



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA TÉCNICA DE LEVANTAMIENTO DE
COMPETENCIAS PARA LA HOMOLOGACIÓN POR CATEGORÍAS DE LOS
PUESTOS ADMINISTRATIVOS EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN
SUPERIOR PÚBLICA

Tesis previo a la obtención del título de

Magister en Administración de Empresas mención en Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autora:

Marjorie Elisabeth Ruiz Guamán

Director:

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Mg

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

Diseño de una Metodología Técnica de Levantamiento de Competencias para la Homologación por Categorías de los Puestos Administrativos en una Institución de Educación Superior Pública

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

Por

Marjorie Elisabeth Ruiz Guamán

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



Departamento de Investigación y Postgrados
Mayo 2015

Diseño de una Metodología Técnica de Levantamiento de Competencias para la Homologación por Categorías de los Puestos Administrativos en una Institución de Educación Superior Pública

Aprobado por:

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

Andrea del Carmen González
Bucheli, MBA.
Miembro Calificador

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Mg
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel
Secretario General

Raúl Marcelo Benavides Lara, PhD
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Mayo 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Tema: Diseño de una metodología técnica de levantamiento de competencias para la homologación por categorías de los puestos administrativos en una Institución de Educación Superior Pública.

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autora: Marjorie Elisabeth Ruiz Guamán

Director: Luis Eduardo Cevallos Terneus, Mg

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Secundaria: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo se realiza el diseño de una metodología técnica de levantamiento de competencias para la homologación por categorías de los puestos administrativos, obteniendo como resultado las fichas de descripción del perfil por puestos, las mismas que facilitan la homologación del personal administrativo de las IESP¹; es así que se aborda en el marco teórico los fundamentos que sirven de base para la aplicación de los diferentes conceptos y llevarlos a la práctica.

El abordaje metodológico se lleva cabo a través de un estudio descriptivo y con el empleo de entrevistas para el levantamiento de la información como base para la propuesta, la misma que contempla la descripción del perfil por puestos en aspectos como los datos de identificación del puesto, misión del puesto de trabajo, actividades esenciales, relaciones internas y externas (interfaz), el nivel de instrucción requerida para el puesto, la experiencia laboral, capacitación y las competencias técnicas y conductuales. El producto final del trabajo pretende ser una herramienta que facilite la administración del talento humano amparado por la LOSEP² en las diferentes facultades de las IESP, además de convertirse en un punto de partida para la evaluación del desempeño por competencias, que hasta la presente fecha en estas instituciones educativas se han venido realizando sin ajustarse a la realidad.

¹ Instituciones de Educación Superior Públicas

² Ley Orgánica de Servidor Público

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Marjorie Elisabeth Ruiz Guamán, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 0201666328, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Marjorie Elisabeth Ruiz Guamán

0201666328

Quiero dedicar este trabajo a:

Dios por derramar sus bendiciones sobre mí y haberme dado inteligencia y sabiduría para poder culminar este trabajo de titulación.

A mi familia por su apoyo incondicional, a mi esposo y a mi hijo por ser mi razón de vivir y triunfar en la vida.

Reconocimientos

La presente tesis, fue elaborada por Marjorie Elisabeth Ruiz Guamán, Ing. de considerable ayuda es Luis Eduardo Cevallos Terneus, Mg, Director de tesis, quien me asesora y me colabora con las correcciones pertinentes al presente trabajo. A Silvia Toaza, Mg, por su asesoría metodológica y paciencia en el desarrollo del trabajo de titulación y por último un agradecimiento a todos quienes de una u otra manera me colaboran y facilitan información para la elaboración del presente trabajo.

Resumen

Para el desarrollo del presente trabajo se realizó una investigación en la Universidad Técnica de Ambato en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, teniendo como objetivo el diseño de una metodología técnica de levantamiento de competencias para la homologación por categorías de los puestos administrativos en una institución de educación superior pública, para lo cual se realiza un estudio descriptivo sobre las competencias generales y técnicas, dicha información se levanta mediante reuniones con todo el personal aplicando procedimientos de recolección de la información; no obstante de la información recopilada se analiza los datos obtenidos en las entrevistas aplicadas para determinar la generalidad del problema a solucionar. La determinación de las actividades principales de cada puesto de trabajo se obtiene mediante reuniones con el personal de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato en conjunto con un especialista de talento humano, para posteriormente determinar las funciones por cada puesto de trabajo generalizándolas para el resto de las facultades de la Universidad en razón de que la estructura que se dispone en las facultades coinciden. Los resultados obtenidos expuestos en las fichas de descripción y perfil del puesto por competencias son los productos obtenidos mediante la definición de un diccionario de competencias para estandarizar los comportamientos laborales y la determinación de las directrices para la homologación por categorías de los puestos administrativos, los mismos que sirven para que los funcionarios de la Dirección de Talento Humano puedan administrar de mejor manera esta dependencia.

Palabras claves: talento humano, competencias, perfil del puesto y educación superior.

Abstract

For the development of this work, a research for Universidad Técnica de Ambato within the Faculty of Human Sciences and Education was carried out, aiming to design a technical methodology to gather information about skills for type-approval according to administrative position category in a public higher education institution, for which a descriptive study was analyzed about general and specific skills. This information was collected by means of meetings with the teachers by applying data gathering procedures; nevertheless the collected information was analyzed with the data obtained on the interviews focused on determining the general problem to be sorted out. The establishment of the main activities of each job position was collected by the meetings with the staff of the Faculty of Human Sciences and Education of Universidad Técnica de Ambato along with a specialist of human talent. Afterwards the duties of each job positions are determined by generalizing them for the remaining faculties of the University due to the fact that the structures of each faculty are similar. The obtained results are showed in a descriptive format and a job profile according to the skills because the final results are obtained by the definition of a skill dictionary to standardize work behavior, and the establishment of the guidelines for type-approval of the administrative positions categories, will support the staff of the human talent department to manage efficiently its area.

Keywords: human talent, skills, job position profile and higher education.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract.....	viii
Lista de Figuras.....	xii
Lista de Tablas.....	xiii
CAPÍTULOS	
1. Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo	2
1.2. Descripción del documento.....	3
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	4
2.1. Información técnica básica	4
2.2. Descripción del problema	4
2.3. Preguntas básicas	4
2.4. Formulación de meta	5
2.5. Objetivos	5
2.6. Delimitación funcional	5
3. Marco Teórico	6
3.1. Definiciones y Conceptos	6
3.1.1. Gestión del talento humano	6
3.1.2. Competencia	7
3.1.3. Componentes de las Competencias	9
3.1.4. El Perfil de las Competencias	10
3.1.4.1. Competencias Estratégicas	10
3.1.4.2. Competencias de Planificación y Gestión	11
3.1.4.3. Competencias de Efectividad Personal	11
3.1.4.4. Competencias de Relaciones Interpersonales	12
3.1.5. Métodos para definir los perfiles por competencias	13
3.1.5.1. Análisis Ocupacional	14
3.1.5.1.1. Metodología <i>Developing a Curriculum</i>	14
3.1.5.1.2. Metodología del Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional	17

3.1.5.1.3. Método de Análisis de Competencias y Desarrollo Organizacional	18
3.1.5.2. Análisis Funcional	19
3.1.5.3. Análisis Constructivista	21
3.1.5.4. Modelado de Perfiles por Competencias (MPC)	22
3.2. Estado del Arte	23
4. Metodología	27
4.1. Diagnóstico	27
4.1.1. Diagnóstico de la situación actual Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación	29
4.1.2. Historia	32
4.1.3. Organización y Ámbito Administrativo	34
4.2. Métodos aplicados	37
4.2.1. Guía Metodológica del Diccionario de Competencias.....	37
4.2.1.1. Definición de las Competencias	37
4.2.1.2. Preparar el Diccionario	39
4.2.1.3. Asignar las competencias a los perfiles	39
4.2.2. Metodología a seguir para la elaboración de perfiles por competencias utilizando el método MPC.	40
4.2.2.1. Diseño del Modelo de Perfil por Competencias	41
4.2.2.2. Revisión y Elaboración del Perfil Final	46
4.2.2.3. Determinación de las diferencias presupuestarias para la aplicación del MPC.	47
4.2.3. Determinación de las Directrices para la Homologación por Categorías de los Puestos Administrativos.	47
4.2.3.1. Análisis Técnico - Administrativo	49
4.2.3.2. Análisis Técnico - Financiero	49
4.2.3.3. Aprobación	50
4.2.4. Materiales y herramientas	50
5. Resultados	51
5.1. Producto final del proyecto de titulación	51
5.1.1 Diccionario de Competencias para Estandarizar los Comportamientos Laborales	51
5.1.2. Descripción y perfil de puestos para las Facultades de la UTA y la Estructura Ocupacional.....	58
5.2. Evaluación preliminar	67
5.3. Análisis de resultados	67
6. Conclusiones y Recomendaciones	68
6.1. Conclusiones	68

6.2. Recomendaciones	69
Anexo 1	70
Glosario	70
Anexo 2	75
Cuestionario aplicado para diagnosticar el subsistema de descripción, valoración y clasificación de puestos de las Instituciones de Educación Superior	75
Anexo 3	76
Cuestionario aplicado al personal administrativo para el levantamiento de información	76
Apéndice A	77
Estructura Orgánica de la Universidad Técnica de Ambato	77
Apéndice B	78
Catálogo de destrezas entregados por el Ministerio de Relaciones Laborales.	78
Referencias	88

Lista de Figuras

1. Definición de competencias.....	7
2. Definición de Competencias	8
3. Componentes de la Competencia	9
4. Competencias Estratégicas.....	10
5. Competencias de Planificación y Gestión.....	11
6. Competencias de Efectividad Personal	12
7. Competencias de Relaciones Interpersonales	13
8. Métodos para definir los perfiles por competencias	13
9. Proceso de elaboración del DACUM.....	15
10. Mapa o carta DACUM.....	16
11. Proceso del SCID.....	18
12. Etapas de AMOD	19
13. Reglas básicas del análisis funcional	20
14: Esquema del análisis funcional	20
15. Pasos para realizar el análisis funcional	21
16. Pasos para aplicar el método ETED	22
17. Pasos para la elaboración de perfiles por competencias.....	22
18. Pasos para el armado del modelo de competencias.....	23
19. Organigrama Estructural de la FCHE.....	35
20. Organigrama Funcional de las Facultades de la UTA – 2014.....	36
21. Fases para la Elaboración del diccionario por competencias.....	37
22. Pasos para la definición de la competencia	38
23. Proceso aplicado para la obtención del perfil por competencias.....	42
24. Proceso para la elaboración de perfiles por competencias	43
25. Proceso de Homologación.....	48

Lista de Tablas

1. Tablas de remuneraciones mensuales unificadas (RMU)	29
2. Distributivo del Personal Administrativo	31
3. Matriz para la descripción y perfil del puesto	41
4. Matriz para el levantamiento de la información	44
5. Área de conocimientos.....	45
6. Tipos de competencias.....	46
7: Diccionario de Competencias	52
8: Estructura Ocupacional General para las Facultades de la UTA.....	59
9. Matriz de descripción y perfil del puesto de Secretario General de Facultad.....	60
10. Matriz de descripción y perfil del puesto de Secretaria 1.....	61
11. Matriz de descripción y perfil del puesto de Secretaria 2.....	62
12. Matriz de descripción y perfil del puesto de Bibliotecario 1	63
13. Matriz de descripción y perfil del puesto de Bibliotecario 2	64
14. Matriz de descripción y perfil del puesto de Administrador (a) de Bienes	65
15. Matriz de descripción y perfil del puesto de Analista de Tecnologías de la Información y Comunicación.....	66

Capítulo 1

Introducción

La gestión por competencias es un tema que cada vez toma más vigencia en el sector público y que armoniza en la obligatoriedad de cumplir con leyes, reglamentos y demás actos administrativos públicos que todas las IESP del Ecuador deben cumplir, en el área del talento humano; estas disposiciones buscan que las instituciones a pesar de tener características propias que permiten diferenciarse del resto, ubiquen a todo su personal mediante la aplicación de herramientas técnicas dentro de las escalas de remuneraciones unificadas emitidas por el MRL³. Sin embargo esta estandarización remunerativa no impide el desarrollo de competencias para mejorar la capacidad efectiva que les permita desenvolverse de manera exitosa e incluso para que sean promovidos para ocupar otros puestos.

El problema es generalizado en todas las Universidades Públicas del País, organismos que a pesar de contar con las leyes que amparan los diferentes aspectos técnico – administrativo, poco o casi nada han hecho para mejorar la administración de su talento humano amparado bajo la LOSEP, convirtiéndose en la actualidad en un problema de naturaleza administrativa – financiera.

No obstante de lo indicado en el párrafo anterior, con la ayuda de las herramientas técnicas desarrolladas por autores que han investigado sobre la asignación de funciones y perfiles de puestos, se procede a abordar esta problemática, centrándose en la asignación de funciones en base a las competencias. La determinación de funciones en base a competencias permite al dirección de talento humano establecer cuáles serán los conocimientos básicos, cualidades, destrezas, nivel de instrucción y competencias técnicas, que debe tener la persona para ser ubicada dentro de un nivel o grado ocupacional, esto facilita el alineamiento del capital intelectual con sus estrategias facilitando al mismo tiempo el desarrollo profesional y el cumplimiento de la misión institucional.

Considerando que hoy en día el talento humano es la gran fuerza de las organizaciones, el reto es formar e integrar un equipo de trabajo comprometido y competente, capaz de adaptarse a cambios continuos e impulsar el desarrollo de competencias como parte clave del éxito en el desempeño de las funciones y de las organizaciones.

³ Ministerio de Relaciones Laborales

El resultado final que se concreta en el perfil de puestos por competencias es producto del estudio de varios factores que intervienen en la descripción, el mismo que facilita la Administración del Talento Humano.

1.1. Presentación del trabajo

En el presente trabajo se diseña una metodología técnica que permita homologar al personal administrativo de una institución pública, para lo cual se procede a revisar y analizar varias investigaciones realizadas sobre el tema propuesto con la finalidad de determinar el mejor modelo de competencias que permita levantar un perfil de puesto acorde a las necesidades de cada institución.

Es así que se procede con el análisis documental de las diferentes investigaciones realizadas y relacionadas con la temática de estudio para poder entender la mecánica de la gestión del talento humano, la tesis sobre el manual de funciones por competencias laborales en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato, elaborada por M. Ruiz, describe la realidad de una Institución buscando adaptarla a las exigencias cada vez más cambiantes de los órganos de control en materia de talento humano; profundizando aún más, la propuesta realizada por A. Córdova en su trabajo titulado “Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias y evaluación del desempeño para el recurso humano administrativo del Ilustre Municipio del Cantón Salcedo”, menciona que el análisis de la gestión del talento humano por competencias se realiza el modelo a los puestos de trabajo y no en las personas, es decir que se examina las actividades a efectuarse y se determinan las necesidades para que se ejecuten con eficiencia y eficacia.

En base a lo analizado se puede comprobar la necesidad de las IESP en adaptarse a las leyes, reglamentos y demás herramientas que permite ajustar sus procesos de talento humano, lo cual es general para todo el sector público del mundo como se menciona en el estudio realizado por J. Aguilar & E. Fonseca sobre el “Perfil de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil Costarricense”, se manifiesta que a pesar de estos obstáculos, la realidad es que el concepto de competencia ha venido a satisfacer una gran necesidad en la Administración de Talento Humano, al facilitar la vinculación de las diferencias personales con las necesidades de la organización”; necesidad entendida como facilidad que buscan las instituciones para administrar de mejor manera al talento humano.

En tal sentido el aporte de este trabajo es proponer un instrumento de gestión del talento humano que permita la ubicación de una serie de puestos en grupos ocupacionales y a la vez sirva de guía para su administración; es por tal razón que se ha querido relacionar las competencias técnicas y generales con la principales actividades que tienen que desarrollar los funcionarios en

los diferentes puestos como base para una posterior evaluación del desempeño y la aplicación de medidas tendientes a mejorar el desarrollo del talento humano en las IESP. Como parte de los resultados se encontrará un diccionario que se debe utilizar sobre las competencias y homologación, así como también el perfil de puestos para el personal administrativo de una Facultad que sirve para el resto de Instituciones.

1.2. Descripción del documento

El presente trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo 1 se redacta la introducción la misma que es una presentación global del trabajo final de manera concisa y la descripción del contenido del documento. Continuando con el planteamiento de la propuesta de trabajo, en el Capítulo 2, en el que se describe el problema, se formula la meta, se define los objetivos y se procede a realizar la delimitación funcional. En el Capítulo 3 se aborda en Marco Teórico; en particular, la Sección 3.1 está dedicada a definiciones y conceptos relacionados con el tema de investigación, en tanto que la Sección 3.2 permite establecer el estado del arte de investigaciones, innovaciones y/o desarrollos que se han realizado sobre la temática de estudio. La Metodología se presenta en el Capítulo 4 partiendo de la etapa de Diagnóstico General realizado a cuatro Instituciones de Educación Superior Públicas de la Región Central del Ecuador, en la Sección 4.1, pasando a la metodología utilizada para el levantamiento de la información y la elaboración de la propuesta presentado en la Sección 4.2. El Capítulo 5 está dedicado a la Evaluación preliminar y Análisis de los Resultados del trabajo realizado. Y por último en Capítulo 6 se finaliza con las Conclusiones y Recomendaciones.

El trabajo está complementado por 3 Anexos En el primer Anexo se encuentra el glosario, en cuanto a los cuestionarios para las entrevistas está asignado a los Anexos 2 - 3 y finalmente 2 Apéndices. El Apéndice A está dedicado para el estructura orgánica de la Universidad Técnica de Ambato, en el Apéndice B se encuentra el catálogo de destrezas emitido por el MRL.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Diseño de una metodología técnica de levantamiento de competencias para la homologación por categorías de los puestos administrativos en una Institución de Educación Superior Pública.

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Secundaria: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y /o Control de Empresas.

2.2. Descripción del problema

El talento humano es el factor de éxito en todas las empresas, organizaciones e instituciones; sin embargo, siendo un elemento importante no ha sido desarrollado adecuadamente en las IESP, debido a la carencia de una metodología en el levantamiento de competencias laborales para el personal administrativo; esto ha impedido que se lleve a efecto la homologación por categorías de los puestos administrativos, puesto que no se dispone de elementos reales que permitan de manera técnica observar la formación mínima requerida, el nivel de complejidad de las funciones, el grado de responsabilidad y capacitación profesional adquirida, entre otros factores. Al contar con una metodología definida se puede estandarizar el levantamiento de competencias laborales y a la vez contar con productos como las fichas de funciones por competencias, las mismas que contienen elementos que determinan de manera técnica las responsabilidades de cada puesto, que se desglosan hasta establecer criterios de desempeño, que sirven para la evaluación del talento humano a más de constituirse en un instrumento para el reclutamiento y selección de personal.

2.3. Preguntas básicas

- **¿Por qué razón se origina el problema?**

Por la falta de directrices claras aplicables a las Instituciones de Educación Superior (IES)

- **¿Cuándo se origina el problema?**

A partir de la expedición de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).

- **¿En qué proceso se detecta este problema?**

En todo el proceso habilitante de apoyo relacionado con el personal administrativo cuyo responsable principal es la Dirección de Talento Humano.

2.4. Formulación de meta

Determinar las directrices para la homologación por categorías de los puestos administrativos.

2.5. Objetivos

Objetivo general.-

Diseñar una metodología técnica de levantamiento de competencias para la homologación por categorías de los puestos administrativos en una Institución de Educación Superior Pública

Objetivos específicos.-

1. Diagnosticar los cambios en la estructura ocupacional que se requiere en una institución de educación superior.
2. Definir un diccionario de competencias para estandarizar los comportamientos laborales.
3. Determinar las directrices para la homologación por categorías de los puestos administrativos.

2.6. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

- Estandarizar el levantamiento de competencias laborales
- Establecer conceptos de las competencias laborales institucionales
- Fortalecer los procesos de selección

Pregunta 2. ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

- No establece procesos ni procedimientos de generación de servicios.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y Conceptos

En este apartado se expone de manera precisa y de fácil comprensión los conceptos utilizados para el desarrollo del presente trabajo de titulación.

3.1.1. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano se orienta al logro de resultados alineando los objetivos personales de cada empleado y los objetivos institucionales con la finalidad de conseguir un mayor compromiso y entender cómo el desempeño del personal logra maximizar el valor institucional. Es así que se considera a la gestión como un arte de concebir y tratar a las personas como talentos y no como recursos, como se ha venido haciendo.

También se puede manifestar que la gestión del talento humano es un proceso para incorporar, desarrollar y retener al personal de alto potencial, mediante la transformación cultural de las organizaciones y el impulso de las competencias individuales identificando los conocimientos, capacidades y actitudes que cada persona posee para desarrollarse en determinado puesto de trabajo.

A continuación se menciona la definición de gestión del talento humano de algunos autores:

(Mondy, 2005). Afirma que la gestión o administración del talento humano corresponde a la utilización de las personas como recurso para lograr objetivos organizacionales.

Para (Montes, 2006), la gestión de recursos humanos es un conjunto de acciones que pretende organizar, desarrollar y poner en funcionamiento a las personas que trabajan en una empresa y que son necesarias para que ésta pueda conseguir sus objetivos.

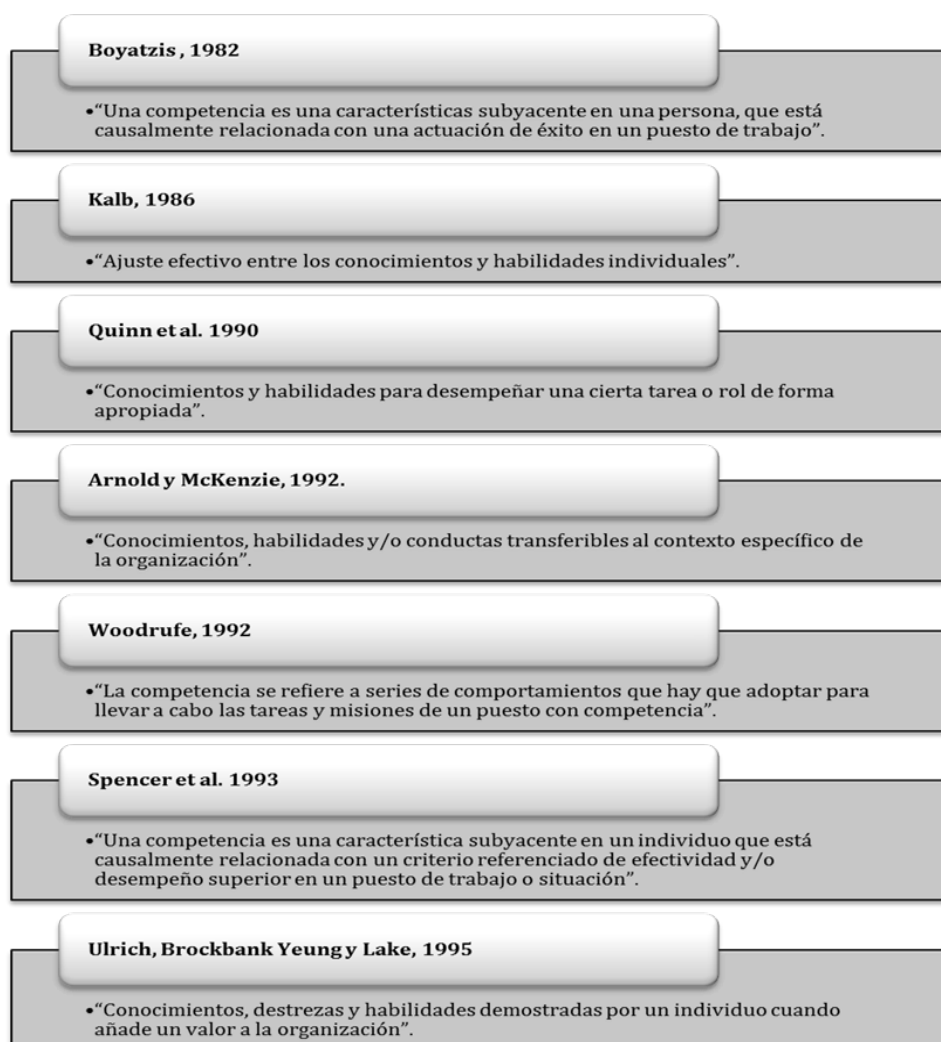
“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 1999)”.

3.1.2. Competencia

Al hablar de competencia muchos autores citados en (Echeverría, 2002) no saben a ciencia cierta la fecha en que este término de competencias se comenzó a utilizar, sin embargo de ello luego de muchas investigaciones en el año de 1982 se llegó a conclusiones específicas relacionadas con la competencia de los puestos y las mismas que se resumía en que el desempeño de un puesto de trabajo está directamente relacionado con las características de la persona y no con variables como el conocimiento y la habilidad. (Palomo Vadillo, 2008).

En la figura 1 y 2 se describe la definición de 14 autores sobre el término “competencias”, del cual se puede evidenciar su evolución desde 1982 hasta el 2004.

Figura 1. Definición de competencias



Fuente: citado en Palomo Vadillo, *El Perfil de Competencias del director/a de marketing, ESIC*, 2008

Elaborado por: Ruiz, 2015

Figura 2. Definición de Competencias

Levy-Leboyer, 1996
•“Repertorio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”
Woodall y Winstanley, 1998
•“Conocimientos, habilidades, cualidades y atributos, conjunto de valores, creencias y actitudes que producen un desempeño efectivo en un contexto, situación o rol dado”.
Olabarrieta 1998
•“Conjunto de conocimientos habilidades y conductas que constituyen el “input” para el funcionamiento de la organización”.
Peiro, 1999
•“Conocimientos, aptitudes, habilidades, control y persistencia para hacer frente a las dificultades y barreras y alcanzar el desempeño, disposición para hacer y saber cómo desempeñar el rol”.
Pereda y Berrocal, 1999
•“Las competencias es como un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionadas con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”.
Rubio et al. 2002
•“Las competencias personales son el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, comportamientos, rasgos de personalidad y motivaciones, innatas o subyacentes en una persona, que le predispone para desempeñar con éxito los requisitos y exigencias, competencias de actuación, de una ocupación en un contexto profesional dato (en una empresa u organización)”.
Palomo, 2004
•“Repertorio de comportamientos observables y medibles asociados con un rendimiento alto o excelente en una ocupación de un determinado contexto profesional, y con una contribución notable al éxito y futuro de la organización”.

Fuente: citado en Palomo Vadillo, *El Perfil de Competencias del director/a de marketing, ESIC*, 2008

Elaborado por: Ruiz, 2015

Como análisis de todas las definiciones sobre competencias se puede indicar que sea cual fuere la institución en la que se presta los servicios, las competencias son aquellas habilidades y conocimientos que tienen las personas para desarrollar su trabajo de mejor manera y aportar para el cumplimiento de los objetivos estratégicos ya sea de la empresa privada o institución pública, el desempeño de esta persona podrá ser calificado en función del grado de competencias y su desarrollo que haya tenido en su puesto de trabajo.

3.1.3. Componentes de las Competencias

Para que un individuo pueda desarrollar los comportamientos y las competencias que conforman el perfil del puesto es necesario que estén presentes cuatro componentes: Saber ser, Saber hacer, Querer hacer y Poder hacer.

- El saber es el área cognitiva que abarca los conocimientos adquiridos.
- El saber Ser pertenece al área afectiva-emocional, es decir las actitudes y valores que posee cada individuo.
- Saber hacer corresponde al área psicomotriz son habilidades y destrezas que aplica para la ejecución del trabajo.
- Querer hacer es la aplicación de los conocimientos en la cual interviene los factores motivacionales para actuar con efectividad y éxito.
- Poder Hacer es la disponibilidad de recursos tangibles e intangibles para poder desarrollar las actividades.

A continuación en la figura 3 se realiza una descripción de los 6 componentes de las competencias.

Figura 3. Componentes de la Competencia



Fuente: adaptado de Palomo (2008)

Elaborado por: Ruiz, 2015

3.1.4. El Perfil de las Competencias

Un perfil de puestos contiene información relacionada al puesto de trabajo, es decir los requisitos que debe reunir el postulante para su buen desempeño.

“El perfil de competencias está integrado por las diferentes competencias y la interrelación de sus elementos y surgen de la interrelación de siete componentes que dan lugar a cuatro mega competencias: Estratégicas - Planificación y gestión - Efectividad personal - Relaciones interpersonales. (Lorente, 1998)”.

A continuación se describe las cuatro mega competencia mencionadas en el apartado anterior:

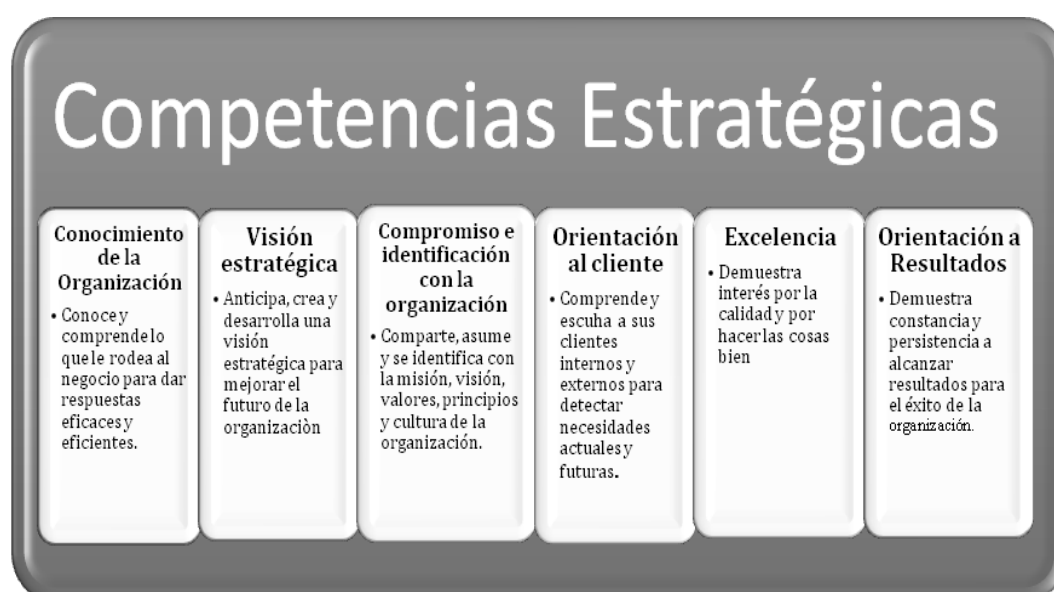
3.1.4.1. Competencias Estratégicas

“Son comportamientos observables y medibles que facilita la generación de valor añadido y ventaja competitiva de carácter sostenible y duradero para la organización” (Llorente, 1998: pág.18).

Los 6 aspectos que se consideran en éstas competencias según el autor citado son: Conocimiento de la organización, visión estratégica, compromiso e identificación con la organización, orientación al cliente, Excelencia y la Orientación a Resultados, cada uno engloba actividades que permiten ir evaluando.

A continuación en la figura 4 se detalla cuáles son las actividades consideradas en cada uno de los 6 aspectos correspondientes a las competencias estratégicas.

Figura 4. Competencias Estratégicas



Fuente: adaptado de Palomo (2008)

Elaborado por: Ruiz, 2015

Las competencias estratégicas son capacidades que se usan para dar solución a los problemas y permiten dar cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de una organización.

3.1.4.2. Competencias de Planificación y Gestión

“Son comportamientos observables y medibles que facilitan el desempeño de las funciones y tareas propias de una ocupación, y que están relacionadas con los procesos críticos de la organización” (Llorente, 1998:pág.19).

Al ser factores que se relacionan con los procesos críticos de la organización los aspectos que se consideran son: Planificación, Gestión de Personas, Gestión de Información, Análisis del problema y la Toma de Decisiones, cada uno de estos 5 factores son puntos a ser considerados en la evaluación de las competencias y que se detallan a continuación en la figura 5.

Figura 5. Competencias de Planificación y Gestión



Fuente: adaptado de Palomo (2008)

Elaborado por: Ruiz, 2015

Las competencias de planificación y gestión son aptitudes que las personas desarrollan para organizar y administrar de mejor manera una organización.

3.1.4.3. Competencias de Efectividad Personal

“Son comportamientos observables y medibles que facilitan tener una imagen realista y positiva de sí mismo, y actuar conforme a sus propios valores, actitudes y personalidad” (Llorente, 1998:pág.20).

Las competencias de efectividad personal permite medir aspectos que deben tener las personas en diferentes momentos de actuación con respecto al cargo que desempeña; a

continuación se describen 7 competencias que se relacionan con: el nivel de Serenidad y Autocontrol, Creatividad e Innovación, Integridad y Honestidad, Confianza en sí mismo, Aprendizaje y desarrollo, Flexibilidad y Gestión Personal; cada competencia enfoca condiciones que se detalla en la figura 6.

Figura 6. Competencias de Efectividad Personal



Fuente: adaptado de Palomo (2008)

Elaborado por: Ruiz, 2015

3.1.4.4. Competencias de Relaciones Interpersonales

“Son comportamientos observables y medibles que facilitan el éxito y la adaptación en diferentes situaciones sociales propias de las relaciones de grupo e interpersonales” (Llorente, 1998:pág.20).

Las relaciones interpersonales juegan un papel muy importante en el desarrollo integral de los individuos, en la cual interviene la comunicación, la misma que permite obtener información del entorno y compartirla con los demás. Es necesario que la interrelación con cada uno de los integrantes de una institución fluya y de buenos resultados mediante la comunicación efectiva.

En la figura 7 se describe las 6 competencias de relaciones interpersonales que son indispensables en un puesto de trabajo específico como: liderazgo y mando, gestión de conflictos y negociación, dirección y motivación de equipos de trabajo, comunicación, influencia e impacto y relaciones con los demás.

Figura 7. Competencias de Relaciones Interpersonales



Fuente: adaptado de Palomo (2008)

Elaborado por: Ruiz, 2015

3.1.5. Métodos para definir los perfiles por competencias

Existen varios métodos para definir competencias, dentro de los cuales tres han tenido un desarrollo conceptual y cronológico que va desde el análisis ocupacional hasta el constructivista, para una mejor identificación se describe en la figura 8, el objeto de análisis de cada uno.

Figura 8. Métodos para definir los perfiles por competencias



Fuente: adaptado de la Comisión del Sistema Nacional de Certificación por Competencias Laborales, 2010

Elaborado por: Ruiz, 2015

3.1.5.1. Análisis Ocupacional

El análisis ocupacional permite identificar las actividades y requerimientos de cada puesto de trabajo para poder colocar al personal en base a sus conocimientos, habilidades y responsabilidades que se requiere para la ejecución eficiente y eficaz del trabajo y además establecer niveles de remuneración acorde a cada puesto.

Según (Pujol, 1980), el análisis ocupacional “es el proceso de recolección, ordenamiento y valoración de la información relativa a las ocupaciones, tanto en lo que se refiere a las características del trabajo realizado, como a los requerimientos que estas plantean al trabajador para un desempeño satisfactorio”.

Uno de los adelantos más nuevos sobre el análisis del trabajo lo constituye la familia de metodologías DACUM⁴, SCID⁵ Y AMOD⁶ que se analizarán brevemente a continuación:

3.1.5.1.1. Metodología *Developing a Curriculum*

“El método DACUM es un método de análisis ocupacional de aplicación rápida y bajo costo. Fue desarrollado en el Centro de Educación y Formación para el Empleo de la *Ohio State University*⁷ de Estados Unidos, en 1995, y consiste en analizar y describir el contenido de una ocupación estándar por un panel de expertos (por ejemplo, trabajadores con experiencia en el oficio) guiados por un especialista en el método DACUM. Los expertos deben seguir un procedimiento estructurado que conduce a identificar, de la manera más clara y precisa posible, lo que el trabajador debe conocer y poder hacer para desempeñarse con éxito en la ocupación u oficio en cuestión.

Los sustentos en que se basa DACUM son:

- “Los trabajadores son los expertos que pueden describir y definir su trabajo de manera más exacta que cualquier otra persona de la organización.
- Una manera práctica de definir una función es describir en forma exacta las tareas que los trabajadores expertos realizan.
- Todas las tareas requieren para su ejecución adecuada el uso de determinados conocimientos, habilidades y destrezas, herramientas y actitudes positivas de la persona. Si bien esos no son tareas, sí son el medio o los elementos facilitadores que permiten un desempeño exitoso”.

⁴ *Developing a Curriculum* que quiere decir el desarrollo de un plan de estudio

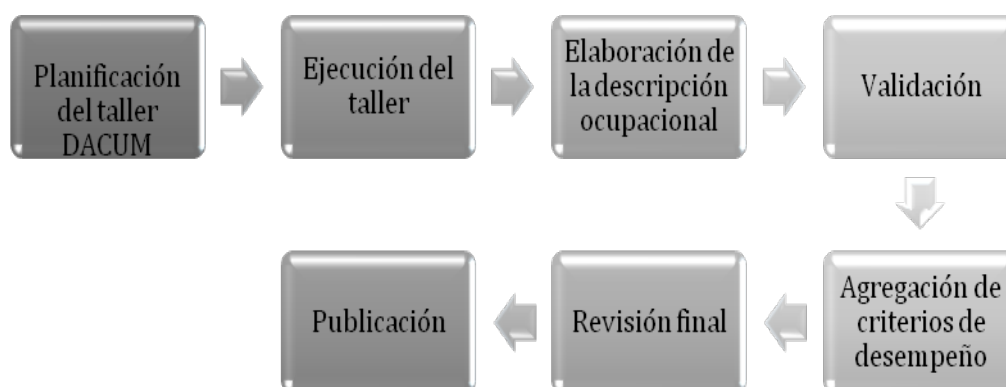
⁵ Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional

⁶ Análisis de Competencias y Desarrollo Organizacional

⁷ Universidad Estatal de Ohio

El proceso de elaboración de la técnica del DACUM para la descripción ocupacional se compone de 7 pasos como se puede apreciar en la figura 9 y la descripción de cada uno está a continuación de la figura:

Figura 9. Proceso de elaboración del DACUM



Fuente: adaptado de la Comisión del Sistema Nacional de Certificación por Competencias

Laborales, 2010

Elaborado por: Ruiz, 2015

1. Planificación del taller.- En esta etapa se realiza un análisis situacional para identificar las necesidades de la empresa, posteriormente se identifica las ocupaciones que serán analizadas, se conforma los grupos de trabajo con los expertos de cada puesto y finalmente se identifica los recursos materiales, físicos y económicos para la ejecución del taller.

2. Ejecución del taller.- El facilitador del taller da las instrucciones necesarias para empezar en trabajo en grupo, se inicia con la definición de la ocupación mediante la lluvia de ideas, luego se realiza un consenso para establecer las funciones para cada puesto y se crea la tarea por función en base a los criterios que cada experto ha dado.

3. Elaboración de la descripción ocupacional.- Luego de haber identificado las funciones y tareas se procede a realizar la primera versión de la matriz o carta Dacum, también se debe adjuntar los conocimientos y comportamientos necesarios, los estándares de desempeño, equipos, herramientas y materiales a usar y las normas de seguridad de trabajo.

4. Validación.- Esta etapa consiste en formar un nuevo grupo de trabajo para someter a una revisión la matriz DACUM, para lo cual se debe distribuir la matriz entre todos los empleados y solicitar sugerencias y críticas constructivas para mejorarla, y a la vez debe ser analizada por los jefes inmediatos y los resultados obtenidos serán emitidos al nuevo grupo de trabajo para su debate y modificaciones requeridas.

5. Agregación de criterios de desempeño.- En esta etapa para incluir los criterios de desempeño se debe dar una respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cómo saber si la tarea fue bien hecha? Al responder esta pregunta se está juzgando la calidad de la tarea en base a un análisis.

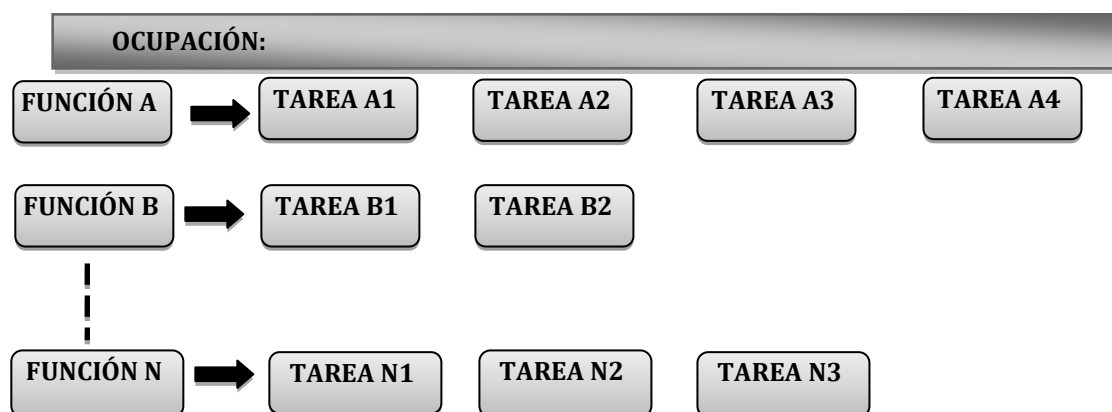
6. Revisión final.- Luego de pasar la revisión, efectuado el debate y las modificaciones sugeridas a la primera matriz por todos los empleados se culmina con la revisión final efectuada por los altos jefes de la institución.

7. Publicación.- Después de concluida las 6 etapas del proceso de elaboración del mapa DACUM está listo para su publicación y utilización para los fines pertinentes.

Se puede decir que el método DACUM es flexible con respecto a la profundidad con que se puede desarrollar, la descripción ocupacional es realizada por los mismos empleados y es de fácil aplicación.

A continuación en la figura 10 se expone un modelo básico de la matriz DACUM que se compone del nombre de la ocupación, las funciones que desempeña y las tareas a realizar para dar cumplimiento a la función principal:

Figura 10. Mapa o carta DACUM



Fuente: adaptado de la Comisión del Sistema Nacional de Certificación por Competencias Laborales, 2010

Elaborado por: Ruiz, 2015

El resultado de un análisis DACUM se expresa en la llamada Carta DACUM o Mapa DACUM en la cual se describe una ocupación u oficio en función de las competencias que lo caracterizan. En este aspecto existe una diferencia entre el concepto de competencia del análisis funcional y el que utiliza el DACUM. Para este último, una competencia equivale a una función, que se puede desagregar en las tareas que la componen, llamadas sub competencias. El conjunto de competencias describen el total de las tareas de una ocupación, sin relacionarlas necesariamente con un determinado propósito mayor. En el análisis funcional, a lo contrario, no se describen tareas sino que se identifican los distintos niveles de actividad necesarios para alcanzar el objetivo.

“La ventaja de utilizar la metodología de visualización es que en la fase de identificación de necesidades se va construyendo desde el principio el involucramiento y compromiso de los

trabajadores con los objetivos de la empresa, rompiendo de esta manera las barreras en la comunicación, que generalmente existen en las organizaciones y que son un obstáculo del aprendizaje y el desarrollo de las competencias. (Comisión del Sistema Nacional de Certificación por Competencias Laborales, 2010)".

3.1.5.1.2. Metodología del Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional

En el método SCID se lleva a cabo un análisis bastante detallado de las tareas de cada puesto de trabajo con el propósito de facilitar la identificación y realización de acciones de formación altamente relevantes para las necesidades de los trabajadores e institución.

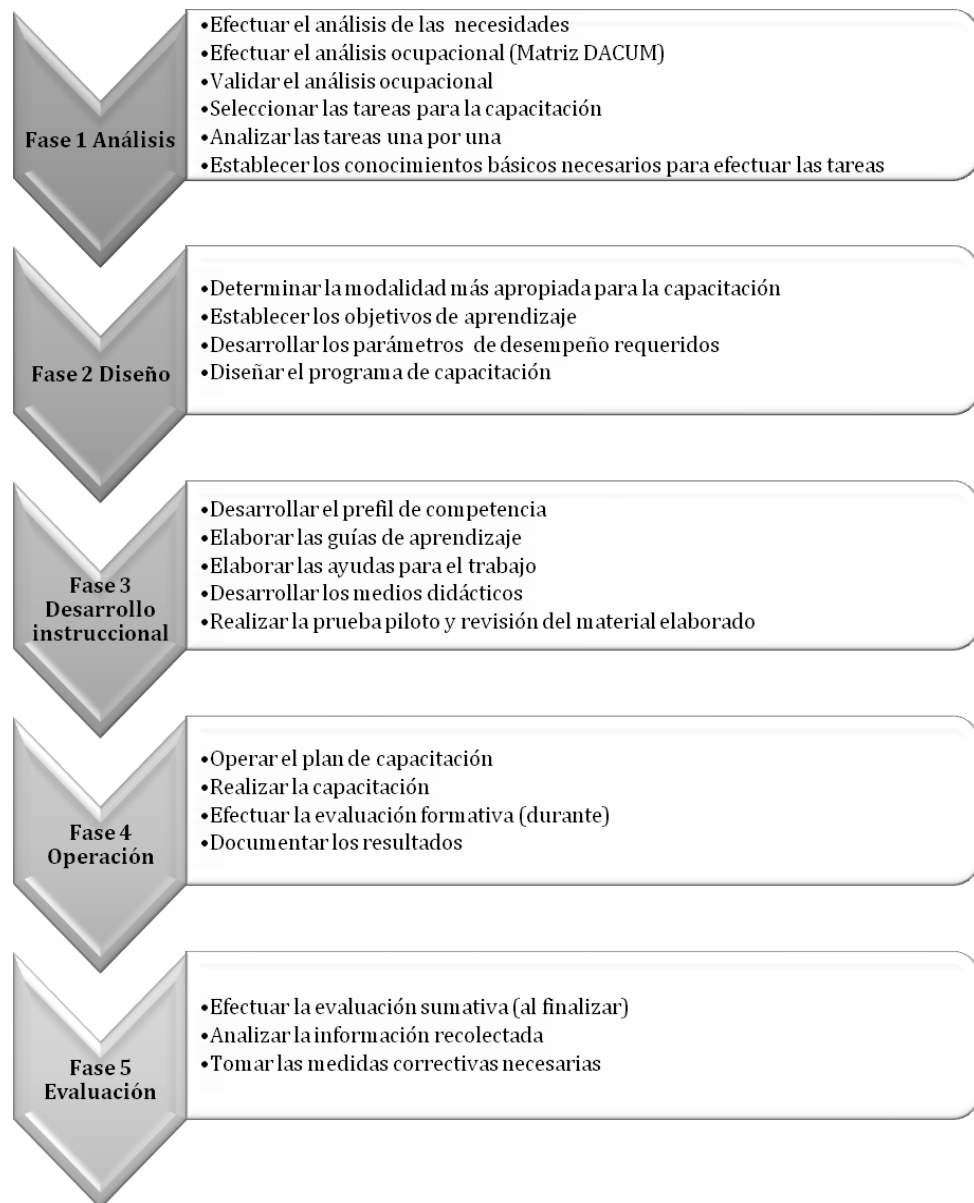
El método SCID es una profundización del DACUM, según (Levy Leboyer, 2003):

"En razón de que se lleva a cabo un análisis más detallado de las tareas de un cargo en cuanto a: pasos, estándares de ejecución, instrumentos y materiales de trabajo, normas de seguridad, y manejo de información. Una fortaleza de este método es su potencial para diseñar las guías didácticas que se usan en programas de educación personalizada o auto instruccionales, además de facilitar la estructura modular de la enseñanza. El contenido de las guías didácticas para auto aprendizaje o formación personalizada comienza con una explicación sobre el uso de la guía, continúa con la documentación de los conocimientos y habilidades que una persona debe dominar para hacer correctamente el trabajo, y finalmente explica las decisiones que debe tomar el trabajador; la guía incluye también un formulario de autoevaluación e instrucciones para el supervisor que debe llevar a cabo las pruebas de ejecución."

El DACUM y el SCID tienen una estrecha relación, ya que el DACUM forma parte de la metodología de desarrollo curricular del SCID, puesto que para aplicar el SCID se debe primero elaborar la matriz DACUM y luego proceder con el desarrollo de las 5 fases del proceso del SCID.

Los pasos del proceso del SCID, son largos por cuanto se debe realizar un trabajo excesivamente detallado, a continuación en la figura 11 se describe brevemente las 5 fases del proceso a seguir:

Figura 11. Proceso del SCID



Fuente: adaptado de la Comisión del Sistema Nacional de Certificación por Competencias Laborales, 2010

Elaborado por: Ruiz, 2015

3.1.5.1.3. Método de Análisis de Competencias y Desarrollo Organizacional

El AMOD es un método de identificación de competencias que se caracteriza por establecer una fuerte relación entre las competencias y las sub-competencias definidas en el mapa DACUM. En este método se forma una interacción y sinergia grupal que permite a los diferentes actores entender en que consiste su trabajo y hacia donde caminar para mejorar el desempeño.

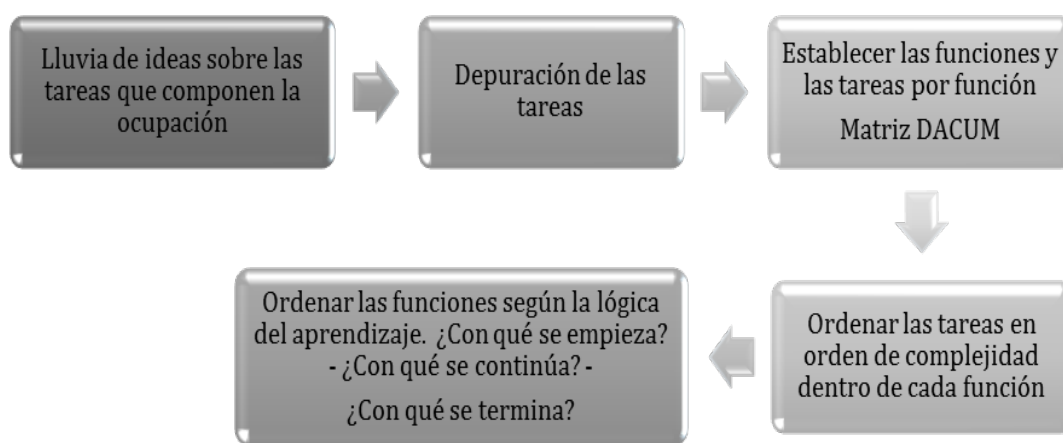
Según (Ortiz Pacheco, 2004), la metodología AMOD es:

“Una variante del método DACUM dirigida a identificar las competencias propias de una familia de ocupaciones (por ejemplo, montaje industrial), permitiendo que éstas se organicen en módulos de capacitación que puedan ser impartidos en forma secuencial siguiendo un orden de

complejidad creciente. Así, un mapa AMOD puede entenderse como una especie de mapa DACUM donde las competencias y sub competencias aparecen ordenadas secuencialmente conforme a una lógica de enseñanza-aprendizaje: de lo más simple a lo más complejo. Al igual que el DACUM, el método AMOD es de ágil aplicación y bajo costo.”

En la figura 12 se indica las 5 etapas de AMOD para realizar un taller de identificación de competencias en la cual se inicia con una lluvia de ideas y se termina con el ordenamiento de las funciones.

Figura 12. Etapas de AMOD



Fuente: adaptado de la Comisión del Sistema Nacional de Certificación por Competencias Laborales, 2010

Elaborado por: Ruiz, 2015

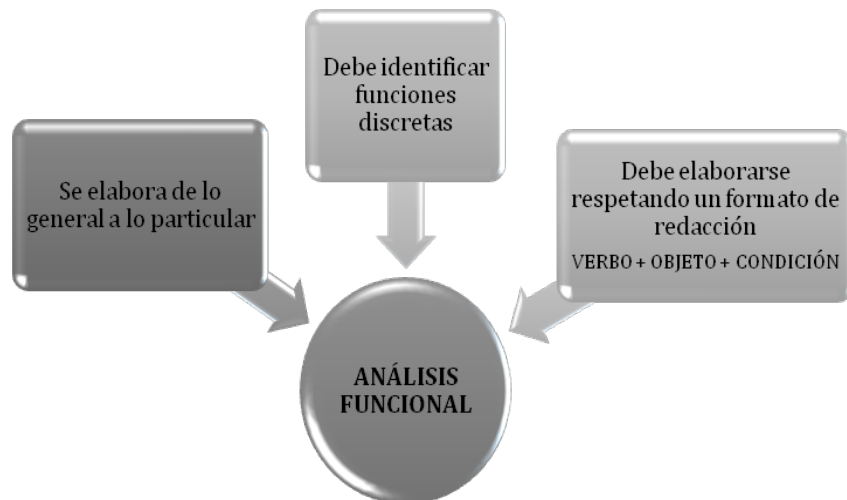
El resultado de este proceso es la matriz de competencias que contienen sub-competencias ordenadas de acuerdo a su grado de complejidad, empezando por la más simple y avanzando hacia la más compleja de cada uno de las competencias principales que integran una ocupación. Esta matriz AMOD sirve como base para la organización del currículo.

3.1.5.2. Análisis Funcional

El análisis funcional es un método que sirve para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva, facilitando la descripción del perfil ocupacional por competencias de una forma coherente y sistemática, la misma que garantice que los estándares de competencia estén bien elaborados, sean claros y comparables.

A continuación en la figura 13 se identifican las 3 reglas principales del análisis funcional:

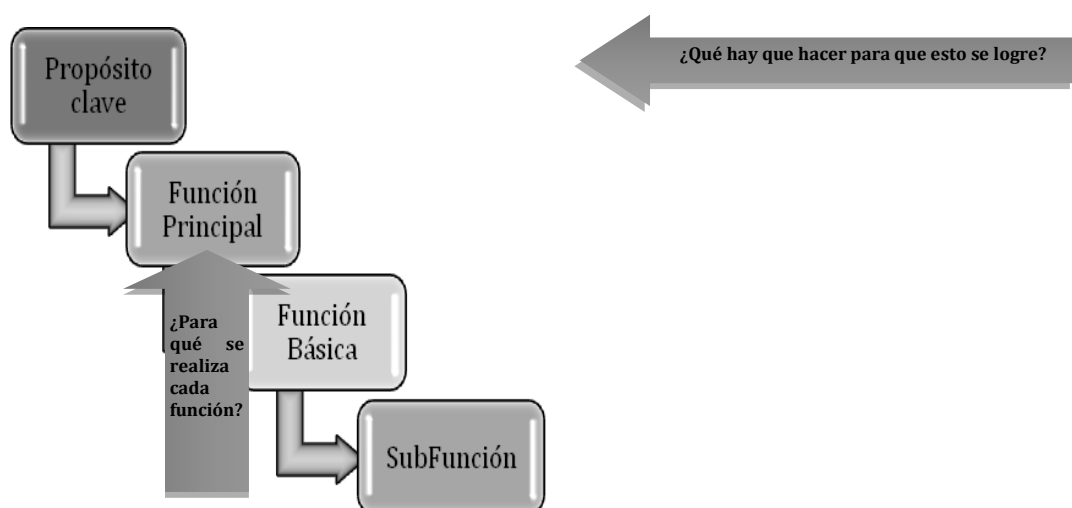
Figura 13. Reglas básicas del análisis funcional



Fuente: adaptación propia
Elaborado por: Ruiz, 2015

A continuación en la figura 14 se puede ver el esquema del análisis funcional que se lo puede definir como un proceso que empieza con la definición del propósito clave de la institución, continuando con la descripción de las funciones principales, y posteriormente la desagregación sucesiva de la ocupación en funciones cada vez más específicas logrando la identificación de las sub- funciones que son aquellas funciones que corresponde a logros que son alcanzables por un empleado. El análisis es el producto de los aportes que los empleados realizan en base a las actividades laborales que desempeñan.

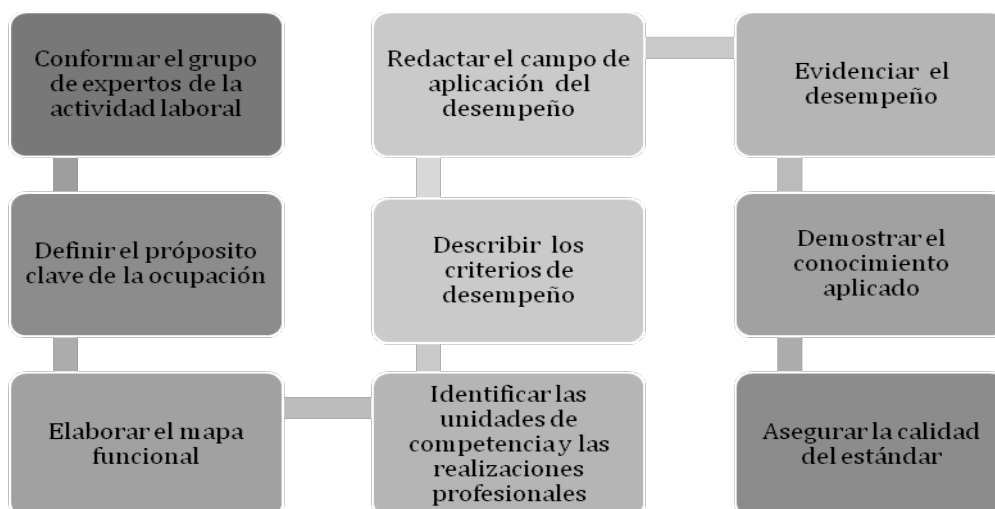
Figura 14: Esquema del análisis funcional



Fuente: adaptación propia
Elaborado por: Ruiz, 2015

En la figura 15 se indica los 9 pasos a seguir para realizar un análisis funcional, empezando por la conformación del grupo de expertos y culminando con el aseguramiento de la calidad del estándar.

Figura 15. Pasos para realizar el análisis funcional



Fuente: adaptación propia
Elaborado por: Ruiz, 2015

El resultado del análisis funcional se expresa mediante un mapa funcional, en el cual se describe el propósito clave, las funciones y desagregación sucesiva de las sub-funciones que corresponden a los logros alcanzados por una persona, como se puede apreciar en la figura 14.

3.1.5.3. Análisis Constructivista

El análisis constructivista se crea como una propuesta de aprendizaje – enseñanza que convierte escenarios de trabajo en escenarios de aprendizaje, generando un proceso de formación flexible y permanente.

El modelo constructivista está centrado en la persona, parte de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno, incluye a las personas de menor nivel educativo, dado que su implantación sólo puede realizarse si sus experiencias y dificultades logran ser atendidas.

Para aplicar el método de análisis se utiliza un constructo denominado ETED⁸, el mismo que emplea instrumentos como: guías de entrevistas y cuadros de identificación de actores.

En la figura 16 se presenta los 5 pasos a seguir para la aplicación del método ETED, los cuales inician con la identificación de los actores que interviene en la aplicación del método y finaliza con la validación del mismo.

⁸ L'emploi type dans sa dynamique (El Empleo tipo en su dinámica)

Figura 16. Pasos para aplicar el método ETED



Fuente: adaptación propia

Elaborado por: Ruiz, 2015

3.1.5.4. Modelado de Perfiles por Competencias (MPC)

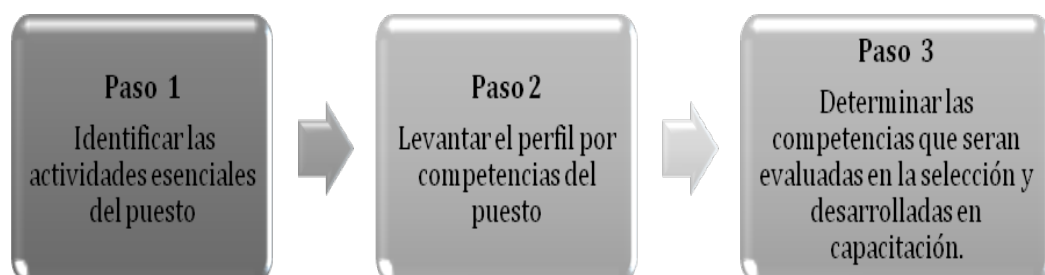
Moreno Villegas, en el año 2002 impulsó el método Modelo de perfiles de competencias con la finalidad de contribuir a generar una cultura organizacional favorable de alto rendimiento. Sirve para elaborar los perfiles integrales de competencias laborales, de cargos, áreas u otras unidades organizativas. (Muñoz, 2014)".

El objetivo general del método MPC es recoger los datos necesarios para establecer un sistema de recursos humanos fundamentado en competencias en el menor tiempo posible.

Para Moreno el modelo de perfil por competencias tiene como objetivo desarrollar un alto rendimiento de los empleados en la ejecución de sus actividades. Se caracteriza por "establecer acertadamente los conocimientos y destrezas indispensables para ejecutar las tareas de cada puesto, dejando con menor relevancia a las competencias de gestión o actitudinales" (Muñoz, 2007).

Para el levantamiento de los perfiles se realiza un taller en el cual actúan los expertos de los puestos de trabajo con la guía de un facilitador especialista en el método a aplicar, y se aplica tres pasos que a continuación en la figura 17 se detalla:

Figura 17. Pasos para la elaboración de perfiles por competencias



Fuente: adaptado de Muñoz, 2007

Elaborado por: Ruiz, 2015

Son varios los beneficios del modelo MPC a continuación se menciona los de mayor importancia:

- Proporciona insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- Aclara las expectativas del rendimiento de los puestos.
- Capacita a los miembros de la organización en los conceptos esenciales de la gestión por competencias.
- Difunde el tema de competencias en toda la organización.
- Genera credibilidad y compromiso del personal hacia la gestión por competencias.
- Puede ser realizado periódicamente para actualizar las tareas esenciales de los puestos, los criterios de rendimiento y los perfiles de competencias.
- Acelera los procesos de selección.

Para el armado del MPC se empieza con la identificación de las competencias, en base a la misión, visión y la estrategia de la organización, luego se elabora el diccionario de competencias, el mismo que se abren en cuatro grados o niveles, posteriormente se procede a asignar las competencias a los diferentes puestos en base a las tareas de cada puesto y grados de importancia y por último se genera el inventario que es la determinación de brechas existentes entre lo requerido y lo real.

A continuación en la figura 18 se presenta un esquema de los 4 pasos a seguir para el armado del MPC:

Figura 18. Pasos para el armado del modelo de competencias



Fuente: adaptado de Alles, 2010.

Elaborado por: Ruiz, 2015

3.2. Estado del Arte

En el estado de arte se mencionan algunas investigaciones realizadas con relación a la temática de estudio planteada en la presente tesis, debido a que se necesita tener nociones básicas sobre el tratamiento que se le brinda al área de recursos humanos desde diferentes puntos de vista.

En el presente trabajo se analiza a una Institución Pública en el área de talento humano, para lo cual se considera varias investigaciones realizadas a nivel nacional e internacional como:

- La Tesis elaborada por (Vásquez, 2014). El trabajo de investigación revisado tiene relación pues aborda el estudio de la gestión del talento humano por competencias en una institución pública.

- El estudio sobre Perfil de competencias generales del funcionario público elaborado por (Aguilar Cubillo, 2014), que es fruto de una investigación en el régimen de servicio civil costarricense cuya intención fue analizar el proceso de reclutamiento y selección que realiza la instancia rectora de este régimen, proponiendo un perfil de competencias generales del funcionario público del régimen de servicio civil de Costa Rica. El perfil desarrollado en la investigación se elaboró fundamentado en el enfoque por competencias. Por cuanto va hacer de mucha ayuda al momento de desarrollar la metodología.

- El trabajo de investigación sobre un Manual de Funciones por Competencias Laborales realizado por (Ruiz Robalino, 2014) se considera como el punto de partida como una primera experiencia para poder validar la propuesta del presente estudio en donde no se presentará un Manual de Funciones pero sí una metodología de aplicación expresa para la Universidad Técnica de Ambato.

- La Elaboración de manuales conforme a la LOSCCA⁹ y la SENRES¹⁰ para el personal administrativo como lo indica (Reyes, 2014) en su trabajo de investigación y que tiene relación con la temática de estudio, por cuanto es de un centro educativo público y la descripción, valoración y clasificación de puestos, permite tener una idea más amplia sobre la clasificación de los puestos y el perfil profesional.

- El análisis con respecto a las Universidades en las que ha existido poco interés en querer mejorar un problema que se viene arrastrando desde la emisión de la antigua LOSCCA hasta la actual LOSEP, la falta de compromiso y el ambiente político han sido aspectos que han impedido la solución definitiva. Por otro lado el nivel de gestión de las Direcciones de Talento Humano de las Universidades Públicas es muy escaso a pesar de que tienen a su cargo la planificación, organización, dirección, control y evaluación del sistema integrado de los recursos humanos institucionales, no han realizado esfuerzo alguno para poder comenzar con actividades que permitan la homologación del personal administrativo.

- El análisis de cuatro Instituciones de Educación Superior Públicas de la zona centro del país consideradas en igualdad de tamaño, estructura y presupuesto; a pesar de estar ubicadas en diferentes categorías, mediante la aplicación de entrevistas y reuniones con el personal involucrado se obtiene la información que se presenta a continuación:

En la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se intenta hacer una propuesta de

⁹ Ley orgánica de servicio civil y carrera administrativa

¹⁰ Secretaría nacional técnica de desarrollo de recursos humanos y remuneración del sector público.

clasificación de puestos de trabajo basándose en lo que manifestaba la SENRES en ese entonces que era el organismo encargado de la administración del talento humano en el sector público, pero debido a su falta de criterio técnico y una serie de factores fue imposible aplicar en la Institución. El problema de la homologación del talento humano en los puestos administrativo, según el funcionario entrevistado es general en todas las Universidades Públicas del País; al momento en la institución el personal está agrupado en 120 puestos de trabajo dentro de los cuales se encuentran aproximadamente 600 empleados, muchos de ellos realizando diferentes funciones con grados de responsabilidad distintos en un mismo puesto; este problema ha impedido que en la ESPOCH¹¹ se pueda administrar el talento humano de manera eficiente, así como tampoco se ha podido aplicar políticas de personal referentes a capacitación o establecer criterios para mejorar el servicio y poder establecer indicadores de calidad, tampoco se puede tener una medición del desempeño real de los servidores públicos ya que no están definidos los procesos de cada puesto de trabajo.

Es importante señalar que pese a que en diciembre del año 2013 mediante resolución de Consejo Politécnico se expidió el Manual de Clasificación de los Puestos, éste no ha sido aplicado en su totalidad; preguntando al respecto a las personas entrevistadas manifiestan la difícil situación de ubicar a la gente antigua en las escalas definidas considerando que muchos de ellos no cumplen los requisitos mínimos establecidos en cada perfil de puestos y el aparente “paralelismo de roles” que existen entre los segmentos de profesionales y no profesionales, particular que crea inequidades internas ya que es muy ligera la diferencia de remuneraciones; manifiestan además que no se han definido políticas que permitan una mejor aplicación del manual y que en todo caso es mejor esperar que la gente antigua se jubile que se prevé que sea en un plazo de hasta cinco años, es decir la aplicación del Manual se lo realiza para las personas que ingresaron a partir de la emisión de la LOSCCA.

En la Universidad Estatal de Bolívar el panorama es el mismo en cuanto al manual de clasificación de puestos del personal administrativo; casi 140 empleados no se encuentran homologados, existen dos grupos bien diferenciados; el personal que tiene nombramiento cuyos sueldos son diferentes entre ellos, lo particular es que algunos cargos considerados de menor nivel ganan sueldos mayores a los cargos de nivel más alto y con responsabilidad superior. En lo referente al personal a contrato, no hay mayor problema por cuanto lo realizan tomando como referencia la remuneración mensual unificada que establece las escalas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, creando verdaderas inequidades, aún más cuando el personal a contrato tiene un grado de compromiso con la institución mayor y realizan sus tareas de manera mucho más eficiente y automatizadas que el personal a nombramiento que por sus años de servicio se

¹¹ Escuela Superior Politécnica del Chimborazo

han acostumbrado a un solo ritmo de trabajo y muestran resistencia a los cambios tecnológicos. La administración de talento humano en pro de buscar equidad y justicia ha tratado de realizar la descripción de perfiles de puestos pero lamentablemente la falta de compromiso político ha impedido que se desarrolle este trabajo; buscando mediante una consultoría realizar este proceso, pero hasta la actualidad no se ha concretado.

La Universidad Técnica de Cotopaxi en la actualidad cuenta con 181 personas amparadas por la LOSEP, dentro de los cuales el 50% representa personal a nombramiento, es decir existe un gran número de personas contratadas y que hasta la presente fecha no se ha podido regularizar su nombramiento debido a la falta de instrumentos técnicos que faciliten este proceso. Al ser una Universidad nueva, la oficina de Talento Humano también lo es y no cuenta con personal con la experiencia necesaria para poder administrar; en sí la carencia de algunas herramientas como el manual de puestos que incluyan los perfiles de todo el personal administrativo y la falta de compromiso político, tiene como consecuencias el descontento del personal administrativo carente de políticas como capacitación, evaluación de desempeño, asignación de tareas conforme al perfil. Hasta la fecha de la entrevista se informa que la Institución no dispone de un manual de clasificación de puestos, la contratación se lo realiza conforme a las tablas emitidas por Relaciones Laborales pero no se dispone de funciones, procesos, competencias generales y técnicas para cada puesto de trabajo por lo que no se ha podido medir el desempeño del personal administrativo como debería ser.

Capítulo 4

Metodología

En el presente trabajo se diseña una Metodología técnica para el levantamiento de competencias para la homologación por categorías de los puestos administrativos de las Instituciones de Educación Superior Públicas; las fases que se proponen en la metodología son:

1. Realizar un diagnóstico de la Institución de Educación Superior Pública
2. Elaborar la Guía Metodológica del Diccionario de Competencias
3. Desarrollar la Metodología a seguir para la elaborar el perfil por competencias utilizando el método modelado de perfiles por competencias
4. Determinar las directrices para la Homologación por categorías de los puestos administrativos.

En los numerales que se citan a continuación se señala las actividades que se desarrollan en cada fase.

4.1. Diagnóstico

La Universidad Técnica de Ambato (UTA) se rige por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia e integralidad. Estos principios se rigen de manera integral a la institución, sus actores, procesos, normas, recursos, y demás componentes del sistema.

La UTA tiene como autoridad máxima a un órgano colegiado académico superior denominado Honorable Consejo Universitario que es un órgano de Cogobierno y está integrado por autoridades, representantes de los profesores, estudiantes y graduados.

Para el tratamiento de asuntos administrativos se debe seguir el orden del órgano estructural, es decir: el representante de los empleados y trabajadores solicitan a la Dirección de Talento Humano (DRT) se ejecute la petición del gremio de empleados/ trabajadores, la DTH informa al Vicerrector Administrativo, el mismo que solicita la aprobación al Honorable Consejo Universitario. Véase adjunto en el Apéndice A la Estructura Orgánica de la UTA.

El Vicerrectorado Administrativo es el encargado de gestionar y administrar los procesos de talento humano, así como coordinar la consecución de los planes, programas y proyectos necesarios para su desarrollo con todos los procesos institucionales, para su accionar cuenta con el apoyo de la dirección de talento humano, la misma que tiene como misión propender al

desarrollo del talento humano con altos niveles de eficiencia, eficacia y efectividad, para coadyuvar al logro de la misión de la gestión Institucional.

La Dirección de talento humano está consciente de los procesos que debe implementar en base a la nueva normativa, para lo cual ha empezado a actualizar sus reglamentos e instructivos que permitan la mejor administración del talento humano.

Sin embargo de ello en la actualidad haciendo un diagnóstico general se verifica que tienen algunos problemas que al momento no han sido solucionados, entre los que se puede mencionar:

- Incumplimiento a lo que establece la LOSEP en el inciso tercero del artículo 124, determina que las remuneraciones que perciban los servidores públicos, serán proporcionales a sus funciones, eficiencia y responsabilidades, lo cual no se aplica para algunos puesto debido a que no se ha realizado la homologación, generando diferencias de sueldos entre el personal administrativo a nombramiento y a contrato a pesar de realizar las mismas funciones, debido a que existe personal administrativo que ingreso a la IESP en el tiempo que se aplicaba las normativas de contratación y remuneración mediante LOSCCA y empleados que inicia sus actividades laborales amparados bajo la LOSEP.

- Personal a nombramiento antiguo que no se encuentra incluido en grado alguno; este particular se presenta por cuanto con base al principio de autonomía se manejaba escalas propias, para lo cual amparados bajo el Reglamento de Escalafón del Personal Administrativo, sus sueldos básicos se incrementaban por diferentes rubros como: años de servicio, títulos profesionales adicionales adquiridos, porcentaje de responsabilidad, bono de representación y residencia para el nivel directivo, número de cargas familiares, bono de educación; estos rubros fueron sumados en su totalidad en enero del 2009 cuando existió la disposición de que las IEPS ingresaban a manejar la administración de la nómina mediante el e-siprem¹².

- Desconocimiento de las competencias generales y específicas que debe cumplir la persona previa a su contratación.

- Evaluación del desempeño como forma de cumplimiento sin ajustarse a la realidad.

- Ausencia de capacitación para mejorar el grado de desempeño en el cargo por desconocimiento de requisitos básicos de capacitación requerido para el puesto.

- Indicadores para medición del desempeño no generados, en razón de no tener establecido los diferentes procesos.

El actual director de talento humano ha puesto énfasis a estos de los inconvenientes para dar una pronta solución, ya que al no disponer de un instrumento que permita tener una estructura de ocupaciones ordenadas, clasificadas y valoradas de manera técnica y real levantadas con la

¹² Sistema de remuneraciones del sector público.

participación de todos quienes conforman la institución, no se podrá mantener un equilibrio a nivel ocupacional.

A continuación se puede observar el grado de dispersión de las remuneraciones mensuales unificadas y el cambio de la denominación del grupo ocupacional que se ha generado durante los años 2005 hasta el 2012.

Tabla 1. Tablas de remuneraciones mensuales unificadas (RMU)

TABLAS SENRES 2005				MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES					
GRADO	GRUPO OCUPACIONAL	INTERVALOS		GRADO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	ESCALAS DE NIVEL PROFESIONAL 20 GRADOS			
		DESDE	HASTA			2.009	2.010	2.011	2.012
1	Auxiliar de Servicios	153	213	1	Servidor Público de Servicios 1	478	500	500	527
2	Asistente Administrativo A	214	273	2	Servidor Público de Servicios 2	504	525	525	553
3	Asistente Administrativo B	274	334	3	Servidor público de apoyo 1	532	555	555	585
4	Asistente Administrativo C	335	394	4	Servidor público de apoyo 2	566	590	590	622
5	Técnico A	395	455	5	Servidor público de apoyo 3	612	6.940	6.940	675
6	Técnico B	456	516	6	Servidor público de apoyo 4	667	695	695	733
7	Profesional 1	527	637	7	Servidor Público 1	741	775	775	817
8	Profesional 2	577	697	8	Servidor Público 2	819	855	855	901
9	Profesional 3	638	758	9	Servidor Público 3	897	935	935	986
10	Profesional 4	698	758	10	Servidor Público 4	987	1.030	1.030	1.086
11	Profesional 5	759	819	11	Servidor Público 5	1.102	1.150	1.150	1.212
12	Profesional 6	820	879	12	Servidor Público 6	1.286	1.340	1.340	1.412
13	Especialista en Gestión Pública	880	940	13	Servidor Público 7	1.523	1.590	1.590	1.676
14	Director Técnico de Area	941	1.000	14	Servidor Público 8	1.600	1.670	1.670	1.760
				15	Servidor Público 9	1.850	1.930	1.930	2.034
				16	Servidor Público 10	2.100	2.190	2.190	2.308
				17	Servidor Público 11	2.250	2.345	2.345	2.472
				18	Servidor Público 12	2.400	2.505	2.505	2.641
				19	Servidor Público 13	2.700	2.815	2.815	2.967
				20	Servidor Público 14	3.220	3.360	3.360	3.542

Fuente: ministerio del trabajo

Elaborado por: Ruiz, 2015

En el cuadro anterior se puede evidenciar las remuneraciones fijadas por las SENRES para el 2005, las mismas que se sirve con base para la asignación de sueldos del personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato en el año 2009, que en base a su autonomía y el reglamento de escalafón se maneja mediante escalas remunerativas propias. Las remuneraciones establecidas para el 2012 emitidas por el MRL, se encuentran congeladas.

4.1.1. Diagnóstico de la situación actual Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación

Para la presentación de la propuesta se ha seleccionado la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato por ser considerada una de las facultades que dispone de más personal administrativo y es una de las estructuras organizacionales más grande

de la Universidad, al mismo tiempo que los funcionarios que laboran en ella son antiguos y mantienen una remuneración mensual unificada superior y muy dispersa.

Hay que mencionar que todas las facultades de la UTA en la actualidad mantienen la misma estructura orgánica lo que facilita la réplica de la aplicación de la propuesta.

Previo al inicio de la propuesta y de acuerdo al esquema del proceso a seguir es indispensable realizar un análisis de la situación actual y futura de la facultad, esto permite la factibilidad de aplicación de la propuesta.

La estructura ocupacional encontrada obedece a puestos que en su momento fueron creados por necesidad de la institución y cada uno con remuneraciones diferentes pues fluctúan entre los 500 a 1500 dólares distribuidos la mayoría en cargos que pertenecen al nivel operativo; en lo que respecta a la organización funcional no ha sido actualizado y debido al crecimiento y alto nivel de complejidad de la Universidad ya no se ajusta a la realidad de los procesos que se desarrollan.

A continuación en la tabla 2 se presenta en resume parte del distributivo del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación en el que se puede verificar su estructura descrita en 6 columnas las misma que contienen: cargo desempeñado, nombre del personal administrativo, título obtenido, grupo ocupacional, grado ocupacional y régimen a que pertenecen.

Tabla 2. Distributivo del Personal Administrativo

Nº	CARGO DESEMPEÑADO FCHE	NONBRE DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	TITULO	GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	REGIMEN
1	SECRETARIA/O DE CARRERA	Margarita Barragán	Dra. Mg.	Analista investigación e información	0	Escalas propias
2		Martha Cahuasqui	Dra. M. Sc.	Secretaria	0	Escalas propias
3		Julio Jarrin	Dr. Mg.	Secretario	0	Escalas propias
4		Esmeralda Fiallos	Dra. Mg.	Secretaria	0	Escalas propias
5		Blanca Manjarrez	Lcda.	Secretaria	0	Escalas propias
6		Yolanda Nuñez	Ing. Mg.	Secretaria	0	Escalas propias
7		Lily Freire	Dra. Mg.	Secretaria	0	Escalas propias
8		Norma Punina	Tecnologa	Servidor público de apoyo 1 Asistente administrativa	3	LOSCCA/SENRES
9		José Luis Cosquillo	Ing. Mg.	Servidor público de apoyo 4 Secretario ejecutiva 1	6	LOSEP
10		María José Díaz	Bachiller	Servidor público de apoyo 4 Secretaria ejecutiva 1	6	LOSEP
11	SECRETARIA DE POSTGRADO	Jacqueline Ocaña	Ing.	Servidor público de apoyo 4 Secretaria ejecutiva 1	6	LOSEP
12	SECRETARIO GENERAL DE FACULTAD	Carlos Vega	Abg.	Servidor Público 7 Secretario	13	LOSEP
13	SECRETARIA AUXILIAR DE LA SECRETARIA GENERAL	Silvia Santana	Ing.	Servidor público de apoyo 4 Secretaria ejecutiva 1	6	LOSEP
14	SECRETARIA AUXILIAR DE LA SECRETARIA GENERAL	Martha Cherrez	Ing. Mg.	Secretaria	0	Escalas propias
15	SECRETARIA AUXILIAR DE LA SECRETARIA GENERAL	Alexandra Escobar	Lcda.	Servidor público de apoyo 1 Asistente Administrativa	3	LOSCCA/SENRES
16	SECRETARIA AUXILIAR DE LA SECRETARIA GENERAL	Marjorie Ruiz	Ing.	Servidor público de apoyo 4 Secretaria ejecutiva 1	6	LOSEP
17	ADMINISTRADORA DE REDES Y SISTEMAS	Ivonne Freire	Ing.	Administradora	0	Escalas propias
18	BIBLIOTECARIA 3	Mirian Lascano	Lcda. Mg.	Bibliotecaria	0	Escalas propias
19	SECRETARIA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN UPE	Verónica Pérez	Lcda.	Servidor público de apoyo 4 Secretaria ejecutiva 1	6	LOSCCA/SENRES
20	SECRETARIA UNIDAD DE VINCULACION E INVESTIGACIÓN	Sonnía Heredia	Lcda. Mg.	Secretaria	0	Escalas propias
21	SECRETARIA	Diana Lozada	Lcda.	Servidor público de apoyo 4 Secretaria ejecutiva 1	6	LOSEP
22	CONTROL DE ASISTENCIA	Punina Jaime	Dr. Mg.	Asistente Administrativo	0	Escalas propias
23	SECRETARIA SUBDECANATO	Gissela Salazar	Ing.	Servidor público de apoyo 1 Asistente Administrativa	3	LOSCCA/SENRES
24	SECRETARIA DECANATO	Altamirano Karina	Lcda.	Servidor público de apoyo 4 Secretaria ejecutiva 1	6	LOSEP
25	SECRETARIA DE CONTRATOS	Patricia Carrillo	Ing.	Servidor público de apoyo 4 Secretaria ejecutiva 1	6	LOSCCA/SENRES
26	ADMINISTRADORA DE BIENES	Jessenia Silva	Ing.	Servidor público de apoyo 4 Secretaria ejecutiva 1	6	LOSCCA/SENRES
27	OPERADOR DE MAQUINAS	Heredia Adolfo		Operador		Escalas propias
28	LABORATORISTA 1		Egresadas	Servidor público de apoyo 4 Secretaria ejecutiva 1	6	LOSEP
29	LABORATORISTA 2		Egresadas	Servidor público de apoyo 4 Secretaria ejecutiva 1	6	LOSEP
30	LABORATORISTA 3		Egresadas	Servidor público de apoyo 4 Secretaria ejecutiva 1	6	LOSEP
31	LABORATORISTA 4		Egresadas	Servidor público de apoyo 4 Secretaria ejecutiva 1	6	LOSEP
32	LABORATORISTA 5		Egresadas	Servidor público de apoyo 4 Secretaria ejecutiva 1	6	LOSEP
33	LABORATORISTA 6		Egresadas	Servidor público de apoyo 4 Secretaria ejecutiva 1	6	LOSEP
34	LABORATORISTA 7		Egresadas	Servidor público de apoyo 4 Secretaria ejecutiva 1	6	LOSEP
35	LABORATORISTA 8		Egresadas	Servidor público de apoyo 4 Secretaria ejecutiva 1	6	LOSEP

Fuente: dirección de talento humano - UTA

Elaborado por: Ruiz, 2015

4.1.2. Historia

La Historia de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato se remonta hacia la década de los 70 y se describe a continuación:

“El 2 de agosto de 1972, el Honorable Consejo Universitario atendiendo los requerimientos de los, especialmente de los profesores de la provincia, crea la Facultad de Ciencias de la Educación y Desarrollo e inicia sus actividades académicas con la inauguración del Curso de Nivelación el 6 de noviembre de 1972, el 2 de febrero del 1973, inicia clases del año lectivo con 816 estudiantes en las siguientes especializaciones: Biología y Química, Física y Matemáticas, Sociología y Cooperativismo. El 7 de abril de 1973, se reúne la primera Junta de Facultad, integrada por 22 docentes, 11 estudiantes, como resultado de las decisiones de este Organismo, se estructuran las siguientes Escuelas:

- Ciencias Sociales, con las especializaciones de Historia y Geografía, Filosofía y Literatura, Sociología, Economía y Cooperativismo.
- Ciencias Naturales, con las especialidades: de Biología y Ciencias Naturales y Química y Ciencias Naturales, más tarde estas dos especialidades, se unifican en Biología y Química.
- Ciencias Exactas, con la especialidad de Física y Matemáticas.

A partir del año 1991, se inicia la transformación de la Facultad en lo referente al sistema de estudios, de años lectivos al sistema semestral, se diversifican las especializaciones y entran en funcionamiento las carreras de: Educación Parvularia (1991), Educación Básica (1998), Idiomas (1993), Cultura Física (1994), Docencia en Informática (1995), Educación Especial (1995), Educación Ambiental y Ecoturismo (1995), Programas de Profesionalización a partir de 1993, que fueron la base para el funcionamiento de la modalidad semipresencial, se suscriben convenios con el Ministerio de Educación y organismos internacionales, para la asistencia y asesoramiento, al igual que la Facultad presta servicios educativos a lo interno y externo de la Universidad.

En el año 2000, una Comisión integrada por autoridades, miembros de la UPEC¹³, y maestros seleccionados, elaboran una propuesta de desarrollo de la Facultad de Ciencias de la Educación de la UTA, aprobada por el Honorable Consejo Universitario (HCU) y puesta en marcha con el cambio del nombre de la Facultad, “Facultad de Ciencias Humanas

¹³ Unidad de Planificación y Evaluación Curricular

y de la Educación”, aprobada por el Honorable Consejo Universitario mediante resolución 1618-2000-CU-P.¹⁴

A partir del 15 de julio del 2001, este cambio le dio mayor cobertura, no sólo educativa, sino también humanista, con nuevas carreras como: Turismo y Hotelería, Psicología Educativa y Psicología Industrial (2000), modalidad presencial, Cultura Estética (2002), Antropología Social y Cultural (2004) modalidad semipresencial, reapertura de la carrera de Física y Matemáticas, (2008) modalidad presencial.

El avance de la Facultad siempre se ha identificado con los procesos de cambio científico y tecnológico, la formación integral del ser humano, participando en el desarrollo del país, con programas de cuarto nivel con las Maestrías en: Gestión Educativa y Desarrollo Social (2001, 6 promociones), Tecnología de la Información y Multimedia Educativa (2002, 4 promociones), Gerencia y Mediación en Centros Educativos Infantiles (2003, 2 promociones), Docencia y Currículo para la Educación Superior (2004, 6 promociones), Gerencia de Proyectos de Ecoturismo (2005, 2 promociones), Evaluación Educativa (2005, una versión), Cultura Física y Entrenamiento Deportivo (2009, en ejecución la primera versión), Tecnología de la Información y Comunicación Educativas (2009, por ejecutarse).

Hoy la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, en su trayectoria de 42 años de funcionamiento docente, enfrenta a las exigencias de la sociedad, ventajas competitivas, la presencia exagerada de instituciones de educación superior, factores que requieren el compromiso de sus estamentos y el aporte permanente para lograr una organización líder, vinculada con la sociedad, con funcionarios identificados, integrados en equipo para anticiparse a los cambios, con políticas, estrategias competitivas y cultura organizacional que se consolide en el avance y desarrollo institucional.

MISIÓN

Formar profesionales íntegros de tercero y cuarto nivel en Ciencias Humanas y de la Educación, con bases científicas y tecnológicas, para el desempeño competente en procesos educacionales y de desarrollo del ser humano, a través del ejercicio de la investigación y vinculación con la colectividad, que respondan a los requerimientos del entorno sociocultural.

¹⁴ Consejo Universitario - Presidente

VISIÓN

La Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación es una institución de educación superior que garantiza la sustentabilidad y sostenibilidad en la formación de líderes profesionales, que transforman el contexto social en el área humanística y educativa del país, mediante la investigación científica y la práctica tecnológica, bajo principios éticos, políticos y culturales, que promueva la calidad de vida y bienestar de los ecuatoriano.

OBJETIVOS

- Planificar el desarrollo institucional de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, de la Universidad Técnica de Ambato con prospección al 2020 y a los requerimientos del contexto.
- Generar procesos permanentes de mejoramiento de la calidad académica, investigativa y de gestión y administración de la Facultad.
- Contribuir al desarrollo de la región central del país de acuerdo con los requerimientos sociales y productivos de su zona de influencia.
- Dinamizar el proceso de modernización y reorganización de la Facultad y el uso de la tecnología de la información y comunicación.
- Preparar la acreditación y certificación de las Carreras de la Facultad con estándares nacionales e internacionales que respondan al desarrollo contemporáneo de las ciencias de la educación y a las exigencias de rediseño curricular que demanda la formación de los estudiantes.
- Mejorar la infraestructura física y tecnológica, al igual que la comunicación interna y externa". (Educación, 2014)"¹⁵.

4.1.3. Organización y Ámbito Administrativo

Un organigrama ofrece una visión global de la organización, permite conocer en forma gráfica la estructura de una institución, esquematizando la posición de las áreas que lo integran, sus niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y asesoría, lo que permite al área de talento humano elaborar la descripción y análisis de puestos.

Para la presente investigación se analiza la estructura de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación la misma que obedece a lo dispuesto en la LOES sobre las funciones del Sistema

¹⁵ Datos tomados de la Planificación Estratégica de la Facultad disponible en la página web de la Universidad Técnica de Ambato. http://www.uta.edu.ec/v2.0/index.php?option=com_content&view=article&id=72&Itemid=55.html

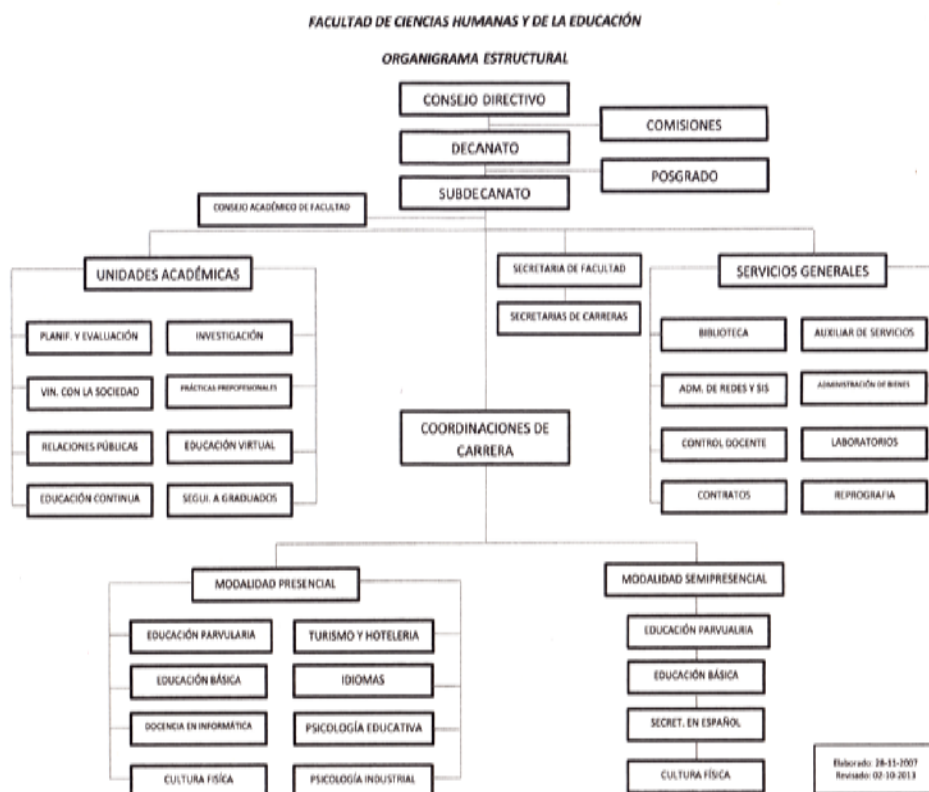
de Educación Superior que se resumen en Docencia, Investigación y Vinculación con la Sociedad; el nivel máximo de decisión en la facultad es el Consejo Directivo quién asume la dirección interna de la facultad. El Decano y Sub-decano como autoridades encargados de ejecutar las resoluciones de Consejo Directivo, estas estructuras conforman el proceso Gobernante.

El Proceso agregado de valor en encuentra conformado por las Coordinadores de Carrera Coordinadores de Investigación y Coordinadores de Vinculación con la Sociedad.

Los Consejos de Posgrado y Consejo Académico son del proceso de Asesoría que tiene la función de planificar, dirigir y controlar programas de posgrados, así como el desarrollo académico de investigación y vinculación en la facultad; y también existe el nivel de Apoyo o procesos de apoyo conformados por las diferentes unidades como la de Planificación, Bibliotecas, Control Académico, Tecnología de la Información y Comunicación, Secretaría y los Administradores de Bienes.

A continuación se presenta en la figura No. 19 el organigrama estructural de la facultad elaborado en el año 2007 y revisado en el año 2013 para realizar los ajustes correspondientes para la publicación del nuevo organigrama funcional en el año 2014 para todas las facultades de la Universidad Técnica de Ambato como se puede apreciar en la figura N° 20.

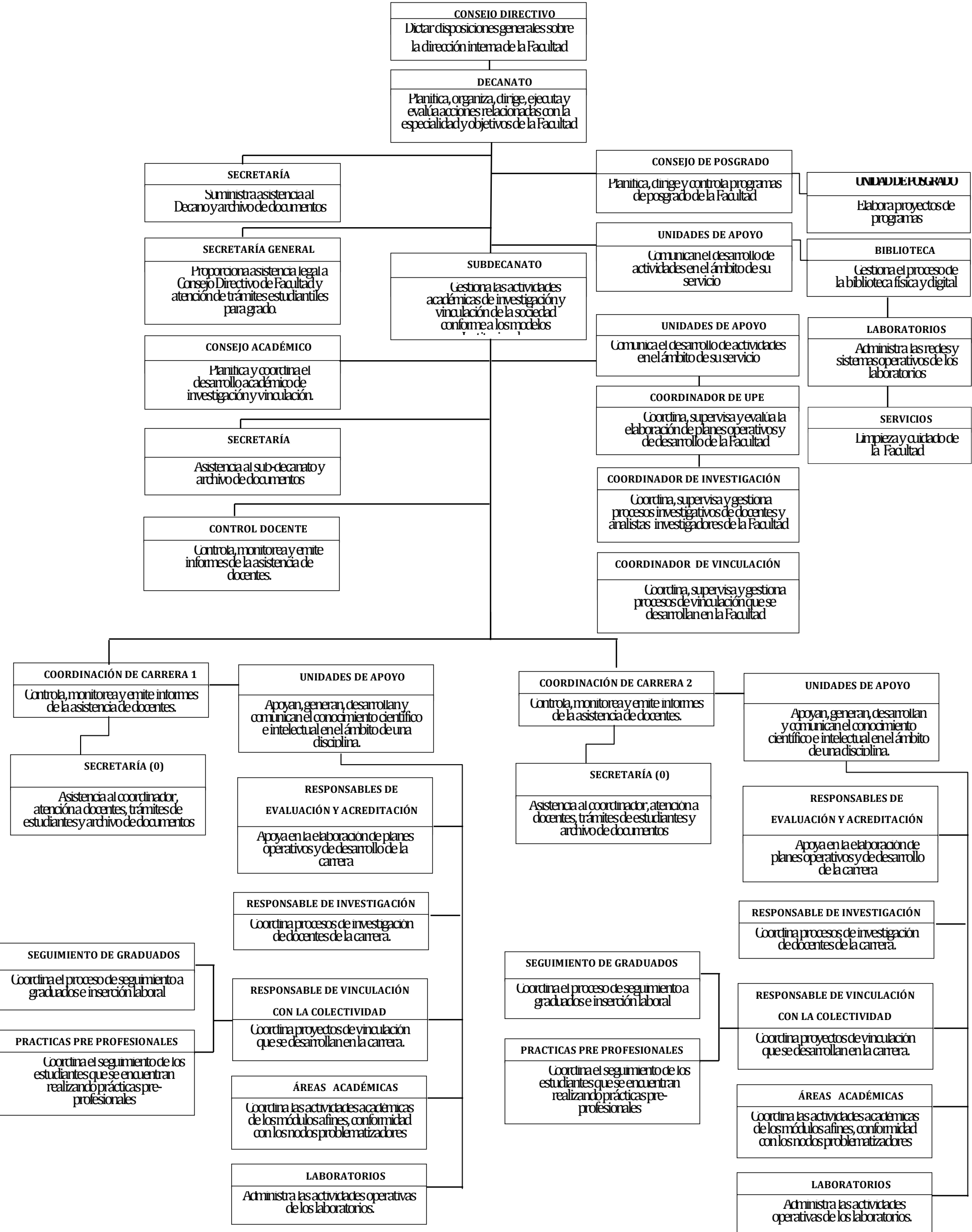
Figura 19. Organigrama Estructural de la FCHE



Fuente: archivo interno de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación

Figura 20. Organigrama Funcional de las Facultades de la UTA – 2014

"Mediante resolución de Honorable Consejo Universitario 0378-CUP-2014 del 6 de marzo de 2014¹⁶, se aprueba el organigrama funcional de las Facultades de la Universidad Técnica de Ambato." (HCU, 2014).



Fuente: archivo interno de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
Elaborado por: Ruiz, 2015

¹⁶ <http://fcauta.edu.ec/resoluciones4.html>

4.2. Métodos aplicados

Para el levantamiento de los perfiles se escoge el método de perfiles por competencias (M.P.C), se define la metodología para realizar el diccionario por competencias y se determina las directrices para la Homologación por categorías de los puestos administrativos del servidor universitario.

4.2.1. Guía Metodológica del Diccionario de Competencias

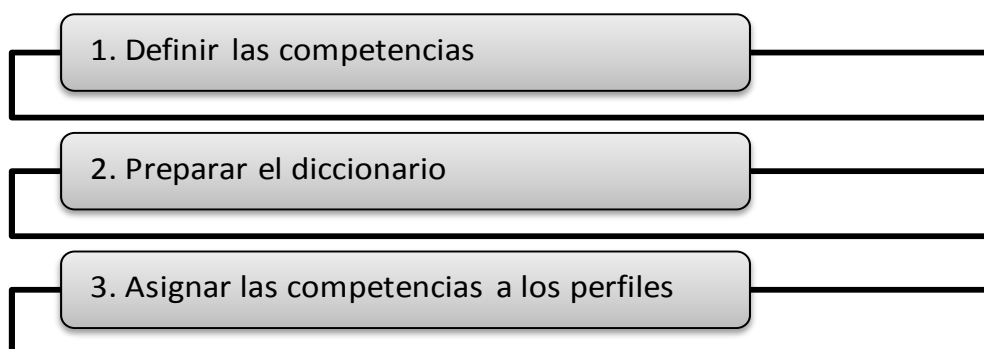
Previo a la definición de la metodología para realizar el diccionario por competencias, es importante mencionar a lo que se refiere el término competencias que no es otra cosa que los comportamientos o la forma de actuar que tienen las personas ante diferentes circunstancias.

Las competencias conductuales o generales se relacionan con la habilidad o comportamiento de las persona dentro de la organización, excluye el dominio de la tecnología o conocimientos específicos.

Las competencias técnicas o específicas implican el correcto desempeño de los puestos de trabajo. A pesar de que existen otras competencias que pueden ser definidas, el MRL limita la elaboración de éstas en dos competencias para ser incluidas en la descripción del perfil de puestos, las competencias técnicas y conductuales.

Las 3 fases que se desarrollan para la elaboración del Diccionario de competencias se describen en la figura 21.

Figura 21. Fases para la elaboración del diccionario por competencias



Fuente: adaptación propia
Elaborado por: Ruiz, 2015

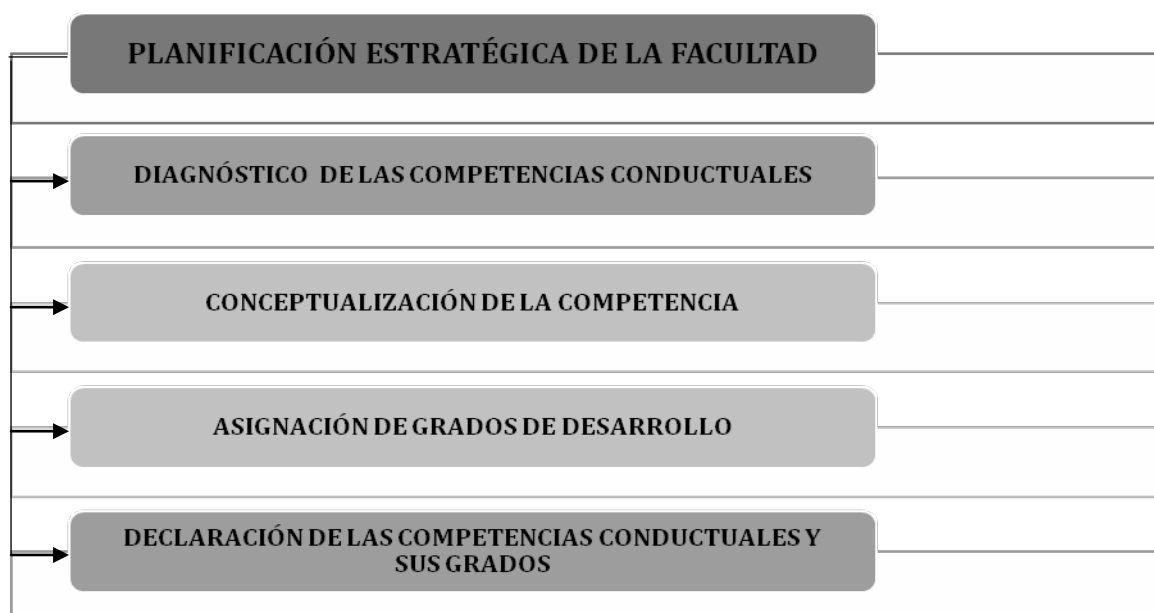
En cada una de las fases se cumple con actividades específicas que se detallan en los numerales 4.2.1.1. al 4.2.1.3.

4.2.1.1. Definición de las Competencias

El definir las competencias es un proceso que engloban una serie de actividades que

involucran al personal técnico en función de la información estratégica disponible, por ello es importante contar con información actualizada, el proceso de esta fase se compone de 5 pasos para la definición de la competencia según lo expuesto en la figura 22.

Figura 22. Pasos para la definición de la competencia



Fuente: adaptación propia

Elaborado por: Ruiz, 2015

a) Revisión de la Planificación Estratégica

Este proceso se ejecuta a través de talleres de reflexión con respecto a la Planificación Estratégica de la Facultad, porque a través de la misión, visión, valores, estrategias se define el rumbo estratégico de la misma.

b) Diagnóstico de las competencias conductuales.

El objetivo de este proceso es identificar la percepción de los miembros sobre las competencias que actualmente están presentes en el personal de la facultad.

Se desarrolla a través de un proceso de trabajo grupal, participa los mandos medios de la facultad junto con talento humano y se realiza las siguientes actividades.

- Se clasifican los tipos de competencias a requerir
- Se solicita a los participantes a enumerar de manera libre las competencias técnicas y conductuales que debería tener el personal para el cumplimiento de los objetivos señalados en la planificación estratégica.
- Se lista las competencias
- Posteriormente en la sesión se define las competencias en 3 niveles que puedan ser manejables para su posterior ponderación.

c) Conceptualización de la competencia.

El objetivo primordial es establecer el significado de cada competencia técnica y conductual de manera que garantice el entendimiento y sea comprensible para todos los funcionarios de la facultad.

Como métodos se utilizan diálogos clarificadores, mediante el diccionario emitido por el Ministerio de Relaciones laborales, frases adaptables a la realidad emitidas por cada uno de los miembros del grupo de trabajo.

Posteriormente se presenta la conceptualización de cada competencia en base a los criterios aportados y la documentación consultada y se enlista de competencias con sus respectivas definiciones.

d) Asignación de grados de desarrollo.

Este proceso busca asignar grados de desarrollo a las diferentes competencias definidas, esto permite la calificación de las labores ejecutadas en los puestos de trabajo.

Aunque existen un sinnúmero de manera de asignar los grados, se escoge la escala de valoración de competencias emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales que lo detallan en:

- Desarrollado
- Medianamente desarrollado
- No desarrollado

e) Declaración de Competencias

El objetivo es socializar entre todos los funcionarios las competencias y sus grados de desarrollo que permitirán el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La importancia radica en que el personal en el futuro puede entrar en un proceso de orientación al aprendizaje para mejorar sus habilidades y que tenga pleno conocimiento de las funciones desarrolladas y que su aporte sea con enfoque al proceso que desarrolla en su puesto de trabajo.

4.2.1.2. Preparar el Diccionario

Una vez que se ha declarado las competencias técnicas y conductuales se procede a preparar el diccionario en el que se incluye todas las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales. El diccionario de competencias elaborado se muestra capítulo 5 referente a los resultados obtenidos.

4.2.1.3. Asignar las competencias a los perfiles

El equipo técnico con base al diccionario elaborado asigna a cada puesto de trabajo las

competencias técnicas y conductuales, este proceso se realiza en sendas reuniones con los jefes de cada sección o departamento.

4.2.2. Metodología a seguir para la elaboración de perfiles por competencias utilizando el método MPC.

Para el levantamiento de los perfiles se escoge el método de perfiles por competencias (M.P.C), en razón de que ésta metodología busca elevar los estándares de rendimiento laboral mediante la identificación de actividades claves que conducen a conseguir mejores resultados.

La definición sobre MPC marca la pauta para el desarrollo de la metodología en la que se considera las características personales necesarias, conocimientos, destrezas, aptitudes que debe poseer el perfil a ser desarrollado; incluyendo dentro de este modelo las actividades que tienen valor agregado o consideradas esenciales para su ejecución de manera eficaz y que faciliten el establecimiento de indicadores que permitan determinar el nivel de desempeño de las actividades.

Para el abordaje metodológico se lleva a cabo un estudio descriptivo y el empleo de cuestionarios para realizar las entrevistas correspondientes a los directivos y personal administrativo para el levantamiento de la información como base para la propuesta, la misma que contempla la descripción del perfil por puestos en aspectos como: los datos de identificación del puesto, misión del puesto de trabajo, actividades esenciales, relaciones internas y externas (interfaz), el nivel de instrucción requerida para el puesto, la experiencia laboral, capacitación y las competencias técnicas y conductuales, obteniendo como resultado una matriz para la descripción y perfil del puesto.

A continuación en la tabla 3 se expone la matriz a ser levantada para la descripción y perfil del puesto del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, la misma que contiene 8 ítems a ser llenados: datos de identificación del puesto, misión del puesto, actividades esenciales, relaciones internas y externas, instrucción formal, experiencia laboral, capacitación, competencias.

Tabla 3. Matriz para la descripción y perfil del puesto.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Código:		Interfaz	Nivel de Instrucción:
Denominación:			Título Requerido:
Nivel:			Área de conocimiento:
Unidad o Proceso:			
Rol:			
Grado:			
Grupo Ocupacional:			
Régimen Laboral:			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
		7. CAPACITACIÓN REQUERIDA	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. COMPETENCIAS	
		CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
			COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Fuente: adaptado del Ministerio de Relaciones Laborales
Elaborado por: Ruiz, 2015

Para proceder a llenar la matriz de descripción y del perfil de puestos por competencias se debe seguir los siguientes pasos:

- Diseño del Modelo de Perfil por Competencias
- Revisión y Elaboración del perfil definitivo
- Determinación de las diferencias presupuestarias para la aplicación del MPC.

4.2.2.1. Diseño del Modelo de Perfil por Competencias

Para el levantamiento de perfiles por competencias se realiza un taller que permita socializar con el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, sobre el trabajo a realizar y el producto a obtener con la aplicación de la metodología adaptada a las necesidades institucionales. El grupo se integra con personas que cumplan con los siguientes requisitos:

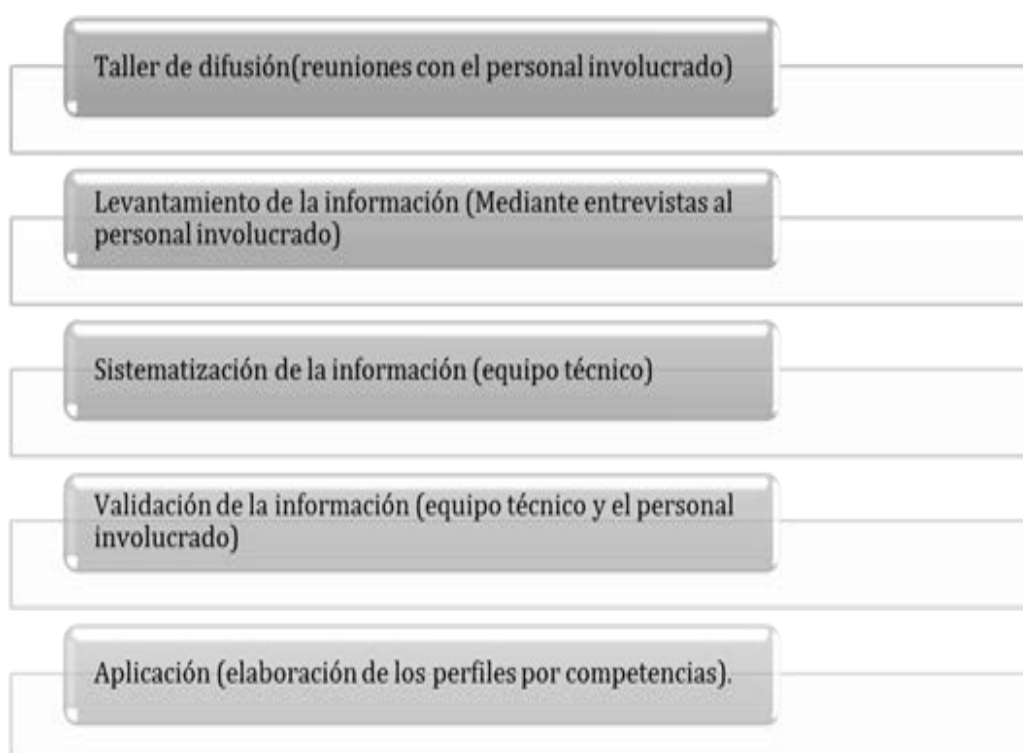
- Tener conocimientos sólidos sobre la estructura de la institución.
- Mantener independencia de criterios en la elaboración de su trabajo.

El grupo de trabajo se integra con el Director de Talento Humano, el Decano de la Facultad o su delegado y la investigadora. El taller se realiza para dar a conocer aspectos como:

- La metodología a aplicar - matriz por competencias
- El Enfoque interactivo a utilizar con el personal administrativo
- Beneficios de la aplicabilidad de la metodología para el levantamiento de competencias.
- Las técnicas a utilizar para el levantamiento de la información.

El proceso aplicado para la obtención del perfil se puede visualizar en la figura 23; se trata de una actividad interactiva e integrada que comienza con un taller de difusión previa al levantamiento de la información, para posteriormente sistematizarla y validarla y cumplir con el objetivo final que es la aplicación.

Figura 23. Proceso aplicado para la obtención del perfil por competencias

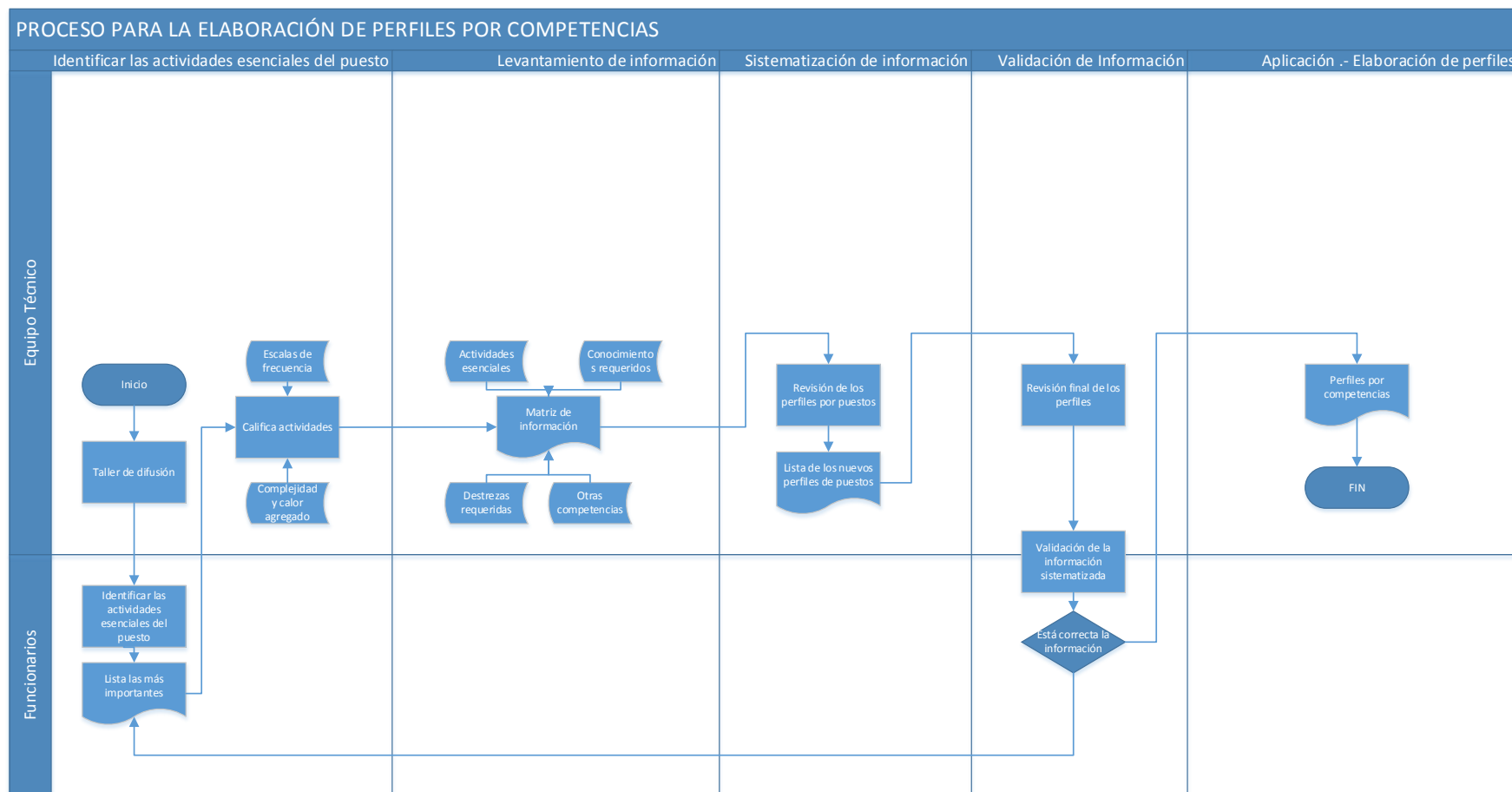


Fuente: adaptación propia

Elaborado por: Ruiz, 2015

Dentro de cada proceso se realiza actividades en los que intervienen el equipo técnico y el personal administrativo como se puede apreciar en el flujograma expuesto en la figura 24.

Figura 24. Proceso para la elaboración de perfiles por competencias



Fuente: adaptación propia

Elaborado por: Ruiz, 2015

A continuación se detalla las actividades y recomendaciones que se debe considerar en cada etapa para el levantamiento del perfil, de acuerdo al flujograma propuesto en la figura 24.

a) Taller de difusión

En este taller se socializa con el equipo de trabajo sobre la información que se necesita levantar para la identificación de las actividades esenciales del puesto, para lo cual se procede con:

- El enliste las actividades del cargo y señale las más importantes; se debe mencionar que dichas actividades deben comenzar con un verbo en indicativo seguido del objeto del verbo para de esta manera tener actividades en donde se pueda medir el efecto causado.

Verbo en indicativo + Objeto del verbo (quién/qué)

- Observación directa para poder contrastar la información recibida
- Una vez realizado el contraste se procede a calificar cada una de las actividades sobre la base de escalas de frecuencia, consecuencias de errores, complejidad y valor agregado.

Es importante mencionar que las actividades esenciales es recomendable no ser más de cuatro, con esta información el grupo de trabajo deberá identificar qué conocimientos y destrezas se requiera para desempeñar dichas actividades.

b) Levantamiento de información

En este perfil se hace constar las actividades esenciales del puesto de trabajo, la descripción de los conocimientos, destrezas y características adicionales requeridas para el desempeño del puesto. Para la elaboración de los perfiles se debe utilizar el diccionario de conocimientos elaborado especialmente para la institución.

En la tabla 4 se puede apreciar 4 columnas en las que se debe describir las actividades esenciales del puesto, los requisitos requeridos para realizar dichas actividades, las destrezas y otras competencias necesarias para realizar las tareas con éxito.

Tabla 4. Matriz para el levantamiento de la información

Actividades esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1			
2			
3			
4			

Fuente: adaptación propia
Elaborado por: Ruiz, 2015

A continuación en la tabla 5 se detalla 7 áreas de conocimiento y su respectiva descripción que sirve de guía para poder aplicar en el trabajo.

Tabla 5. Área de conocimientos

Área de conocimientos informativos	Descripción
1. Institucionales	Conocimiento de la visión, misión, objetivos, estrategias, planes operativos, políticas de la institución.
2. Departamentales	Conocimiento de las prácticas, tendencias o enfoques de un área en particular.
3. Entorno	Conocimiento del entorno en donde se desenvuelve la institución.
4. Productos y servicios	Conocimiento de los productos y servicios que ofrece.
5. Personas y áreas	Conocimiento de personas, áreas y departamentos de la institución.
6. Leyes y regulaciones	Conocimiento de la normativa legal de la institución.
7. Clientes	Conocimiento de los clientes internos y externos.

Fuente: adaptación propia
Elaborado por: Ruiz, 2015

El grupo de trabajo debe tener muy en claro la diferencia entre conocimientos y destreza para no incluir información basura que dificulte el trabajo a realizar.

Para identificar las destrezas o habilidades se aplica fichas o tarjetas que contengan éstas destrezas y sus definiciones, es recomendable seleccionar cinco destrezas genéricas, se debe usar como guía el catálogo de destrezas elaborado especialmente para la institución de estudio o en el caso no de disponer de uno se puede utilizar como guía el entregado por el MRL. (Apéndice B). También se puede agregar al perfil otras competencias como: las aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones etc., es recomendable que lo realice un psicólogo debido a la complejidad de la función.

Una vez establecido el perfil de competencias es necesario determinar cuáles son las competencias que se evalúa en selección y capacitación, es importante indicar que existen capacidades que son modificables en cualquier momento de nuestras vidas, como existen otras competencias que resultan hereditarias y no pueden ser cambiadas.

A continuación en la tabla 6 se citan 9 tipos de competencias más usadas y su grado de modificabilidad.

Tabla 6. Tipos de competencias

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

Fuente: adaptado de Saltos Carlos (2013) "Diseño de un modelo de gestión por competencias para el talento humano aplicado en Comandato: unidad de negocio cuenca"

Elaborado por: Ruiz, 2015

c) Sistematización de la información

Una vez terminado el levantamiento de la información, el equipo técnico procede con la sistematización de la misma. Es decir subir la información a la matriz de descripción y perfil de puestos llenando todos los campos solicitados en base a la información recabada, tanto del equipo de trabajo como de la dirección de talento humano.

d) Validación de la información

Una vez sistematizada la información en la matriz de descripción y perfil de puesto se procede a la validación de la misma, mediante la organización de un nuevo equipo de trabajo que desempeña las mismas funciones plasmadas en la matriz y por los jefes inmediatos de cada unidad.

El grupo encargado de la validación de la matriz emite un informe sobre las novedades encontradas y sugerencias a seguir en base a su criterio personal y a la normativa enmarcada.

e) Aplicación

Se procede a realizar una retroalimentación del trabajo realizado y una prueba piloto de la aplicación de la matriz en cada puesto de trabajo.

4.2.2.2. Revisión y Elaboración del Perfil Final

Una vez que se ha procedido con la verificación y validación de la matriz por parte de los empleados y jefes inmediatos se elabora un informe final y se presente a las máximas autoridades de la institución para su revisión final y aprobación. Véase en el capítulo 5 sobre los resultados obtenidos.

4.2.2.3. Determinación de las diferencias presupuestarias para la aplicación del MPC.

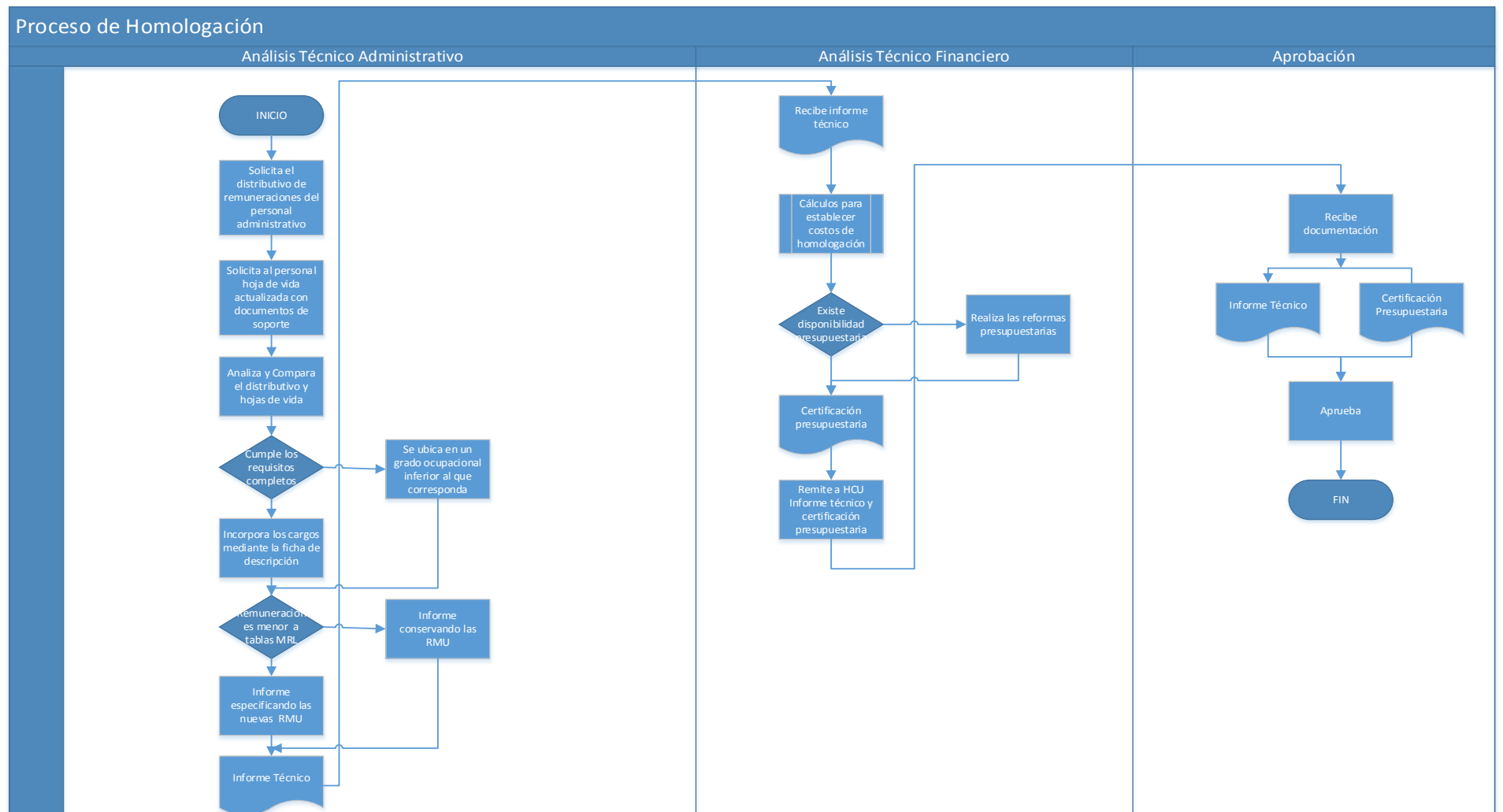
- Verificar si existe disponibilidad presupuestaria en caso de que no exista se procede a realizar la reforma al presupuesto correspondiente, para posteriormente emitir la certificación presupuestaria.
- Enviar a Honorable Consejo Universitario (HCU) el informe técnico y la certificación presupuestaria para la aprobación.

4.2.3. Determinación de las Directrices para la Homologación por Categorías de los Puestos Administrativos.

Luego de que se ha establecido la metodología para el levantamiento de perfiles; como un valor agregado se describe el procedimiento que se debe seguir para la homologación del personal administrativo, tomando en consideración que se refiere exclusivamente a la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.

El flujo de procesos que comprende el Análisis Técnico Administrativo, Análisis Financiero y la Aprobación por parte de HCU se muestra en el gráfico siguiente.

Figura 25. Proceso de Homologación



Fuente: adaptación propia
Elaborado por: Ruiz, 2015

4.2.3.1. Análisis Técnico - Administrativo

a) Propósito: Incorporar los cargos existentes en el nuevo perfil de puestos desarrollados para la elaboración del informe técnico.

b) Responsable: Equipo Técnico

c) Actividades a realizar:

- Solicitar a la Dirección de Talento Humano el distributivo de remuneraciones del personal actualizado.
- Solicitar al personal administrativo presenten copia de títulos, certificación de la Senescyt¹⁷, copias notariadas o certificadas de cursos y seminarios, hoja de historia laboral del IESS¹⁸.
- Analizar el distributivo contrastando los perfiles descritos con los documentos físicos presentados para verificar la pertinencia en aspectos como: información requerida, experiencia laboral, actividades realizadas, competencias técnicas.
- Para los cargos que cumplan con los requisitos mínimos establecidos se realiza un informe técnico en donde se le asigna la denominación, grado y grupo ocupacional que le corresponde, y para los que no cumplen con los requisitos mínimos establecidos, el informe debe contener, la denominación, grado y grupo ocupacional inferior al que le correspondería en el caso de que cumpliera con los requisitos.
- Determinar con base a los informes la remuneración mensual que le corresponde en caso de que el valor que están percibiendo sea menor; caso contrario se mantiene la RMU.
- Elaborar el informe técnico completo del personal a homologar.

4.2.3.2. Análisis Técnico - Financiero

- Con el informe técnico de la homologación recibido se procede a realizar los cálculos del componente salarial y de prestaciones sociales para determinar el costo de la aplicación de la homologación.
- Verificar si existe disponibilidad presupuestaria en caso de que no exista se procede a realizar la reforma al presupuesto correspondiente, para posteriormente emitir la certificación presupuestaria.
- Enviar a HCU el informe técnico y la certificación presupuestaria para la aprobación.

¹⁷ Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

¹⁸ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

4.2.3.3. Aprobación

- Aprobar el proceso de homologación con base al informe técnico y la certificación presupuestaria.

4.2.4. Materiales y herramientas

- a) Planificación estratégica de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación 2011-2015
- b) Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de la UTA del año 2011
- c) El organigrama estructural de la UTA , véase Apéndice A
- d) El organigrama funcional de las facultades de la UTA , véase en la figura 19 y 20
- e) La Ley Orgánica del Servidor Público
- f) Cuestionarios aplicados a los directivos de la IESP para diagnosticar el funcionamiento del subsistema de descripción, valoración y clasificación de puestos de la IESP, véase el Anexo 2
- g) Cuestionarios aplicados al personal administrativo de la FCHE para el levantamiento de la información, véase el Anexo 3
- h) Diccionario de Competencia emitido por el MRL para la identificación de competencias, véase el Apéndice B
- i) Glosario de términos, véase el Anexo 1
- j) Matriz para el levantamiento de información de los puestos de trabajo

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

Una vez que se ha elaborado la metodología, se procede a presentar el resultado de la aplicación.

Como resultado del trabajo efectuado se obtiene:

- Un diccionario de competencia, con 19 competencias técnicas y 9 conductuales de las cuales se describe el concepto de la competencia, el grado y los comportamientos observables.
- La matriz de descripción y perfil de competencias de 7 puestos de trabajo del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.

5.1.1 Diccionario de Competencias para Estandarizar los Comportamientos Laborales

El Diccionario por competencias se considera uno de los aspectos muy importantes para la implementación de la propuesta y se encuentra alineado a los factores claves de la facultad como misión, visión, y objetivos estratégicos de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación e incluye escalas de comportamientos conductuales y técnicos, estos conceptos son aplicables a todos los funcionarios de la facultad, y la descripción tuvo como punto de partida el análisis de los valores institucionales que ayuden al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

A continuación en la tabla 9 se puede apreciar 19 competencias técnicas y 9 conductuales con su respectiva definición, nivel y comportamiento observable correspondiente a cada nivel y competencia. Entre las competencias técnicas se encuentran: Destreza matemática - Expresión escrita - Expresión oral - Generación de ideas - Habilidad analítica - Identificación de problemas - Inspección de productos o servicios - Juicio y toma de decisiones - Manejo de recursos materiales - Monitoreo y control - Operación y control - Organización de la información - Organización de sistemas - Orientación / asesoramiento - Pensamiento analítico - Pensamiento conceptual - Pensamiento crítico - Planificación y gestión - Recopilación de la información.

En cuanto a las competencias conductuales se describe: Capacidad de aprendizaje - Confianza - Dinamismo y energía - Iniciativa - Orientación al cliente interno y externo - Orientación a resultados individuales y de equipo - Responsabilidad - Tolerancia a la presión - Trabajo en equipo.

Tabla 7: Diccionario de Competencias

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES					
COMPETENCIAS TÉCNICAS					
No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	No.	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
1	DESTREZA MATEMÁTICA	Disposición de utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas	1	Desarrollado	Desarrolla el modelo matemático para simular y resolver problemas.
			2	Medianamente desarrollado	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media.
			3	No desarrollado	Contar dinero para entregar cambios.
2	EXPRESIÓN ESCRITA	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.	1	Desarrollado	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros.
			2	Medianamente desarrollado	Escribir documentos de mediana complejidad
			3	No desarrollado	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa.
3	EXPRESIÓN ORAL	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible	1	Desarrollado	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y el personal de su institución.
			2	Medianamente desarrollado	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.
			3	No desarrollado	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
4	GENERACIÓN DE IDEAS	Disposición a generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	1	Desarrollado	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos u organizacionales.
			2	Medianamente desarrollado	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
			3	No desarrollado	Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios internos y externos.
5	HABILIDAD ANALÍTICA	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes, se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	1	Desarrollado	Realiza el análisis lógico para identificar los problemas fundamentales de la organización.
			2	Medianamente desarrollado	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
			3	No desarrollado	Presenta datos estadísticos y/o financieros.

6	IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	Disposición a identificar problemas que se presentan en la ejecución de su trabajo.	1	Desarrollado	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en el plan operativo institucional y redefine estrategias.
			2	Medianamente desarrollado	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso, determina posibles soluciones.
			3	No desarrollado	Compara información sencilla para identifica problemas.
7	INSPECCIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS	Disposición a inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.	1	Desarrollado	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.
			2	Medianamente desarrollado	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye y proporciona ajustes.
			3	No desarrollado	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
8	JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	1	Desarrollado	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.
			2	Medianamente desarrollado	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional y de experiencia previa.
			3	No desarrollado	Toma de decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
9	MANEJO DE RECURSOS MATERIALES	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	1	Desarrollado	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.
			2	Medianamente desarrollado	Determina las necesidades de recursos materiales para la institución.
			3	No desarrollado	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinar eventos.
10	MONITOREO Y CONTROL	Disposición a evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	1	Desarrollado	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
			2	Medianamente desarrollado	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
			3	No desarrollado	Analiza y corrige documentos.
11	OPERACIÓN Y CONTROL	Operar y controlar el funcionamiento de equipos, sistemas, redes y otros	1	Desarrollado	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presentan los sistemas.
			2	Medianamente desarrollado	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.
			3	No desarrollado	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.

12	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	Disposición de encontrar formas de estructura o clasificar distintos niveles de información.	1	Desarrollado	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
			2	Medianamente desarrollado	Clasifica y captura información técnica para consolidarla.
			3	No desarrollado	Clasifica documentación para su registro.
13	ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS	Disposición de diseñar o rediseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo	1	Desarrollado	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.
			2	Medianamente desarrollado	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que general las unidades organizacionales.
			3	No desarrollado	Identifica el flujo de trabajo, propone cambios para eliminar las demoras y agilizar las actividades laborales.
14	ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO	Disposición a ofrecer guías/sugerencias a los demás para tomar decisiones.	1	Desarrollado	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia generando políticas y estrategias que permita la toma de decisiones acertadas.
			2	Medianamente desarrollado	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
			3	No desarrollado	Orienta a sus compañeros en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
15	PENSAMIENTO ANALÍTICO	Disposición a entender la situación, separándola en pequeñas partes, organiza sistemáticamente las partes de un problema, entiende las secuencias temporales y las relaciones causa – efecto.	1	Desarrollado	Implementa métodos de recopilación de la información para analizarla, comprende los procesos y detecta problemas, identifica relaciones causa – efecto y las consecuencias de la toma de decisiones erróneas.
			2	Medianamente desarrollado	Identifica problemas dentro de su área, reconoce información relevante y establece relaciones sencillas, comprende problemas de media complejidad.
			3	No desarrollado	Escasa capacidad para analizar y comprender información, usualmente no reconoce problemas, tampoco genera soluciones, tiene dificultad para integrar la información compleja.
16	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo y conceptual.	1	Desarrollado	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas, estén claras, sean simples y comprensibles, integra ideas, datos claves y observaciones presentándolas en forma clara y útil.
			2	Medianamente desarrollado	Analiza situaciones presentes utilizando conocimientos teóricos adquiridos con la experiencia, Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos u otros.
			3	No desarrollado	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.

17	PENSAMIENTO CRÍTICO	Disposición de usar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	1	Desarrollado	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
			2	Medianamente desarrollado	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
			3	No desarrollado	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
18	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas de los planes y proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	1	Desarrollado	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diversos proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
			2	Medianamente desarrollado	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
			3	No desarrollado	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
19	RECOPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN	Disposición de conocer cómo localizar e identificar información esencial	1	Desarrollado	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual. Analiza la información recopilada.
			2	Medianamente desarrollado	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible.
			3	No desarrollado	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES					
COMPETENCIAS CONDUCTUALES					
No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	No.	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
1	CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	Tendencia a asimilar nueva información y procesarla eficazmente.	1	Desarrollado	Gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos conceptos o modelos a su trabajo, aprende no sólo de su puesto de trabajo sino de la observación de otras personas. Se transforma en un referente en el equipo de trabajo.
			2	Medianamente desarrollado	Aprende de nuevos esquemas y modelos, hace preguntas de los temas que indican su superior y sus compañeros.
			3	No desarrollado	Las indicaciones realizadas por sus superiores y compañeros no son asimiladas, no muestra interés por aplicar lo aprendido.

2	CONFIANZA	Manera de pensar y actuar con alienación a sus propios valores y los de la facultad, tanto en la vida particular como laboral, respetando en todo momento políticas organizacionales. Denuncia actos inmorales. La comunicada universitaria lo tiene como un modelo a seguir.	1	Desarrollado	Actúa y comparte al 100% con los valores y objetivos de la facultad, promoviendo el respeto y cumplimiento de políticas institucionales, prioriza sus valores sobre sus intereses.
			2	Medianamente desarrollado	Actúa en base a principios morales, respeta los valores por sobre sus intereses propios pudiendo llegar a ser un modelo dentro del equipo de trabajo.
			3	No desarrollado	En ocasiones actúa aplicando los valores morales sólo cuando su superior lo obliga o cuando esas órdenes no contraponen con sus propios intereses, es criticada siempre por sus compañeros de trabajo.
3	DINAMISMO Y ENERGÍA	Disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes, en jornadas de trabajo extensas, sin que se vea afectado su nivel de actividad y capacidad de respuesta.	1	Desarrollado	Ejecuta su trabajo de manera eficiente en medio de circunstancias adversas, demostrando serenidad y capacidad, diseña e implementa métodos de trabajo dirigidos a incentivar tanto en sus funciones como en el resto del personal.
			2	Medianamente desarrollado	Trabaja activamente en situaciones cambiantes, alienta a sus compañeros a mejorar la productividad, implementa procesos que faciliten el cumplimiento del trabajo.
			3	No desarrollado	Se desorienta y no sabe cómo trabajar en situaciones retadoras, no logra mantener su nivel de actividad, cuando se tiene que realizar tareas complejas o exigentes, su nivel de dinamismo y energía se ven afectadas.
4	INICIATIVA	Disposición a trabajar proactivamente, pensar en soluciones actuales y nuevos problemas y/o retos, con independencia de criterio. Implica la capacidad de responder con fluidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos.	1	Desarrollado	Diseña métodos de trabajo que permiten a sus compañeros actuar proactivamente. Desarrolla entre sus compañeros la capacidad de responder con rapidez y eficacia. Promueve en su entorno la utilización de aplicaciones tecnológicas.
			2	Medianamente desarrollado	Actúa positivamente e incentiva a sus colaboradores a proceder igual, utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando corresponde.
			3	No desarrollado	Consulta permanentemente a sus superiores o compañeros de trabajo, necesita asesoramiento continuo para resolver la mayoría de tareas.

5	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Disposición a identificar las necesidades del cliente interno (compañeros de trabajo) y externo (personal de otras facultades, público en general) y entregar las respuestas adecuadas en el momento oportuna.	1	Desarrollado	Anticipa respuestas para satisfacer necesidades de clientes internos y externos, toma en cuenta perspectiva de los compañeros y realiza un aporte. Se considera un referente para los clientes internos y externos.
			2	Medianamente desarrollado	Otorga respuestas claras, ágiles y de modo cortés ante preguntas y demandas de los clientes internos y externos, los clientes están satisfechos con las respuestas.
			3	No desarrollado	Es descortés, usa expresiones incorrectas, poco amables, deja con inquietudes a las consultas presentadas por los clientes internos y externos.
6	ORIENTACIÓN A RESULTADOS INDIVIDUALES Y DE EQUIPO	Tendencia hacia el logro de objetivos y resultados individuales y del equipo a su cargo, colaborador e incentivador para alcanzar resultados concretos tanto propios como del equipo de trabajo.	1	Desarrollado	Hace un análisis profundo de sus tareas y del equipo y ajusta para alcanzar los objetivos, gana tiempo adelantando las gestiones o tareas a su cargo y a cargo del equipo de trabajo.
			2	Medianamente desarrollado	Resuelven de manera individual y en equipo cada tarea obteniendo un resultado aceptable.
			3	No desarrollado	Siempre se demora en la ejecución de su trabajo y del equipo, no terminan los encargos de tareas que se le asigna no dirige a su equipo.
7	RESPONSABILIDAD	Disposición a asumir las funciones y cumplir con la oportunidad y calidad que ellas lo ameritan, es el compromiso por cumplir con las obligaciones laborales en las diferentes situaciones que la vida presente. Pone cuidado en cumplir efectivamente con las asignaciones propias de su puesto de trabajo.	1	Desarrollado	Realiza todas las funciones eficientemente, optimiza el tiempo y busca actividades que generen valor a las funciones realizadas por la propia persona o compañeros de trabajo. Reporta informes de manera regular sin que exista de por medio una solicitud.
			2	Medianamente desarrollado	Cumple con las tareas en el tiempo establecido, reconoce los errores y los modifica, chequea información antes de entregar a su compañero.
			3	No desarrollado	Completa sus funciones con retraso, es incumplido en sus horarios y entrega de informes, vuelve a cometer errores ya señalados, utiliza recursos institucionales para beneficio personal.

8	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	Tendencia a seguir trabajando con eficacia en situación de presión de tiempo, capacidad de respuesta y trabajo con alto desempeño en situaciones de exigencia, capacidad de controlar las emociones personales y evitar reacciones negativas.	1	Desarrollado	Reacciona con voluntad y predisposición para cumplir con el trabajo a pesar de que se requiere de mayor exigencia, transmite confianza y tranquilidad a su entorno.
			2	Medianamente desarrollado	Maneja sin dificultad varios problemas a la vez, logrando alcanzar los objetivos, responde con una sensible baja de rendimiento, mantiene la calma a pesar de sus impulsos, implementa herramientas y sistemas para contribuir con el desarrollo de sus tareas.
			3	No desarrollado	Actúa con ineficiencia cuando surgen obstáculos o problemas, se desorganiza y entorpece su trabajo, transmite emociones negativas, generando conflictos entre pares.
9	TRABAJO EN EQUIPO	Tendencia a trabajar de manera efectiva con otros para la consecución de logro y objetivo de la facultad, asumiendo un rol de compromiso para consigo mismo y con el equipo de trabajo.	1	Desarrollado	Se preocupa porque su comunicación sea clara y precisa, escucha a los demás y expresa opiniones positivas, tiene actitud conciliadora. Proporciona información a todo el equipo de trabajo, actúa como facilitador en situaciones tensas o conflictivas dentro del equipo de trabajo.
			2	Medianamente desarrollado	Colabora cuando le piden colaboración de manera explícita, ante un error o dificultad culpa a otros de los errores, busca conocer la opinión de sus compañeros y en ocasiones aporta ideas.
			3	No desarrollado	No colabora con los demás compañeros, no acepta la opinión de otros, retrasa el trabajo del equipo por su irresponsabilidad.

Fuente: adaptación propia

Elaborado por: Ruiz, 2015

5.1.2. Descripción y perfil de puestos para las Facultades de la UTA y la Estructura Ocupacional

En la tabla 8 se determina la nueva ubicación de los puestos de la facultad con la denominación del puesto, el rol que desarrollan, el grupo ocupacional y el grado al que corresponde.

La denominación del grupo ocupacional es en base a grado de responsabilidad otorgada, el grado del puesto va de la siguiente manera:

- Del grado 1 al 6 es designado al personal no profesional que ejerce cargos de nivel inferior
- Del grado 7 al 14 se designa al personal profesional que ejerce cargos de nivel medio.
- Del grado 15 al 20 se ubica al personal de nivel jerárquico que ejerce cargos directivos.

Tabla 8: Estructura Ocupacional General para las Facultades de la UTA.

No.	PUESTO	ROL	GRUPO OCUPACIONAL	GRADO
1	SECRETARIO DE FACULTAD	SUPERVISIÓN Y EJECUCIÓN DE PROCESOS	Servidor Público 7	13
2	SECRETARIA 1	TÉCNICO	Servidor Público de Apoyo 4	6
3	SECRETARIA 2	EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO	Servidor Público 4	10
4	BIBLIOTECARIO 1	EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO	Servidor Público 4	10
5	BIBLIOTECARIO 2	EJECUCIÓN DE PROCESOS	Servidor Público 5	11
6	ADMINISTRADOR DE BIENES	EJECUCIÓN DE PROCESOS	Servidor Público 5	11
7	ANALISTA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	EJECUCIÓN DE PROCESOS	Servidor Público 5	

Fuente: adaptado de la Dirección de Talento Humano UTA
Elaborado por: Ruiz, 2015

Una vez que se procede a emitir el diccionario por competencias de la Facultad de Ciencias de la Educación, se desarrolla la matriz de los perfiles, se asigna las competencias que debe desplegar en cada actividad esencial.

A continuación se detalla 7 matrices de descripción y perfil de puestos, desde la tabla 9 hasta la 15, las mismas que se levantan en base a la metodología desarrolla en el presente trabajo (MPC) y contiene 8 parámetros a ser llenados: datos de identificación del puesto, misión del puesto, actividades esenciales, relaciones internas y externas, instrucción formal, experiencia laboral, capacitación, competencias.

Tabla 9. Matriz de descripción y perfil del puesto de Secretario General de Facultad

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN				
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ CI: Decanos, Director Académico, Planificación, Vicerrector Académico, Rector. CE: Ces, Ceaaces, Senescyt	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Secretario de Facultad		Título Requerido:	SI
Nivel:	Profesional		Área de conocimiento:	Derecho
Unidad o Proceso:	Facultades			
Rol:	Supervisión y ejecución de procesos			
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 7			
Régimen Laboral:	Ley de Servicio Público			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Planificar, dirigir, ejecutar y evaluar los diferentes procesos académicos relacionados con los estudiantes, y emisión de certificaciones académicas requeridas.		Tiempo de Experiencia	5 años	
		Especificidad de la Experiencia	Leyes del Sector Público.	
		7. CAPACITACIÓN REQUERIDA		
		Capacitación Específica	LOES, LOSEP, Reglamentos Académicos	
		Horas por Evento de Capacitación	40 horas	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. COMPETENCIAS		
		CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS	COMPETENCIAS CONDUCTUALES
Dirige, administra y actualiza el sistema de la facultad así como los procesos de admisión de estudiantes.		Normativa Pública de Educación Superior	Organización de sistemas	Capacidad de aprendizaje (aprendizaje continuo)
Asesora a los Decanos de la facultad en temas de competencia de la Secretaría de Facultad		Planificación Educativa	Generación de ideas	Orientación a resultados
Controla y legaliza las actas de los diferentes consejos		Técnicas de documentación	Expresión escrita	Orientación a resultados
Legaliza los récords académicos de los estudiantes, así como certificaciones académicas requeridos por estudiantes, egresados, graduados.		Proceso administrativo	Identificación de problemas	Planificación y Gestión
Elabora informes técnicos académicos para resolver casos relacionados con la documentación académica.		Loes	Organización y control	Orientación a resultados

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: Ruiz, 2015

Tabla 10. Matriz de descripción y perfil del puesto de Secretaria 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO				
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN				
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		Interfaz CI : Comunidad Universitaria CE : Organismos y Dependencias del Sector Público y Privado	Nivel de Instrucción:	Técnico Superior
Denominación:	Secretaria 1		Título Requerido:	SI
Nivel:	No Profesional		Área de conocimiento:	Secretariado
Unidad o Proceso:	Facultades			
Rol:	Técnico			
Grado:	6			
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de Apoyo 4			
Régimen Laboral:	Ley de Servicio Público			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Realizar tareas establecidas de secretariado además de proporcionar apoyo logístico a su jefe inmediato, cumpliendo con los procedimientos y políticas fijados por la UTA con eficiencia y ética profesional.		Tiempo de Experiencia	2 años	
		Especificidad de la Experiencia	En cargos con actividades similares, redacción de oficios, atención al público.	
		7. CAPACITACIÓN REQUERIDA		
		Capacitación Específica	Relaciones Humanas, Servicio al Cliente, Calidad en el Servicio, Redacción Comercial.	
		Horas por Evento de Capacitación	20 horas por evento.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. COMPETENCIAS		
		CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS	COMPETENCIAS CONDUCTUALES
Recepta, clasifica, organiza y despacha la documentación que se tramita en la dependencia, así como redactar comunicaciones internas y externas.		Canales de comunicación internos	Organización de la información	Orientación a resultados
Prepara reuniones y/o sesiones de trabajo que el jefe inmediato disponga, asistir a las mismas.		Procesos administrativos internos	Expresión escrita	Iniciativa
Organiza y mantiene actualizado el archivo.		Archivología	Organización de la información	Orientación a resultados
Controla la entrega oportuna de las comunicaciones.		Procesos administrativos internos	Organización de la información	Orientación a resultados
Atiende llamadas telefónicas y brinda soporte al jefe inmediato.		Atención al público	Expresión oral	Iniciativa

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: Ruiz, 2015

Tabla 11. Matriz de descripción y perfil del puesto de Secretaria 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO				
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN				
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		Interfaz CI : Comunidad Universitaria CE : Organismos y Dependencias del Sector Público y Privado	Nivel de Instrucción:	Superior
Denominación:	Secretaria 2		Título Requerido:	SI
Nivel:	Profesional		Área de conocimiento:	Secretariado, Derecho, Administración
Unidad o Proceso:	Facultades			
Rol:	Administrativo			
Grado:	10			
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 4			
Régimen Laboral:	Ley de Servicio Público			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ejecutar tareas de análisis y control a los procesos administrativos de las Unidades Académicas y Administrativas de la Facultad		Tiempo de Experiencia	4 años	
		Especificidad de la Experiencia	En cargos con actividades de análisis de procesos administrativos.	
		7. CAPACITACIÓN REQUERIDA		
		Capacitación Específica	Relaciones Humanas, Servicio al Cliente, Calidad en el Servicio, Redacción Comercial.	
		Horas por Evento de Capacitación	20 horas por evento.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. COMPETENCIAS		
		CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS	COMPETENCIAS CONDUCTUALES
Recepta, clasifica, organiza y despacha la documentación que se tramita en la dependencia, así como analizar y redactar comunicaciones referentes a los alumnos de la facultad		Canales de comunicación internos	Organización de la información	Pensamiento Analítico
Elabora el distributivo de trabajo y contratos del personal docente		Procesos administrativos internos	Pensamiento Crítico	Pensamiento Analítico
Elabora informes de horas académicas, informe de pagos a docentes, reportes académicos		Archivología	Organización de la información	Orientación a resultados
Elabora y controla resoluciones de los diferentes Consejos y Unidades de la Facultad.		Procesos administrativos internos	Inspección de productos y servicios	Orientación a resultados
Elabora actas, certificados, resoluciones previo análisis de la documentación		Atención al público	Monitoreo y Control	Iniciativa

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: Ruiz, 2015

Tabla 12. Matriz de descripción y perfil del puesto de Bibliotecario 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ CI. Comunidad Universitaria CE: CES, SENESCYT, Ciudadanía en General	Nivel de Instrucción:	Superior
Denominación:	Bibliotecario 1		Título Requerido:	SI
Nivel:	Profesional		Área de conocimiento:	Bibliotecología, Administración, Procesos, Sistemas de Información
Unidad o Proceso:	Facultades			
Rol:	Administrativo			
Grado:	10			
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 4			
Régimen Laboral:	Ley de Servicio Público			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Organizar, procesar, administrar y poner a disposición de los clientes externos los recursos bibliográficos y documentales de la institución.		Tiempo de Experiencia	2 años	
		Especificidad de la Experiencia	Administración de Bibliotecas, sistemas de información, atención al público	
		Capacitación Específica	Técnicas de archivo, abcd, sistemas de información	
		Horas por Evento de Capacitación	20 horas por evento	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. COMPETENCIAS		
		CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS	COMPETENCIAS CONDUCTUALES
Colabora en el proceso de toma física de inventarios de la biblioteca.		Planificación Estratégica	Manejo de recursos materiales	Capacidad de aprendizaje (aprendizaje continuo)
Mantiene actualizado los inventarios y fichas de los recursos bibliográficos		Manejo de documentación	Operación y control	Capacidad de aprendizaje (aprendizaje continuo)
Registra el sistema automatizado de biblioteca los préstamos de recursos bibliográficos y brinda ayuda a los clientes		Atención al público	Orientación/asesoramiento	Orientación al servicio
Cataloga los documentos bibliográficos de acuerdo a las normas catalográficas establecidas		Sistemas de documentación y archivo	Manejo de recursos materiales	Capacidad de aprendizaje (aprendizaje continuo)
Brinda el servicio de internet y fotocopiado de la biblioteca.		Control y evaluación de la documentación	Operación y control	Capacidad de aprendizaje (aprendizaje continuo)
Realiza análisis, clasificación, indización y resumen del material bibliográfico y documental.		Sistemas de clasificación de información, normas internacionales de clasificación y catalogación	Juicio y toma de decisiones	Orientación a resultados

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: Ruiz, 2015

Tabla 13. Matriz de descripción y perfil del puesto de Bibliotecario 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO				
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN				
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		CI. Comunidad Universitaria CE: CES, SENESCYT, Proveedores de material bibliográfico y documental, Ciudadanía en General	Nivel de Instrucción:	Superior
Denominación:	Bibliotecario 2		Título Requerido:	SI
Nivel:	Profesional		Área de conocimiento:	Bibliotecología, Administración, Procesos, Sistemas de Información
Unidad o Proceso:	Facultades			
Rol:	Ejecución y coordinación de proce			
Grado:	12			
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 5			
Régimen Laboral:	Ley de Servicio Público			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Planificar, organizar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades técnico científicas de las bibliotecas de la institución.		Tiempo de Experiencia	3 años	
		Especificidad de la Experiencia	Administración de bibliotecas, clasificación, codificación y catalogación de documentación bibliográfica.	
		7. CAPACITACIÓN REQUERIDA		
		Capacitación Específica	Técnicas de archivo, abcd, sistemas de información	
		Horas por Evento de Capacitación	30 horas por evento	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. COMPETENCIAS		
		CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS	COMPETENCIAS CONDUCTUALES
Elabora la planificación operativa de la biblioteca y realiza el seguimiento.		Planificación Estratégica	Planificación y Gestión	Capacidad de aprendizaje (aprendizaje continuo)
Supervisa los procesos de automatización de la información.		Administración de Procesos	Organización de sistemas	Trabajo en equipo
Coordina y supervisa el servicio de internet y de la biblioteca virtual.		Sistemas de información	Orientación/asesoramiento	Orientación a resultados
Gestiona propuestas y proyectos para el mejoramiento y administración de la biblioteca.		Detección de necesidades	Pensamiento crítico	Capacidad de aprendizaje (aprendizaje continuo)
Planifica las necesidades de adquisición de recursos bibliográficos para poner a disposición de los clientes.		Detección de necesidades	Planificación y Gestión	Capacidad de aprendizaje (aprendizaje continuo)
Efectúa el análisis de las bases de datos estadísticas de las biblioteca.		Base de datos	Organización de la información	Capacidad de aprendizaje (aprendizaje continuo)
Desarrolla políticas, normas y manuales de procedimientos a ser utilizados en el centro de documentación y bibliotecas con el fin de cumplir estándares.		Elaboración de políticas, procedimientos y manuales.	Pensamiento conceptual	Capacidad de aprendizaje (aprendizaje continuo)

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: Ruiz, 2015

Tabla 14. Matriz de descripción y perfil del puesto de Administrador (a) de Bienes

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO		
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DELPUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ CI: Jefe Administrtrtivo, Administradores de Bienes de Faculktades, Dirección Financiera, Decanos CE: Proveedores	Nivel de Instrucción:	Terce Nivel
Denominación:	Administrador de Bienes		Título Requerido:	SI
Nivel:	Profesional		Área de conocimiento:	Administración, Contabilidad y Auditoría, Economía, Finanzas.
Unidad o Proceso:	Dirección Administrativa			
Rol:	Ejecución de Procesos			
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 5			
Régimen Laboral:	Ley de Servicio Público			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Realizar el control del proceso de registro, clasificación, custodia de bienes adquiridos por la institución, existencias y procedimientos para la administración de bienes y su aplicación de la normativa legal vigente y su uso adecuado.		Tiempo de Experiencia	3 años	
		Especificidad de la Experiencia	Manejo y Control de Inventarios/Bienes	
		7. CAPACITACIÓN REQUERIDA		
		Capacitación Especifica	Administración de bienes, control de stock, gestión pública.	
		Horas por Evento de Capacitación	30 horas	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. COMPETENCIAS		
		CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS	COMPETENCIAS CONDUCTUALES
Realiza la planificación para la adquisición de bienes y suministros de conformidad a las disposiciones vigentes.		Planificación , Normas de Control Interno	Habilidad analítica	Capacidad de aprendizaje (aprendizaje continuo)
Administra y ejecuta el sistema de bienes en cada instancia del proceso		Normas de Control Interno	Organización de la información	Capacidad de aprendizaje (aprendizaje continuo)
Efectúa la entrega - recepción de bienes, equipos, materiales y suministros hacia las unidades solicitantes.		Sistema de Bienes del sector Público, normas de control interno	Destreza matemática, organización de la información	Capacidad de aprendizaje (aprendizaje continuo)
Elabora comprobantes, actas y demás informes solicitados en el control de bienes.		Normas de Control Interno	Recopilación de la información	Orientación a resultados
Efectúa las constaciones físicas de bienes, suministros y materiales y bienes sujetos a control		Normas de Control Interno, Principios del Sistema de Administración Financiera	Monitoero y control	Trabajo en equipo
Realiza informes de bienes obsoletos para solicitar la baja correspondiente		Reglamento Sustitutivo del control de bienes	Monitoreo y control	Trabajo en equipo

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: Ruiz, 2015

Tabla 15. Matriz de descripción y perfil del puesto de Analista de Tecnologías de la Información y Comunicación.

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO		
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ CI: Director de DITIC, Decanos, Personal de las facultades, estudiantes. CE: Ces, Ceaaces, Cedia	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Analista de Tecnologías de Información y de la Comunicación.		Título Requerido:	SI
Nivel:	Profesional		Área de conocimiento:	Informática, Sistemas
Unidad o Proceso:	Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación			
Rol:	Ejecución y coordinación de procesos.			
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 5			
Régimen Laboral:	Ley de Servicio Público			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Efectua las actividades de ejecución y control de las diferentes aplicaciones informáticas de la facultad, y la administración de los laboratorios computacionales.		Tiempo de Experiencia	3 años	
		Especificidad de la Experiencia	Base da datos, diseño e implantación de sistemas, monitoreo de servicios, desarrollo de software.	
		7. CAPACITACIÓN REQUERIDA		
		Capacitación Especifica	Programación Java, Software Libre, Bases de Datos	
		Horas por Evento de Capacitación	40 horas	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. COMPETENCIAS		
		CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÈCNICAS	COMPETENCIAS CONDUCTUALES
Ejecuta los procesos de planificación, diseño y monitoreo de sistemas y bases de datos de utilitarios de la facultad.		Proyectos tecnológicos, desarrollo de software	Organización de sistemas	Trabajo en equipo
Controla los sistemas , bitácoras y soportes a los usuarios de la facultad para precautelar su normal desarrollo.		Sistemas de Control Interno	Monitoreo y control	Capacidad de aprendizaje (aprendizaje continuo)
Emite informes técnicos sobre sistemas y proyectos informáticos		Técnicas y Herramientas Informática	Expresión escrita	Orientación al servicio
Efectúa el mantenimiento preventivo de los equipos para garantizar el correcto funcionamiento.		Conocimientos técnicos de computación	Identificación de problemas	Trabajo en equipo.
Capacita a los usuarios finales de las aplicaciones informáticas desarrolladas		Manejo y funcionamiento de las palicaciones informáticas	Operación y control	Capacidad de aprendizaje (aprendizaje continuo)

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: Ruiz, 2015

5.2. Evaluación preliminar

Se procede a realizar 2 evaluaciones preliminares antes de la aplicación de la metodología:

- Evaluación por parte del director de tesis.
- Evaluación por parte de dos lectores designados por el Director de Posgrados.

5.3. Análisis de resultados

Luego de contar con las fichas del perfil de descripción de puestos del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación se ha procedido a evaluar la aplicabilidad de la propuesta con base a la información proporcionada por la Dirección de Talento Humano, mediante el distributivo de sueldos en forma provisional; es importante indicar que previo a la aplicación de las fichas propuestas la Institución debe contar con información fidedigna de las remuneraciones del personal, sus títulos, la certificación de los años de servicio por el IESP, esta información sirve para ir verificar por cada funcionario el cumplimiento de los diferentes factores de los perfiles de discusión de puestos.

Cabe mencionar que la ubicación en cada grado o nivel, en ningún momento significa disminución de remuneración, una vez que el funcionario haya sido asignado a un grado cuya remuneración sea inferior a la percibida por el servidor, éste conservará su remuneración y la mantendrá hasta que el resto de personal que se encuentre en su mismo nivel lo iguale y comience a incrementar su sueldo por efecto de la actualización de las tablas de remuneración mensual, emitidas por el MRL.

Los objetivos planteados al inicio del desarrollo del trabajo se ha cumplido en vista de que el trabajo desarrollado proporciona una metodología técnica (reuniones con interesados, cuestionarios de obtención de información, análisis de la información por equipo técnico) para el levantamiento de competencias; esto se convierte en un insumo para diagnosticar mediante una serie de escenarios propuestos con base a la tabla de remuneraciones mensuales unificadas, las competencias generales y competencias específicas (directrices), la generación de propuestas previas sobre la estructura ocupacional adaptable para las diferentes facultades de las IESP.

El trabajo desarrollado al ser una propuesta técnica que debe ser entendible para cualquier persona que lo utilice por lo que se incluye un diccionario en el que se encuentra de manera clara el significado de los términos utilizados en el desarrollo. El producto técnico se encuentra ya desarrollado, resta que en cada IESP conforme el equipo técnico y con la información detallada anteriormente empiece la tarea, la misma que no es fácil pero poco a poco se irá venciendo la resistencia especialmente de los funcionarios que tienen años de servicio en la institución así como de aquellos compromisos políticos adquiridos por las autoridades.

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Las conclusiones que se alcanza a determinar luego del estudio tienen relación con los objetivos planteados y las preguntas básicas que dirigieron la investigación, llegándose a determinar:

- El problema se origina por la ausencia de directrices claras en el área de talento humano, que unido a la falta de compromiso institucional de querer solucionar este problema ha impedido que se solucione de manera definitiva.
- El origen del problema se origina a partir de la aprobación de la Ley Orgánica del Sector Público en el año 2010 y las tablas de remuneraciones para el sector público que comprenden 20 grados, pues al no tener las IES establecidos con claridad sus grupos ocupacionales la aplicación de estos instrumentos técnicos legales resulta difícil.
- El problema se detecta en todo el proceso de la Administración del Talento Humano en especial en el proceso habilitante de apoyo relacionado con el personal administrativo quienes no se encuentran homologados.
- El diseño de una metodología técnica para el levantamiento de competencias para la homologación permite la administración eficiente del talento humano y la aplicación de las disposiciones emitidas por el organismo rector.
- Del diagnóstico realizado se determina que existen varias clases de puestos que no se ajustan a los especificados por el Ministerio de Relaciones Laborales, de igual manera remuneraciones mensuales unificadas demasiado dispersas entre los cargos establecidos luego del 2010 y los cargos no homologados.
- La definición del diccionario de competencias permite estandarizar los diferentes comportamientos conductuales y técnicos del personal, además se convierte en un insumo para determinar la evaluación del desempeño.
- El establecimiento de directrices para la homologación por categorías de puestos resulta una herramienta que permite paso a paso ir desarrollando los diferentes procesos para la obtención de los perfiles y llegar a la homologación como producto final.

6.2. Recomendaciones

- Esta metodología se aplica a una facultad como medio de demostrar la funcionalidad, por lo que se recomienda es la aplicación a todos los departamentos en las Instituciones de Educación Superior Públicas.
- Para la definición del diccionario de competencias se debe realizar tomando en consideración la planificación estratégica de cada institución en razón de que debe ser único para cada entidad.

Anexo 1

Glosario

Acción de personal: formulario o documento mediante el cual se realiza un acto administrativo que tiene relación con una persona y su condición con la gestión del talento humano en el sector público.

Autoridad nominadora: persona que tiene la facultad de expedir nombramientos o contratos de personal en una institución pública.

Análisis funcional: técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función, inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función anterior se logre.

Análisis de puestos: es un proceso analítico de investigación en el que se establece las funciones y los requerimientos de un puesto de trabajo.

Clase: grupo de puestos con similares deberes y responsabilidades identificados con el mismo nombre y de igual sueldo y que exige de requisitos mínimos que deben cumplir las personas que vaya a ser nombradas.

Clasificación de puestos: consiste en ordenar los puestos en clase, basándose en el análisis de sus deberes y responsabilidades.

Cargo del jefe inmediato: se refiere al nombre del puesto de trabajo del jefe inmediato o superior.

Código: es un número o letras o serie de números y letras y que se le asigna a una denominación del puesto.

Competencia: es la capacidad que desarrolla una persona para realizar adecuadamente una tarea.

Competencias funcionales: son los atributos necesarios para desarrollar una tarea o función específica, en el puesto de trabajo, de una manera superior al promedio.

Competencia laboral: capacidad de una persona para desempeñar funciones productivas con base en estándares de calidad establecidos por el sector al que pertenece la empresa.

Competencias básicas: conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que toda persona necesita para desempeñarse eficiente y eficazmente en una actividad productiva, cualquiera sea la naturaleza y nivel de calificación que ésta demanda.

Competencias genéricas o transversales: conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que son comunes a una cadena productiva o grupo ocupacional.

Competencias específicas: conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores técnicos y tecnológicos propios de la unidad de competencia.

Competencia organizacional: conducta o comportamiento que tiene el funcionario orientado hacia el logro de las metas y objetivos de la organización.

Cultura Organizacional: se refiere al conjunto de valores que los integrantes de la institución tienen en común, ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes de la organización.

Criterio: se refiere a un valor que se establece y se define en un proceso de evaluación para juzgar el mérito de un objeto o un componente, para tener aplicabilidad real, debe representarse a través de indicadores y descriptores específicos.

Denominación del puesto: es el nombre que se da a cada puesto o cargo en donde se describe la parte esencial del mismo.

Dependencia: órgano administrativo, que cumple funciones claramente establecidas en los documentos de gestión institucional de la entidad.

Desempeño: es el grado o nivel del cumplimiento de los métodos, sistemas y procedimientos

de trabajo o del marco legal que regula la gestión de los empleados.

Experiencia: es el tiempo que ha transcurrido en el desarrollo eficiente del rol, atribuciones y responsabilidades asignadas al puesto en función del portafolio de productos definido.

Grupo ocupacional: es un conjunto de series afines. Un grupo ocupacional puede estar integrado por una sola serie.

Grado: jerarquización dependiendo del puesto de trabajo.

Homologación: es la equiparación de una cosa con otra por tener características comunes.

Instrucción formal: conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, competencia necesaria para que el servidor se desempeñe eficientemente en el puesto.

Manual por competencias: es un documento cuyo contenido establece la totalidad de competencias laborales requeridas por los procesos a los que se refiere, a objeto de disponer de un ordenamiento cualitativo, del desempeño laboral al momento de reclutar, capacitar, compensar y promover a los servidores universitarios.

Mérito: es el conjunto de cualidades y habilidades del Sector Público que se obtienen como resultado del proceso de evaluación del desempeño, que le permite hacer carrera en la Administración del Estado.

Misión: es el enunciado que describe la razón de ser de una organización.

Nivel de complejidad: son espacios de contenido organizativo diferenciados del conjunto de actividades que se presentan en la ejecución de una función.

Nivel jerárquico: son las diversas posiciones que ocupan los cargos que ejercen el nivel de dirección y que controlan una o más unidades administrativas.

Perfil profesional: representa los conocimientos técnicos, experiencia y competencias

personales en la adecuación de un puesto.

Proceso: conjunto de actividades, pasos, tareas que llevados a cabo de manera sistemática, eficiente y ordenada, constituyen acciones que se traducen en resultados.

Producto: resultado concreto, observable y medible que surge como consecuencia del proceso, proyecto o experiencia desarrollada.

Puesto de trabajo: la función establecida presupuestariamente integrada por un conjunto de deberes y responsabilidades asignadas o delegadas por ley o por la autoridad competente, que requieren el empleo de una persona durante una jornada de trabajo.

Reclasificación: cambio de clasificación de un puesto, efectuado para corregir un error en la clasificación original, por haber variado el título de la clase o haber variado definitivamente los deberes e incrementado la responsabilidad.

Responsabilidad: examen de las actividades que realice el puesto en relación con los productos y servicios de la unidad organizacional donde se ubica estructuralmente.

Requisitos para el puesto: son los requisitos exigibles de instrucción, experiencia, capacitación específica, que deben poseer los candidatos para ocupar un puesto.

Roles, atribución y responsabilidad del puesto: son factores que se reflejan en cada puesto de trabajo que integran cada una de las facultades de la Universidad.

Serie: grupo de clases de un mismo tipo de trabajo pero que difieren en cuanto al nivel de dificultad y responsabilidad. Una serie puede estar integrada por una sola clase.

Toma de decisiones: es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución para cumplir la misión y objetivos de las unidades o procesos organizacionales, valor conocimientos de la organización, análisis, innovación, creatividad y solución de problemas.

Valores: conjunto de comportamientos, actitudes, creencias, principios normativos y estilos adoptados en una organización, son los elementos de una cultura de la organización.

Valoración de Puestos: proceso que define el procedimiento, metodología, componentes y factores de valoración, a fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos en las unidades o procesos organizacionales, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la institución, independientemente de las características individuales de quienes lo ocupan.

Elaborado por: Ruiz, 2015

Anexo 2

Cuestionario aplicado para diagnosticar el subsistema de descripción, valoración y clasificación de puestos de las Instituciones de Educación Superior

OBJETIVO: Obtener información relacionada a los perfiles que dispone la Institución para homologar al personal administrativo.

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

INSTITUCIÓN:

1. La IES para la administración del personal administrativo dispone de manuales específicos actualizados.
2. Qué principales problemas tiene la IES para la administración del personal administrativo.
3. El personal administrativo a nombramiento se encuentra homologado dentro de las escalas que emite el Ministerio de Relaciones laborales.
4. Bajo que política remunerativa se contrata al personal administrativo de la IES.
5. Cuáles considera usted que son las principales causas para que el personal administrativo de la IES no se encuentre homologado.
6. Qué conflictos ha generado entre el personal administrativo el no estar homologado.
7. Cuáles son los criterios bajo los cuales se realiza la evaluación del desempeño.
8. Qué recomendación usted podría emitir para que la IES comience con el proceso de definición de perfiles por competencias previo a la homologación de cargos.

Anexo 3

Cuestionario aplicado al personal administrativo para el levantamiento de información

OBJETIVO: Obtener información relacionada con las actividades que realiza el personal administrativo de una Facultad.

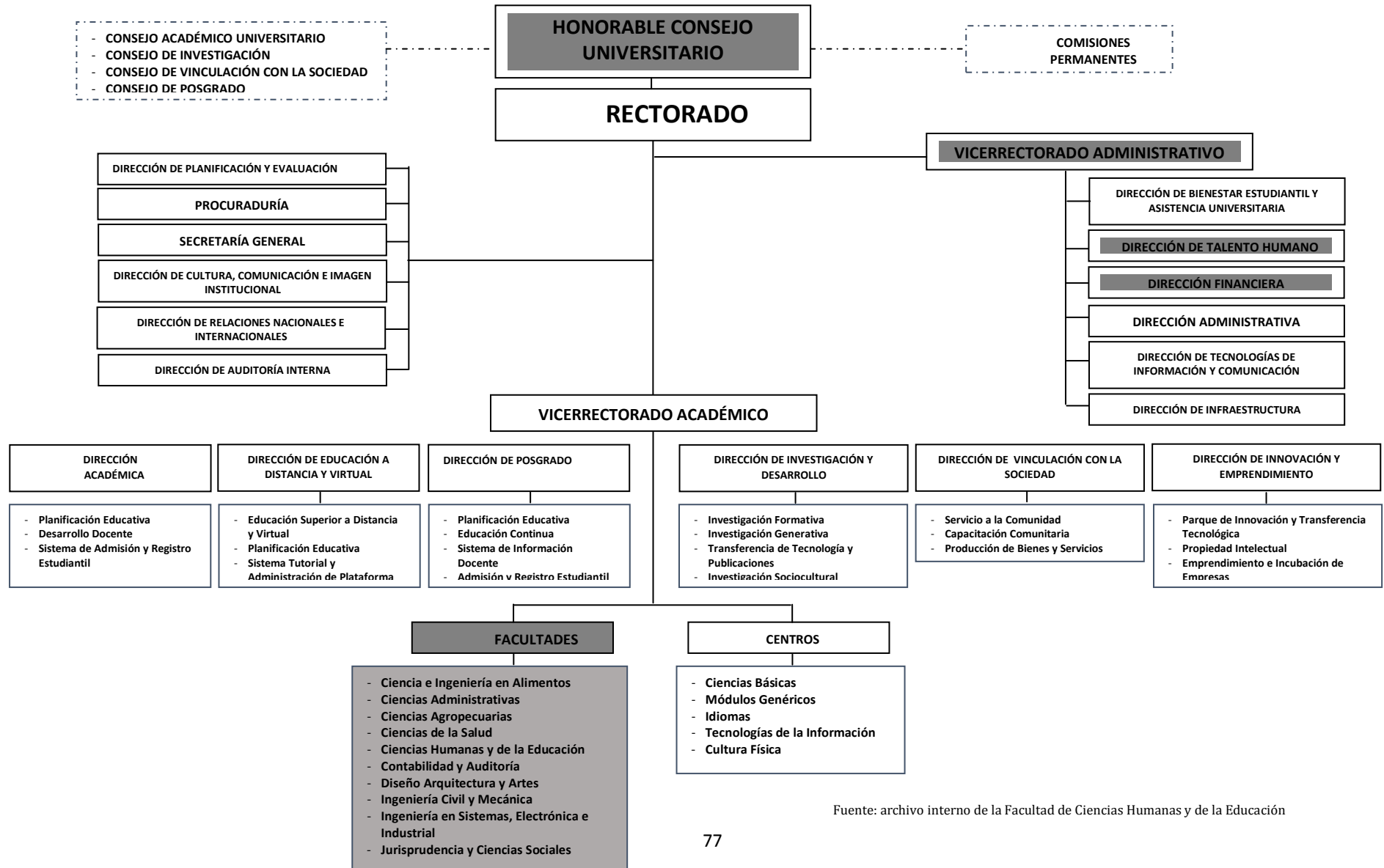
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

INSTITUCIÓN:

1. ¿Cuál es el nombre del cargo que usted desempeña?
2. Señale qué título profesional que Ud. Dispone
3. Indique la Remuneración Mensual Unificada que le corresponde a su cargo.
4. Liste los cursos de capacitación que tienen relación con el desempeño de sus funciones señale el número de horas y el año.
5. Realice un listado de las actividades que usted desempeña en el cargo que realiza.
6. Del listado que realizó en el ítem anterior, señale las cinco actividades que usted considere más importantes.
7. De la lista de competencias generales y específicas cuáles considera usted que necesita para el desarrollo de sus funciones, señale tres.

Apéndice A

Estructura Orgánica de la Universidad Técnica de Ambato



Fuente: archivo interno de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación

Apéndice B

Catálogo de destrezas entregados por el Ministerio de Relaciones Laborales.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES				
COMPETENCIAS TÉCNICAS				
No.	COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
1	Desarrollo estratégico del Talento Humano	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía	Alto	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
			Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.
			Bajo	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
2	Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
			Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
			Bajo	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
3	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
			Medio	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
			Bajo	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.

4	Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
			Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
			Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
5	Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
			Medio	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
			Bajo	Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.
6	Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
			Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
			Bajo	Analiza y corrige documentos.

7	Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.
			Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
			Bajo	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
8	Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
			Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
			Bajo	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
9	Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
			Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
			Bajo	Clasifica documentos para su registro.
10	Recopilación de Información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	Alto	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.
			Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)
			Bajo	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.

11	Manejo de Recursos Materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	Alto	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.
			Medio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
			Bajo	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
12	Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
			Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
			Bajo	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
13	Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
			Medio	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.
			Bajo	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
14	Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	Alto	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.
			Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.
			Bajo	Compara información sencilla para identificar problemas.
15	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.
			Medio	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.
			Bajo	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.

16	Organización de Sistemas	Diseñar o rediseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	Alto	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.
			Medio	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.
			Bajo	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para eliminar agilizar las actividades laborales.
17	Mantenimiento de Equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	Alto	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.
			Medio	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.
			Bajo	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopadoras y otros equipos.
18	Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.	Alto	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución
			Medio	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.
			Bajo	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
19	Operación y Control	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.	Alto	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.
			Medio	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.
			Bajo	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
20	Selección de Equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	Alto	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
			Medio	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.
			Bajo	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.

21	Inspección de Productos o Servicios	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.	Alto	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.
			Medio	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.
			Bajo	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
22	Manejo de Recursos Financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
			Medio	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.
			Bajo	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
23	Diseño de Tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente interno y externo.	Alto	Crea nueva tecnología.
			Medio	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.
			Bajo	Rediseña el portal web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
24	Análisis de Operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto o servicio para crear un diseño.	Alto	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional.
			Medio	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.
			Bajo	Seleccionar un equipo para la oficina
25	Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	Alto	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.
			Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)
			Bajo	Contar dinero para entregar cambios.
26	Comprensión Oral	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.	Alto	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.
			Medio	Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes.
			Bajo	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.

27	Expresión Oral	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.	Alto	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.
			Medio	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.
			Bajo	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
28	Expresión Escrita	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)
			Medio	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)
			Bajo	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
29	Juicio y Toma de Decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.
			Medio	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.
			Bajo	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
30	Detección de Averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	Alto	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.
			Medio	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.
			Bajo	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
31	Reparación	Inspeccionar las fuentes que ocasionan daños en maquinaria, equipos y otros para repararlos.	Alto	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.
			Medio	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros; observando las especificaciones técnicas.
			Bajo	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.

32	Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	Alto	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.
			Medio	Instala cableados y equipos sencillos.
			Bajo	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
33	Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos técnicos - administrativos están funcionando correctamente.	Alto	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos
			Medio	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.
			Bajo	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
34	Comprensión Escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.	Alto	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión
			Medio	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.
			Bajo	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
			Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
			Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.

2	Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
			Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
			Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.
3	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
			Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
4	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
			Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
			Bajo	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
5	Construcciones de Relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
			Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
			Bajo	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.

6	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
			Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.
			Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
7	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
			Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
			Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
8	Aprendizaje Continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	Alto	Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
			Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
			Bajo	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otro, para aumentar sus conocimientos básicos.

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: Ruiz, 2015

Referencias

- [1] Aguilar Cubillo, J. &. (18 de Diciembre de 2014). *ICAP*. Obtenido de <http://www.icap.ac.cr/periodicas/index.php/administracionpublica/article/view/115/132>
- [2] Asamblea Constituyente. (2010). Constitución de la República del Ecuador. Quito: Corporación de estudios y publicaciones.
- [3] Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Bahía Blanca: Ediuns.
- [4] Comisión del Sistema Nacional de Certificación por Competencias Laborales. (2010). *Mirada comparativa sobre métodos para identificar competencias laborales*. Santiago: Chile valora.
- [5] Echeverría, B. (2002). *Gestión de las competencias de acción profesional*. Madrid: ESIC.
- [6] Educación, F. d. (20 de Diciembre de 2014). *Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de http://www.uta.edu.ec/v2.0/index.php?option=com_content&view=article&id=72&Itemid=55
- [7] Levy Leboyer, C. (2003). *Gestión por competencias*. Barcelona: Gestión.
- [8] Ley Orgánica del Servidor Público. (2010).
- [9] Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- [10] Lorente, J. (1998). *Introducción a las competencias. ¿ Porqué son los que hay que tener? Capital Humano*. Madrid: Mc GrawHill.
- [11] Mondy, W. &. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- [12] Montes, J. &. (2006). *Books*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=0jkELJ2nfVwC&printsec=frontcover&dq=isbn:8498393361&hl=es&sa=X&ei=GH86Vd_GAojuwT5oDoBw&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false.
- [13] Muñoz, J. (21 de Diciembre de 2014). *Escuela Politécnica Nacional*. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/301/1/CD-0698.pdf>
- [14] Ortiz Pacheco, M. &. (2004). *Análisis de puestos de trabajo*. México: Sonora.
- [15] Palomo Vadillo, M. (2008). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de M*. Madrid: ESIC.
- [16] Pujol, J. (1980). *Análisis Ocupacional. Manual de Aplicación para Instituciones de Formación*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- [17] Reyes, L. &. (20 de Diciembre de 2014). *Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5047/1/UPS-CT001699.pdf>

- [18] Ruiz Robalino, M. (20 de Diciembre de 2014). *Universidad Tecnológica Equinocial*.
Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/16149/1/40731_1.pdf
- [19] Vásquez, G. &. (15 de Diciembre de 2014). *Escuela Politécnica del Ejercito*. Obtenido de
<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/3675>

Resumen Final

Diseño de una metodología técnica de levantamiento de competencias para la homologación por categorías de los puestos administrativos en una Institución de Educación Superior Pública.

Marjorie Elisabeth Ruiz Guamán

90 páginas

Proyecto dirigido por: Luis Eduardo Cevallos Terneus, Mg

En el presente trabajo se realizó el diseño de una metodología técnica de levantamiento de competencias para la homologación por categorías de los puestos administrativos obteniendo como resultado las fichas de descripción del perfil por puestos, las mismas que facilitaran la homologación del personal administrativo de las Instituciones de Educación Superior Públicas; es así que se abordó en el marco teórico los fundamentos que sirven de base para la aplicación de los diferentes conceptos y llevarlos a la práctica.

El abordaje metodológico se llevó a cabo a través de un estudio descriptivo y con el empleo de entrevistas para el levantamiento de la información como base para la propuesta, la misma que contempla la descripción del perfil por puestos en aspectos como los datos de identificación del puesto, misión del puesto de trabajo, actividades esenciales, relaciones internas y externas (interfaz), el nivel de instrucción requerida para el puesto, la experiencia laboral, capacitación y las competencias técnicas y conductuales.

El producto final del trabajo pretende ser una herramienta que facilitará a la administración del talento humano amparado por la LOSEP en las diferentes facultades de las Instituciones de Educación Superior Públicas, además de convertirse en un punto de partida para la evaluación del desempeño que hasta la presente fecha en estas instituciones educativas se han venido realizando únicamente para cumplir con la norma establecida pero que no se ajusta a la realidad.