>to</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	TÉCNICA DE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> MASTER EN PADAGOGÍA GESTIÓN UNIVERSITARIA
<b>OTROS:</b>		<b>INSTITUTO:</b>		<b>TÍTULO:</b>
<b>3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>				
I SEMINARIO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA SÍSMICA				
SEMINARIO SOBRE UTILIZACIÓN DE ENERGÍA SOLAR EN CONSTRUCCIÓN				
SEMINARIO SOBRE ANÁLISIS DE COSTOS EN LA CONSTRUCCIÓN, INCIDENCIA INFLACIONARIA Y POLINOMIO DE REAJUSTE DE PRECIO				
SEMINARIO SOBRE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS				
CURSO SOBRE DISEÑO DE ARCHIVOS EN EL CENTRO DE SERVICIOS DE EDUCACIÓN				
CURSO SOBRE TÉCNICAS PARA ORGANIZACIÓN Y CONTROL DE UN DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE DATOS				
CURSO SOBRE TÉCNICAS PARA ANÁLISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS				
CURSO SOBRE HABILITACIÓN PEDAGÓGICA				
EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE				
CURSO SOBRE LAS JORNADAS DE LA EVALUACIÓN ACADÉMICA				
PARTICIPACIÓN EN LA I REUNIÓN INTERNACIONAL REGIONAL DEL PROGRAMA WINIDAMS				
CURSO DE MICROPLANIFICACIÓN CURRICULAR EVALUACIÓN DEL				

APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA EDUCATIVA	
SEMINARIO SOBRE FUNDAMENTOS EPISTEMICO-PEDAGOGICOS ORIENTADOS A LA EVUALUACIÓN DE LOS INTERAPRENDIZAJES EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR	
SEMINARIO SOBRE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPCITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA	
SEMINARIO SOBRE MARKETING ESTRATÉGICO	
SEMINARIO SOBRE MARKETING DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN Y ASITENCIA TÉCNICA	
SEMINARIO ESTRATEGIAS METODOLOGICO-DIDACTICOS PARA EL DESARROLLO DEL MICROCURRICULUM, DESDE EL ENFOQUE DEL APRENDIZAJE PARTICIPATIVO	
CURSO SOFTWARE MOFODAU PARA ELABORAR PLANES ESTRATEGICOS DE UNIVERSIDADES	
CURSO DE SOFTWARE STRATEX 1.0 PARA ELABORAR PLANES ESTRATEGICOS PARA UNIVERSIDADES	
II SEMINARIO MARKETING ESTRATEGICO	
PARTICIPACION EN EL SEMINARIO INTERNACIONAL SOBRE SITUACIÓN DE LOS POSGRADOS EN EL ECUADOR Y AMERICA LATINA	
I CONGRESO INTERNACIONAL EN CIENCIAS DE SISTEMAS	
<b>4. EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR</b>	
<b>CARGO:</b> DOCENTE	
<b>EMPRESA:</b> PUCESA	
<b>TIEMPO:</b> 10 AÑOS	
<b>5. DESTREZAS</b>	
<b>GENERALES</b>	<b>ESPECÍFICAS</b>
IDENTIFICACION DE PROBLEMAS	ORIENTACION A RESULTADOS
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	HABILIDAD ANALITICA
ORIENTACION Y ASESORAMIENTO	GENERACION DE IDEAS
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	INICIATIVA

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

Cuadro N° 23. Tarjeta Individual N°14

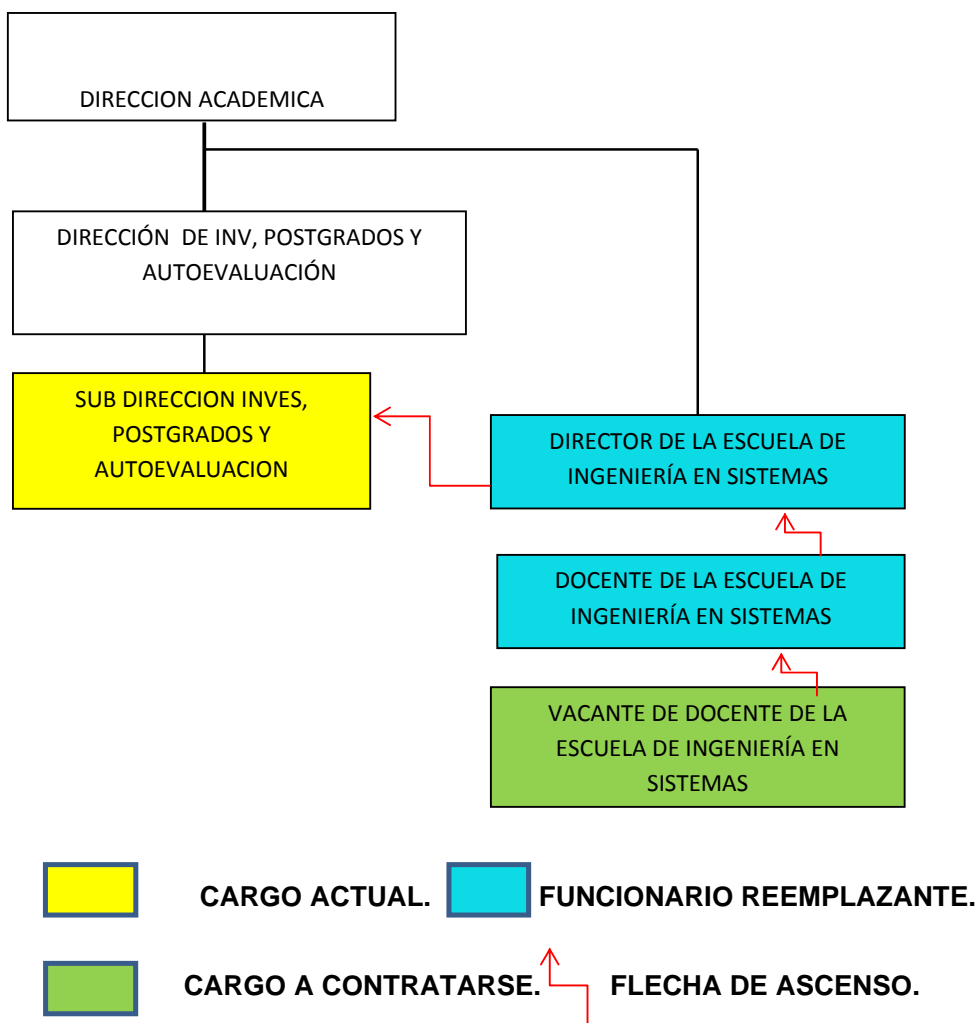
 <b>TARJETA INDIVIDUAL</b>				
<b>1. DATOS PERSONALES</b>				
<b>APELLIDOS Y NOMBRE:</b>		LÓPEZ SEVILLA GALO MAURICIO		
<b>EDAD:</b>		36 AÑOS		
<b>CARGO:</b>		DIRECTOR ESCUELA DE INGENIERÍA EN SISTEMAS		
<b>AREA:</b>		ADMINISTRATIVA		
<b>2. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
<b>PRIMARIA:</b>	SI	<b>ESCUELA:</b>	GONZÁLEZ SUÁREZ	
<b>SECUNDARIA:</b>	SI	<b>COLEGIO:</b>	NACIONAL BOLÍVAR	<b>ESPECIALIZACIÓN:</b> BACHILLER EN FÍSICO MATEMÁTICO
<b>SUPERIOR 3<sup>er</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	TÉCNICA DE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> INGENIERO EN SISTEMAS
<b>SUPERIOR 4<sup>to</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	TÉCNICA DE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> MAGÍSTER EN INFORMÁTICA
<b>OTROS:</b>	SI	<b>INSTITUTO:</b>	PUCESA	<b>TÍTULO:</b> DIPLOMADO EN GERENCIA INFORMÁTICA
<b>3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>				
LÓGICA DE PROGRAMACIÓN Y PASCAL				
CONECTIVIDAD DE REDES Y MICROSOFT WINDOWS NT				
ACCESS AVANZADO				
TALLER DE REDES				
CALIDAD EN INGENIERÍA DE SOFTWARE				
AUDITORÍA INFORMÁTICA				
METODOLOGÍA DE DESARROLLO INFORMÁTICO				
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA				
TMAX 2000				
IMPLEMENTACIÓN Y DISEÑO DE BASE DE DATOS EN SQL SERVER				
INTERCONECTIVIDAD				
ORACLE DESIGNER				
ORACLE DEVELOPER				
ORACLE 8.0				
LOTUS NOTES				

APLICACIONES INFORMÁTICAS MUNICIPALES Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN NACIONAL	
SEMINARIO DE INSTRUCTOR DE INSTRUCTORES	
SEMINARIO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
CURSO DE DOCENCIA UNIVERSITARIA	
CURSO DE MOTIVACIÓN Y PLANIFICACIÓN	
COMUNICACIONES MÓVILES Y FIJAS	
INGENIERÍA EN SOFTWARE	
BASES DE DATOS CON ORACLE	
PROGRAMACIÓN JAVA	
PROGRAMACIÓN XML	
DISEÑO DE INTERFASES	
BASES DE CONOCIMIENTOS	
DISEÑO ORIENTADO A OBJETOS	
CURSO DE DOCENCIA UNIVERSITARIA	
INGLÉS TÉCNICO MEDIO	
<b>4. EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR</b>	
<b>CARGO:</b>	DOCENTE
<b>EMPRESA:</b>	PUCESA
<b>TIEMPO:</b>	6 AÑOS
<b>5. DESTREZAS</b>	
<b>GENERALES</b>	<b>ESPECÍFICAS</b>
PLANIFICACION Y GESTION	ASESORAMIENTO Y ORIENTACION
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	HABILIDAD ANALITICA
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	GENERACION DE IDEAS
	IDENTIFICACION DE PROBLEMAS

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

**Gráfico N° 17. Organigrama Estructural Departamento de Investigación, Postgrado y Autoevaluación**



**Sub Director DIPA:** Msc. Ing. Telmo Viteri.

**Reemplazo Opción N°1:** Msc. Ing Galo López (Director de la Escuela de Ingeniería en Sistemas).

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

## Perfil de Competencia N° 9

**Cargo:** Subdirector del Departamento de Investigación, Postgrados y Autoevaluación

**Reporta:** Director del Departamento de Investigación, Postgrados y Autoevaluación

**Función principal:** Poner en práctica la planificación, organización y coordinación de las políticas, objetivos y procedimientos estipulados por la Dirección de Investigación y postgrados. De igual manera coordinar el proceso de autoevaluación de la PUCESA.

**Sus funciones son las siguientes:**

- a. Gestionar con las instancias correspondientes todo lo referente al proceso de aprobación de los programas de postgrado e investigación.
- b. Establecer mecanismos de coordinación de acuerdo a los resultados para aplicación, ejecución y seguimiento de los planes de mejoramiento con miras a la acreditación por parte de la entidad encargada para dicho efecto.
- c. Coordinar con la Dirección de Estudiantes y Bienestar estudiantil la promoción de la oferta de estudios de postgrado.
- d. Brindar apoyo en la elaboración de proyectos de postgrados de las diferentes unidades académicas.
- e. Coordinar y llevar a cabo la autoevaluación de la SEDE.
- m. Desarrollar y ejecutar la programación de las investigaciones y actividades de producción intelectual que se generen con las unidades académicas y profesores asignados por las autoridades superiores de acuerdo a los artículos 28 literal b) y 30 literal b) del Reglamento de Personal Académico.
- n. Dar seguimiento y evaluar los proyectos de investigación formativa.

**Perfil**

**Formación Académica:** Título de Postgrado mínimo maestría

**Experiencia:** Mínima de tres años como Docente

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA


Cuadro N° 24. Cuadro de Reemplazo de la DIPA

<b>Funcionario Actual:</b> Msc. Ing. Telmo Viteri <b>Sub Director del DIPA</b>	<b>Funcionario de Reemplazo Opción 1:</b> Msc. Ing. Galo López <b>Director Escuela de Ingeniería en Sistemas</b>
<b>Títulos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero civil especialización estructuras</li> <li>• Master en pedagogía gestión universitaria</li> </ul>	<b>Títulos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero en Sistemas</li> <li>• Magíster en informática</li> <li>• Diplomado en gerencia informática</li> </ul>
<b>Capacitación básica relacionada al cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario sobre administración de proyectos</li> <li>• Curso sobre las jornadas de la evaluación académica</li> <li>• Curso de micro planificación curricular evaluación del aprendizaje y tecnología educativa</li> <li>• Seminario sobre fundamentos epistemico-pedagogicos orientados a la evaluación de los interaprendizajes en la educación superior</li> <li>• Curso software mofodau para elaborar planes estratégicos de universidades</li> </ul>	<b>Capacitación básica acorde a la función a reemplazar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• Interconectividad</li> <li>• Seminario de planificación estratégica</li> <li>• Curso de motivación y planificación</li> </ul>
<b>Experiencia:</b> Docente PUCESA 10 años	<b>Experiencia:</b> Docente PUCESA 6 años
<b>OBSERVACIONES PARA LA AUTORIZACIÓN DEL REEMPLAZO:</b> Los funcionarios reemplazantes coordinaran sus decisiones con el Jefe Inmediato Superior, en el caso del reemplazante opción 2 cuenta con la experiencia como Secretaria del DIPA PUCESA.	

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

Cuadro N° 25. Tarjeta Individual N°15

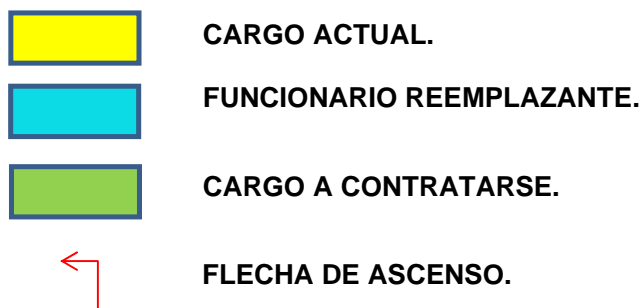
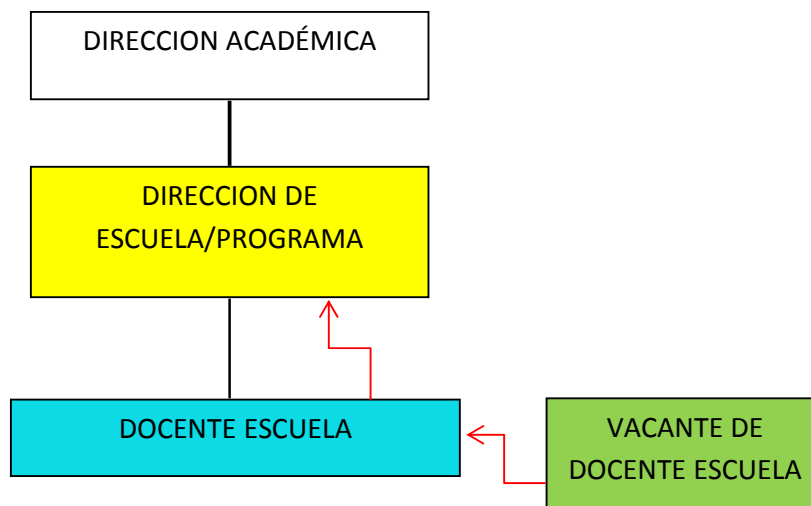
 <b>TARJETA INDIVIDUAL</b>				
<b>1. DATOS PERSONALES</b>				
<b>APELLIDOS Y NOMBRE:</b>		LÓPEZ SEVILLA GALO MAURICIO		
<b>EDAD:</b>		36 AÑOS		
<b>CARGO:</b>		DIRECTOR ESCUELA DE INGENIERÍA EN SISTEMAS		
<b>AREA:</b>		ADMINISTRATIVA		
<b>2. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
<b>PRIMARIA:</b>	SI	<b>ESCUELA:</b>	GONZÁLEZ SUÁREZ	
<b>SECUNDARIA:</b>	SI	<b>COLEGIO:</b>	NACIONAL BOLÍVAR	<b>ESPECIALIZACIÓN:</b> BACHILLER EN FÍSICO MATEMÁTICO
<b>SUPERIOR 3<sup>er</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	TÉCNICA DE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> INGENIERO EN SISTEMAS
<b>SUPERIOR 4<sup>to</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	TÉCNICA DE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> MAGÍSTER EN INFORMÁTICA
<b>OTROS:</b>	SI	<b>INSTITUTO:</b>	PUCESA	<b>TÍTULO:</b> DIPLOMADO EN GERENCIA INFORMÁTICA
<b>3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>				
LÓGICA DE PROGRAMACIÓN Y PASCAL				
CONECTIVIDAD DE REDES Y MICROSOFT WINDOWS NT				
ACCESS AVANZADO				
TALLER DE REDES				
CALIDAD EN INGENIERÍA DE SOFTWARE				
AUDITORÍA INFORMÁTICA				
METODOLOGÍA DE DESARROLLO INFORMÁTICO				
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA				
TMAX 2000				
IMPLEMENTACIÓN Y DISEÑO DE BASE DE DATOS EN SQL SERVER				
INTERCONECTIVIDAD				
ORACLE DESIGNER				
ORACLE DEVELOPER				
ORACLE 8.0				
LOTUS NOTES				

APLICACIONES INFORMÁTICAS MUNICIPALES Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN NACIONAL	
SEMINARIO DE INSTRUCTOR DE INSTRUCTORES	
SEMINARIO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
CURSO DE DOCENCIA UNIVERSITARIA	
CURSO DE MOTIVACIÓN Y PLANIFICACIÓN	
COMUNICACIONES MÓVILES Y FIJAS	
INGENIERÍA EN SOFTWARE	
BASES DE DATOS CON ORACLE	
PROGRAMACIÓN JAVA	
PROGRAMACIÓN XML	
DISEÑO DE INTERFASES	
BASES DE CONOCIMIENTOS	
DISEÑO ORIENTADO A OBJETOS	
CURSO DE DOCENCIA UNIVERSITARIA	
INGLÉS TÉCNICO MEDIO	
<b>4. EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR</b>	
<b>CARGO:</b>	DOCENTE
<b>EMPRESA:</b>	PUCESA
<b>TIEMPO:</b>	6 AÑOS
<b>5. DESTREZAS</b>	
<b>GENERALES</b>	<b>ESPECÍFICAS</b>
PLANIFICACION Y GESTION	ASESORAMIENTO Y ORIENTACION
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	HABILIDAD ANALITICA
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	GENERACION DE IDEAS
	IDENTIFICACION DE PROBLEMAS

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

Gráfico N° 18. Organigrama Estructural Dirección de Escuela o Unidad Académica.



**Directores de Escuela:** Todos los Directores de Escuela PUCESA.

**Reemplazo:** Docente de Escuela.

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

## Perfil de Competencia N° 10

**Cargo:** Director de Escuela / Programa

**Reporta:** Director Académico

**Función principal:** Planificar, organizar, coordinar y supervisar las actividades de su Unidad Académica.

### SUS FUNCIONES SON LAS SIGUIENTES:

- a. Diseñar, gestionar y evaluar sistemáticamente los proyectos académicos, de investigación y producción relativas al área.
- b. Ejecutar y analizar los resultados de evaluación docente y estudiantes de la Unidad Académica.
- c. Gestionar e implementar convenios con otras entidades.
- d. Participar en el proceso de los actos académicos de la unidad (reuniones de Pre o Consejo de escuela/programa, presidir el tribunal de grado, aprobar el tema, designar director, validadores y tribunal de grado, confirmar la donación de bibliografía).
- e. Desarrollar y coordinar las actividades académicas, sociales y culturales con los profesores y estudiantes en su respectiva escuela o programa.
- f. Promover, organizar, coordinar y evaluar las actividades de extensión (cursos, seminarios, inducción profesional, etc.) de la Unidad a su cargo.
- g. Dar seguimiento a las prácticas profesionales de los estudiantes de la Unidad.
- h. Controlar la asistencia de los profesores de la Escuela/Programa.

**Perfil: Formación Académica:** Título de Pregrado Universitario con especialidad según la Escuela/Programa a la que pertenece. De preferencia con maestría en Gerencia Educativa o Docencia universitaria

**Experiencia:** Mínima de dos años como Docente

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA

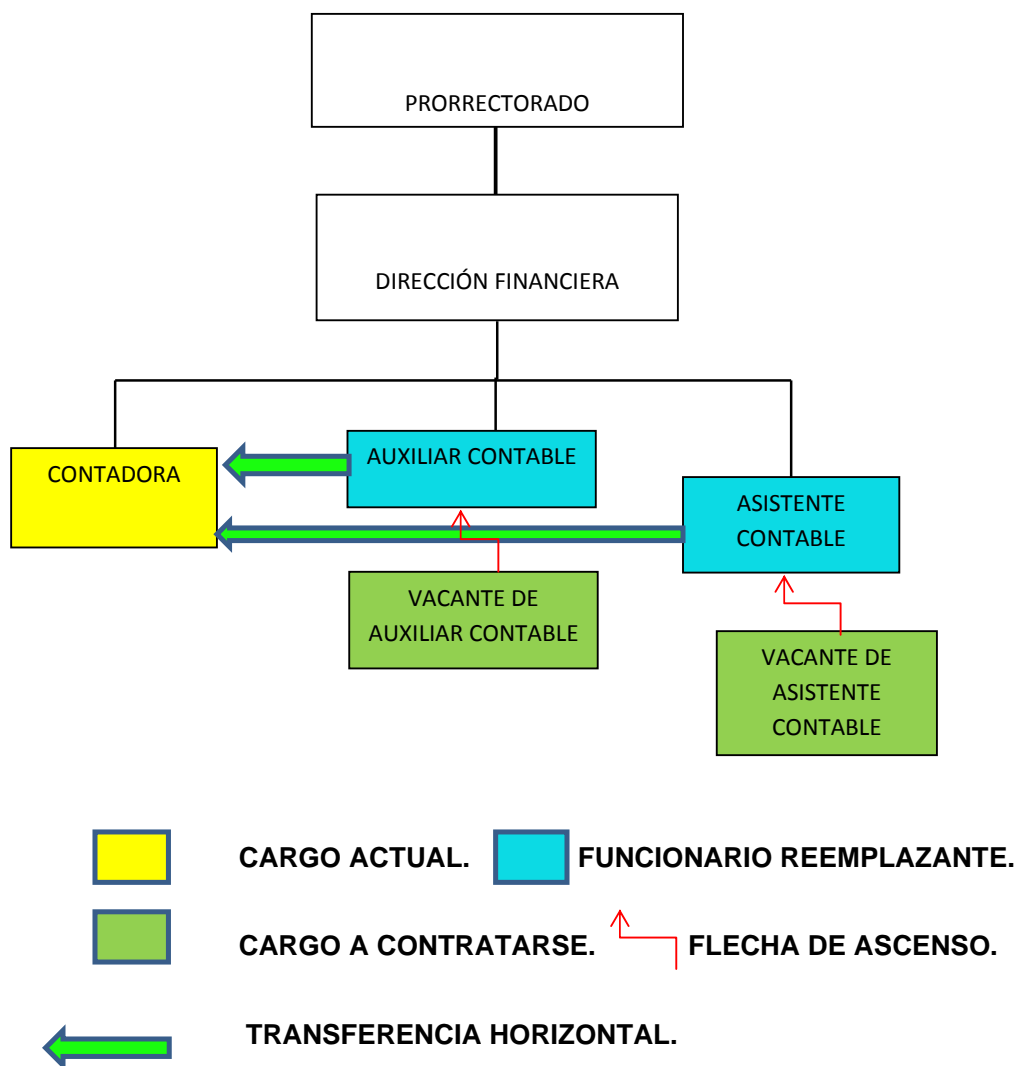
**Cuadro N° 26. Cuadro de Reemplazo de la Dirección de Escuela o Unidad Académica**

<b>Funcionario Actual:</b>  Todos los Directores de Escuela PUCESA	<b>Funcionario de Reemplazo:</b> Un docente de Escuela
<b>Títulos:</b>  Título de Pregrado Universitario con especialidad según la Escuela/Programa a la que pertenece. De preferencia con maestría en Gerencia Educativa o Docencia universitaria	<b>Títulos:</b>
<b>Capacitación básica relacionada al cargo:</b>	<b>Capacitación básica acorde a la función a reemplazar:</b>
<b>Experiencia:</b>  Mínima de dos años como Docente	<b>Experiencia:</b>
<b>OBSERVACIONES PARA LA AUTORIZACIÓN DEL REEMPLAZO:</b>  Se considerara como primera opción el desempeño de un Director de Carrera asumiendo la duplicidad de funciones, y, como segunda opción un Docente Miembro del Consejo de Escuela	

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

Gráfico N° 19. Organigrama Estructural Contabilidad



**Contadora:** Contadora Clara Villacres.

**Reemplazo Opción N°1:** Ing. Eduardo Silva (Auxiliar Contable).

**Reemplazo Opción N°2:** Ing. Alex Freire (Asistente Contable).

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

## Perfil de Competencia N° 11

**Cargo:** Contador

**Reporta:** Director Financiero

**Función principal:** Planificar, organizar, coordinar y supervisar las actividades contables de la PUCESA

**Sus funciones son las siguientes:**

- a. Efectuar las declaraciones de impuestos al SRI (IVA, retención a la Fuente, Renta Anual).
- b. Elaborar planilla de fondos de reserva del personal.
- c. Elaborar los Estados Financieros de la PUCESA.
- d. Elaborar avisos de entrada/salida.
- e. Ingresar y actualizar costos de aranceles vigentes de la PUCESA.
- f. Estructurar, organizar y coordinar los códigos y flujos contables de la PUCESA.
- g. Respaldar la información del sistema contable.
- h. Revisar las cuentas contables previo a la elaboración de estados financieros.
- i. Revisar y presentar reportes financieros.
- j. Preparar información de compras para anexo transaccional.
- k. Mayorizar los movimientos contables del sistema SAFI.
- l. Controlar bauchers de tarjetas de Crédito y elaborar recabs para recaudar los valores.
- m. Registrar los intereses en inversiones e ingresos por asignaciones del Estado.
- n. Preparar información y documentación para trámite de devolución del IVA y presentación de la ficha técnica en el SRI.
- o. Elaborar planillas de aporte mensual al IESS (manual e Internet).
- p. Realizar el control de calidad de los comprobantes de ingreso, egreso, y ajuste y firma los comprobantes de retención.

**Perfil:** **Formación Académica:** Título de Pregrado Universitario Contador Público Autorizado

**Experiencia:** Mínima de dos años en cargos similares

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA


Cuadro N° 27. Cuadro de Reemplazo de Contabilidad

<b>Funcionario Actual:</b> Contadora Clara Villacres <b>Contadora</b>	<b>Funcionario de Reemplazo Opción 1:</b> Ingeniero Eduardo Silva <b>Asistente Contable</b>	<b>Funcionario de Reemplazo Opción 2:</b> Ingeniero Alex Freire <b>Auxiliar Contable</b>
<b>Títulos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnóloga en gestión financiera</li> <li>• Contadora pública</li> </ul>	<b>Títulos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero en contabilidad y auditoría</li> </ul>	<b>Títulos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero en gestión financiera</li> </ul>
<b>Capacitación básica relacionada al cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopción de NIIF para pymes</li> <li>• Régimen tributario interno S.R.L.</li> <li>• SAFI aplicado a los negocios II</li> <li>• Indicadores de gestión</li> <li>• Contabilidad computarizada t-max</li> <li>• Nuevo reglamento para la aplicación de la ley del régimen tributario interno</li> <li>• Declaración del impuesto a la renta</li> </ul>	<b>Capacitación básica acorde a la función a reemplazar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformas tributarias y cierre contable</li> <li>• Tributación fiscal</li> <li>• El juego de la bolsa</li> <li>• Educación y cultura tributaria</li> <li>• Paquetes contables SAFI</li> <li>• Actualización y tecnificación de la redacción comercial técnica dentro del campo profesional</li> <li>• Manejo del sistema SAFI</li> </ul>	<b>Capacitación básica acorde a la función a reemplazar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzas corporativas</li> <li>• Mercado de valores y capitales</li> <li>• Seguros, transporte y logística</li> </ul>
<b>Experiencia:</b> Contadora Fundación nuestra señora de Guadalupe 3 años	<b>Experiencia:</b> Auxiliar Contable PUCESA	<b>Experiencia:</b> Asistente Contable PUCESA
<b>OBSERVACIONES PARA LA AUTORIZACIÓN DEL REEMPLAZO:</b>  Los funcionarios reemplazantes coordinaran sus decisiones con el Jefe Inmediato Superior		

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

Cuadro N° 28. Tarjeta Individual N°16


 <b>TARJETA INDIVIDUAL</b>				
<b>1. DATOS PERSONALES</b>				
<b>APELLIDOS Y NOMBRE:</b>		SILVA CADENA JUNIOR EDUARDO		
<b>EDAD:</b>		24 AÑOS		
<b>CARGO:</b>		AUXILIAR DE CONTABILIDAD		
<b>AREA:</b>		ADMINISTRATIVA		
<b>2. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
<b>PRIMARIA:</b>	SI	<b>ESCUELA:</b>	CENTRO ESCOLAR ESPAÑA	
<b>SECUNDARIA:</b>	SI	<b>COLEGIO:</b>	I.T.S. BOLÍVAR	<b>ESPECIALIZACIÓN:</b> TÉCNICO EN CONTABILIDAD
<b>SUPERIOR 3<sup>er</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	TÉCNICA DE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
<b>SUPERIOR 4<sup>to</sup> NIVEL:</b>		<b>UNIVERSIDAD:</b>		<b>TÍTULO:</b>
<b>OTROS:</b>		<b>INSTITUTO:</b>		<b>TÍTULO:</b>
<b>3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>				
REFORMAS TRIBUTARIAS Y CIERRE CONTABLE				
TRIBUTACIÓN FISCAL				
EL JUEGO DE LA BOLSA				
IV CONGRESO NACIONAL DE ALTA DIRECCIÓN				
EDUCACIÓN Y CULTURA TRIBUTARIA				
PAQUETES CONTABLES SAFI				
AUXILIAR TÉCNICO EN CONTABILIDAD COMPUTARIZADA				
ACTUALIZACIÓN Y TECNIFICACIÓN DE LA REDACCIÓN COMERCIAL TÉCNICA DENTRO DEL CAMPO PROFESIONAL				
MANEJO DEL SISTEMA SAFI				
TÉCNICA PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL				
VENTAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE CON HERRAMIENTAS EN NEUROLINGÜÍSTICA				
PROCEDIMIENTO LEGAL PARA LA CREACIÓN DE COMPAÑÍAS LIMITADAS Y ANONIMAS				

<b>4. EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR</b>	
<b>CARGO:</b>	ASISTENTE DE GERENCIA
<b>EMPRESA:</b>	TEXTILES TÉCNICOS
<b>TIEMPO:</b>	4 MESES
<b>5. DESTREZAS</b>	
<b>GENERALES</b>	<b>ESPECÍFICAS</b>
GENERACIÓN DE IDEAS	FLEXIBILIDAD
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	CONSTRUCCION DE RELACIONES
ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION	INICIATIVA
PENSAMIENTO CRITICO	APRENDIZAJE CONTINUO
EXPRESION ORAL	

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

Cuadro N° 29. Tarjeta Individual N°17

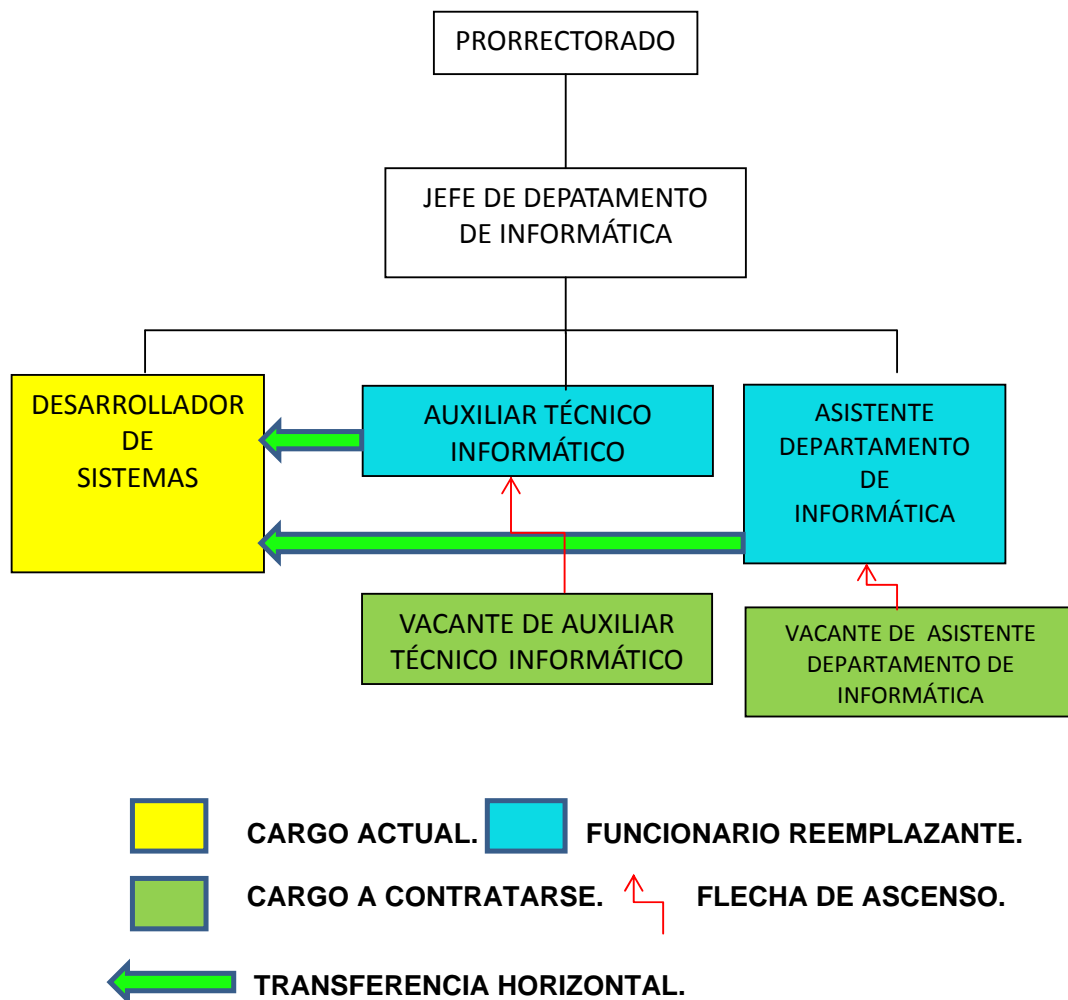
		<b>TARJETA INDIVIDUAL</b>		
<b>1. DATOS PERSONALES</b>				
<b>APELLIDOS Y NOMBRE:</b>		FREIRE FUENTES ALEX HERNAN		
<b>EDAD:</b>		27 AÑOS		
<b>CARGO:</b>		ASISTENTE DE CONTABILIDAD		
<b>AREA:</b>		ADMISNITRATIVA		
<b>2. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
<b>PRIMARIA:</b>	SI	<b>ESCUELA:</b>	LA GRANJA	
<b>SECUNDARIA:</b>	SI	<b>COLEGIO:</b>	I. T. S. BOLÍVAR	<b>ESPECIALIZACIÓN:</b> BACHILLERATO SOCIALES
<b>SUPERIOR 3<sup>er</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	TÉCNICA DE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> INGENIERO EN GESTIÓN FINANCIERA
<b>SUPERIOR 4<sup>to</sup></b>		<b>UNIVERSIDAD:</b>		<b>TÍTULO:</b>
<b>OTROS:</b>		<b>INSTITUTO:</b>		<b>TÍTULO:</b>
<b>3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>				
EL TLC, ALCA Y SUS DERIVACIONES PARA EL ECUADOR				
ELABORACIÓN DE PROYECTOS Y PERFILES DE INVESTIGACIÓN				
FINANZAS CORPORATIVAS				
MERCADO DE VALORES Y CAPITALES				
SEGUROS, TRANSPORTE Y LOGÍSTICA				
HERRAMIENTAS GENRENCIALES Y COMERCIO ELECTRÓNICO				
VENTAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE CON HERRAMIENTAS EN NEUROLINGUISTICA				
PROCEDIMIENTO LEGAL PARA LA CREACION DE COMPAÑIAS LIMITADAS Y ANONIMAS				
<b>4. EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR</b>				
<b>CARGO:</b>		JEFE DE NODEGAS Y LOGÍSTICA		
<b>EMPRESA:</b>		INGENIERIA EN CONSTRUCCIONES YANROM		
<b>TIEMPO:</b>		9 MESES		

<b>5. DESTREZAS</b>	
<b>GENERALES</b>	<b>ESPECÍFICAS</b>
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	DESTREZA MATEMATICA
HABILIDAD ANALITICA	FLEXIBILIDAD
PENSAMIENTO CRITICO Y ANALITICO	APRENDIZAJE CONTINUO
IDENTIFICACION DE PROBLEMAS	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO ORGAN.

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

Gráfico N° 20. Organigrama Estructural Desarrollador de Sistemas



**Desarrollador de Sistemas:** Msc. Ing. José Enríquez.

**Reemplazo Opción N°1:** Ing. Mónica Mena (Asistente Departamento Informático).

**Reemplazo Opción N°2:** Ing. Pablo Silva (Auxiliar de Técnico Informático).

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

## Perfil de Competencia N° 12

**Cargo: Desarrollador de Sistemas**

**Reporta:** Jefe del Departamento de Informática

**Función principal:** Analizar las necesidades de procesamiento o sistematización de información y desarrollo de aplicaciones para proveer soluciones a problemas de acuerdo a los requerimientos de la Universidad

**Sus funciones son las siguientes:**

- a. Desarrollar e implementar aplicaciones y programas lógicos resultantes del análisis de los requerimientos de las Unidades académicas y administrativas.
- b. Proveer mantenimiento y soporte técnico e informático a las aplicaciones desarrolladas e instaladas en el campus universitario.
- c. Instalar aplicaciones informáticas que se utilicen para estudiantes y/o docentes de postgrado.
- d. Preparar manuales de operación e instructivos requeridos y capacitar a los usuarios para el correcto funcionamiento de las aplicaciones informáticas desarrolladas en la Sede.
- e. Atender requerimientos de información solicitados por los usuarios en actividades relacionadas al buen funcionamiento de las aplicaciones instaladas en la Universidad.
- f. Crear y mantener actualizada toda la documentación técnica y de usuario de los sistemas instalados y realizar afinamiento continuo en las Bases de Datos para lograr un mejor desarrollo de las aplicaciones.
- g. Efectuar copias de respaldo de los datos procesados, actualizar y mantener niveles de seguridad, operatividad y confidencialidad en la información y aplicaciones informáticas de la Universidad.
- h. Mantener actualizado el repositorio de aplicaciones desarrolladas en la Sede.

**Perfil: Formación Académica:** Título de Ingeniería de Sistemas

**Experiencia:** Mínima dos años en funciones similares

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA


**Cuadro N° 30. Cuadro de Reemplazo de Desarrollador de Sistemas**

<b>Funcionario Actual:</b> Msc. Ing. Jorge Enríquez <b>Desarrollador de Sistemas</b>	<b>Funcionario de Reemplazo Opción 1:</b> Ing. Mónica Mena <b>Asistente de Departamento Informático</b>	<b>Funcionario de Reemplazo Opción 2:</b> Ing. Pablo Silva <b>Auxiliar de Técnico Informático</b>
<b>Títulos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ingeniero en sistemas e informática</li> <li>Magister en redes y telecomunicaciones</li> </ul>	<b>Títulos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ingeniera en sistemas</li> </ul>	<b>Títulos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ingeniero en sistemas y computación</li> </ul>
<b>Capacitación básica relacionada al cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción de aplicaciones web con visual studio. Net Sql server</li> <li>Seminario de seguridad en el trabajo fundamentos y aplicaciones</li> <li>Ibm ace certificate administracion del sistema linux</li> <li>Seguridad informática</li> <li>II congreso nacional de informatica y telecomunicaciones</li> <li>Creación de sitios web con JOOMLA</li> <li>Creación de animaciones flash para páginas web</li> </ul>	<b>Capacitación básica acorde a la función a reemplazar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Herramientas para el desarrollo de páginas web</li> <li>Curso de capacitación instrumentación y mantenimiento electrónico</li> <li>Configuración de redes lan inalámbricas wireless lan</li> <li>I congreso nacional de ingeniería en sistemas</li> <li>Introducción a oracle</li> <li>Internet working</li> </ul>	<b>Capacitación básica acorde a la función a reemplazar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Introducción to oracle9i</li> <li>Oracle data base 10g</li> <li>Diseñador gráfico publicitario</li> <li>Seguridad informática</li> </ul>
<b>Experiencia:</b> Procesador FONCEPMINGTON 5 meses	<b>Experiencia:</b> Procesador de datos IESS 3 años	<b>Experiencia:</b> Asistente de sistemas PLASTICAUCHO 4 meses
<b>OBSERVACIONES PARA LA AUTORIZACIÓN DEL REEMPLAZO:</b> Los funcionarios reemplazantes coordinaran sus decisiones con el Jefe Inmediato Superior		

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

Cuadro N° 31. Tarjeta Individual N°18


 <b>TARJETA INDIVIDUAL</b>				
<b>1. DATOS PERSONALES</b>				
<b>APELLIDOS Y NOMBRE:</b>		MENA MORENO MÓNICA PATRICIA		
<b>EDAD:</b>		36 AÑOS		
<b>CARGO:</b>		ASISTENTE DEL DEPARTAMENTO INFORMÁTICO		
<b>AREA:</b>		ADMINISTRATIVA		
<b>2. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
<b>PRIMARIA:</b>	SI	<b>ESCUELA:</b>	NUESTRA SEÑORA DE POMPEYA	
<b>SECUNDARIA:</b>	SI	<b>COLEGIO:</b>	VICTORIA VÁSCONEZ CUVI	<b>ESPECIALIZACIÓN:</b> BACHILLER EN FÍSICO MATEMÁTICO
<b>SUPERIOR 3<sup>er</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	TÉCNICA DE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> INGENIERA EN SISTEMAS
<b>SUPERIOR 4<sup>to</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> DIPLOMA SUPERIOR EN DOCENCIA UNIVERSITARIA
<b>OTROS:</b>		<b>INSTITUTO:</b>		<b>TÍTULO:</b>
<b>3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>				
HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE PÁGINAS WEB				
CURSO DE CAPACITACIÓN INSTRUMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO ELECTRÓNICO				
CONFIGURACIÓN DE REDES LAN INALÁMBRICAS WIRELESS LAN				
COMO BRINDAR UN EFECTIVO SERVICIO A LOS CLIENTES				
I CONGRESO NACIONAL DE INGENIERÍA EN SISTEMAS				
INTRODUCCIÓN A ORACLE				
INTERNET WORKING				
TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL				
<b>4. EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR</b>				
<b>CARGO:</b>		PREOCESADOR DE DATOS		
<b>EMPRESA:</b>		IESS		
<b>TIEMPO:</b>		3 AÑOS		

<b>5. DESTREZAS</b>	
<b>GENERALES</b>	<b>ESPECÍFICAS</b>
INSTRUCCIÓN	INICIATIVA
ASESORAMIENTO Y ORIENTACION	ORIENTACION AL SERVICIO
GENERACION DE IDEAS	ORIENTACION A RESULTADOS
HABILIDAD ANALITICA	FLEXIBILIDAD

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

Cuadro N° 32. Tarjeta Individual N°19

		<b>TARJETA INDIVIDUAL</b>		
<b>1. DATOS PERSONALES</b>				
<b>APELLIDOS Y NOMBRE:</b>		SILVA JARAMILLO PABLO ROBERTO		
<b>EDAD:</b>		26 AÑOS		
<b>CARGO:</b>		AUXILIAR DE TÉCNICO INFORMÁTICO		
<b>AREA:</b>		ADMINISTRATIVA		
<b>2. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
<b>PRIMARIA:</b>	SI	<b>ESCUELA:</b>	JUAN MONTALVO	
<b>SECUNDARIA:</b>	SI	<b>COLEGIO:</b>	GONZÁLEZ SUÁREZ	<b>ESPECIALIZACIÓN:</b> BACHILLER INFORMÁTICA
<b>SUPERIOR 3<sup>er</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	PUCESA	<b>TÍTULO:</b> INGENIERO SISTEMAS Y COMPUTACIÓN
<b>SUPERIOR 4<sup>to</sup> NIVEL:</b>		<b>UNIVERSIDAD:</b>		<b>TÍTULO:</b>
<b>OTROS:</b>		<b>INSTITUTO:</b>		<b>TÍTULO:</b>
<b>3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>				
8 NIVELES DE INGLÉS				
INTRODUCCIÓN TO ORACLE9I				
ORACLE DATABASE 10G				
DISEÑADOR GRÁFICO PUBLICITARIO				
SEGURIDAD INFORMÁTICA				
<b>4. EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR</b>				
<b>CARGO:</b>		ASISTENTE DE SISTEMAS		
<b>EMPRESA:</b>		PLASTICAUCHO		
<b>TIEMPO:</b>		4 MESES		

<b>5. DESTREZAS</b>	
<b>GENERALES</b>	<b>ESPECÍFICAS</b>
INSTRUCCIÓN	OERIENTACION AL SEERVICIO
IDENTIFICACION DE PROBLEMAS	INICIATIVA
ASESORAMIENTO	APRENDIZAJE CONTINUO
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	FLEXIBILIDAD

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISCUSIÓN, ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE RESULTADOS.**

#### **4.1 De la descripción de funciones:**

En lo relacionado al análisis de la descripción de funciones del área administrativa de la PUCESA, se deduce que el perfil se encuentra coherentemente detallado y refleja en forma específica todos los elementos que conforman un Perfil de Funciones.

#### **4.2 Del Mapeo de Talento Humano:**

Se ha diseñado una tabla donde constan la información de cada funcionario en un total de 24, dicha tabla identificada como Tarjetas Individuales contiene la siguiente información: Datos Personales, Educación y Formación Académica, Capacitación y Desarrollo Personal, Experiencia Laboral anterior y Destrezas generales y específicas; esta forma de organización ubica con facilidad información requerida al instante para la toma de decisiones especialmente es reemplazos, debiendo priorizarse los análisis a partir de las destrezas lo que facilita la ubicación del funcionario para el reemplazo en otra función de la usualmente desempeñada.

### **4.3 De los Flujo-gramas de Proceso Laborales:**

Se puede observar que los flujo-gramas ayudan al usuario o funcionario a lograr un objetivo de búsqueda o procedimientos en la ejecución de trámites inherentes a cada función, pero habrá que tomar en cuenta que dichos flujo-gramas se encuentran diseñados para cinco departamentos lo que refleja una estandarización de aplicación de flujo-gramas en un 40% de las dependencias, funciones o áreas administrativas.

### **4.4 Del Diseño del Diagramas de Reemplazos:**

Luego de haber analizado cada uno de los elementos anteriormente indicados, se estructura el Diagrama-Matriz General de Reemplazos que contiene:

- a) Los puestos administrativos con sus funcionarios actuales.
- b) Los funcionarios reemplazantes con sus cargos actuales propuestos en opción uno y opción dos.

**Cuadro Nº 33. Diagrama-Matriz General de Reemplazo para el Área Administrativa de  
la PUCESA**

<b>Funcionario Actual:</b>	<b>Funcionario de Reemplazo Opción 1:</b>	<b>Funcionario de Reemplazo Opción 2:</b>
<b>Secretario Procurador General:</b> Dr. Hugo Altamirano	Doctora Maribel Morales: <b>Directora Escuela de Jurisprudencia</b>	
<b>Director DPU:</b> Padre Joselito Cando	Padre Fabricio Dávila: <b>Director Académico</b>	
<b>Jefe del Departamento de Informática:</b> Ing. César Guevara	Msc. Ing. Galo López: <b>Director Escuela de Ingeniería en Sistemas</b>	Ingeniera Mónica Mena: <b>Asistente Departamento de Informática</b>
<b>Director Financiero:</b> Ing. Emerson Pazmiño	Contadora Clara Villacres: <b>Contadora</b>	Ingeniero Alex Fuentes: <b>Asistente Contable</b>
<b>Director Administrativo y de RRHH:</b> Ing. Diego Caicedo	Señor David Camacho: <b>Asistente Dirección Administrativa y de RRHH</b>	Mba. Ec. Jorge Grijalva: <b>Director DIPA</b>
<b>Director de Estudiantes y Bienestar Estudiantil:</b> Psc. Marco Mena	Ingeniero Jorge Núñez: <b>Director Escuela Administración de Empresas</b>	Ing. Diego Caicedo: <b>Director Administrativo y de RRHH</b>
<b>Director Académico:</b> Padre Fabricio Dávila	Msc. Ing. Telmo Viteri: <b>Sub Director DIPA</b>	Mba. Ec. Jorge Grijalva: <b>Director DIPA</b>
<b>Director DIPA:</b> Mba. Ec. Jorge Grijalva	Msc. Ing. Telmo Viteri: <b>Sub Director DIPA</b>	Msc. Ing. Galo López: <b>Director Escuela de Ingeniería en Sistemas</b>
<b>Subdirector DIPA:</b> Msc. Ing. Telmo Viteri	Msc. Ing. Galo López: <b>Director Escuela de Ingeniería en Sistemas</b>	
<b>Directores de Escuela:</b> Todos los Directores de Escuela PUCESA	Todos los Directores de Escuela PUCESA	Un docente miembro de Consejo de Escuela
<b>Contadora:</b> Contadora Clara Villacres	Ingeniero Eduardo Silva: <b>Auxiliar Contable</b>	Ingeniero Alex Freire: <b>Asistente Contable</b>
<b>Desarrollador de Sistemas:</b> Msc. Ing. José Enríquez	Ing. Mónica Mena : <b>Asistente del Departamento de Informática</b>	Ing. Pablo Silva: <b>Auxiliar Técnico Informático</b>

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

## **4.5 Propuesta para el Plan de Aplicación del Diagrama de Reemplazos en el Área Administrativa de la PUCESA.**

A continuación se procede a explicar el proceso que debe llevarse a cabo para la aplicación del Diagrama de Reemplazos, se detallan los pasos a seguirse y los resultados que se obtendrán; para lo cual se ha tomado casos reales de vacantes que se han producido en la Institución:

### **Caso 1**

#### **1. Vacante del cargo de Director del DIPA**

##### **1.1 Análisis del cargo**

**Cargo:** Director del Departamento de Investigación, Postgrados y Autoevaluación.

**Reporta:** Director Académico.

**Función principal:** Planificar, organizar, coordinar, controlar y dirigir el cumplimiento de políticas, objetivos y procedimientos en el campo de investigación y postgrados para cumplir con los objetivos institucionales de la PUCESA.

**Sus funciones son las siguientes:**

- o. Planificar y elaborar el estudio de pensum de materias y programas para los postgrados de la universidad.
- p. Elaborar los proyectos de postgrados de las diferentes unidades académicas.

- q. Planificar y controlar el proceso de aprobación de los programas de postgrado e investigación.
- r. Elaborar la programación de las investigaciones y actividades de producción intelectual que se generen con las unidades académicas y profesores asignados por las autoridades superiores de acuerdo a los artículos 28 literal b) y 30 literal b) del Reglamento de Personal Académico.
- s. Dar seguimiento y evaluar los proyectos de investigación generativa y programas de postgrado.
- t. Organizar conjuntamente con la Dirección Académica, actividades de capacitación, formación continua e investigación a nivel de pre grado y postgrado.
- u. Planificar, dirigir, revisar y controlar el proceso de autoevaluación de la SEDE.
- v. Realizar el proceso de selección y contratación de personal docente para postgrados.
- w. Dirigir el proceso de graduación en lo que concierne a postgrados.
- x. Emitir políticas para regularizar el contenido y alcance de los proyectos de investigación.
- y. Promover relaciones y establecimiento de programas e intercambios con Centros e Institutos de Investigación y de Estudios de Postgrado, a nivel nacional e internacional.
- z. Promover la cultura de la investigación entre los estudiantes y profesores de la universidad.

**Perfil:**           **Formación Académica:** Título de Postgrado mínimo maestría

**Experiencia:** Mínima de tres años como Docente

**Competencias:**   Destrezas o Habilidades.

- Planificación y Estrategia.
- Orientación y Asesoramiento.
- Juicio y Toma de Decisiones.

**Nivel Jerárquico:** Tercer Nivel Jerárquico.

## 1.2 Revisión del diagramas de reemplazo y organigrama estructural relacionados al cargo vacante:

**Cuadro Nº 34. Diagrama de Reemplazo para el cargo vacante:**

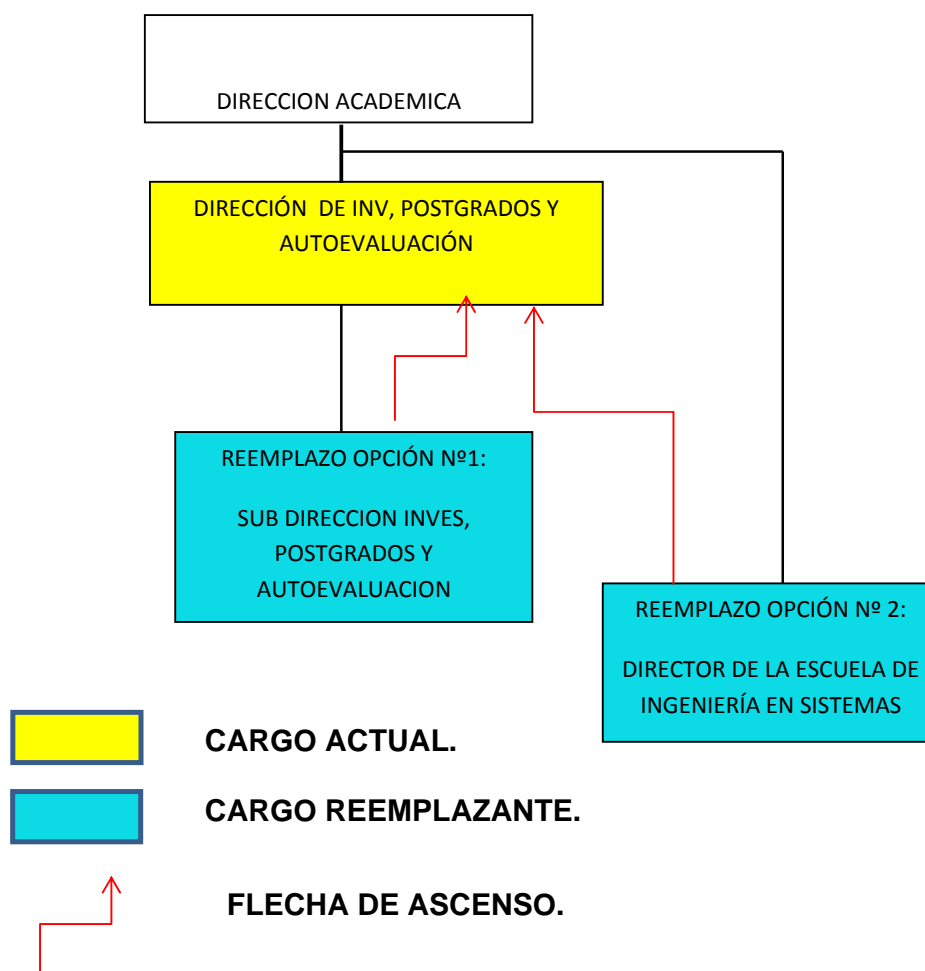
<p><b>Funcionario Actual:</b></p> <p>Mba. Ec. Jorge Grijalva <b>Director DIPA</b></p>	<p><b>Funcionario de Reemplazo Opción 1:</b></p> <p>Msc. Ing. Telmo Viteri <b>Sub Director DIPA</b></p>	<p><b>Funcionario de Reemplazo Opción 2:</b></p> <p>Msc. Ing. Galo López <b>Director Escuela de Ingeniería en Sistemas</b></p>
<p><b>Títulos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economista</li> <li>• Magister en gestión estratégica empresarial MBA</li> </ul>	<p><b>Títulos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero civil especialización estructuras</li> <li>• Master en pedagogía gestión universitaria</li> </ul>	<p><b>Títulos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero en Sistemas</li> <li>• Magíster en informática</li> <li>• Diplomado en gerencia informática</li> </ul>
<p><b>Capacitación básica relacionada al cargo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario administración de proyectos</li> <li>• Pasantía intercambio de experiencias sobre liderazgo y participación ciudadana</li> <li>• Especialización consultor de programas de mejoramiento continuo de calidad total y productividad</li> <li>• Especialización consultor de diseño e implementación de procesos de mejoramiento continuo de calidad total y productividad</li> </ul>	<p><b>Capacitación básica acorde a la función a reemplazar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario sobre administración de proyectos</li> <li>• Curso sobre las jornadas de la evaluación académica</li> <li>• Curso de micro planificación curricular evaluación del aprendizaje y tecnología educativa</li> <li>• Seminario sobre fundamentos epistemico-pedagogicos orientados a la evaluación de los interaprendizajes en la educación superior</li> <li>• Curso software mofodau para</li> </ul>	<p><b>Capacitación básica acorde a la función a reemplazar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Access avanzado</li> <li>• Taller de redes</li> <li>• Calidad en ingeniería de software</li> <li>• Metodología de desarrollo informático</li> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• Interconectividad</li> <li>• Seminario de planificación estratégica</li> <li>• Curso de motivación</li> </ul>

	elaborar planes estratégicos de universidades	y planificación <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería en software</li> <li>• Bases de datos con oracle</li> <li>• Programación java</li> <li>• Diseño de interfases</li> <li>• Diseño orientado a objetos</li> </ul>
<b>Experiencia:</b> Director Académico PUCESA 2 años	<b>Experiencia:</b> Docente PUCESA 10 años	<b>Experiencia:</b> Docente PUCESA 6 años
<b>OBSERVACIONES PARA LA AUTORIZACIÓN DEL REEMPLAZO:</b> Los funcionarios remplazantes coordinaran sus decisiones con el Jefe Inmediato Superior		

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

**Gráfico N° 21. Organigrama Estructural del Departamento de Investigación, Postgrados y Autoevaluación**



**Director DIPA:** Mba. Ec. Jorge Grijalva.

**Reemplazo Opción N°1:** Msc. Ing. Telmo Viteri (Sub Director DIPA).

**Reemplazo Opción N°2:** Msc. Ing Galo López (Director Escuela de Ingeniería en Sistemas.)

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

### 1.3 Sugerencia de reemplazo:

Realizado el análisis de aplicación del Diagrama de Reemplazos, se obtiene los siguientes resultados se sugerencia:

#### 1.3.1 Opción de reemplazo N°1

**Funcionario Reemplazante:** Msc. Ing. Telmo Viteri

**Cargo Actual:** Sub Director DIPA.

**Cargo Designado:** Director del DIPA.

**Títulos:**

- Ingeniero Civil especialización Estructuras.
- Master en Pedagogía Gestión Universitaria.

**Capacitación referente al puesto:**

- Seminario sobre Administración de Proyectos.
- Curso sobre las Jornadas de la Evaluación Académica.
- Curso de Micro Planificación Curricular Evaluación del Aprendizaje y Tecnología Educativa.
- Seminario sobre Fundamentos Epistemico-Pedagogicos orientados a la Evaluación de los Interaprendizajes en la Educación Superior.
- Curso Software Mofodau para Elaborar Planes Estratégicos de Universidades.


**Experiencia:** 10 años Docente en la PUCESA.

**Competencias:**

- Identificación de Problemas.
- Pensamiento Estratégico.
- Orientación y Asesoramiento.
- Juicio y Toma de Decisiones.
- Orientación a Resultados.
- Habilidad Analítica.
- Generación de Ideas.
- Iniciativa.

Se ha tomado como Reemplazo Opción N°1 al Msc. Ing. Telmo Viteri ya que cumple los requisitos para el puesto vacante en lo referente a: Títulos, Capacitación referente al cargo, Experiencia, y Competencias.

Cuadro N° 35. Tarjeta Individual N°20

		<b>TARJETA INDIVIDUAL</b>		
<b>1. DATOS PERSONALES</b>				
<b>APELLIDOS Y NOMBRE:</b>		VITERI ARROYO TELMO ENRIQUE		
<b>EDAD:</b>		54 AÑOS		
<b>CARGO:</b>		SUB-DIRECTOR DIPA		
<b>AREA:</b>		ADMINISTRATIVA		
<b>2. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
<b>PRIMARIA:</b>	SI	<b>ESCUELA:</b>	PENSIONADO LA MERCED	
<b>SECUNDARIA:</b>	SI	<b>COLEGIO:</b>	NACIONAL BOLÍVAR	<b>ESPECIALIZACIÓN:</b> BACHILLER EN FÍSICO MATEMÁTICO
<b>SUPERIOR 3<sup>er</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	TÉCNICA DE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> INGENIERO CIVIL ESPECIALIZACIÓN ESTRUCTURAS
<b>SUPERIOR 4<sup>to</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	TÉCNICA DE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> MASTER EN PADAGOGÍA GESTIÓN UNIVERSITARIA
<b>OTROS:</b>		<b>INSTITUTO:</b>		<b>TÍTULO:</b>
<b>3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>				
I SEMINARIO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA SÍSMICA				
SEMINARIO SOBRE UTILIZACIÓN DE ENERGÍA SOLAR EN CONSTRUCCIÓN				
SEMINARIO SOBRE ANÁLISIS DE COSTOS EN LA CONSTRUCCIÓN, INCIDENCIA INFLACIONARIA Y POLINOMIO DE REAJUSTE DE PRECIO				
SEMINARIO SOBRE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS				
CURSO SOBRE DISEÑO DE ARCHIVOS EN EL CENTRO DE SERVICIOS DE EDUCACIÓN				
CURSO SOBRE TÉCNICAS PARA ORGANIZACIÓN Y CONTROL DE UN DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE DATOS				
CURSO SOBRE TÉCNICAS PARA ANÁLISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS				
CURSO SOBRE HABILITACIÓN PEDAGÓGICA				

EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE	
CURSO SOBRE LAS JORNADAS DE LA EVALUACIÓN ACADÉMICA	
PARTICIPACIÓN EN LA I REUNIÓN INTERNACIONAL REGIONAL DEL PROGRAMA WINIDAMS	
CURSO DE MICROPLANIFICACIÓN CURRICULAR EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA EDUCATIVA	
SEMINARIO SOBRE FUNDAMENTOS EPISTEMICO-PEDAGOGICOS ORIENTADOS A LA EVUALUACIÓN DE LOS INTERAPRENDIZAJES EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR	
SEMINARIO SOBRE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPCITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA	
SEMINARIO SOBRE MARKETING ESTRATÉGICO	
SEMINARIO SOBRE MARKETING DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN Y ASITENCIA TÉCNICA	
SEMINARIO ESTRATEGIAS METODOLOGICO-DIDACTICOS PARA EL DESARROLLO DEL MICROCURRICULUM, DESDE EL ENFOQUE DEL APRENDIZAJE PARTICIPATIVO	
CURSO SOFTWARE MOFODAU PARA ELABORAR PLANES ESTRATEGICOS DE UNIVERSIDADES	
CURSO DE SOFTWARE STRATEX 1.0 PARA ELABORAR PLANES ESTRATEGICOS PARA UNIVERSIDADES	
II SEMINARIO MARKETING ESTRATEGICO	
PARTICIPACION EN EL SEMINARIO INTERNACIONAL SOBRE SITUACIÓN DE LOS POSGRADOS EN EL ECUADOR Y AMERICA LATINA	
I CONGRESO INTERNACIONAL EN CIENCIAS DE SISTEMAS	
<b>4. EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR</b>	
<b>CARGO:</b> DOCENTE	
<b>EMPRESA:</b> PUCESA	
<b>TIEMPO:</b> 10 AÑOS	
<b>5. DESTREZAS</b>	
<b>GENERALES</b>	<b>ESPECÍFICAS</b>
IDENTIFICACION DE RPROBLEMAS	ORIENTACION A RESULTADOS
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	HABILIDAD ANALITICA
ORIENTACION Y ASESORAMIENTO	GENERACION DE IDEAS
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	INICIATIVA

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

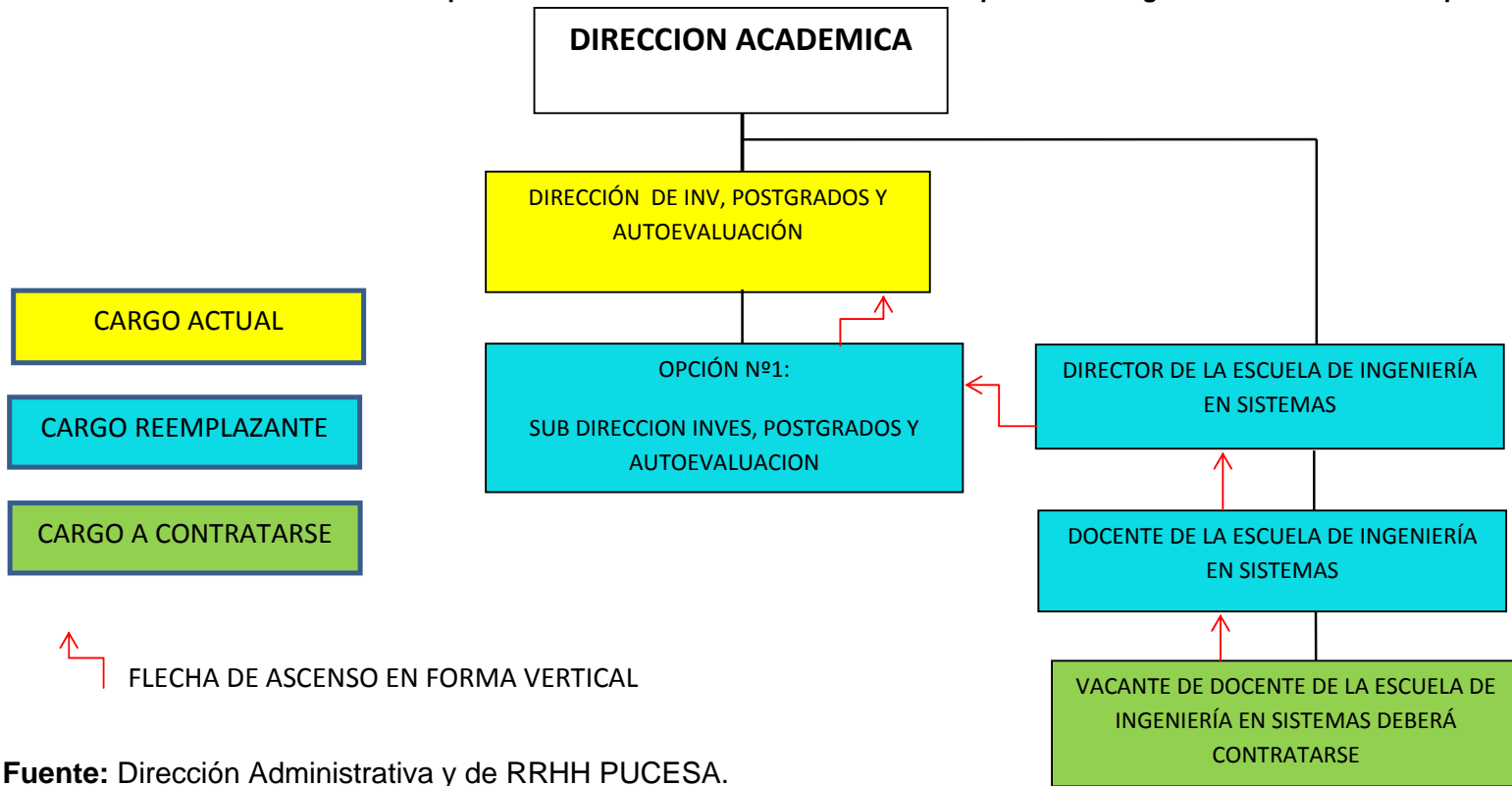
**Elaborado por:** La Investigadora.

### **Cadena sucesiva para las vacantes consecuencia del reemplazo del cargo de Director del DIPA Opción N°1**

Como Opción N°1 se ha tomado al Msc. Ing. Telmo Viteri, quien actualmente ocupa el cargo de Sub Director del DIPA; a través de un movimiento vertical de ascenso ocupará el puesto vacante de Director del DIPA, su cargo actual queda vacante asumiéndolo, por medio de un movimiento vertical de ascenso el Msc. Ing Galo López, actual Director de la Escuela de Ingeniería en Sistemas, de acuerdo al análisis del Diagrama de Reemplazos como Opción N°1 para tomar el puesto de Sub Director del DIPA, queda vacante el puesto de Director de la Escuela de Ingeniería en Sistemas, que de acuerdo con el Diagrama de Reemplazos lo ocupará un Docente de la Escuela de Ingeniería en Sistemas quien cumpliera con el perfil requerido para el cargo, de tal manera que, la contratación para el puesto de Docente vacante será más factible.

En el cuadro siguiente se explica gráficamente los movimientos verticales, ascensos, y vacantes que deberán contratarse.

Gráfico N° 22. Cadena sucesiva para las vacantes consecuencias de los reemplazos del cargo de Director del DIPA Opción N° 1



Fuente: Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

Elaborado por: La Investigadora.

### 1.3.2 Opción de reemplazo N°2

**Funcionario Designado:** Msc. Ing Galo López.

**Cargo Actual:** Director Escuela de Ingeniería en Sistemas.

**Cargo Designado:** Director DIPA

**Títulos:**

- Ingeniero en Sistemas.
- Magíster en informática.
- Diplomado en gerencia informática.

**Capacitación referente al puesto:**

- Planificación Estratégica.
- Interconectividad.
- Seminario de Planificación Estratégica.
- Curso de Motivación y Planificación.

**Experiencia:** 6 años Docente en la PUCESA.

**Competencias:**

- Planificación y Gestión.
- Juicio y Toma de Decisiones.
- Pensamiento Estratégico.
- Asesoramiento y Orientación.
- Habilidad Analítica.
- Generación de Ideas. Identificación de Problemas.

Se ha tomado como Reemplazo Opción N2 al Msc. Ing. Galo López ya que cumple los requisitos para el puesto vacante en lo referente a: Títulos, Capacitación referente al cargo, Experiencia, y Competencias.

Cuadro N° 36. Tarjeta Individual N° 21

		<b>TARJETA INDIVIDUAL</b>		
<b>1. DATOS PERSONALES</b>				
<b>APELLIDOS Y NOMBRE:</b>		LÓPEZ SEVILLA GALO MAURICIO		
<b>EDAD:</b>		36 AÑOS		
<b>CARGO:</b>		DIRECTOR ESCUELA DE INGENIERÍA EN SISTEMAS		
<b>AREA:</b>		ADMINISTRATIVA		
<b>2. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
<b>PRIMARIA:</b>	SI	<b>ESCUELA:</b>	GONZÁLEZ SUÁREZ	
<b>SECUNDARIA</b> :	SI	<b>COLEGIO:</b>	NACIONAL BOLÍVAR	<b>ESPECIALIZACIÓN:</b> BACHILLER EN FÍSICO MATEMÁTICO
<b>SUPERIOR 3<sup>er</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	TÉCNICA DE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> INGENIERO EN SISTEMAS
<b>SUPERIOR 4<sup>to</sup> NIVEL:</b>	SI	<b>UNIVERSIDAD:</b>	TÉCNICA DE AMBATO	<b>TÍTULO:</b> MAGÍSTER EN INFORMÁTICA
<b>OTROS:</b>	SI	<b>INSTITUTO:</b>	PUCESA	<b>TÍTULO:</b> DIPLOMADO EN GERENCIA INFORMÁTICA
<b>3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>				
LÓGICA DE PROGRAMACIÓN Y PASCAL				
CONECTIVIDAD DE REDES Y MICROSOFT WINDOWS NT				
ACCESS AVANZADO				
TALLER DE REDES				
CALIDAD EN INGENIERÍA DE SOFTWARE				
AUDITORÍA INFORMÁTICA				
METODOLOGÍA DE DESARROLLO INFORMÁTICO				
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA				
TMAX 2000				
IMPLEMENTACIÓN Y DISEÑO DE BASE DE DATOS EN SQL SERVER				
INTERCONECTIVIDAD				
ORACLE DESIGNER				
ORACLE DEVELOPER				
ORACLE 8.0				
LOTUS NOTES				

APLICACIONES INFORMÁTICAS MUNICIPALES Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN NACIONAL	
SEMINARIO DE INSTRUCTOR DE INSTRUCTORES	
SEMINARIO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
CURSO DE DOCENCIA UNIVERSITARIA	
CURSO DE MOTIVACIÓN Y PLANIFICACIÓN	
COMUNICACIONES MÓVILES Y FIJAS	
INGENIERÍA EN SOFTWARE	
BASES DE DATOS CON ORACLE	
PROGRAMACIÓN JAVA	
PROGRAMACIÓN XML	
DISEÑO DE INTERFASES	
BASES DE CONOCIMIENTOS	
DISEÑO ORIENTADO A OBJETOS	
CURSO DE DOCENCIA UNIVERSITARIA	
INGLÉS TÉCNICO MEDIO	
<b>4. EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR</b>	
<b>CARGO:</b>	DOCENTE
<b>EMPRESA:</b>	PUCESA
<b>TIEMPO:</b>	6 AÑOS
<b>5. DESTREZAS</b>	
<b>GENERALES</b>	<b>ESPECÍFICAS</b>
PLANIFICACION Y GESTION	ASESORAMIENTO Y ORIENTACION
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	HABILIDAD ANALITICA
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	GENERACION DE IDEAS
	IDENTIFICACION DE PROBLEMAS

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

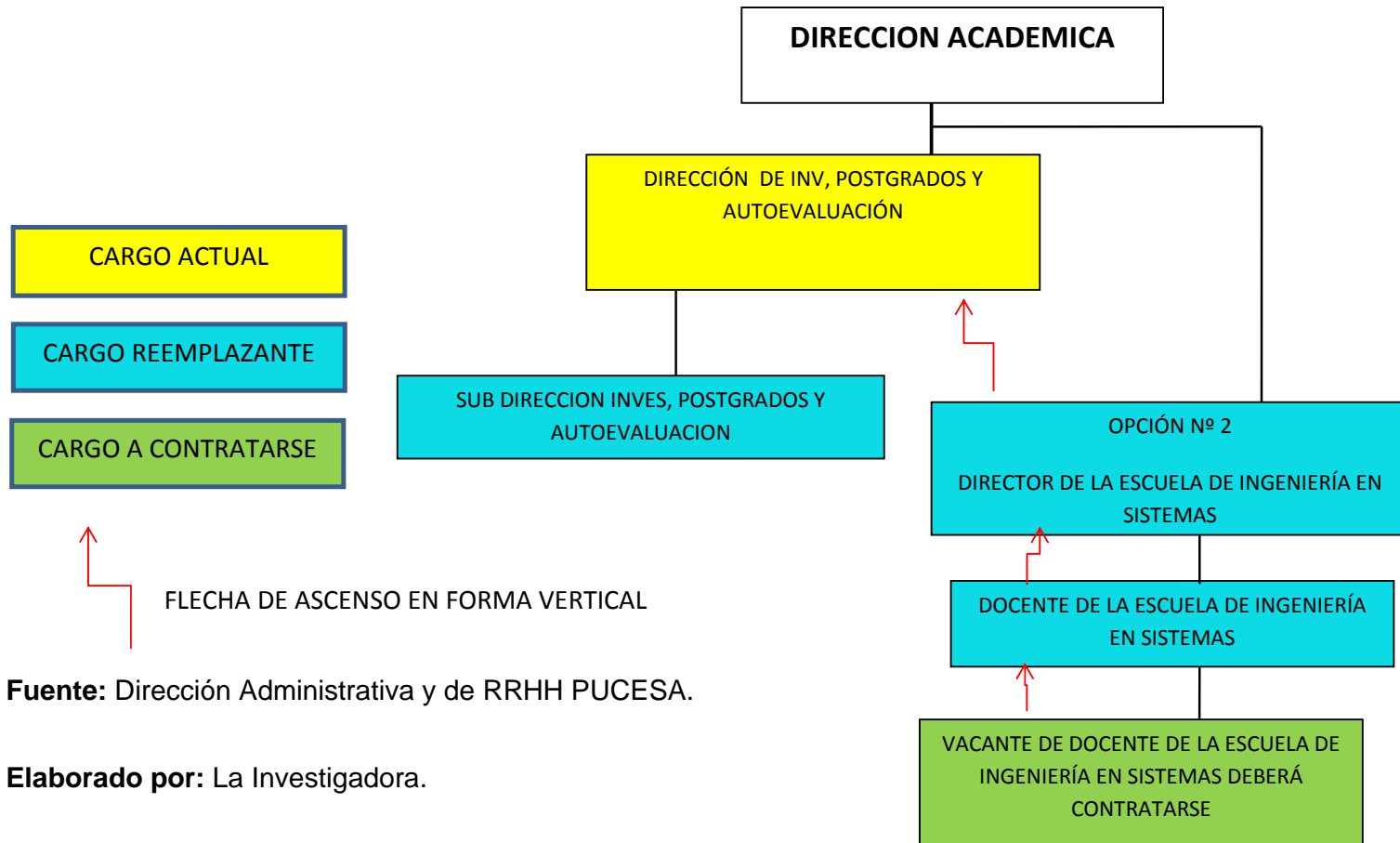
**Elaborado por:** La Investigadora.

**Cadena sucesiva para las vacantes consecuencias del reemplazos del cargo de Director del DIPA Opción N°2**

Como Opción N°2 se ha tomado al Msc. Ing Galo López, actual Director de la Escuela de Ingeniería en Sistemas; a través de un movimiento vertical de ascenso ocupará el puesto vacante de Director del DIPA, queda vacante el puesto de Director de la Escuela de Ingeniería en Sistemas, que de acuerdo con el Diagrama de Reemplazos lo ocupará un Docente de la Escuela de Ingeniería en Sistemas quien cumpliera con el perfil requerido para el cargo, de tal manera que, la contratación para el puesto de Docente vacante será más factible.

En el cuadro siguiente se explica gráficamente los movimientos verticales, ascensos, y vacantes que deberán contratarse.

Gráfico N° 23. Cadena sucesiva para las vacantes consecuencias del reemplazos del cargo de director del DIPA opción N° 2



**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

## Caso 2

### Vacante del cargo de Director Escuela de Psicología

#### 2.1 Análisis del cargo

**Cargo:** Director de Escuela / Programa

**Reporta:** Director Académico

**Función principal:** Planificar, organizar, coordinar y supervisar las actividades de su Unidad Académica.

**Sus funciones son las siguientes:**

- i. Diseñar, gestionar y evaluar sistemáticamente los proyectos académicos, de investigación y producción relativas al área.
- j. Ejecutar y analizar los resultados de evaluación docente y estudiantes de la Unidad Académica.
- k. Gestionar e implementar convenios con otras entidades.
- l. Participar en el proceso de los actos académicos de la unidad (reuniones de Pre o Consejo de escuela/programa, presidir el tribunal de grado, aprobar el tema, designar director, validadores y tribunal de grado, confirmar la donación de bibliografía).
- m. Desarrollar y coordinar las actividades académicas, sociales y culturales con los profesores y estudiantes en su respectiva escuela o programa.
- n. Promover, organizar, coordinar y evaluar las actividades de extensión (cursos, seminarios, inducción profesional, etc.) de la Unidad a su cargo.
- o. Dar seguimiento a las prácticas profesionales de los estudiantes de la Unidad.
- p. Controlar la asistencia de los profesores de la Escuela/Programa.

**Perfil: Formación Académica:** Título de Pregrado Universitario con especialidad según la Escuela/Programa a la que pertenece. De preferencia con maestría en Gerencia Educativa o Docencia universitaria

**Experiencia:** Mínima de dos años como Docente

**Competencias:** Destrezas o Habilidades.

- Pro-actividad
- Toma de Decisiones.
- Identificación y Solución de Problemas.
- Trabajo en Equipo.

**Nivel Jerárquico:** Tercer Nivel Jerárquico.

**2.2 Revisión del diagramas de reemplazo y organigrama estructural relacionados al cargo vacante:**

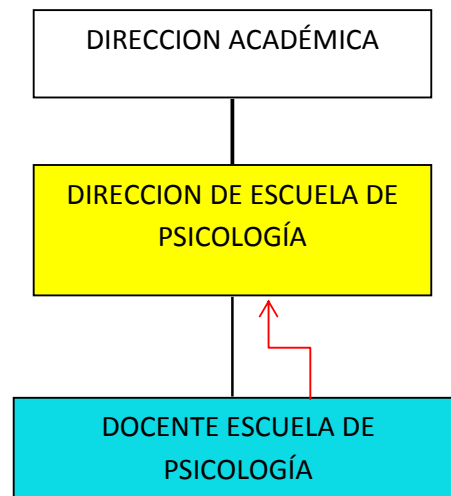
**Cuadro N° 37. Cuadro de Reemplazo para el cargo de Director de Escuela de Psicología.**

<p><b>Funcionario Actual:</b> Dr. Santiago Añazco <b>Director de la Escuela de Psicología</b></p>	<p><b>Funcionario de Reemplazo Opción 1:</b> Un docente de Escuela de Psicología que cumpla con los requisitos del cargo.</p>
<p><b>Títulos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctor en Psicología</li> <li>• Magister en Docencia Universitaria</li> <li>• Psicoterapeuta Familiar</li> </ul>	<p><b>Títulos:</b> Doctor/a en Psicología Psicólogo Clínico/ Organizacional/ Industrial</p>
<p><b>Capacitación básica relacionada al cargo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de relaciones humanas</li> <li>• Seminario stress motivación y salud</li> <li>• Gerencia de si mismo y manejo del estrés</li> <li>• Taller programa de intervención en crisis</li> <li>• Ajustes para la guía metodológica para desarrollar resiliencia con participación comunitaria</li> </ul>	<p><b>Capacitación básica acorde a la función a reemplazar:</b></p>
<p><b>Experiencia:</b> Mínima de dos años como Docente</p>	<p><b>Experiencia:</b></p>
<p><b>OBSERVACIONES PARA LA AUTORIZACIÓN DEL REEMPLAZO:</b> Se considerara como primera opción el desempeño de un Director de Carrera asumiendo la duplicidad de funciones, y, como segunda opción un Docente Miembro del Consejo de Escuela</p>	

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

**Gráfico N° 24. Organigrama Estructural Dirección de Escuela de Psicología**



**Director de Escuela de Psicología:** Dr. Santiago Añasco

**Reemplazo:** Docente de Escuela de Psicología.

**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

### **2.3 Sugerencia de reemplazo:**

Realizado el análisis de aplicación del Diagrama de Reemplazos, se obtiene los siguientes resultados se sugerencia:

**2.3.1 Funcionario Reemplazante:** Psc. Cuadrado Rodríguez Víctor Manuel.

**Cargo Actual:** Docente de la Escuela de Psicología.

**Cargo Designado:** Director la Escuela de Psicología.

**Títulos:** Psicólogo Clínico.

**Publicaciones:** Artículo Revista Mirada.

**Experiencia:** 9 años Docente en la PUCESA.

**2.3.2 Funcionario Reemplazante:** Dr. Cevallos Terneus Luis Eduardo.

**Cargo Actual:** Docente de la Escuela de Psicología.

**Cargo Designado:** Director la Escuela de Psicología.

**Títulos:** Doctor en Psicología Industrial.

**Publicaciones:** Libro: Motivación y crecimiento personal 2000.

Artículo revista mirada 2011.

**Experiencia:** 8 años Docente en la PUCESA.

**2.3.3 Funcionario Reemplazante:** Psc. Ramos Córdova Patricia del  
Pilar.

**Cargo Actual:** Docente de la Escuela de Psicología.

**Cargo Designado:** Director la Escuela de Psicología.

**Títulos:** Psicóloga Industrial.

**Publicaciones:** Publicaciones revista UTA.

**Experiencia:** 2 años Docente en la PUCESA.

**2.3.4 Funcionario Reemplazante:** Psc. Macías Herrera Norma  
Marlene.

**Cargo Actual:** Docente de la Escuela de Psicología.

**Cargo Designado:** Director la Escuela de Psicología.

**Títulos:**

- Psicóloga Clínica.
- Licenciada en Psicología Clínica.
- Master en Docencia Universitaria.

**Publicaciones:** Manual para rehabilitación psicopatológica de  
trastornos de aprendizaje. Artículo diario el Herald.

**Experiencia:** 11 años Docente en la PUCESA.

**2.3.5 Funcionario Reemplazante:** Dra. Almeida Márquez Lucía.

**Cargo Actual:** Docente de la Escuela de Psicología.

**Cargo Designado:** Director la Escuela de Psicología.

**Títulos:**

- Doctora en Psicología Infantil y Psico-rehabilitación.
- Diploma Superior en Docencia Universitaria.

**Experiencia:** 7 años Docente en la PUCESA.

**2.3.6 Funcionario Reemplazante:** Dr. Mayorga Lascano Paúl  
Marlon.

**Cargo Actual:** Docente de la Escuela de Psicología.

**Cargo Designado:** Director la Escuela de Psicología.

**Títulos:** Doctor en Psicología Clínica.

**Publicaciones:** Protocolo de tratamiento a pacientes con intento de suicidio.

**Experiencia:** 6 años Docente en la PUCESA.

**2.3.7 Funcionario Reemplazante:** Dr. Martínez Yacelga Ana del Rocío.

**Cargo Actual:** Docente de la Escuela de Psicología.

**Cargo Designado:** Director la Escuela de Psicología.

**Títulos:** Doctora en Psicología Clínica.

**Publicaciones:** Dislexia y expresividad en los niños de la unidad educativa Rosa Zarate.

**Experiencia:** 6 años Docente en la PUCESA.

**2.3.8 Funcionario Reemplazante:** Psc. León Tamayo Adriana Lorena.

**Cargo Actual:** Docente de la Escuela de Psicología.

**Cargo Designado:** Director la Escuela de Psicología.

**Títulos:** Psicóloga Clínica.

**Publicaciones:** Artículo Revista Mirada

**Experiencia:** 6 años Docente en la PUCESA.

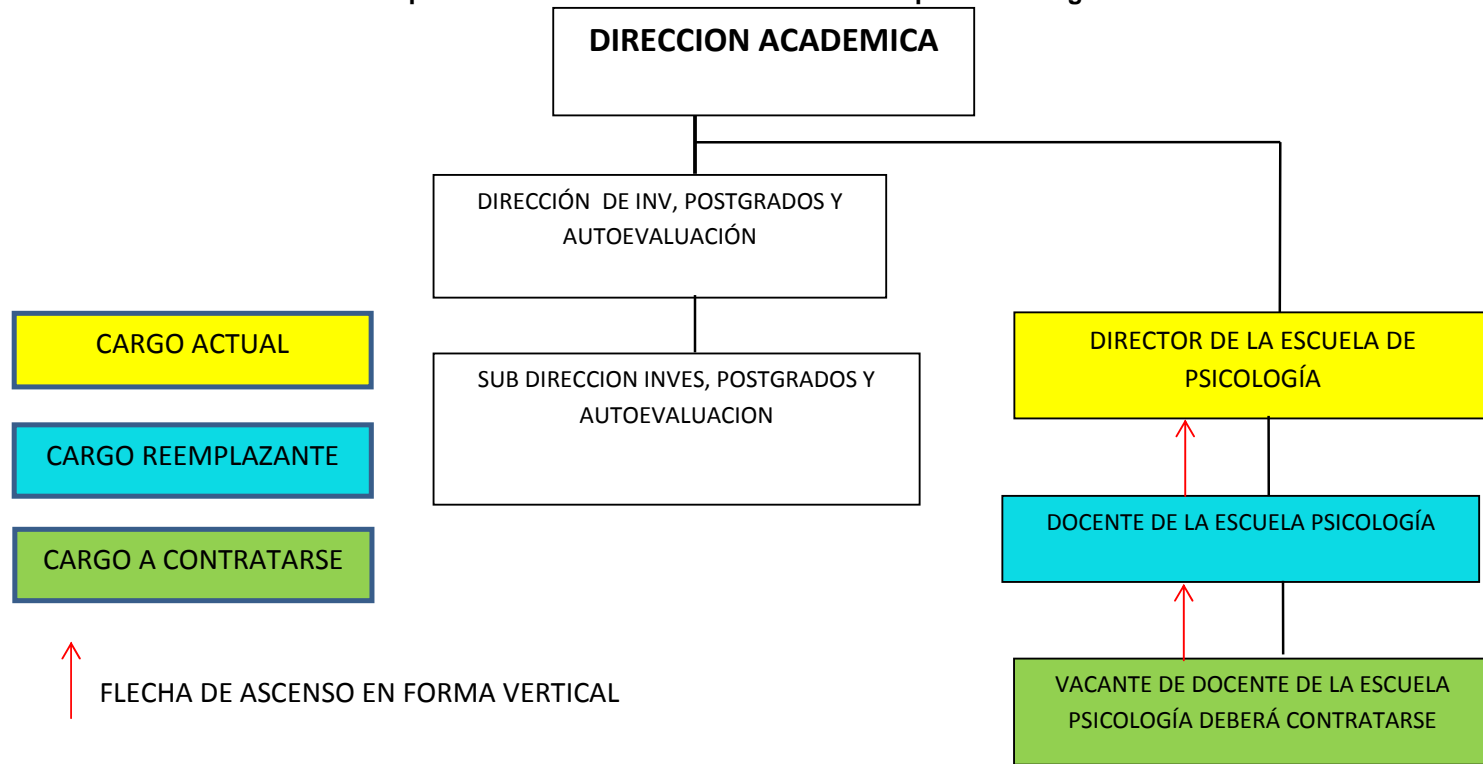
Se tomará como Reemplazo al **Docente NN de la Escuela de Psicología** que cumpla con los requisitos para el puesto vacante en lo referente a: Títulos, Capacitación referente al cargo, Experiencia, y Competencias.

**Cadena sucesiva para las vacantes consecuencias de los reemplazos del cargo de Director de la Escuela de Psicología**

Se tomará como reemplazo al **Docente NN de la Escuela de Psicología**, actual Docente de la Escuela de Psicología; a través de un movimiento Vertical de ascenso ocupará el puesto vacante de Director de la Escuela de Psicología, de tal manera que, la contratación para el puesto de Docente vacante será más factible.

En el cuadro siguiente se explica gráficamente los movimientos verticales, ascensos, y vacantes que deberán contratarse.

Gráfico N° 25. Cadena sucesiva para las vacantes consecuencias del reemplazo del cargo de Director de la Escuela de Psicología



**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

**Elaborado por:** La Investigadora.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones:

De la investigación realizada y en base al acercamiento real al campo de investigación se obtiene las siguientes conclusiones:

- La institución no cuenta con un Mapeo del Talento Humano de sus funcionarios en el análisis de las funciones del Perfil Profesional de cada cargo que por área administrativa específicamente.
- La descripción de las funciones de los cargos administrativos se encuentra coherentemente realizada, es abarcadora en su contenido y específica en el contexto de cada función.
- La institución dispone de flujo gramas de procesos laborales en las siguientes dependencias: Dirección Financiera, DIPA, Departamento de Informática, Dirección de Escuelas, Biblioteca. Faltando la elaboración de dichos flujo gramas en las dependencias: Dirección Administrativa y de RRHH, Dirección de Estudiantes y Bienestar Estudiantil, Secretaría General y Procuraduría, Departamento de Pastoral Universitaria, Dirección Académica.
- No se observa diagramas de reemplazos ni proyecto alguno que permita su diseño.

- De acuerdo con los Perfiles de Competencias de cada cargo administrativo, existen funcionarios que no cumplen con algunos parámetros importantes requeridos para el cargo.
- El Diagrama de Reemplazo representa un aporte a la institución en el sentido de eliminación o disminución de brechas en el desarrollo de procesos laborales, mejoramiento de las competencias laborales de los funcionarios ante la necesidad de actualización de conocimientos mediante proyectos de capacitación requeridos como resultado del Diagrama de Reemplazos, cumplimiento de objetivos de los Programas de Desarrollo de la Gestión del Talento Humano, fortalecimiento de la imagen institucional al resolver situaciones emergentes de continuidad de procesos mediante el aprovechamiento del recurso humano de la institución y, optimización de los recursos económicos, al disminuir la contratación de personal temporal para situaciones de reemplazos emergentes.

**Recomendaciones:**

- Se recomienda utilizar el Mapeo del Talento Humano elaborado en esta investigación como una herramienta útil en el análisis de las funciones del Perfil Profesional de cada cargo que posee el área administrativa específicamente.
- Iniciar un proyecto de elaboración de flujo-gramas de procesos laborales en las dependencias, funciones y áreas administrativas que carecen del mismo: Dirección Administrativa y de RRHH, Dirección de Estudiantes y Bienestar Estudiantil, Secretaría General y Procuraduría, Departamento de Pastoral Universitaria, Dirección Académica.
- Se recomienda mantener el formato del perfil de funciones actualmente aplicado para todos y cada uno de los cargos existentes y los que se crearen, de tal manera que se disponga de dicha información para los fines pertinentes.
- Elaborar y actualizar cíclicamente las tarjetas individuales mediante el Mapeo del Talento Humano y la suficiente difusión de la necesidad de que los empleados actualicen sus carpetas permanentemente.

- Aplicar el Diagrama de Reemplazos implementado con el fin de disminuir las brechas o cortes en los procesos laborales tomando en cuenta fundamentalmente el análisis previo de las tarjetas individuales con énfasis en las destrezas y capacidades.
- Basarse en el Plan de aplicación del Diagrama de Reemplazos propuesto como modelo principal previo al reemplazo de una vacante.
- Capacitar al personal en temas afines a su carrera, al departamento al cual pertenecen o que fortalezcan sus capacidades y destrezas con fines de reemplazo o sucesión.
- Capacitar al personal que no cumple con el Perfil de Competencias a través de los Programas de Desarrollo como Carrera Gerencial y Especialista, Plan de Carrera, Entrenamiento Experto, con el fin que el funcionario posea los conocimientos requeridos para el cargo.

## MATERIAL DE REFERENCIA

### Bibliografía

1. ALLES, Martha. Construyendo Talento. Buenos Aires, 2009.
2. EDVINSSON L., MALONE M., El Capital Intelectual, New York, 2000.
3. FURNHAM, Adrián. Psicología Organizacional: EL comportamiento del individuo en las organizaciones. México DF, 2006.
4. LANDY, Frank. Psicología Industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional. México DF, 2006.
5. MARIN, Antonio. Sociología en las Organizaciones. Madrid, 2002.
6. MUCHINSKY, Paúl. Psicología Aplicada al Trabajo. Jorge Velásquez. México DF, 2007
7. WORCHEL, Stephen. Psicología Social. Madrid, 2003.
8. STEWART, THOMAS A., La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. New York, 1997.

## Linkografía

9. [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_talento](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento)
10. [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_talento](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento)
11. [http://es.wikipedia.org/wiki/Capital\\_humano](http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_humano)
12. [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capital\\_humano/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capital_humano/default3.asp)
13. <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml#capi>
14. <http://www.mitecnologico.com/Main/DescripcionDeFuncionesOrganizacion>
15. <http://www.elblogderrhh.com/2009/03/descripcion-de-puestos-de-trabajo.html>
16. <http://www.avanza.es/areas.php?id=113&subid=126>
17. <http://www.gerenciadigital.com/articulos/proceso.htm>
18. [http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE\\_04.htm](http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_04.htm)

## **Glosario.**

**Capital Humano.-** El capital humano es el conjunto de recursos humanos que posee una empresa, organización o institución económica, quienes poseen destrezas, experiencia o formación.

**Caput.-** Latín que significa cabeza.

**Endógeno.-** Es utilizado por distintas disciplinas para hacer referencia a algo que es originado dentro de una cosa, en contraposición a exógeno. Según la RAE, endógeno hace referencia a algo que se origina o nace en el interior.

**Flujograma.-** Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso, muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas o departamentos involucrados.

**Gestión del Talento Humano.-** La gestión del talento humano se la define como el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a las empresas y organizaciones, desarrollando y reteniendo al talento humano ya existente.

**Mapeo del Talento Humano.-** El mapeo de talento humano trabaja en el desarrollo de talentos, para esto se debe realizar un inventario sobre las capacidades de las personas esto es a lo que llamamos “Mapa del Talento Humano”.

**Organigrama.-** Es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

**Siglas C.H.-** Significa Capital Humano.


**Siglas C.I.-** Coeficiente Intelectual.

**Siglas J.P.-** Significa Jóvenes Profesionales.

**Talento humano.-** Se refiere cuando una persona dispone de una serie de características o aptitudes potenciales que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables que se pueda encontrar en su desempeño.


















## ANEXOS

### Anexo 1: Perfil Profesional.

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO</b>
<b>DEPARTAMENTO DE PASTORAL UNIVERSITARIA</b>	
<b>CARGO:</b> Director de Pastoral Universitaria	
<b>REPORTA:</b> Rector	
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL</b> Mantener y fomentar la espiritualidad cristiana en todos los ámbitos de la Sede.	
<b>SUS FUNCIONES SON LAS SIGUIENTES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Brindar asesoría espiritual a los miembros de la comunidad universitaria y externos.</li> <li>b. Coordinar las actividades de los docentes de Formación Humana y de la Escuela de Teología para Laicos.</li> <li>c. Evaluar y controlar el desempeño de los docentes de Formación Humana y de la Escuela de Teología para Laicos.</li> <li>d. Planificar, coordinar, organizar y realizar programaciones de diferentes acciones pastorales para el beneficio de la comunidad universitaria.</li> <li>e. Promover, organizar, coordinar y evaluar las actividades de extensión de los estudiantes de la Sede.</li> <li>f. Presidir y celebrar las eucaristías con los distintos paralelos de la Sede y en ocasiones especiales.</li> <li>g. Gestionar fondos para la autofinanciación de la Escuela de Teología para Laicos.</li> <li>h. Planificar y ejecutar las convivencias del personal administrativo, docente y estudiantes de Formación Humana.</li> <li>i. Supervisar la planificación de proyectos pastorales de los estudiantes de la Escuela de Teología para Laicos en las parroquias de la Diócesis de Ambato.</li> </ul>	
<b>PERFIL</b> Formación Académica: Sacerdote	
<b>COMPETENCIAS ESENCIALES</b> Liderar procesos de transformación conductual y tener la capacidad para motivar a los estudiantes. Poseer conocimientos pedagógicos y pastorales. Haber impartido cursos, seminarios, conferencias con diferentes grupos juveniles. Apertura para entablar diálogos con el personal docente, docente y administrativo.	
<b>REVISADO:</b>	<b>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA</b>

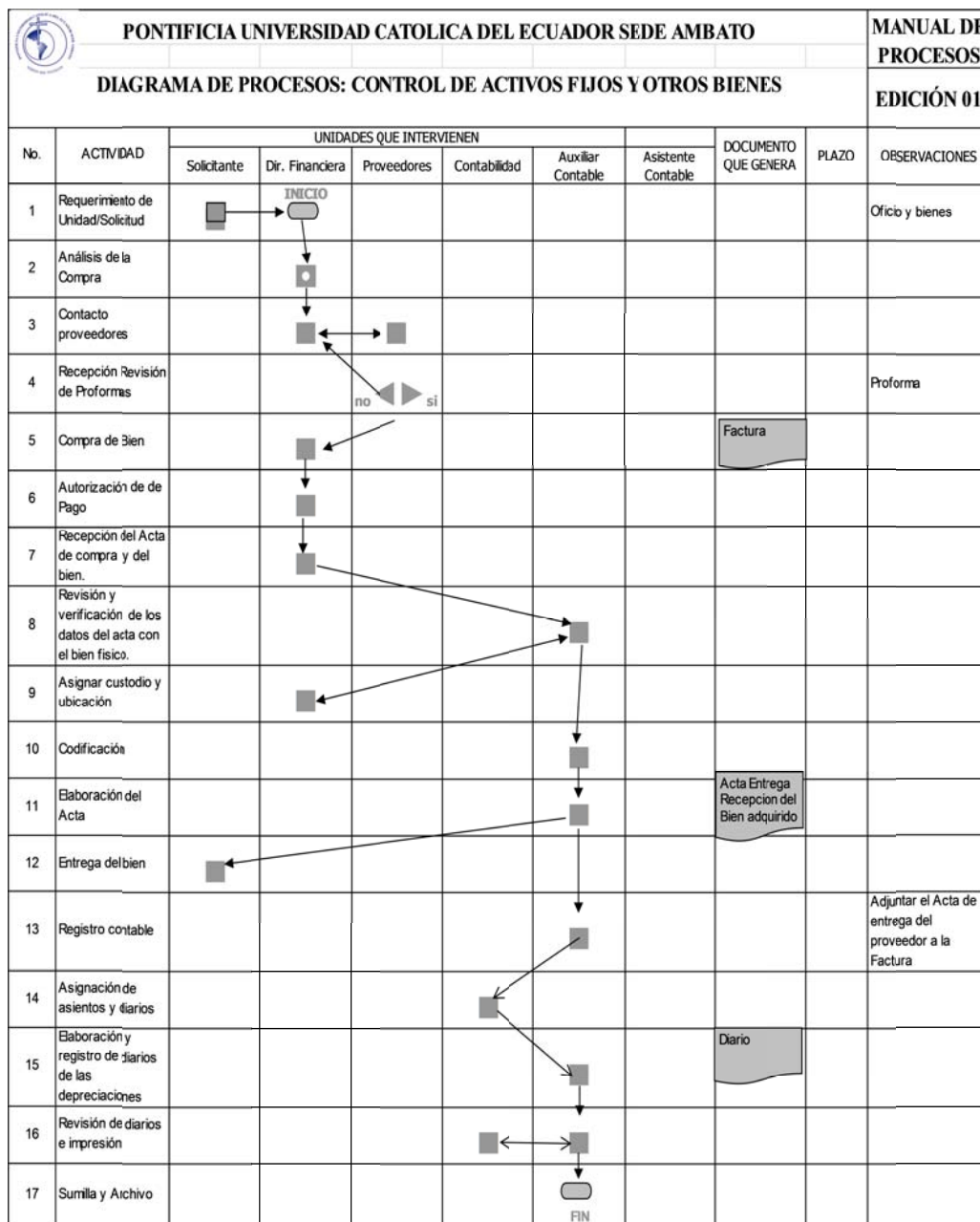
**Fuente:** Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

## Anexo 2: Flujo-grama de Procesos Laborales Biblioteca.

 <b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO</b> <b>DIAGRAMA DE PROCESO: SELECCIÓN SUSCRIPCIÓN Y ADQUISICIÓN DE BIBLIOGRAFÍA</b>		UNIDADES O DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN							DOCUMENTO QUE GENERA	PLAZO	OBSERVACIONES
		Ingresados	Proveedores	Biblioteca	Dir. Fin.	Dir. Acad.	Coordinadores y docentes	Director de Escuela/DIPA			
1	Planificación Directores de Escuela								Solicitud		
2	Convocatoria Coordinadores Área Académica y DIPA							Convocatoria			
3	Reunión integrantes (docentes) e investigadores										
4	Seleccionar bibliografía del área necesaria							Informe de selección	5 días		
5	Remitir información de adquisición bibliográfica seleccionada							Informe de selección	2 días		
6	Remitir a Director Académico la información de adquisición bibliográfica							Informe de selección	1 día		
7	Remitir información a biblioteca con observación para la donación de libros por parte de graduados							Informe de selección para donación	1 día		
8	Identificar la no duplicidad bibliográfica							Informe de no duplicidad	2 días		
9	Solicitar 3 cotizaciones como máximo							Mail Proforma	2 días		
10	Recepción de cotización de proveedores							Proforma	3 días		
11	Remitir cotización a Director Académico							Informe y cotización	2 días		
12	Remitir cotizaciones a Dirección Financiera							Cotización	1 día		
13	Análisis de cotización en base a presupuestos y costos								4 días		
14	Adquisición de libros										
15	Remitir libros adquiridos con acta entrega-recepción y firma conjunto con Dirección Académica							Acta entrega-recepción			
16	Registrar la información de conformidad al proceso técnico							Registro en el sistema SAB			


Fuente: Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

### Anexo 3: Flujo-grama de Procesos Laborales Dirección Financiera.



Fuente: Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

### Anexo 4: Flujo-grama de Procesos Laborales Departamento de Informática.

 PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO DIAGRAMA DE PROCESO: MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE EQUIPOS				MANUAL DE PROCESOS		
				EDICIÓN 01		
ACTIVIDAD	UNIDADES QUE INTERVIENEN			DOCUMENTO QUE GENERA	PLAZO	OBSERVACIONES
	Unidad Solicitante	Aux. Centro Inf.	Adm. Centro Inf.			
SOLICITUD DE MANTENIMIENTO		inicio				
IDENTIFICAR EL DAÑO MEDIANTE ENTREVISTA AL USUARIO						
DETERMINAR EL TIPO DE DAÑO OCURRIDO						
EL DAÑO ES SEVERO..?						
TRASLADAR PC AL CENTRO DE INFORMÁTICA						
APLICAR TÉCNICAS DE SOLUCIÓN						
EXISTE DAÑO DE HARDWARE						Hardware = parte física del computador
EMITIR INFORME TÉCNICO AL ADMINISTRADOR				Informe técnico		
RECEPTAR REPUESTOS Y/O DISPOSITIVOS						
REALIZAR REPARACIÓN						
COMPROBAR FUNCIONAMIENTO						
ENTREGAR PC, LLENAR Y FIRMAR EL FORMULARIO DE SOPORTE TECNICO				Formulario de Soortey Asistencia Técnica		
ARCHIVAR FORMULARIO		fin				

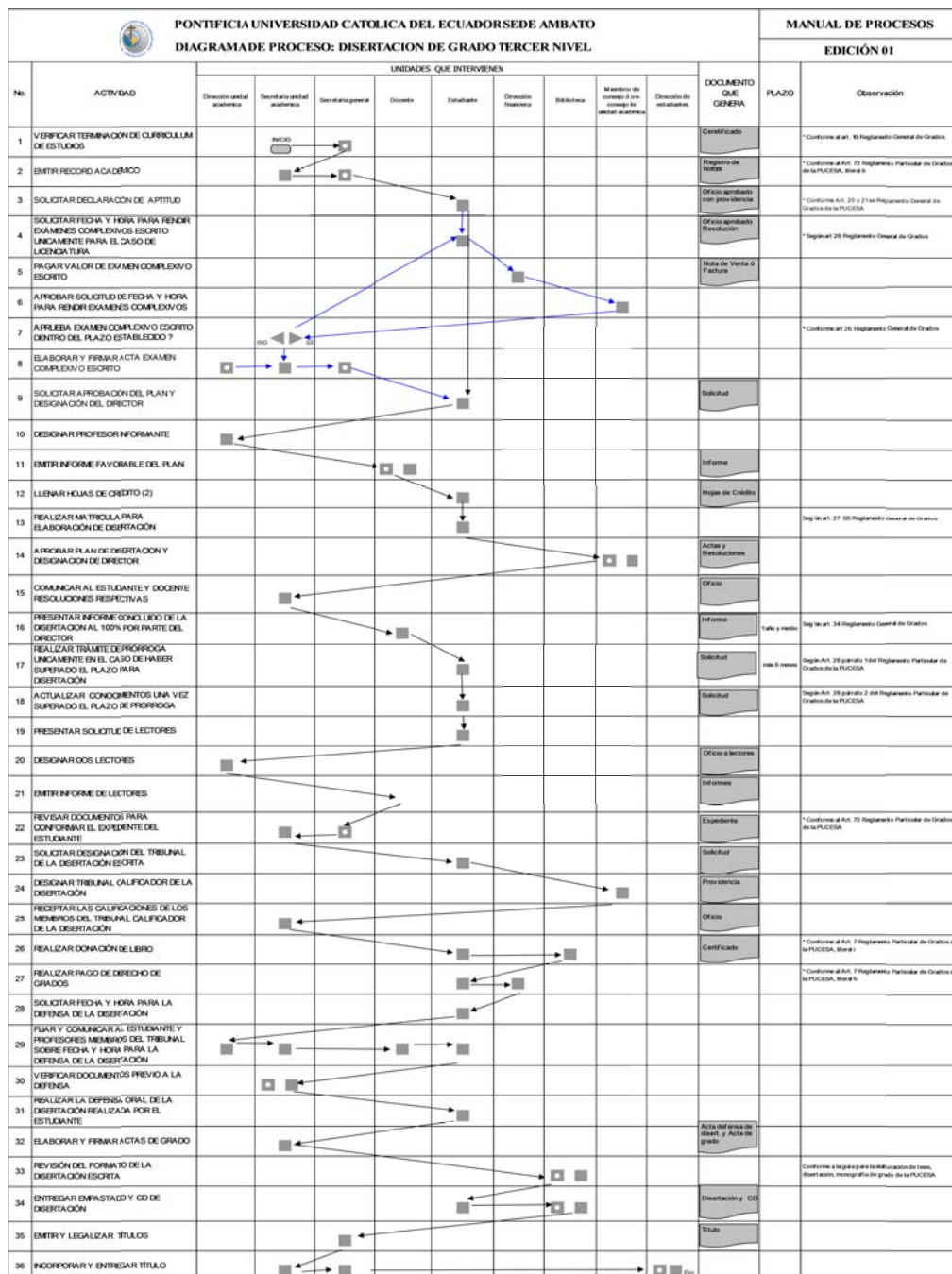
Fuente: Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

## Anexo 5: Flujo-grama de Procesos Laborales DIPA.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO										MANUAL DE PROCESOS	
DIAGRAMA DE PROCESO: GRADOS DIPA										EDICIÓN 01	
Nº.	ACTIVIDAD	UNIDADES QUE INTERVIENEN							DOCUMENTO QUE GENERA	PLAZO	OBSERVACIONES
		Jefe DIPA	Secretaría Unidad	Docentes	Estudiante	Dirección Financiera	Biblioteca	Escuela de Lengua			
1	VERIFICAR TEMATICA DE CURRÍCULO DE ESTUDIOS O FINALIZACIÓN DE MODULO										
2	CONCLUYO EL PENSIUM/ APROBO MODULO										1 mes de calendario. Temáticas: Regeneración, 4 unidades de Historia
3	TOMAR LAS MATERIAS FALTANTES/ ACTUALIZAR CONGREGANTOS										4 días En el tiempo que este vigente el pensum se puede realizar
4	ELABORAR RECORD ACADEMICO/ PAISE DE MODULO										Form de registro, certificación
5	DEL TRAMITE QUE VA A REALIZAR ES PARA LA OBTENCION DEL TEMA DE ESPECIALISTA O MAESTRI										Form de registro, certificación
6	CONTRIBUIR PROCESO CON LA ACTIVIDAD DE PAGO DE DERECHOS										No se otorgan de título de Especialista
7	ELABORAR SOLICITUD DE DECLARACION DE AFIDUO										Form de registro, certificación
8	DECLARAR AFIDUO										Form de registro, certificación
9	SOLICITAR APROBACION DE TEMA DE TESIS O MONOGRAFIA Y SUPERVISOR DE POSIBLE DIRECTOR ASESOR										Form de registro, certificación
10	REVISAR SOLICITUD Y ASIGNAR DIRECTOR ASESOR										Form de registro, certificación
11	ACEPTA TEMA DE TESIS O MONOGRAFIA										Form de registro, certificación
12	CAMBIA TEMA										Form de registro, certificación
13	ACEPTAR Y LEGALIZAR LA APROBACION DEL TEMA										Form de registro, certificación
14	SOLICITAR APROBACION DE PLAN DE TESIS O MONOGRAFIA										Form de registro, certificación
15	ASIGNAR PROFESOR FORMANTE										Form de registro, certificación
16	ASIGNAR PLAZO DE ESPERA DEL PLAN DE TESIS O MONOGRAFIA										Form de registro, certificación
17	APROBAR PLAN DE TESIS O MONOGRAFIA										Form de registro, certificación
18	LLENAR HOJA DE MATRICULA										Form de registro, certificación
19	PAGAR EN BANCOS										Form de registro, certificación
20	LEGALIZAR PAGO										Form de registro, certificación
21	LEGALIZAR MATRICULA										Form de registro, certificación
22	ELABORAR TESIS O MONOGRAFIA										Form de registro, certificación
23	RECEPTAR Y VALIDAR TESIS O MONOGRAFIA										Form de registro, certificación
24	CUMPLIO EL ESTUDIANTE CON EL PLAZO ESTABLECIDO PARA LA OBTENCION DEL TITULO										Form de registro, certificación
25	REVISAR CONSULTAS DE TESIS O MONOGRAFIA										Form de registro, certificación
26	SOLICITAR ASIGNACION DE LECTORES DE TESIS O MONOGRAFIA										Form de registro, certificación
27	REVISAR Y ASIGNAR LECTORES										Form de registro, certificación
28	DEL INFORME FAVORABLE										Form de registro, certificación
29	ELABORAR CORRECCIONES										Form de registro, certificación
30	SOLICITAR TRIBUNAL CALIFICADOR										Form de registro, certificación
31	REVISAR Y ASIGNAR TRIBUNAL										Form de registro, certificación
32	CALIFICAR TESIS										Form de registro, certificación
33	ASIGNAR CALIFICACION										Form de registro, certificación
34	PAGO DE DERECHOS DE GRADO (BANCOS)										Form de registro, certificación
35	LEGALIZAR PAGO										Form de registro, certificación
36	ENTREGAR FACTURA										Form de registro, certificación
37	RECEPTAR CERTIFICACION ABSTRAC										Form de registro, certificación
38	ORDEN LIBRO										Form de registro, certificación
39	CERTIFICAR OMACION										Form de registro, certificación
40	ARCHIVAR EN EL EXPEDIENTE DEL ESTUDIANTE										Form de registro, certificación
41	REVISAR EXPEDIENTE										Form de registro, certificación
42	PLAZO FECHA Y HORA PARA DEFENSA										Form de registro, certificación
43	DEFENDER TESIS O MONOGRAFIA										Form de registro, certificación
44	ELABORAR ACTA										Form de registro, certificación
45	ENTREGAR TESIS O MONOGRAFIA										Form de registro, certificación
46	CERTIFICAR ENTREGA DE TESIS										Form de registro, certificación
47	REGISTRAR Y ENTREGAR TITULO										Form de registro, certificación
48	ELABORAR INFORME PARA PAGOS DE TRIBUNAL CALIFICADOR										Form de registro, certificación

Fuente: Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA.

## Anexo 6: Flujo-grama de Procesos Laborales Dirección de Escuela.



Fuente: Dirección Administrativa y de RRHH PUCESA

