



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESUMEN

En la presente tesis denominada “ **ACTUALIZACIÓN DE LA CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY, PERÍODO 2010-2011: UNIDAD DE COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO Y UNIDAD DE COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y DE LOGÍSTICA**”, se ha elaborado primeramente un diagnóstico de la situación actual de la Institución para luego presentar el marco teórico de los temas que serán la base de la tesis, seguidamente analizaremos sobre los subtemas más importantes que contiene la Administración de Recursos Humanos, para luego Analizar cada uno de los Puestos de los que se va a valorar, seguido de la Actualización de la Clasificación y Valoración de Puestos, con el fin de agrupar puestos de características similares, garantizando igualdad de oportunidades de ingreso o ascenso, finalmente las conclusiones y recomendaciones que hemos podido especificar para el mejor rendimiento del Gobierno Provincial del Azuay.

PALABRAS CLAVES:

Administración de Recursos Humanos, Clima Laboral, Remuneración, Puesto, Valoración de Puestos, Clasificación de Puestos, Motivación, Capacitación

AUTORAS:
Ximena Baculima
Cristina Mejía



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Capítulo I: Antecedentes y Componentes

1.1 Antecedentes Históricos

1.2 Componentes Teóricos

Capítulo II : Administración de Recursos Humanos

2.1 Aspectos Generales

2.2 Principios

2.3 Desarrollo de la Planificación de los Recursos Humanos

2.4 Planeación de la Organización de Recursos Humanos

2.5 Dotación de Personal a la Administración

2.6 Capacitación y Motivación

2.7 Clima Laboral y Liderazgo

Capítulo III: Análisis de Puestos

3.1 Definición de Conceptos

3.2 Antecedentes

3.3 El Análisis de Puestos como una necesidad

3.4 La Técnica del Análisis de Puestos

3.5 Aplicación y Utilidad del Análisis de Puestos

Capítulo IV: Clasificación y Valoración de Puestos

4.1 Aspectos Generales

4.2 Clasificación y Valoración de Puestos en el Gobierno Provincial del Azuay

4.3 Administración de la Remuneración en la Institución

4.4 Caso Práctico

AUTORAS:

Ximena Baculima

Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

5.2 Recomendaciones

Bibliografía

Diseño de Tesis

Anexos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“ACTUALIZACIÓN DE LA CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY, PERIODO 2010- 2011: UNIDAD DE COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO Y UNIDAD DE COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y DE LOGÍSTICA”.

**Tesis previa a la obtención del
Título de Ingeniero Comercial.**

**DIRECTOR:
Econ. Oscar Sánchez G.**

**AUTORAS:
Ximena Baculima
Cristina Mejía**

CUENCA – ECUADOR

2010-2011

**AUTORAS:
Ximena Baculima
Cristina Mejía**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el siguiente trabajo; son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Ximena Baculima

Cristina Mejía

AUTORAS:
Ximena Baculima
Cristina Mejía



DEDICATORIA

Dedico esta tesis especialmente a mis padres y hermanos, así también a Wilmer C., por todo el apoyo brindado para cumplir con uno de mis sueños tan anhelados.

XIMENA BACULIMA.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DEDICATORIA

Esta tesis dedico con mucho cariño a mis padres, hermanos y amigos, que gracias a su apoyo y comprensión he podido alcanzar una más de mis metas.

CRISTINA MEJÍA.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Agradecimiento

**AGRADECEMOS PRIMORDIALMENTE A DIOS POR HABERNOS DADO
LA VIDA PARA CUMPLIR CON NUESTRAS METAS PROPUESTAS**

**EN SEGUNDO LUGAR AGRADECEMOS A LA INGENIERA VERÓNICA
OCHOA POR EL APOYO INCONDICIONAL DURANTE EL TRANCURSO
DE LA TESIS, ASÍ TAMBIÉN AL ECONOMISTA OSCAR SÁNCHEZ POR
PRESTARNOS SU VALIOSO TIEMPO BRINDANDONOS SER NUESTRO
DIRECTOR DE TESIS.**

XIMENA Y CRISTINA.

AUTORAS:
Ximena Baculima
Cristina Mejía



INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humanos su principal clave de éxito .

Todo ello, ha obligado en este caso a los Directivos Generales del Gobierno Provincial del Azuay, a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometida esta Institución, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos.

Sin embargo al termino de esta Investigación brindaremos a esta Institución una debida actualización de Valoración de Puestos, la misma que hará posible que se maneje una correcta Administración de Personal, ya que de esta manera el personal Administrativo desarrollaran sus labores eficientemente, sabiendo que son remunerados equitativamente.

Nuestra tesis la hemos dividido en cuatro Capítulos, el Primer Capítulo, dará a conocer los Antecedentes Históricos de la Institución, es decir su origen, reglamentos, bases legales y como está constituida su estructura empresarial.

Además también mostraremos las definiciones sobresalientes que enmarcan en si todo el tema de tesis.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el Capítulo II, realizaremos un análisis de la Importancia que tiene la Administración de Recursos Humanos, dentro de las Instituciones y en especial en el Gobierno Provincial del Azuay, la misma que está conformada e integrada por una gran cantidad de personal.

En el Capítulo III, hablaremos del Análisis de Puestos, en el que constaran conceptos claves, así como también una breve historia de cómo se viene desarrollando este tema. Además daremos a conocer la importancia y utilidad que debe tener cada puesto de trabajo.

En el Capítulo IV, entraremos ya a la aplicación del tema general, es decir realizar la actualización de la Clasificación y Valoración de Puestos, ya que esta Valoración se deberá desarrollar de acuerdo a un estudio de la Administración de Sueldos y Salarios, el mismo que lo desarrollaremos mostrando algunos de sus componentes.

Al desarrollar esta tesis nos ayudara a incrementar nuestros niveles de conocimiento para lograr ser profesionales con éxito y del mismo modo servirá como guía para posteriores Clasificaciones y Valoraciones que se desarrollaran dentro de la Institución.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO I

AUTORAS:
Ximena Baculima
Cristina Mejía



ANTECEDENTES Y COMPONENTES

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El 25 de junio de 1824, el Senado y Cámara de Representantes de la Gran Colombia, expidió la “Ley de División Territorial de la República de Colombia”, que reguló la estructura político administrativa de su territorio. Con lo antes detallado se establece que el 25 de junio del 1924, se creó el Azuay.

El 25 de noviembre de 1929, en el Salón Principal de la Gobernación del Azuay, tuvo lugar la Sesión Inaugural del H. Consejo Provincial del Azuay, según lo revelan documentos históricos.

La sesión que inaugura el H. Consejo Provincial del Azuay, tuvo como a sus constituyentes a los doctores: Carlos Cueva Tamariz, Daniel Córdova Toral, Aurelio Aguilar Vázquez, Don Alfonso Ordóñez Mata, Dr. Carlos Rigoberto Vintimilla Jaramillo, Dr. Antonio Borrero Vega, Dr. Alberto Muñoz Vernaza y Dr. Luis Moreno Mora, Consejeros Provinciales electos por votación popular; y, el Dr. Tomás Vega Toral, Consejero Provincial Suplente y que, en tal sesión constituyente, designase al Dr. Daniel Córdova Toral, Presidente del Consejo, Vicepresidente al Dr. Carlos Cueva Tamariz y al Sr. Rafael Albornoz como Secretario.

El Gobierno Provincial del Azuay, es una Institución público política, que cree fielmente en la libertad de los pueblos, en la integración regional y la construcción de una patria grande, Gran Colombiana y Bolivariana.

Es deber del Gobierno Provincial del Azuay, conmemorar la creación del Azuay, con esta oportunidad, relieves los valores cívicos y ciudadanos del pueblo azuayo; así como la fundación de la Entidad Provincial.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La provincia del Azuay, a través de su Gobierno Provincial, debe reconocer a mujeres, hombres e instituciones públicas o privadas que, en los distintos ámbitos del quehacer humano y ciudadano se han distinguido, dejando su huella en la historia provincial por su aporte y contingente.

El Gobierno Provincial del Azuay como toda Institución, lo primero que se plantea es la misión, es decir la razón de ser de la misma, así como también; la visión que se enfoca a determinar objetivos para el futuro. A continuación daremos a conocer la misión, visión y objetivos que tiene la Institución.

MISIÓN

“Garantizar el bienestar de la población, fortaleciendo permanentemente la capacidad institucional, para alcanzar los objetivos del Plan Participativo de Desarrollo del Azuay, conjuntamente con todos los actores sociales de la provincia”.

VISIÓN

“Es una institución que lidera el desarrollo integral de la provincia, con eficiencia, generando políticas públicas equitativas a través de una gestión descentralizada, participativa, transparente y con un equipo humano capacitado y comprometido”.

OBJETIVO GENERAL GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY

Poner en marcha un modelo de desarrollo provincial alternativo, que impulsa economías solidarias, un manejo sostenible del ambiente, con calidad en los servicios y una adecuada infraestructura de soporte, en el marco de una convivencia multicultural, una democracia participativa, con equidad de género y generacional dirigido a la construcción de formas de mejor vivir para la población.



OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Consolidar al H. Consejo Provincial de Azuay como Gobierno Provincial, a través de un estilo de gestión y ejecución de proyectos integrales dirigidos a impulsar un desarrollo humano sustentable, basado en los derechos políticos, sociales, económicos y culturales de mujeres, jóvenes, niños, niñas, adolescentes y adultos mayores.
- Asumir responsablemente funciones y competencias que contribuyan al desarrollo descentralizado de la provincia y apoyen la desconcentración del Estado.
- Concertar la participación interactiva de los distintos actores sociales de la Provincia: gobiernos locales, instituciones públicas, privadas, universidades y demás actores del desarrollo, dando continuidad al proceso de planificación emprendido por el H. Consejo Provincial.
- Generar políticas provinciales en: ordenamiento e integración social del territorio, mancomunidades y cuencas hidrográficas; promoción de "una vida saludable"; conectividad y gestión del conocimiento (comunicación e información) y el fortalecimiento de capacidades locales.
- Fomentar el crecimiento económico, las pequeñas y medianas empresas y el desarrollo de la micro finanza.

Naturaleza y fines del Gobierno Provincial del Azuay

El Gobierno Provincial del Azuay es una institución de derecho público que goza de plena autonomía y representa a la Provincia, tiene personería jurídica, y su misión es impulsar el desarrollo social, cultural y material de la Provincia, con especial atención al sector rural y colaborar con el Estado



UNIVERSIDAD DE CUENCA

y las municipalidades de la respectiva circunscripción, para la realización armónica de los fines nacionales.

Estructura Orgánica. La estructura Orgánica del Gobierno Provincial del Azuay se compone de los siguientes niveles:

- Nivel Político.- Este nivel constituye la jerarquía máxima de la organización; responsable de legislar, formular y orientar la política institucional; y, está constituido por la Cámara o Consejo Provincial, conformada por los Consejeros Provinciales, el Vice prefecto y el Prefecto que lo preside. Cumplirán las atribuciones y funciones que constan en la Constitución, la Ley Orgánica de Régimen Provincial y más normas pertinentes.
- Nivel Directivo.- Es el encargado de direccionar a la institución para el cumplimiento de su misión; está constituido por el Prefecto Provincial como primera autoridad de la Provincia, Vice prefecto Provincial y Coordinadores Generales de Área.
- Nivel Asesor.- Corresponde a este nivel prestar asistencia técnica y asesoría a todos los niveles de la organización, formulando las sugerencias y recomendaciones necesarias con la finalidad de contribuir a la adecuada toma de decisiones y funcionamiento de todos los niveles del Gobierno Provincial. El nivel Asesor estará en dependencia directa del Prefecto, pudiendo ser miembros de la administración o personas de fuera de la Institución, o por unidades de asesoría que sean designadas por el Prefecto.
- Nivel de Apoyo.- Es el responsable de asegurar a todos los niveles de la organización, los recursos humanos, técnicos, financieros, materiales y tecnológicos para el adecuado cumplimiento de los fines y objetivos institucionales.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

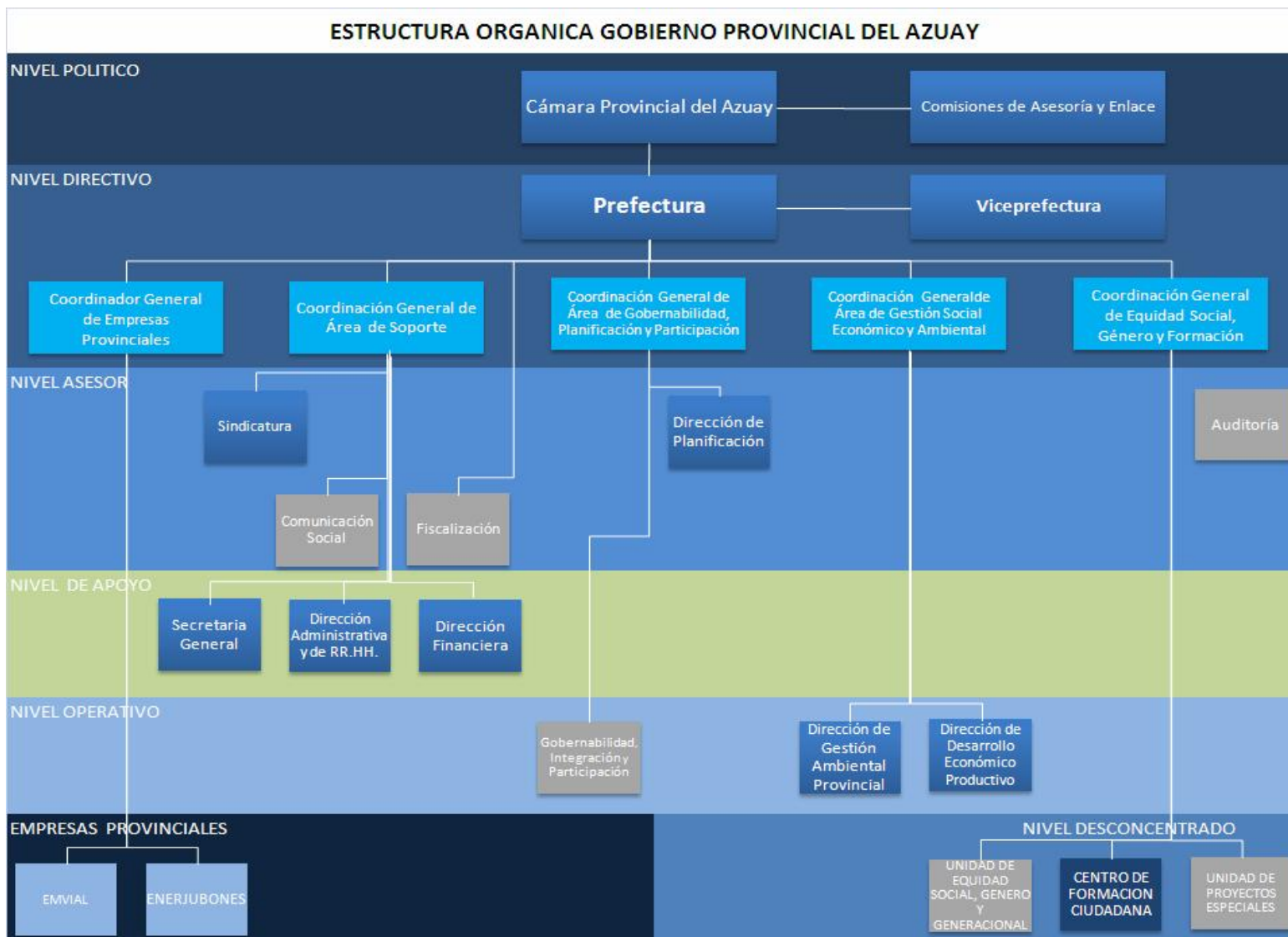
- Nivel Operativo.- Le compete a la ejecución de las políticas institucionales, planes, programas, proyectos, resoluciones del Gobierno Provincial del Azuay y la prestación de los servicios a la comunidad.
- El nivel operativo lo integran la administración ejecutiva y las direcciones departamentales.
- La máxima autoridad administrativa ejecutiva del Gobierno Provincial del Azuay, es el Prefecto Provincial.
- Nivel de Unidades Desconcentradas.- Integran este nivel las entidades creadas por el Gobierno Provincial del Azuay mediante Ordenanzas; y las unidades desconcentradas, que se establezcan en el futuro, mediante Reglamento u otros procedimientos legales.

Cada nivel jerárquico cuenta con respectivos departamentos, el que se muestra los objetivos y líneas de trabajo. (Ver anexo 2).

Para el cumplimiento de los fines institucionales señalados, se contempla la existencia de Coordinaciones Generales, Direcciones, Unidades, Secciones y más instancias administrativas, cuya organización y funcionamiento quedarán normados mediante el Reglamento de la Estructura Orgánico Funcional del Gobierno Provincial del Azuay, en el que cada departamento que presentamos a continuación:



UNIVERSIDAD DE CUENCA



AUTORAS:
Ximena Baculima
Cristina Mejía



1.2 COMPONENTES TEÓRICOS

Para el desarrollo de este tema y para el mejor entendimiento del mismo, presentamos los siguientes conceptos básicos que serán utilizados a lo largo del desenvolvimiento de este tema.

Administración de Recursos Humanos

- **Administración:** “Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas, además es el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas”.¹
- **Recursos Humanos:** “La dirección de los recursos humanos es el proceso de selección, formación, desarrollo y consecución de las personas calificadas necesarias para conseguir los objetivos de la organización; se incluyen en este proceso las actividades precisas para conseguir la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores”.²

Al reunir estos dos conceptos, tenemos entonces que:

“La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”³

¹ www.mitecnologico.com/Conceptodeadministración

² www.monografias.com

³ DAVIS, Keith, “Administración de Recursos Humanos”, 5ta edición, México, 2000.

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización”.⁴

Liderazgo: “Para este fin entendemos el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”.⁵ Este concepto tiene 4 implicaciones importantes:

- a. Involucra a otras personas (personal o seguidores).
- b. Implica una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo.
- c. Capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.
- d. Combinación de los tres primeros pero a demás es cuestión de valores. El liderazgo moral involucra a los valores.

Análisis de Puestos

- **Análisis:** es la distinción y la separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. También se trata de un examen que se hace de una obra, de un escrito o de cualquier realidad susceptible de estudio intelectual, y de un tratamiento psicoanalítico.
- **Puesto:** “El puesto se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función. El puesto se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición en el organigrama. Ubicar un

⁴ DAVIS, Keith, “Administración de Recursos Humanos”, 5ta edición, México, 2000.

⁵ www.mitecnologico.com/conceptodeliderazgo

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

puesto en el organigrama implica establecer esas cuatro categorías o condiciones”.⁶

- **Tarea:** “es la actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios (como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros), como montar una pieza, enroscar un tornillo, fabricar un componente, insertar una pieza etc.”.
- **Atribución:** “es la actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un puesto. En general, se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por empleados de oficina), como elaborar un cheque, emitir una solicitud de material, elaborar una orden de servicio, et. La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material”.
- **Función:** “es el conjunto de tareas (puestos por horas) o atribuciones (puestos por meses) que el ocupante del puesto ejecuta de manera sistemática y reiterada. también puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un puesto, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido”.

Concepto de Análisis de Puestos: Se denomina análisis de puesto o de trabajo, el proceso de estudio, investigación e identificación de todos los componentes del puesto, desde tareas, responsabilidades y funciones hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria.

“El análisis de trabajo se define como el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y

⁶ CHIAVENATO, Idalberto: “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Mc. Graw Hill, 5ta Edición, 1999, pág. 291-294.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian el trabajo de todos los demás”.⁷

Clasificación de Puestos

Se define a la Clasificación de Puestos como: el conjunto de procesos articulados y concatenados que la gerencia de recursos humanos, desarrolla con el propósito de ordenar los puestos en atención a su importancia organizativa, posición que ocupan, funciones y responsabilidades que le corresponden. Clasificar es integrar puestos de valoración similar (independiente de su denominación) en grupos ocupacionales, para darles un tratamiento igual para el ingreso y desarrollo de la carrera.⁸

Valoración de Puestos

- **Valoración:** “Reconocer o estimar el valor, el mérito o las cualidades de una persona o cosa”.⁹
- **Valoración de puestos:** “Este proceso está íntimamente ligado al análisis de puesto y trata de justificar el valor real de los cargos de una institución para otorgarles la remuneración adecuada a las complejidades y dificultades de ejecución de sus tareas. La valoración de puesto ofrece a los niveles normativos y decisorios de la organización, elementos científicos y consistentes para formular una política de remuneración justa”.¹⁰

Los métodos de mayor uso y difusión para valorar puestos son los siguientes:

- Método de rango.

⁷ www.rhh-web.com/analisisdepuestos.html

⁸ taylor-rhh.blogspot.com/analisi-descripcin-y-clasifacin-de.html

⁹ www.wordreference.com/definicion/valoracion

¹⁰ www.emagister.com/valoraciondepuestos.html

AUTORAS:

Ximena Baculima

Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Método de clasificación.
- Método de comparación de factores.

Administración de Sueldos y Salarios

- **Sueldos:** “sueldo es la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado, se paga por meses, sin suprimir los días no laborables”.¹¹
- **Salario:** “es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo, se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas”.¹²

Concepto de Administración de Sueldos y Salarios: “Es el conjunto de métodos basados en estudios y valoraciones orientadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un periodo de tiempo determinado de sueldos, a los méritos y eficacia de cada uno”.¹³

¹¹ Código de Trabajo Ecuatoriano, Art. 80

¹² Código de Trabajo Ecuatoriano, Art. 80

¹³ MRISTANY, Jaime, “Evaluación de Tareas de Administración de Remuneraciones”, Segunda Edición, Buenos Aires, 1973.

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO II



ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1 ASPECTOS GENERALES¹⁴

Para entender que es la Administración de Recursos Humanos, hay que preguntarse primero que hacen los gerentes. La mayoría de los expertos coinciden en que hay cuatro funciones básicas que todos los gerentes desempeñan:

- Planificación: “Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas”. “Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos”.
- Organización: “Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas”.
- Dirección: “Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea”.
“La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización”.

¹⁴ FREEMAN, R. Edward; GILBERT, Daniel R.; STONER, James A. F: “Administración”, Sexta Edición, México, 1996.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Control: “Proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas”. “El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas”.

En conclusión, estas funciones representan lo que con frecuencia se denominan el proceso de Administración.

Para todo administrador el objetivo lógico y deseable, es llegar a obtener un beneficio, sea este económico o social, creando así un ambiente en donde los empleados puedan alcanzar metas en grupo en el menor tiempo, con menos dinero, menos materiales, es decir aprovechando todos los recursos disponibles en ese momento.

“La Administración de Recursos Humanos en su raíz significa, la ayuda o cuidado de personas. Más exactamente del grupo de personas que se reúnen para desarrollar una actividad determinada, en conjunto”.¹⁵

Es entonces necesario que toda organización preste importancia al recurso humano, puesto que la eficiencia lograda en la misma dependerá de manera considerable de la forma en que su personal se desempeñe y sea administrado. El desempeño eficiente no ocurre en forma inmediata, sino que es el resultado de una buena administración de personal.

En la Administración de Recursos Humanos, las organizaciones deben buscar que sea recompensado el trabajo que ejecuten los empleados, tanto desde el punto de vista psicológico como económico.

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio

¹⁵ MARISTANY, Jaime: “Evaluación de Tareas y Administración de Remuneraciones”, primera edición, Ediciones Contabilidad Moderna, México/ Buenos Aires, 1972.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de los objetivos de la organización entera.

2.2 PRINCIPIOS¹⁶

Los principios administrativos más aplicables son:

1. **División del Trabajo:** “Este es el principio de especialización que los economistas consideran necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo. Lo aplica a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas”.
2. **Autoridad:** “Considera que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas y señala que ésta se desprende de aquélla como consecuencia. Concibe la autoridad como una combinación de la autoridad oficial, derivada de la posición del administrador, y la autoridad personal, desprendida de su inteligencia, experiencia, dignidad moral, servicios prestados, etc.”
3. **Disciplina:** “Al definir la disciplina como el respeto por los acuerdos que tiene como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto, declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.”
4. **Unidad de Dirección:** “Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan. A diferencia del cuarto principio, se refiere a la organización del cuerpo directivo, más que al personal.”
5. **Unidad de Mando:** “Cada empleado no debe recibir órdenes de más de un superior”.

¹⁶ FAYOL, Henry, Tema: “Principios de la Administración”.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

6. **Subordinación de interés individual al bien común:** “las función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.”
7. **Remuneración:** “La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario”.
8. **Centralización:** “Como cualquier agrupación, las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema nervioso central. Pero la cantidad de centralización o descentralización apropiada depende de cada situación. La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades de los empleados”.
9. **Jerarquía:** “Se refiere a una cadena de autoridad, la cual va desde los más altos rangos hasta los más bajos, pero se podrá modificar cuando sea necesario”.
10. **Orden:** “Tanto el equipo como el personal deben ser bien escogidos, bien ubicados y estar perfectamente bien organizados de manera que la organización opere con suavidad”.
11. **Equidad:** “Los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal, y demostrar cortesía y justicia en su trato”.
12. **Estabilidad del Personal:** “Los cambios en las asignaciones de los empleados serán necesarios, pero si ocurren con demasiada frecuencia pueden perjudicar la moral y la eficiencia”.
13. **Iniciativa:** “Pensar un plan y llevarlo a cabo con éxito puede ser profundamente satisfactorio. Los administradores deben dejar de lado la vanidad personal y deben alentar a los empleados a hacer esto en la medida que sea posible”.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- 14. Espíritu de Grupo:** “Este principio sintetizado como la unión hace la fuerza, es una extensión del principio de unidad de mando, y subraya la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo”.

2.1 DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

2.1.1 Generalidades de la Planeación de Recursos Humanos

El Gobierno Provincial del Azuay como Institución pública, para el desarrollo de sus actividades administrativas se rige en la LOSCCA (Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Publico), pero sujeto a las normativas que determina la **SENRES** (Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del sector Publico).

Como Institución Pública, definen a la Planeación de Recursos Humanos como un subsistema que permite determinar el número de puestos de cada grupo ocupacional que requieren los procesos de las instituciones del sector Público en función del tamaño del Estado, del crecimiento de la masa salarial compatible con el crecimiento económico y la sostenibilidad fiscal, de normas y estándares técnicos que expida la SENRES y de la misión, visión, objetivos y planificación institucional.

2.1.2 Objetivos de la Planeación de Recursos Humanos

- a) Automatizar y Sistematizar la información sobre la gestión organizacional de Recursos Humanos y Remuneraciones;
- b) Facilitar la evaluación y control de la aplicación de la políticas, normas e instrumentos de desarrollo administrativo sobre diseño,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

reforma e implementación de estructuras organizacionales, recursos humanos y remuneraciones emitidas por la SENRES;

- c) Generar información para la toma de decisiones en el ámbito del servicio civil y remuneraciones del sector público por parte de la SENRES, las Unidades Administrativas de Recursos Humanos y los titulares de los procesos internos de las entidades enmarcadas en el contenido de este reglamento;
- d) Estructurar y actualizar el banco de datos sobre los puestos de trabajo de las instituciones y empresa del estado
- e) Disponer de una base de datos de impedidos de desempeñar un cargo público a nombramiento o contrato; y
- f) Integrar bases de datos de las instituciones contempladas en el artículo 1 y dos del reglamento de la SENRES.

2.1.3 Proceso de la Planeación de Recursos Humanos

En el proceso de la planeación de recursos humanos se fija las adaptaciones y los cambios futuros que la institución tendrá que hacer a su estructura interna, debido a las modificaciones en su ambiente interno y externo.

El Gobierno Provincial del Azuay aparte de ser una institución pública y política que depende de la máxima autoridad, identifica las necesidades de Planeación de Recursos humanos en primera instancia al largo plazo para luego convertirlo a corto plazo de la siguiente manera:

- Se realiza la Planeación de recursos Humanos para un periodo de cinco años, en el que se determina los planes, programas, proyectos que se van a realizar dentro de este periodo.
- Por efecto de la Presupuestación anual que exige el Ministerio de Economía y Finanzas se prepara una nueva Planeación



UNIVERSIDAD DE CUENCA

de Recursos Humanos apegada a un periodo de tiempo de un año, en el que se cumplirá los proyectos deseados con el personal necesario.

- La Planeación de Recursos Humanos se efectivizara en el momento que es aprobado el presupuesto anual en la Cámara Provincial de Azuay.

2.2 PLANEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Al realizar la planeación de recursos humanos hay que tomar en cuenta dos aspectos muy importantes: la planeación de la organización y la auditoría de Recursos humanos.

2.2.1 Planeación de la Organización

Se emplea el término planeación de la organización para hacer referencia al proceso de cambio.

La planeación de la organización es un enfoque al cambio institucional y a la efectividad administrativa. Realiza un cambio y un mejoramiento que incluye a todos los miembros de la institución en la planeación y en el análisis de problemas.

2.2.2 Variables que afectan a la planeación de la organización

En el Gobierno Provincial del Azuay si bien es cierto que depende del presupuesto que reciben del Estado, existen proyectos que surgen de manera imprevista de las necesidades de la provincia, entonces esto hace que de un momento al otro, a mitad o en el transcurso del año, se tenga otros proyectos en los que se van a trabajar.

Siendo así, hace que la Planeación de la Organización en ese momento se vuelva a reestructurar, en el que se tiende a incorporar nuevo personal para que trabajen en el mismo, y en el caso de que



UNIVERSIDAD DE CUENCA

se consigan recursos externos que faciliten el desarrollo del proyecto como poder pagar sueldos, pues entonces se acepta la alternativa, la misma que no afectaría de manera directa en la aprobación del presupuesto institucional. Pero en cambio si la Institución trabajara directamente en el proyecto, afectaría en este sentido a la Planeación de la Organización, es decir lo que se encuentra establecido, se debe modificar tanto en la Planeación como en el Presupuesto de la Organización.

2.2.3 Planeación de la organización contra planeación de recursos humanos

Los conceptos de planeación de organización y planeación de recursos humanos están interrelacionados. Debido a que el trabajo humano es el insumo institucional más crucial, la planeación de la organización debe ser, en efecto, planeación de la fuerza de trabajo. En este caso el Gobierno Provincial de Azuay depende tanto de la Planeación de la Organización como de la Planeación de Recursos Humanos, es por esta razón que no pueden ser dos temas independientes.

La Planeación de la Organización tiene que ir ligada completamente con la Planeación de Recursos Humanos o viceversa ya que al planificar los Recursos Humanos se debe partir de la pregunta ¿En base a que se va a planificar? teniendo como única respuesta que se debe planificar en base a los planes, programas y proyectos que va llevar a cabo la Institución, es decir se busca el personal que se necesita para desarrollar las diferentes tareas, y de esta manera optimizar al personal.

Como es de conocimiento de la Institución, no es de competencia llevar a cabo programas de salud, cultura, etc., en este caso se



UNIVERSIDAD DE CUENCA

suprimirán las partidas que no son necesarias en estos programas y así lograr maximizar al recurso humano.

2.2.4 Auditoría de Recursos Humanos

Todos los actos realizados por el Gobierno Provincial, están sujetos a la intervención de la Contraloría General del Estado. Inicialmente el personal se está sujetando ciertos exámenes internos que lo ejecuta la auditoría general, pero a su vez, la contraloría asiste constantemente a la institución a efectuar auditorías. Entonces este subsistema también es parte del sistema integrado de Recursos Humanos.

En la auditoría de recursos humanos, se evalúan las habilidades y el desempeño de cada individuo de la organización. Dentro de cada departamento se clasifica a los individuos de acuerdo con la calidad de su trabajo. La información así obtenida dará a los administradores de nivel superior una idea de la eficacia del personal en cada departamento. En el caso de niveles superiores de la dirección, el siguiente paso en el proceso de auditoría puede ser desarrollar un plan detallado de sucesión o un diagrama de sustitución.

2.3 DOTACIÓN DE PERSONAL A LA ADMINISTRACIÓN

2.3.1 La planeación del personal en las organizaciones públicas

Las agencias gubernamentales, las instituciones educativas, los hospitales y otros servicios públicos también deben operar con eficiencia dentro de los presupuestos establecidos, aun cuando no sean lucrativas por naturaleza.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Muchas de esas empresas públicas, también experimentan cambios a largo y corto plazo y fluctuaciones en la demanda de sus servicios. Los cambios y las variaciones en la población, las tensiones y los conflictos internacionales, las presiones políticas y las fluctuaciones en el ciclo de negocios, pueden tener efectos sobre los servicios que una institución o agencia pública puedan necesitar proveer o del presupuesto con el cual deba operar.

Estos factores también pueden afectar el número y tipos de posiciones que deban cubrirse con personal para cualquier período determinado. Por lo tanto, si es posible, todo esto debe anticiparse como parte de la planeación del programa de personal.

En las oficinas gubernamentales y en otras organizaciones no lucrativas los requerimientos de personal están determinados por el volumen de servicios o de otros trabajos que se espera que la organización proporcione al público.

2.3.2 Factores que determinan los requerimientos de Recursos humanos

Toda organización debe identificar sus necesidades de personal a corto plazo (1 año) y largo plazo (5 años), con lo cual el proceso de planificación se hace necesario. Lo cual permitirá alcanzar ventajas como: reducción de costos en las contrataciones, mejorar las bases de datos de personal contratado y de posibles contrataciones, mejorar la utilización del personal y empalmar los objetivos generales de la empresa con los de recursos humanos.

Existen varios factores que influyen en el plan de necesidades de recursos humanos, el más significativo es el plan estratégico de la empresa, ya que a través de él se fijan los objetivos a largo plazo y estos objetivos marcan el número de empleados y las características



UNIVERSIDAD DE CUENCA

que deberán tener. Otro factor que incide es el presupuesto, los recortes de presupuesto hacen que varíe el número o el tipo de empleados.

En el caso del Gobierno Provincial del Azuay, los factores que determinan un requerimiento de personal, es el hecho de que exista una vacante, es decir, que una persona renuncie; y por otro lado está la creación de nuevos proyectos.

Todos los requerimientos de personal deben nacer del área donde se suscite la vacante o donde se vaya a implementar un nuevo proyecto.

Al requerir personal, se acercarán directamente a la Jefa de Personal de Recursos Humanos, quien planteará la necesidad de contratar empleados de forma temporal o fija, siendo estas los factores que inciden en las necesidades institucionales.

2.3.3 Proceso de Dotación de Personal

Las instituciones en lugar de limitarse a la búsqueda de candidatos para llenar una vacante o posición, los departamentos de Recursos Humanos están ahora en la tarea de usar buenas prácticas para la dotación de personal para mantener la empresa competitiva y en funcionamiento arriba. Las cifras de personal, también hacen referencia a las cifras en materia de recursos humanos como la medición de recursos humanos, cualitativos y cuantitativos son medidas que ayudan a los departamentos de recursos humanos para determinar la eficacia global y el progreso de su departamento de la entidad en su conjunto.

En el Gobierno Provincial del Azuay para la dotación de personal lo primero que se realiza es la recepción de carpetas sin limitación alguna y en cualquier momento.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En Segundo lugar, al momento que se requiera por ejemplo un Ingeniero, se busca en la base de datos de ingenieros, sometiéndose a proceso de selección que consiste en aprobar pruebas exámenes, concursos, etc.

Clases de Concursos de méritos y oposiciones: los concursos de méritos y oposición para la selección de personal serán abierto y cerrado:

- Abierto: es el proceso externo por el cual se convoca a los ciudadanos ecuatorianos mayores de 18 años que reúnan los requisitos establecidos en la bases del concurso; para que participe en los procesos selectivos a que haya lugar en la institución.
- Cerrado: es el proceso interno por el cual se convoca únicamente a los servidores de la respectiva institución y que reúnan los requisitos establecido en las bases del concurso para que participen en proceso selectivo.

Los puestos de carrera del máximo grado de la escala de remuneraciones mensuales unificadas, de conformidad con la estructura ocupacional de cada institución, serán sujetos únicamente a concurso cerrado, para reivindicar la experiencia profesional y la cultura organizacional al interior de la institución.

Al receptor carpetas, la institución no garantiza un puesto de trabajo ya que no existe constantemente rotación de personal. Aunque ingrese personal solamente para cumplir un contrato de servicios ocasionales, tiene que someterse al proceso de pruebas o como mínimo una entrevista.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En la institución reciben al personal dependiendo el cargo y el perfil, ya que la institución tiene elaborado un perfil para todos los cargos.

Para que una persona se integre al área administrativa debe contar con un perfil profesional, pero en cambio para otras áreas basta solamente que sea bachiller; y en el caso de servicio de limpieza es básico la instrucción primaria.

Así también existe oportunidad para las personas que trabajen y estudien al mismo tiempo, ya que en la LOSCCA contempla a los servidores públicos hacer uso de 2 horas diarias de permiso en el caso que tengan estudios regulares, siempre y cuando el personal tenga nombramiento regular, sea personal de servicio civil y carrera administrativa, en cambio el personal con contrato ocasional, no tienen este tipo de permisos.

2.4 CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

2.4.1 Capacitación al Personal

La capacitación constituye un proceso fundamentalmente programado, técnico, continuo, de inversión institucional, orientada a reforzar e incrementar la formación y competencias de los servidores con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos.

El Gobierno Provincial al ejecutar la Capacitación prepara un plan anual acorde a las necesidades de cada una de las personas y en base a las normas políticas e instrumentos de la SENRES. El subsistema integrado de Recursos Humanos, contempla la selección, capacitación, evaluación y la valoración de cargos. Al finalizar la evaluación de desempeño, se obtienen algunas deficiencias tales como:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Falta de ofimática¹⁷.
- Poco conocimiento en Excel o Word.
- Atención al Público.
- Trabajar en Planeación estratégica.

Una vez detectadas las deficiencias y las necesidades institucionales como emprender proyectos productivos para el Azuay, se arma un plan de capacitación anual, el mismo que en este momento se encuentra financiado por la CAP por el periodo de dos años. Al desarrollar un proyecto amplio el Gobierno Provincial no solamente busca hacer cursos aislados sino más bien una cadena de cursos para obtener un certificado o título de alto nivel, por ejemplo los asistentes administrativos acudieron a cursos de redacción, atención al público, ofimática, con el objetivo de conseguir un certificado de Secretario Ejecutivo y de igual forma desarrollándose como persona y profesional dentro de la institución.

2.4.2 Motivación al Personal

Dentro de la unidad de Recursos Humanos, se cuenta con la Sección de Desarrollo Organizacional, dentro de esta existe un calendario de actividades para todo el año en él se pone énfasis en motivar al personal.

Como un ejemplo de motivación dentro de la Institución, es lo que se refiere al Día de la Mujer, en el que se realiza algún tipo de actividad o un concurso premiando a la mujer que más se haya destacado en su puesto trabajo.

¹⁷ **Ofimática:** La ofimática es el conjunto de técnicas, aplicaciones y herramientas informáticas que se utilizan en funciones de oficina para optimizar, automatizar y mejorar los procedimientos o tareas relacionados. Cualquier actividad que pueda hacerse manualmente en una oficina puede ser automatizada o ayudada por herramientas ofimáticas: dictado, mecanografía, archivado, fax, microfilmado, gestión de archivos y documentos, etc.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Así también se realizó un concurso en el mes de Noviembre, queriendo motivar al personal, este concurso fue llamado “Creando Compañerismo”, se trataba de encontrar al mejor compañero del grupo de cada unidad departamental, buscando al más cordial, educado, puntual, etc., con los elegidos de cada unidad se realizó un sorteo, encontrando así al mejor compañero, y gracias al convenio que tiene la Institución con otras instituciones ya sean del sector público o privado, en este caso la Cámara de Turismo otorgaron un paquete turístico para premiar al ganador.

Esto es uno de los concursos desarrollados para motivar al personal, con el afán de que formen parte de la familia del Gobierno Provincial de Azuay, tomando en cuenta que son más las horas que se permanece en el puesto de trabajo que en el hogar.

2.5 CLIMA LABORAL Y LIDERAZGO

2.5.1 Clima Laboral

Definición: Desde que el tema de Clima Laboral despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que podemos mencionar: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto. Se dice entonces que: “Como una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización” (Tagiuri 1968)..



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.5.1.1 Impacto del Clima Laboral en el Gobierno Provincial del Azuay

El clima laboral realmente afecta directamente en el desempeño del Personal ya que una persona que no se sienta a gusto en la Institución, no va cumplir eficientemente sus funciones, es decir no irá con la motivación que a otra persona le inspiraría cada día ir a cumplir su trabajo y dar más allá de lo que se puede hacer, aprendiendo a trabajar con gusto dentro de la Institución. Una persona que no esté motivada o trabaje en un clima laboral desfavorable, siente que hay factores que le están afectando, ya sea el espacio reducido de su oficina, la silla que ocupa o hasta el ruido que realizan sus compañeros.

Mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la institución es menor. Los esfuerzos que haga el Gobierno Provincial del Azuay por mejorar ciertos atributos del clima laboral deben retroalimentarse con la percepción que tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos institucionales.

Es así que al tener un clima menos satisfactorio puede afectar a la Imagen corporativa de la Institución, ya que puede existir una u otra persona que no se haya sentido satisfecho en el trabajo y comente negativamente acerca del Clima Laboral, logrando así, desprestigiar la imagen de la Institución.

En cambio con un clima laboral favorable, lo que se espera de las personas, es que rindan de la mejor manera y se sientan a gusto, es



UNIVERSIDAD DE CUENCA

decir lograr que estas desempeñen su trabajo con eficiencia y eficacia en la Institución.

De resultar cierta esta relación clima-imagen corporativa, la gestión del clima como herramienta estratégica podría no sólo impactar el comportamiento y eficiencia de la Institución al momento de prestar el servicio, sino también en su buena relación con los stakeholders, interacción siempre medida por la reputación de la misma.

El Gobierno Provincial con el fin de evitar insatisfacción en el trabajo, realiza la Medición del Clima Laboral institucional dos veces al año y de la misma manera con el cliente interno para conocer la interrelación que existe entre las diferentes unidades o direcciones de la misma.

2.5.2 Liderazgo

2.5.2.1 Liderazgo: Como institución, definen al Liderazgo: **“El conjunto de capacidades, habilidades, destrezas y conductas que tiene la persona para manejar un cierto grupo de gente y llevarla hacia un idea o meta que se proponga”**. (Gobierno Provincial del Azuay)

El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito.

Según **Idalberto Chiavenato**, (1993): **“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Por otro lado, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

a) Como cualidad personal del líder: El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son naturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

b) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad. Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales, grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica.

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme, los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.5.2.2 Líder: características

Un buen líder debe tomar decisiones y ser capaz de plantear objetivos realistas y viables. Para ello ha de adquirir información, y buena parte de ésta, ha de ser fruto de la interacción y la confianza con sus compañeros. Todo esto se ve facilitado por la comunicación: el interés por conocer los sentimientos y pensamientos de las personas que trabajan junto a él o ella y el contacto con ellos. Por el contrario no ayuda en nada el aislarse.

Un buen líder transmite la sensación de ser una persona abordable, a la que pueden expresar abiertamente sus ideas.

Otras cualidades de un buen líder son:

- la cordialidad
- la amabilidad
- el optimismo, y
- saber reforzar positivamente.

El reconocer un trabajo bien hecho, y en general, una conducta afable y cordial, son técnicas que reconfortan a las personas y que promueven interés y entusiasmo por el trabajo.

Por último un buen líder no es aquel que impone miedo, sino que es el que se mueve entre sus compañeros manteniendo un contacto apacible, transmitiendo buen humor y dando ejemplo con su conducta, de los niveles de esfuerzo exigido a los demás.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.5.2.3 Diferencias entre un jefe y líder

El Gobierno Provincial considera que la diferencia entre jefe y líder es como sigue:

| JEFE | LIDER |
|---------------------------------|------------------------------------|
| -Existe por Autoridad | -Existe por buena voluntad |
| -Considera solo su opinión | -Considera la opinión grupal |
| -Inspira miedo | -Inspira confianza |
| -Impone ordenes o disposiciones | -Trabaja con y como los demás |
| -Maneja a la gente | -Prepara a la gente |
| -Sabe cómo se hacen las cosas | -Enseña cómo hacerlo |
| -Le dice a uno ¡Vaya! | -Le dice a uno ¡Trabajemos Juntos! |

En resumen, jefe es quien viene a ejercer autoridad con el personal a su cargo, en cambio el líder es quien participa con su personal para trabajar por una idea u objetivo común.

2.5.2.4 Estilos de liderazgo

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder carismático, el líder tradicional y el líder racional.

- **El líder tradicional:** Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

- **El líder carismático:** Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

- **El líder racional:** Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Al hablar de la máxima autoridad, el Gobierno Provincial se identifica con el líder carismático por ser un liderazgo nato, siendo la máxima autoridad el Prefecto del Azuay, quien se desenvuelve con eficiencia en todos los niveles, con todo tipo de gente, sabe como liderar tanto en una organización muy sencilla sea esta a nivel de parroquias, comunidades, como también a nivel nacional, a nivel de prefectos, alcaldes, asamblea, etc.

No se habla de líder tradicional porque este solo impone ideas, más bien es un líder carismático porque sabe trabajar en equipo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

NOTA: El desarrollo de los temas de este capítulo está basado en los libros que se encuentran dentro de la bibliografía, así como en el Registro Oficial No. 505 del Órgano del Gobierno del Ecuador del 2005 (Ver anexo 3); y el contenido de cada tema es realizado por las autoras mediante la entrevista realizada a la Coordinadora de Recursos Humanos del Gobierno Provincial del Azuay.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO III



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANALISIS DE PUESTOS

3.1 DEFINICION DE CONCEPTOS

Desde el punto de vista etimológico la palabra análisis proviene del griego “anaýein” que significa “desatar”; por lo tanto, es la distinción y separación de las partes en un todo hasta llegar a conocer los principios o elementos de éste.¹⁸

Puesto proviene del latín “positu” que significa sitio o espacio que ocupa una cosa, empleo, dignidad, oficio, o ministerio.¹⁹ En sentido figurado la palabra puesto puede ser el estado o disposición en que se haya una cosa sea física o moralmente.

Es así que Ponce Reyes²⁰ y Arias Galicia²¹ definen al puesto como: “El conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal”.

Al hablar de conjunto de operaciones se dice que son todas y cada una de las actividades que realiza el individuo, sea en forma periódica o eventual. La ocupación, según Ponce Reyes, “Es el conjunto de operaciones y características comunes a varios puestos que tienen entre sí una íntima relación funcional”.²²

Se debe tener en cuenta lo anterior para tener una idea clara de lo que es un puesto en el trabajo.

La especificidad del trabajo, se refiere a que el trabajo es una unidad específica que difiere de otros puestos, tanto por su naturaleza como por las operaciones y requisitos que deben cubrirse en cada uno de ellos. Por

¹⁸ Diccionario Editado por el Círculo de Lectores, S.A; Barcelona, 1976.

¹⁹ Diccionario Editado por el Círculo de Lectores, S.A; Barcelona, 1976.

²⁰ REYES, Ponce A: “El Análisis de Puestos”, Editorial Limusa, Quinta Edición, México, 1984

²¹ ARIAS, Galicia F: “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Trillas, México 1976.

²² REYES, Ponce A: “El Análisis de Puestos”, Editorial Limusa, Quinta Edición, México, 1984.

AUTORAS:

Ximena Baculima

Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

lo tanto el puesto es impersonal, es decir que cada uno de los puestos es independiente del individuo que lo desempeña.

Definición del Análisis de Puestos

- “Un proceso de investigación de las actividades de trabajo y de las demandas sobre los trabajadores cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo”.²³
- “La determinación de las tareas que comprende un trabajo y las habilidades requeridas del trabajador para obtener un rendimiento satisfactorio que lo diferencie de los demás”.²⁴
- “El método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado”.²⁵

De acuerdo con las definiciones anteriores, **Análisis de Puestos es:** Conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en el puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz y eficiente.

²³ REYES, Ponce A: “La Administración de Empresas”, Segunda Parte, Editorial LIMUSA, México, 1985.

²⁴ REYES, Ponce A: “La Administración de Empresas”, Segunda Parte, Editorial LIMUSA, México, 1985.

²⁵ ARIAS, Galicia F: “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Trillas, México 1976.

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



3.2 ANTECEDENTES²⁶

Autores Antiguos

Los primeros estudios que se hicieron acerca del análisis del trabajo fueron realizados por Frederick Taylor a fines del siglo XIX; a dichos estudios se los denominó “tiempos y movimientos”. La idea fundamental de Taylor, era analizar las operaciones de trabajo en sus detalles más minuciosos con el objeto de conocer como debería llevarse a cabo cada labor para que resultara más eficiente. Esto significa que Taylor veía al trabajo como algo mecánico.

Para los autores de la “administración científica” las motivaciones del trabajador se basan en lo que ellos llamaron “homo economicus”, es decir, más trabajo por más dinero.

Pero esto no es todo; así como Taylor tuvo muchos seguidores, hubo otros que se opusieron a su escuela. Estos opinaban que él solo trataba de obtener más trabajo de los operarios y que sus métodos no eran científicos. Es así y muy opuesto a los principios de Taylor que nace la escuela de las “*relaciones humanas*”.

Autores modernos

Es a partir de E. Mayo que surge una etapa diferente en el desarrollo de las organizaciones, ya que al llegar la etapa de la vida moderna de la sociedad son mayores, por lo que aquellas también deben evolucionar.

Es así que a través de estudios realizados en Hawthorne (1927 a 1932), Mayo y sus colaboradores descubren que la motivación de los

²⁶ GAMA, Elba: “Bases para el Análisis de Puestos”, Editorial El Manual Moderno S.A, México, 1992.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

trabajadores no era siempre de tipo económico, como aseguraba Taylor, sino que habían otros motivos por los cuales el trabajador se conducía con eficiencia, es decir, que la relación informal que se establecía con los individuos y sus jefes provocaba una energía diferente que desencadenaba en una mayor colaboración grupal y como consecuencia en el aumento de la productividad.

Después de E. Mayo surgen otros teóricos, aunque la escuela Tayloriana sigue su curso. Así, en 1960 D. McGregor plantea las teorías “X” y “Y”. Según estas teorías el hombre era visto en dos formas:

- La teoría “X” veía al hombre como un ser flojo e irresponsable, carente de iniciativa y resistente a los cambios.
- La teoría “Y” veía al individuo como una persona trabajadora, responsable, capaz de tomar la iniciativa y dispuesta a los cambios en beneficio de la organización.

Más tarde, Tannenbaum detalla cómo debe ser una organización formal. Él describe una forma estructural para el desarrollo del trabajo, esto es desde qué se va hacer hasta quienes lo harán. Además considera que la gente es intercambiable y puede ser sustituida, por lo tanto, siempre será independiente del puesto que desempeña dentro de la misma.



3.3 EL ANÁLISIS DE PUESTOS COMO UNA NECESIDAD

De acuerdo con las características que tienen las diferentes organizaciones existentes, se ha observado en el Gobierno Provincial del Azuay que la técnica del análisis de puestos o como ellos lo denominan con el nombre de “DISEÑO DE PERFILES”; que es una necesidad tanto para ubicar en un puesto a la persona “adecuada” como para llevar a cabo cualquier otra necesidad que presente el mismo puesto.

Existe una clasificación de las necesidades, que en toda institución y en especial en el Gobierno Provincial del Azuay existe al momento de realizar un análisis de puestos:

1. **Necesidad Legal:** esta necesidad hace referencia a la relación de trabajo que existe en la Institución; por un lado, el patrón y por el otro; el trabajador o empleado. Dicho de otra forma los medios de trabajo y la fuerza de trabajo.

Para prevenir conflictos, el GPA, cuenta con un reglamento interno que regula lo que es la disciplina, este reglamento es llamado Régimen Interno Disciplinario de la Administración de Recursos Humanos, es aquí, donde constan las obligaciones, deberes y prohibiciones de los empleados y trabajadores de la Institución.

Por lo tanto la Institución, se rige para cumplir con las exigencias legales y así, dar forma a una base reguladora entre contratante y contratado.

Este Régimen interno es exactamente para evitar conflictos laborales; en el caso de que se dé un conflicto lo primero que se hace, es dar a conocer al departamento de Recursos Humanos el



UNIVERSIDAD DE CUENCA

motivo del conflicto, para que de esta manera se busquen las mejores alternativas de solución, las mismas que se encuentran estipuladas en el propio Reglamento Interno así como en el Código de Trabajo y en la LOSCCA.

2. **Necesidad Social:** decimos que el Análisis de Puestos o Diseño de Perfiles es una necesidad social, cuando en la institución las relaciones que se dan entre los recursos humanos tienen una importante repercusión. Esta repercusión se da principalmente en el desempeño de los trabajadores, ya que al darse un conflicto entre compañeros o con los demás, influye directamente en el clima laboral y a su vez en la productividad de los mismos, hay que tomar en cuenta que este tipo de conflictos se deben a que por lo menos la tercera parte del día, el individuo pasa dentro de la institución, lo que hace que al convivir con otras personas se formen grupos con características diferentes a las del grupo familiar o las del grupo social en un club.

Cabe mencionar que en esta institución se puede observar dos tipos de grupos:

- a) **Informales:** son aquellos que se crean en forma espontánea dentro de la Institución, esto es, a partir de intereses afines entre los individuos, siendo muy común que las actividades que llevan a cabo sean de tipo social como:

- Fiestas
- Comidas
- Intercambio de ideas
- Otras

Las normas y las reglas que los rigen son dictadas por el mismo grupo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

b) Formales: están determinados por la institución y los constituyen cada uno de los departamentos existentes en la misma. Para formar parte de estos grupos, la institución establece ciertos requisitos que deben ser cubiertos por la persona para que ésta se integre y desempeñe las actividades estipuladas bajo las normas y políticas vigentes.

En el Gobierno Provincial del Azuay, existen dos grupos formales claramente identificados; por una parte está el Sindicato Único de Trabajadores de la Institución, quiénes están amparados bajo el Contrato Colectivo y el Código de Trabajo; y por otro lado está la Asociación de Empleados, que es a nivel del área Administrativa.

Estos grupos formales se originaron hace muchos años; en caso del Sindicato, recientemente cumplieron 46 años. La relación que existe en este grupo, es bastante agradable ya que en varias ocasiones se está negociando y llegando a consensos, últimamente negociaron el Contrato Colectivo, el mismo que fue enviado para que sea revisado y aprobado.

Así también, con la Asociación de empleados, la relación es la misma que la anterior, aunque en la asociación de Empleados no tienen el Contrato Colectivo como lo es en el caso de los Sindicatos, pero se rigen a un reglamento interno.

Estas agrupaciones realmente tienen peso en la Institución, porque a través de sus dirigentes se realizan solicitudes o propuestas, cada uno de los grupos no tiene como propósito buscar beneficio para sí mismos, sino más bien buscan compromisos y beneficios conjuntos ya sea para la institución como para ellos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Por lo expuesto anteriormente decimos entonces: que el Análisis de Puestos o Diseño de Perfiles es una necesidad social, puesto que por medio de esta técnica, independientemente de otras, se determinan las características óptimas de la persona que ocupará el puesto.

- 3. Necesidad de Productividad:** la mejor forma de lograr la productividad es la de proporcionar un entrenamiento adecuado a las personas de nuevo ingreso, las que van a ser promovidas a otro, o bien, las que requieren de éste para desempeñar sus tareas.

Para el Gobierno Provincial del Azuay, el entrenamiento o capacitación es algo de gran importancia para mejorar la productividad de los empleados, pues al momento de existir falencias en los empleados o trabajadores, como: no estar seleccionado correctamente en el puesto o no haber recibido una correcta capacitación, lo que dará lugar que la productividad se vea afectada tanto para los empleados como para la Institución.

Al estructurar un programa de Capacitación, el factor indispensable y básico dentro de la Institución, es la Evaluación del Desempeño; que se realiza dos veces al año, lo cual permite conocer las falencias del personal y a su vez las necesidades de capacitación, es decir, si se detecta a un empleado la falta de conocimientos en el levantamiento de indicadores de Gestión u otro tema; se enfocarán en proporcionar un curso sobre el mismo.

En esta Institución el Análisis de Puestos es la materia prima para efectuar los diferentes procesos en lo que es la gestión de Recursos Humanos, debido a que si no se tiene levantado un perfil de puestos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

o cargos del personal en lo que se refiere a las actividades, formación y capacitación del personal, no se podrá continuar con el siguiente proceso.

Es una ventaja contar con un Análisis de Puestos o Manual de Perfiles totalmente organizado y planificado, ya que es un medio de consulta permanente para todo el personal de Recursos Humanos.

3.4 LA TÉCNICA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

El Análisis de Puestos como una técnica, es útil para obtener toda la información necesaria que nos describa en forma sencilla y clara, cada uno de los puestos que integran una organización.

3.4.1 Pasos para realizar el Análisis de Puestos: el Gobierno Provincial del Azuay al ser una Institución del sector público, se rigen por la norma técnica de Análisis de Puestos que facilita la SENRES, en donde constan los pasos para que se cumpla internamente con la misma. La técnica del Análisis de Puestos consta de los siguientes pasos:

- 1) Entrevista u observación directa al personal que se encuentra desempeñando el cargo, es decir, al levantamiento de información acerca del mismo.
- 2) Reunirse con el jefe inmediato e informarle las funciones que realiza, aquí va a existir dos repercusiones: del empleado y del jefe inmediato.
- 3) Diseñar el perfil o el análisis de puestos, y esto transcribir a un medio informático para tener levantada toda la información.
- 4) Se presenta el perfil al jefe inmediato, quien es el que valida la información y revisa si esta correcto lo levantado.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- 5) Se aprueba el perfil, por parte del empleado como del jefe inmediato, donde se realiza una reunión con las dos partes, y luego es firmado por la máxima autoridad.

3.4.2 Metodología: la metodología del análisis de puestos debe permitir que se obtengan los mejores resultados por medio de la utilización óptima de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

La metodología a seguir en el GPA, lo más conveniente es realizar talleres grupales, en los que se buscan expertos por cada cargo, quienes van trabajando y analizando, las actividades esenciales, las funciones con qué frecuencia lo realiza, cual es la misión del cargo y los perfiles que se necesitan; esto es en el proceso normal de validación.

3.4.3 Requisitos para el Análisis de Puestos

- 1) Contar con la disposición de la máxima autoridad, es un proceso que implica el involucramiento y participación de todo el personal, así también la disponibilidad de tiempo, pues no solo se va a levantar el perfil de un determinado departamento, sino de todos los cargos hasta de un director.
- 2) Contar presupuestariamente con el dinero suficiente para poder hacer los talleres y continuar con todo el proceso, ya que si se lo realiza mediante la contratación de gente externa, se debe contar con presupuesto para poder pagar al mismo.
- 3) La socialización con la gente: hace referencia a que el personal entienda ¿qué es lo que se va a desarrollar? Para que no se crea resistencia, es decir, que se dará a conocer las ventajas de realizar un análisis de puestos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Esta institución últimamente ha realizado el Diseño de Perfiles a través de la contratación de una consultoría externa, encontrando como ventaja la inexistencia de subjetividades, ya que al cargo lo ven desde otro ámbito, en cambio si se lo hiciera internamente, estas personas buscarán favorecer al personal dependiendo la relación de amistad con el mismo.

3.4.4 Partes del Análisis de Puestos

Las partes que tiene el análisis de puestos o perfil del cargo son:

1. Datos de Identificación: aquí se indica cual es el cargo, nombre de la institución, números de ocupantes en el puesto, en que departamento se encuentra, ciudad en la que trabaja, quien es el supervisor y a qué cargo supervisa.
2. Misión del Cargo: aquí se indica los deberes y responsabilidades que debe seguir la persona que ocupe el cargo.
3. Actividades Esenciales: se identificará cuales son las actividades, los indicadores de gestión y quiénes reciben tal servicio o a quiénes beneficia dicha actividad.
4. Matriz de Competencias: la Institución tiene levantado un perfil en base a lo que son indicadores y competencias que van en relación con las actividades esenciales del cargo. Dentro de estas competencias tenemos:
 - *Competencias Corporativas*: son competencias que debe poseer el personal que labora en la Institución, ya que al momento de hacer una selección de personal, en el caso que si una persona no tiene esas competencias, no puede ingresar a la Institución.
5. Educación formal requerida: constan todos los niveles de educación que requiera la institución.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

6. Capacitación adicional requerida: hace referencia a cursos, seminarios y pasantías que ha recibido adicionalmente.
7. Conocimientos Académicos: como es en el caso de que la persona requiera curso de capacitación, siendo este un requisito de selección o capacitación, que a su vez sirve para seleccionar el personal.
8. Conocimientos informativos requeridos: conocer la información de leyes y decretos que requiera la persona, para que cumpla con el perfil indicado.
9. Destrezas específicas requeridas: por ejemplo problemas específicos que necesite; básicamente los programas informáticos.
10. Destrezas o habilidades generales: está relacionado con las competencias que en su momento servirá para seleccionar al personal.
11. Experiencia: tiempo de experiencia de la persona, así como la experiencia adicional que tendrá que adquirir para poder desenvolverse en cargos similares.
12. Actividades del cargo: se determinará la frecuencia, el grado de importancia y las consecuencias de las diferentes actividades o funciones que desempeña en la Institución.

Para la mayor comprensión de las partes del Análisis de Puestos presentamos en el Anexo 4 la aplicación del Análisis de Puestos o Perfil de Competencias.

3.5 APLICACIÓN Y UTILIDAD DEL ANALISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos para la Institución es el primer insumo, para luego continuar con los demás procesos.

El Gobierno Provincial aplica el Análisis de Puestos para:

- **Valoración de Cargos**: El análisis de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

valoración de puestos o cargos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración; procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace para establecer sistemas retributivos más justos y equitativos.

- **Evaluación del Desempeño:** Dado que el análisis de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está rindiendo lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende, que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.

El análisis de puestos considera muy importante estimular la motivación del personal, para de esta forma facilitar la evaluación de desempeño y verificar el merito funcional de cada uno de ellos.

- **Programas de Capacitación:** Al determinarse los perfiles de cada uno de los puestos dentro de la organización, también se definen las aptitudes y requisitos necesarios para los mismos, mediante estos últimos la organización estará en posibilidad de reforzar y actualizar



UNIVERSIDAD DE CUENCA

el grado de conocimiento y aptitudes de los empleados de acuerdo a las exigencias de su cargo y de su medio ambiente, mediante la capacitación de su personal, enfocada a la eficacia y eficiencia con la que requiere una tarea.

Es a través de la detección de necesidades de capacitación, que se hace un diagnóstico mediante el cual se detectan las áreas a capacitar y así se elaboran los programas para cubrir los requerimientos necesarios para el desempeño del puesto.

- **Selección de Personal:** El análisis de puestos proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen.

Durante el proceso de selección del personal, el primer paso consiste en analizar el puesto para el cual se están buscando candidatos para describir en términos específicos la naturaleza de las tareas que los trabajadores deberán realizar, ya que de esto dependerá la correcta selección del personal.

- **Reclutamiento de Personal:** el análisis de puestos proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios tales como los conocimientos o las habilidades con las que se relacionan; así como los atributos personales para



UNIVERSIDAD DE CUENCA

desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto e información de la especificación del puesto son la base sobre la que se decide qué tipo de personas se reclutan y se contratan. El análisis de puestos ayuda en la elaboración de los anuncios y en la elección de donde deberá realizarse el reclutamiento del personal, siendo la base principal de este, ya que al definir cada una de las funciones a desempeñar en un puesto, se elabora una ficha o perfil que es utilizada cada vez que se requiera una persona con las características específicas para desempeñarse en dicho puesto.

- **Programas de Inducción:** Una vez que se ha reclutado y seleccionado al colaborador deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición, aún cuando ya cuente con experiencia en el puesto.

La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo, visita a instalaciones, programas especiales, servicio de medicina preventiva, entre otros puntos. Este proceso de adaptación se da tanto en el puesto de trabajo como en la organización.

NOTA: Para el desarrollo de todos estos temas, nos hemos guiado en un solo libro y así también en una entrevista personal, realizada en el Gobierno Provincial del Azuay.



BIBLIOGRAFIA

- GAMA, Elba: "Bases para el Análisis de Puestos", Editorial El Manual Moderno S.A, México, 1992.
- Trabajo de Campo: Entrevista personal con la Coordinadora de Recursos Humanos del Gobierno Provincial del Azuay.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO IV



CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS

4.1 ASPECTOS GENERALES

4.1.1 Clasificación de Puestos

Como es natural la Clasificación de Puestos responde a una filosofía, a un sistema y a un método, por lo que la primera que le inquieta a un investigador o a una persona en particulares es: ¿Qué es la Clasificación de Puestos?, pero para mayor entendimiento lo clasificaremos de la siguiente manera:

- Clasificar: “significa separar las cosas necesarias de las innecesarias, para luego retirar del sitio todos aquellos objetos que no requerimos y así quedarnos sólo con lo indispensable para trabajar”.²⁷
- Clasificación: “Clasificación es el ordenamiento por clases o categorías, según las propiedades del objeto o concepto en cuestión”.²⁸
- Puesto: “Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. Trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades”.²⁹

Podemos deducir entonces que: “CLASIFICACIÓN DE PUESTOS ES UN ORDENAMIENTO DE LOS PUESTOS, POR MEDIO DEL CUAL SE AGRUPAN LOS PUESTOS DE UNA ORGANIZACIÓN BASÁNDOSE EN LA SIMILITUD DE CIERTOS FACTORES TALES COMO: LA COMPLEJIDAD DE LAS TAREAS, LAS RESPONSABILIDADES SOBRE DIFERENTES ASPECTOS Y LAS CONDICIONES DE TRABAJO”.³⁰

²⁷ Derechos Reservados Centro de Calidad, “Las 5S”, Manual de Fundamentos, Pág. 3.

²⁸ es.wikipedia.org/clasificación.

²⁹ FERNANDEZ RIOS, Manuel: “Diccionario de Recursos Humanos”, Editorial Díaz de Santos.

³⁰ Autoras.

AUTORAS:

Ximena Baculima

Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Lo que reciente a todo servidor es la injusticia en su remuneración cuando observa que el compañero de oficina ejerciendo iguales funciones año tras año va obteniendo aumentos salariales mientras él permanece estancado en sus aspiraciones de superación, que es un problema por no realizarse una selección de personal en la que se debe tomar en cuenta: capacidad técnica y profesional, experiencia y honestidad y especialmente que no existe impedimento legal para ocupar un cargo que pudiese hacerse por ascenso.

Por tal motivo la clasificación de puestos en la administración pública, constituye una tarea difícil y compleja, ya que vendría a determinar el grado de importancia que cada función pública tiene, fijando las responsabilidades específicas para cada puesto.

Este trabajo nos permitirá determinar los requisitos mínimos de educación y experiencia que se han de exigir a las personas que van a desempeñar dichos puestos, para establecer sueldos, teniendo en cuenta el principio universal “a igual trabajo corresponde igual remuneración” solo así se pondrán en las bases de una administración de personal imparcial y justa.

4.1.2 Valoración de Puestos³¹

La Valoración de Puestos de Trabajo implica un análisis y descripción de las funciones encomendadas a cada puesto, situándolos en una clasificación que ha de servir de base del sistema retributivo de la organización.

La Valoración de Puestos de Trabajo adapta la realidad de la organización a una política retributiva más justa y adecuada a los referentes del mercado, está en línea con la tendencia

³¹ www.paginaspersonales.es



UNIVERSIDAD DE CUENCA

modernizadora de la Administración Pública y constituye una apuesta por la calidad de los servicios municipales.

La Valoración de Puestos de Trabajo no es un método de medida de precisión. Se trata en esencia de un método que enjuicia o aprecia el trabajo que se realiza en las organizaciones y le atribuye un valor que posteriormente se traducirá en un precio o salario.

El nivel de los salarios, así como las relaciones entre ellos, dentro de la Empresa, no deben dejarse al azar, ni derivar únicamente de la situación del mercado de trabajo. Su determinación es función de una serie de factores que se mueven en escalas muy elevadas, tales como la situación económica del país o del Sector Industrial, la zona en que esté ubicada la empresa, etc.

El nivel general de los salarios está determinado, pues, por varios factores:

- Situación económica del país.
- Acción de los poderes públicos.
- Presión sindical.
- Coste de vida.
- Situación financiera de la empresa.
- Productividad.
- Comercialización de los productos y servicios.
- El mercado.

Ventajas de la Valoración de Puestos

- Crea una cultura retributiva lógica y coherente.
- Se adopta un método unitario para valorar cualquier puesto nuevo de la organización.
- Constituye una poderosa herramienta para el análisis organizativo, así como para formular la estructura retributiva.



4.1.2.1 **Objetivos de la Valoración de Puesto**

1. Proporcionar datos que determinen el valor relativo de los puestos.
2. Permitir la Administración de salarios
3. Aportar datos para medir los costos de personal
4. Sirve de base las negociaciones y convenios colectivos.
5. Orientar en la selección, promoción y capacitación del personal
6. Aclarar funciones y responsabilidades

4.1.2.2 **Consideraciones básicas de la Valoración de Puestos**

1. Se trata de valorar al puesto, no a la persona.
2. La medida del puesto tiene un valor relativo.
3. Los resultados pueden dar lugar a un cambio en la política salarial.
4. Quiere solucionar un problema de justicia y comparación.
5. El éxito radica en que:
 - Los salarios resultantes se consideren suficientes.
 - Haya equidad entre los diferentes puestos.
 - Se incluyan todas las compensaciones.

4.1.2.3 **Métodos de Valoración**³²

Los métodos o formas más comunes para hacer la valoración de puestos son:

1. **Jerarquización de Puestos:** es el método más sencillo (y menos preciso) para llevar a cabo una valoración de puestos. Los especialistas verifican la información procedente del análisis de

³² www.mitecnologico.com/.../metodosValuacionDePuestos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

puestos. Cada puesto se integra en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Estas son jerarquizaciones generales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función. Estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos. Las escalas de compensación económica que se basan en jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados.

Ventajas

- Evita errores de calificaciones extremas o centrales.
- Es fácil de comprender por los empleados.
- Es simple.

Desventajas:

- Bajo grado de precisión.
- No especifica que tanto más complejo es un puesto en comparación con otro.
- Los restantes métodos de jerarquización tienen la misma mecánica, lo cual los hace análogos.
- Difícil de sustentar ante los empleados.

2. **Graduación de Puestos:** la graduación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado. Es decir se ubican los puestos en niveles o clases. En este método se hace previamente un análisis de los puestos a evaluarse, de tal manera que de acuerdo a las responsabilidades del puesto se establecen las categorías. La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación. Garantiza que los



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Colaboradores más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones.

Ventajas

- Si se puede determinar el factor único, esto es una fuente de objetividad.
- Cuando es necesario introducir un nuevo grado se resuelve haciendo una corrida general de los rangos superiores.
- Su costo es bajo con relación a otros métodos.
- Facilita la comunicación, el entendimiento y la aceptación.

Desventajas

- Requiere mucha experiencia relacionada a los puestos de la estructura por parte de quien diseña y administra el sistema.
- Requiere que el factor único se pueda aplicar a todos los puestos de la estructura.
- Es apropiado para estructuras de pocos puestos.
- No establece un valor numérico al puesto, que represente su importancia frente a otros. Sólo dice que es mayor o menor.

3. **Comparación de Factores:** este método requiere que el comité de evaluación de puestos compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación



UNIVERSIDAD DE CUENCA

permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto. Se basa en los siguientes pasos:

1. Identificación de los factores esenciales. Decidir qué factores son significativos y comunes para una amplia gama de puestos.
2. Selección y determinación de los puestos claves. Son los que se encuentran comúnmente, tanto en la organización como en el mercado de trabajo. Los puestos esenciales se seleccionan porque es más sencillo identificar la tasa de mercado para ellos. Es ideal que estos puestos sean considerados clave por los empleados y que cada uno comprenda una amplia variedad de factores importantes que deben evaluarse.
3. Descripción de salarios para puestos esenciales. Se concede un valor monetario a cada componente básico de cada puesto. La proporción salarial concedida a los factores de cada puesto dependerá de la importancia de cada factor.
4. Ubicación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores. La información se transfiere a una tabla de comparación de factores, de acuerdo con la compensación salarial adscrita a cada factor esencial, se colocan los puestos básicos que sirvieron para el estudio.
5. Evaluación de otros puestos. Una vez que se registran los puestos básicos y la asignación de salarios para cada uno de sus factores esenciales, se puede proceder a la evaluación de otros puestos, sirviéndose de los puestos típicos como indicadores.

Ventajas

- Es muy preciso



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Permite un examen completo de cada puesto.
- Proporciona valores numéricos a los puestos.
- Facilita la comunicación y la aceptación.

Desventajas

- Es muy complejo
- No es práctico para estructuras con muchos puestos.
- No resulta económico para estructuras con pocos puestos.

4. **Sistema de Puntos:** es el más empleado para la evaluación de puestos. En vez de utilizar niveles salariales, utiliza puntos. Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales. Es recomendable el establecimiento de un comité evaluador.

Pasos:

1. Determinación de los factores esenciales. Puede desarrollarse con los mismos factores del método de comparación, pero generalmente profundiza más el análisis pues descompone estos elementos en subfactores.
2. Determinación de los niveles de los factores. Dado que el nivel de responsabilidad puede variar de uno a otro puesto, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor. Estos niveles ayudan a los analistas a fijar compensaciones para diferentes grados de responsabilidad y otros factores esenciales.
3. Adjudicación de puntos a cada subfactor. Con los factores esenciales listados y los diferentes niveles colocados como encabezados, se obtiene un sistema matricial de puntuación. El comité asigna puntos, en forma subjetiva a cada subfactor. Esta adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4. Adjudicación de puntos a los niveles. Ya asignados los puntos a cada elemento del puesto del nivel IV, los analistas conceden puntos en cada nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno.
5. Desarrollo del manual de evaluación. El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto. También define qué se espera, en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada subfactor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo con su nivel.
6. Aplicación del sistema de puntuación. Cuando se encuentran listos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto. Este proceso es subjetivo. Requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto en el manual de evaluación, para cada subfactor. El punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto. Se suman los puntos de cada subfactor para identificar el número total de puntos del puesto. Después de obtener la puntuación total para cada puesto, se establecen las jerarquías relativas. Al igual que con los otros métodos, estos resultados deben ser verificados por los gerentes de departamento, para asegurarse de que las puntuaciones y los niveles salariales establecidos son adecuados.

Ventajas.

- El uso de un mayor número de factores permite mejorar el análisis de los puestos para valuar a fin de darles un salario más justo.
- El proceso fundamental es relativamente sencillo y claro.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Reduce al mínimo la influencia subjetiva del título o personalidad del puesto.
- Los empleados lo aceptan con facilidad, cuando está bien descrito u especificado.
- Resume los criterios necesarios en definiciones cuidadosamente elaboradas.
- Reduce la influencia del título del puesto.

Desventajas.

- La selección y definición de los factores no resulta tan fácil.
- La ponderación de los factores representa una limitación y en ocasiones impide su aplicación a todos los grupos que integran la empresa: producción, ventas, etc.
- Se requiere una capacitación cuidadosa de todos los que intervienen en el sistema.
- La valoración, en sí misma, exige mayor tiempo que otros sistemas.

4.2 CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS APLICADO EN EL GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY

Para realizar la Actualización de la Clasificación y Valoración de Puestos nos basaremos en el Registro Oficial Órgano del Gobierno del Ecuador Nro. 103, en el que se detalla claramente el proceso para la Clasificación y Valoración de Puestos.

El método a utilizarse para esta Valoración será el Método de puntos, como lo ha sido aplicado en anteriores Valoraciones, en el que a cada subfactor se asignará cierto puntaje dependiendo el estipulado en este Registro. (Ver Anexo 5)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.3 ADMINISTRACION DE LAS REMUNERACIONES EN LA INSTITUCION

4.3.1 Unificación de las Remuneraciones³³

4.3.1.1 Unificación de ingresos.- “se unifica todos los componentes que constituyen el ingreso de los dignatarios, autoridades, funcionarios, servidores y trabajadores que prestan sus servicios en las entidades y organismos”.

4.3.1.2 Remuneración mensual unificada.- “Se establece la remuneración mensual unificada, la misma que resulta de dividir para doce la suma de todo los ingresos anuales que el dignatario, autoridad, funcionario, servidor y trabajador, tenga derecho y que se encuentre presupuestado”.

En el caso de personas que trabajen en determinado puesto y se dé el ascenso o cambio del mismo, la remuneración será pagada hasta el último día del mes. En esta remuneración mensual unificada no se sumarán aquellos ingresos que corresponden a los siguientes conceptos:

➤ **Décimo tercer sueldo o remuneración:** “El décimo tercer sueldo o remuneración de los servidores públicos y trabajadores de las entidades y organismos, consiste en una remuneración mensual unificada adicional, que deberá ser pagada hasta el 24 de diciembre de cada año”.

A esta remuneración se la conoce también como Bono Navideño.

➤ **Décimo cuarto sueldo o remuneración:** “El décimo cuarto sueldo o remuneración de los servidores públicos y trabajadores de las entidades y organismos, consiste en una remuneración

³³ Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y de Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.
Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público. Registro Oficial 364 del 20 de junio del 2008.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

básica mínima unificada que será pagada hasta el 15 de septiembre de cada año”.

Esta remuneración, es conocida como Bono Escolar.

- Viáticos, subsistencias, dietas, horas suplementarias, extraordinarias, encargos y subrogaciones.

4.3.1.3 Escala de remuneraciones mensuales unificadas.- “La escala de remuneraciones mensuales unificadas y los niveles estructurales de los puestos serán aprobados mediante resolución expedida por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, en base del informe y proyecto que presentará en un plazo no mayor a ciento ochenta días, desde la publicación de la Ley en el Registro Oficial. Se deberá contar con el dictamen técnico presupuestario del Ministerio de Economía y Finanzas”.

4.3.2 Remuneraciones e Ingresos Complementario³⁴

4.3.2.1 Sistema de remuneraciones.- “Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a racionalizar, armonizar y determinar la remuneración de los servidores de las entidades y organismos”.

4.3.2.2 Principios.- “Los puestos serán remunerados sobre la base de un sistema que garantice el principio de que la remuneración del servidor y trabajador será proporcional a sus funciones, eficiencia y responsabilidades, observando el principio de que a igual trabajo corresponde igual remuneración”.

³⁴ Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y de Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.
Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público. Registro Oficial 364 del 20 de junio del 2008.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.3.2.3 Primer día de remuneración.- “La remuneración se pagará desde el primer día del mes siguiente al de la fecha de registro del nombramiento o contrato, salvo el caso en que éste se haya llevado a cabo el primer día hábil del mes”.

4.3.2.4 Pago de honorarios.- “Cuando dentro de un mes hubiese vacante en un puesto comprendido y la persona designada para tal cargo entrare al servicio después del primer día hábil de dicho mes, el pago de los servicios prestados en la fracción del mes se hará en forma de honorarios en relación con el tiempo de labor, aplicando el gasto a la partida correspondiente”.

4.3.2.5 Pago por horas extraordinarias o suplementarias.- “Cuando las necesidades institucionales lo requieran y existan las disponibilidades presupuestarias correspondientes, la autoridad nominadora podrá disponer y autorizar, al servidor o trabajador de las entidades y organismos, a laborar hasta un máximo de sesenta horas extraordinarias o suplementarias al mes. No se obligará al servidor público a trabajar horas extraordinarias o suplementarias sin el pago correspondiente”.

Teniendo en cuenta que para el cálculo de horas extraordinarias es el 100 % de lo equivalente a la hora de trabajo, mientras que las horas suplementarias es solo el recargo del 50%.

4.3.2.6 Indemnización por accidente de trabajo o enfermedad.- “En caso de accidente de trabajo o por enfermedad profesional, ocasionada como consecuencia del desempeño de su función, que provoque el fallecimiento o incapacidad total o permanente, el servidor o trabajador de las entidades y organismos, serán indemnizados de acuerdo con los límites y cálculo establecidos para el caso de la supresión de puestos”.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

De haber un accidente de trabajo o enfermedad de un empleado, la Institución está en la obligación de integrarle nuevamente a sus labores diarias a pesar de la indemnización.

4.3.2.7 Pago a herederos por fallecimiento.- “Las sumas adeudadas por remuneraciones al servidor o trabajador que hubiere fallecido, se pagarán a sus legítimos herederos. En caso de que se paguen estos valores a personas que no tengan derecho, aquellos que se consideren perjudicados, interpondrán su reclamo ante el juez respectivo, siendo solidariamente responsable el funcionario que ordenó y realizó el pago”.

4.3.2.8 Subrogación o encargo.- “Cuando por disposición de la ley o por orden escrita de la autoridad competente, un servidor deba subrogar a superiores jerárquicos que perciban mayor remuneración mensual unificada, recibirá la diferencia de la remuneración mensual unificada que corresponda al subrogado, durante el tiempo que dure el reemplazo, a partir de la fecha en que se inicia tal encargo o subrogación y hasta por un máximo de sesenta días, sin perjuicio del derecho del titular. En el caso de puestos vacantes la autoridad nominadora deberá designar al titular en el plazo máximo de sesenta días”.

4.3.2.9 Beneficio por jubilación.- “Los funcionarios y servidores, de las entidades y organismos, que se acojan a los beneficios de la jubilación, tendrán derecho a recibir por una sola vez el equivalente a cuatro remuneraciones mensuales unificadas, para cuyo efecto, se efectuarán las reformas presupuestarias correspondientes”.

Si algún jubilado desea reingresar a la Institución o alguna institución Pública, en este caso no tendrá derecho a este beneficio a excepción de quienes van a ocupar puestos de libre nombramiento y remoción.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“Los jubilados en general y los que reciban pensiones de retiro, solo podrán reingresar al sector público siempre que sus pensiones mensuales no superen los quinientos dólares de los Estados Unidos de América”.

4.3.3 Escala de Remuneraciones de Coordinación Administrativa y de Logística y Coordinación de Talento Humano

La determinación de las Remuneraciones, luego de Valorar en el Periodo 2007-2009 el Gobierno Provincial del Azuay, se basaron en la Resolución No. SENRES-2008-000096, Publicada en el Registro Oficial 364 del 20 de Junio del 2008. (Ver anexo 6)

Previamente a la actualización de Valoración de Puestos, presentamos una escala de remuneración percibida por los empleados durante el periodo antes mencionado, con los siguientes grupos ocupacionales de las unidades:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY

RESUMEN CUESTIONARIO PARA VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS PERIODO 2007-2009

| UNIDAD | CARGO | PUNTOS | SUELDO | GRUPO OCUPACIONAL ANTERIOR |
|--|--|--------|---------------|----------------------------|
| Coordinación Administrativa y de Logística | Coordinador Administrativo y de Logística | 833 | 1418 | Profesional 6 |
| | Responsable de Servicios Generales | 720 | 1026 | Profesional 4 |
| | Técnico de Servicios Generales | 313 | 527 | Asistente Administrativo B |
| | Responsable de Bodegas | 720 | 1026 | Profesional 4 |
| | Supervisor de Combustibles | 333 | 527 | Asistente Administrativo B |
| | Bodeguero | 420 | 620 | Técnico B |
| | Asistente Administrativa | 213 | 495 | Asistente Administrativo A |
| Coordinación de Talento Humano | Coordinadora de Talento Humano | 833 | 1418 | Profesional 6 |
| | Médico | 750 | 1026 | Profesional 4 |
| | Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional | 720 | 1026 | Profesional 4 |
| | Analista en Subsistemas de Talento Humano | 698 | 1026 | Profesional 4 |
| | Responsable de Desarrollo Organizacional | 742 | 1026 | Profesional 4 |
| | Responsable de Nómina y Beneficios | 720 | 1026 | Profesional 4 |
| | Asesor de Gestión de Talento Humano | 813 | 1197 | Profesional 5 |
| | Analista de Talento Humano | 580 | 835 | Profesional 2 |
| | Odontólogo | 643 | 919 | Profesional 3 |
| | Enfermera | 643 | 919 | Profesional 3 |
| | Trabajadora Social | 643 | 919 | Profesional 3 |
| | Analista de Servicio al Ciudadano | 293 | 527 | Asistente Administrativo B |
| | Supervisor de Seguridad y Salud Ocupacional | 743 | 1026 | Profesional 4 |
| Psicólogo | 693 | 919 | Profesional 3 | |

Fuente: Gobierno Provincial del Azuay

Elaborado por: Las autoras

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía

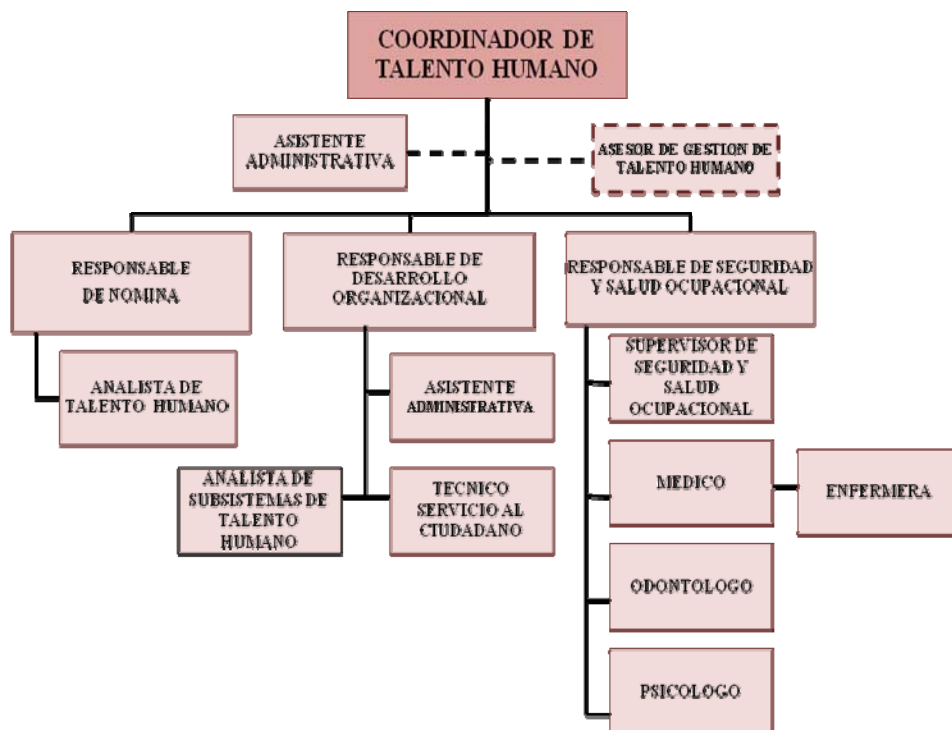


UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.4 CASO PRACTICO³⁵

En el Gobierno Provincial del Azuay, el proceso para la Valoración de Puestos, es muy complejo, debido a la existencia de un gran número de empleados, siendo así la presente Valoración será realizada en dos Unidades específicas como son: la Coordinación de Recursos Humanos y la Coordinación Administrativa y de Logística, previamente a la Valoración de Puestos daremos a conocer los objetivos y metas que posee cada una de las mencionadas Unidades:

UNIDAD DE COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Gobierno Provincial del Azuay

OBJETIVO:

³⁵ www.azuay.gob.ec

AUTORAS:
Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Coordinar las acciones de las direcciones de Sindicatura, Comunicación Social, Fiscalización, Secretaría General, Dirección Administrativa y de Recursos Humanos y Dirección Financiera.
- Coordinar la formulación de políticas institucionales y públicas de las áreas de Sindicatura, Comunicación Social, Fiscalización, Secretaría General, Dirección Administrativa y de Recursos Humanos y Dirección Financiera.
- Ejecutar las actividades de coordinación interinstitucional vinculadas a las áreas de Sindicatura, Comunicación Social, Fiscalización, Secretaría General, Dirección Administrativa y de Recursos Humanos y Dirección Financiera.
- Coordinar la elaboración de proyectos de ordenanzas, reglamentos, acuerdos o resoluciones necesarias para el progreso de la Provincia y para la racionalización y eficiencia de la administración y presentarlas a consideración del Prefecto Provincial.
- Coordinar y ejecutar las acciones de las direcciones e instancias que orientan soporte a los procesos institucionales.

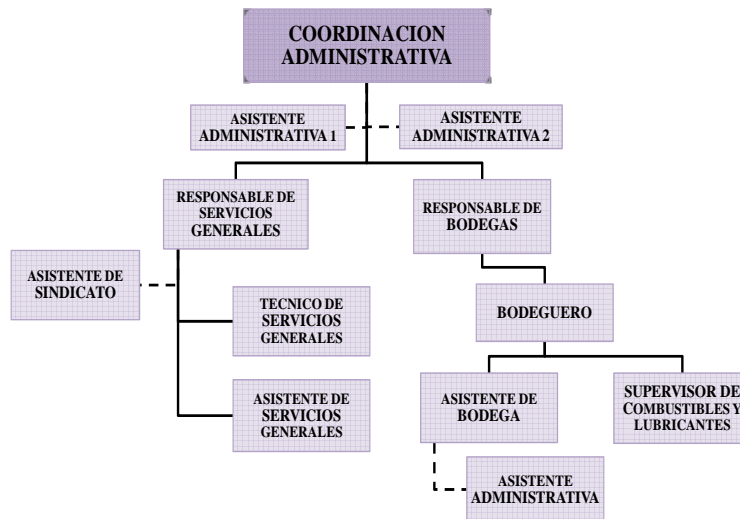
META:

- Hacer del Gobierno Provincial del Azuay una institución modelo y ejemplo de administración pública que cuente con un personal capacitado para responder a las exigencias ciudadanas e institucionales; y, con una administración eficiente de sus bienes; con procesos certificados de calidad apoyado en un modelo de gobierno electrónico.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

UNIDAD DE COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y DE LOGÍSTICA



Fuente: Gobierno Provincial del Azuay

OBJETIVO:

- Planificar, dirigir y controlar las actividades administrativas, para asegurar el óptimo funcionamiento administrativo para una gestión eficiente.
- Planificar, desarrollar, ejecutar y supervisar el Sistema Integrado de Administración del Talento Humano; así como la implementación de la Unidad de Administración de Recursos.

META:

- Garantizar que los procesos administrativos y de gestión del talento humano se desarrollen de forma óptima, para atender las necesidades de la Institución de manera oportuna y confiable.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.4.1 CUESTIONARIOS PARA VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.

A continuación presentamos los cuestionarios que hemos realizado en las dos Unidades del tema de tesis.

CUESTIONARIO #1

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Coordinador Administrativo y de Logística

AREA: COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y DE LOGÍSTICA

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

INSTRUCCIÓN FORMAL

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|--------------------|
| Nivel de instrucción básica | EDUCACIÓN BASICA | |
| Estudios formales de educación media. | BACHILLER | |
| Estudios formales de una rama u oficio - post bachillerato | TECNICO | |
| Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria. | TITULO PROFESIONAL | |
| Conocimiento de una rama científica adicional | DIPLOMADO | |
| Suficiencia y dominio de una rama científica especializada | ESPECIALISTA | 190 |
| Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica. | MAESTRIA O MAS | |

EXERIENCIA

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------|--------------------|
| <u>NO PROFESIONAL</u> | | |
| Administrativo | Hasta 1 año | |
| Técnico | Hasta 1 año | |
| <u>PROFESIONAL</u> | | |
| Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico | 2 años | |
| Ejecución de Procesos | 3-4 años | 63 |
| Ejecución y Supervisión de Procesos | 5-6 años | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | | |
|---|----------|---------------------------|
| Ejecución y Coordinación de Procesos | 7-9 años | |
| CONDICIONES DE TRABAJO | | |
| <u>DESCRIPCIÓN</u> | | <u>SELECCIONAR</u> |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. | | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. | | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. | | |
| Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional. | | 80 |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. | | |

ROL DEL PUESTO

| | | |
|---|--|---------------------------|
| <u>DESCRIPCIÓN</u> | | <u>SELECCIONAR</u> |
| Constituyen los puestos que facilitan la operación de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo. | | |
| Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. | | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica. | | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. | | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo. | | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales. | | 175 |
| Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. | | |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #1

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Responsable de Servicios Generales

AREA: COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y DE LOGÍSTICA

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

INSTRUCCIÓN FORMAL

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|--------------------|
| Nivel de instrucción básica | EDUCACIÓN BASICA | |
| Estudios formales de educación media. | BACHILLER | |
| Estudios formales de una rama u oficio - post bachillerato | TECNICO | |
| Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria. | TITULO PROFESIONAL | |
| Conocimiento de una rama científica adicional | DIPLOMADO | 180 |
| Suficiencia y dominio de una rama científica especializada | ESPECIALISTA | |
| Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica. | MAESTRIA O MAS | |

EXERENCIA

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------|--------------------|
| <u>NO PROFESIONAL</u> | | |
| Administrativo | Hasta 1 año | |
| Técnico | Hasta 1 año | |
| <u>PROFESIONAL</u> | | |
| Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico | 2 años | |
| Ejecución de Procesos | 3-4 años | 63 |
| Ejecución y Supervisión de Procesos | 5-6 años | |
| Ejecución y Coordinación de Procesos | 7-9 años | |

AUTORAS:
Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONDICIONES DE TRABAJO

| DESCRIPCIÓN | SELECCIONAR |
|---|--------------------|
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. | 60 |
| Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. | |

ROL DEL PUESTO

| DESCRIPCIÓN | SELECCIONAR |
|---|--------------------|
| Constituyen los puestos que facilitan la operación de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo. | |
| Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. | 125 |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales. | |
| Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #1

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Técnico de Servicios Generales

AREA: COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y LOGÍSTICA

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

INSTRUCCIÓN FORMAL

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|--------------------|
| Nivel de instrucción básica | EDUCACIÓN BASICA | |
| Estudios formales de educación media. | BACHILLER | |
| Estudios formales de una rama u oficio - post bachillerato | TECNICO | 85 |
| Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria. | TITULO PROFESIONAL | |
| Conocimiento de una rama científica adicional | DIPLOMADO | |
| Suficiencia y dominio de una rama científica especializada | ESPECIALISTA | |
| Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica. | MAESTRIA O MAS | |

EXERIENCIA

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------|--------------------|
| <u>NO PROFESIONAL</u> | | |
| Administrativo | Hasta 1 año | |
| Técnico | Hasta 1 año | |
| <u>PROFESIONAL</u> | | |
| Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico | 2 años | 50 |
| Ejecución de Procesos | 3-4 años | |
| Ejecución y Supervisión de Procesos | 5-6 años | |
| Ejecución y Coordinación de Procesos | 7-9 años | |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONDICIONES DE TRABAJO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. | 60 |
| Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. | |

ROL DEL PUESTO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Constituyen los puestos que facilitan la operación de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo. | |
| Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. | 75 |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales. | |
| Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. | |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #1

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Responsable de Bodegas

AREA: COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y DE LOGÍSTICA

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

INSTRUCCIÓN FORMAL

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|--------------------|
| Nivel de instrucción básica | EDUCACIÓN BASICA | |
| Estudios formales de educación media. | BACHILLER | |
| Estudios formales de una rama u oficio - post bachillerato | TECNICO | |
| Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria. | TITULO PROFESIONAL | |
| Conocimiento de una rama científica adicional | DIPLOMADO | 180 |
| Suficiencia y dominio de una rama científica especializada | ESPECIALISTA | |
| Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica. | MAESTRIA O MAS | |

EXERIENCIA

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------|--------------------|
| <u>NO PROFESIONAL</u> | | |
| Administrativo | Hasta 1 año | |
| Técnico | Hasta 1 año | |
| <u>PROFESIONAL</u> | | |
| Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico | 2 años | |
| Ejecución de Procesos | 3-4 años | 63 |
| Ejecución y Supervisión de Procesos | 5-6 años | |
| Ejecución y Coordinación de Procesos | 7-9 años | |

AUTORAS:
Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONDICIONES DE TRABAJO

| DESCRIPCIÓN | SELECCIONAR |
|---|--------------------|
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. | 60 |
| Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. | |

ROL DEL PUESTO

| DESCRIPCIÓN | SELECCIONAR |
|---|--------------------|
| Constituyen los puestos que facilitan la operación de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo. | |
| Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo. | 150 |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales. | |
| Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #1

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Supervisor de Combustibles

AREA: COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y DE LOGÍSTICA

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

INSTRUCCIÓN FORMAL

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|--------------------|
| Nivel de instrucción básica | EDUCACIÓN BASICA | |
| Estudios formales de educación media. | BACHILLER | |
| Estudios formales de una rama u oficio - post bachillerato | TECNICO | 85 |
| Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria. | TITULO PROFESIONAL | |
| Conocimiento de una rama científica adicional | DIPLOMADO | |
| Suficiencia y dominio de una rama científica especializada | ESPECIALISTA | |
| Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica. | MAESTRIA O MAS | |

EXERENCIA

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------|--------------------|
| <u>NO PROFESIONAL</u> | | |
| Administrativo | Hasta 1 año | |
| Técnico | Hasta 1 año | |
| <u>PROFESIONAL</u> | | |
| Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico | 2 años | 50 |
| Ejecución de Procesos | 3-4 años | |
| Ejecución y Supervisión de Procesos | 5-6 años | |
| Ejecución y Coordinación de Procesos | 7-9 años | |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONDICIONES DE TRABAJO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional. | 80 |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. | |

ROL DEL PUESTO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Constituyen los puestos que facilitan la operación de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo. | |
| Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. | 75 |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales. | |
| Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #1

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Bodeguero

AREA: COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y DE LOGÍSTICA

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

INSTRUCCIÓN FORMAL

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|--------------------|
| Nivel de instrucción básica | EDUCACIÓN BASICA | |
| Estudios formales de educación media. | BACHILLER | |
| Estudios formales de una rama u oficio - post bachillerato | TECNICO | 85 |
| Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria. | TITULO PROFESIONAL | |
| Conocimiento de una rama científica adicional | DIPLOMADO | |
| Suficiencia y dominio de una rama científica especializada | ESPECIALISTA | |
| Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica. | MAESTRIA O MAS | |

EXERIENCIA

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------|--------------------|
| <u>NO PROFESIONAL</u> | | |
| Administrativo | Hasta 1 año | |
| Técnico | Hasta 1 año | |
| <u>PROFESIONAL</u> | | |
| Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico | 2 años | |
| Ejecución de Procesos | 3-4 años | 63 |
| Ejecución y Supervisión de Procesos | 5-6 años | |
| Ejecución y Coordinación de Procesos | 7-9 años | |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONDICIONES DE TRABAJO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. | 40 |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. | |

ROL DEL PUESTO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Constituyen los puestos que facilitan la operación de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo. | |
| Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. | 75 |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales. | |
| Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #1

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Asistente Administrativa

AREA: COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

INSTRUCCIÓN FORMAL

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|--------------------|
| Nivel de instrucción básica | EDUCACIÓN BASICA | |
| Estudios formales de educación media. | BACHILLER | |
| Estudios formales de una rama u oficio - post bachillerato | TECNICO | 85 |
| Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria. | TITULO PROFESIONAL | |
| Conocimiento de una rama científica adicional | DIPLOMADO | |
| Suficiencia y dominio de una rama científica especializada | ESPECIALISTA | |
| Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica. | MAESTRIA O MAS | |

EXERIENCIA

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------|--------------------|
| <u>NO PROFESIONAL</u> | | |
| Administrativo | Hasta 1 año | |
| Técnico | Hasta 1 año | |
| <u>PROFESIONAL</u> | | |
| Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico | 2 años | |
| Ejecución de Procesos | 3-4 años | 50 |
| Ejecución y Supervisión de Procesos | 5-6 años | |
| Ejecución y Coordinación de Procesos | 7-9 años | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONDICIONES DE TRABAJO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. | 40 |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. | |

ROL DEL PUESTO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Constituyen los puestos que facilitan la operación de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo. | 50 |
| Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales. | |
| Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #1

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Coordinador de Talento Humano

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

INSTRUCCIÓN FORMAL

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|--------------------|
| Nivel de instrucción básica | EDUCACIÓN BASICA | |
| Estudios formales de educación media. | BACHILLER | |
| Estudios formales de una rama u oficio - post bachillerato | TECNICO | |
| Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria. | TITULO PROFESIONAL | |
| Conocimiento de una rama científica adicional | DIPLOMADO | |
| Suficiencia y dominio de una rama científica especializada | ESPECIALISTA | 190 |
| Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica. | MAESTRIA O MAS | |

EXERIENCIA

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------|--------------------|
| <u>NO PROFESIONAL</u> | | |
| Administrativo | Hasta 1 año | |
| Técnico | Hasta 1 año | |
| <u>PROFESIONAL</u> | | |
| Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico | 2 años | |
| Ejecución de Procesos | 3-4 años | 63 |
| Ejecución y Supervisión de Procesos | 5-6 años | |
| Ejecución y Coordinación de Procesos | 7-9 años | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONDICIONES DE TRABAJO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional. | 80 |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. | |

ROL DEL PUESTO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Constituyen los puestos que facilitan la operación de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo. | |
| Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales. | 175 |
| Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #1

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Médico

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

INSTRUCCIÓN FORMAL

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|--------------------|
| Nivel de instrucción básica | EDUCACIÓN BASICA | |
| Estudios formales de educación media. | BACHILLER | |
| Estudios formales de una rama u oficio - post bachillerato | TECNICO | |
| Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria. | TITULO PROFESIONAL | |
| Conocimiento de una rama científica adicional | DIPLOMADO | 180 |
| Suficiencia y dominio de una rama científica especializada | ESPECIALISTA | |
| Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica. | MAESTRIA O MAS | |

EXERIENCIA

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------|--------------------|
| <u>NO PROFESIONAL</u> | | |
| Administrativo | Hasta 1 año | |
| Técnico | Hasta 1 año | |
| <u>PROFESIONAL</u> | | |
| Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico | 2 años | |
| Ejecución de Procesos | 3-4 años | 63 |
| Ejecución y Supervisión de Procesos | 5-6 años | |
| Ejecución y Coordinación de Procesos | 7-9 años | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONDICIONES DE TRABAJO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. | 40 |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. | |

ROL DEL PUESTO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Constituyen los puestos que facilitan la operación de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo. | |
| Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica. | 100 |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales. | |
| Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #1

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

INSTRUCCIÓN FORMAL

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|--------------------|
| Nivel de instrucción básica | EDUCACIÓN BASICA | |
| Estudios formales de educación media. | BACHILLER | |
| Estudios formales de una rama u oficio - post bachillerato | TECNICO | |
| Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria. | TITULO PROFESIONAL | |
| Conocimiento de una rama científica adicional | DIPLOMADO | 180 |
| Suficiencia y dominio de una rama científica especializada | ESPECIALISTA | |
| Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica. | MAESTRIA O MAS | |

EXERIENCIA

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------|--------------------|
| <u>NO PROFESIONAL</u> | | |
| Administrativo | Hasta 1 año | |
| Técnico | Hasta 1 año | |
| <u>PROFESIONAL</u> | | |
| Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico | 2 años | |
| Ejecución de Procesos | 3-4 años | 63 |
| Ejecución y Supervisión de Procesos | 5-6 años | |
| Ejecución y Coordinación de Procesos | 7-9 años | |

AUTORAS:
Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONDICIONES DE TRABAJO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. | 60 |
| Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. | |

ROL DEL PUESTO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Constituyen los puestos que facilitan la operación de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo. | |
| Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. | 125 |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales. | |
| Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #1

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Analista en Subsistemas de Talento Humano

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

INSTRUCCIÓN FORMAL

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|--------------------|
| Nivel de instrucción básica | EDUCACIÓN BASICA | |
| Estudios formales de educación media. | BACHILLER | |
| Estudios formales de una rama u oficio - post bachillerato | TECNICO | |
| Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria. | TITULO PROFESIONAL | 170 |
| Conocimiento de una rama científica adicional | DIPLOMADO | |
| Suficiencia y dominio de una rama científica especializada | ESPECIALISTA | |
| Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica. | MAESTRIA O MAS | |

EXERIENCIA

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------|--------------------|
| <u>NO PROFESIONAL</u> | | |
| Administrativo | Hasta 1 año | |
| Técnico | Hasta 1 año | |
| <u>PROFESIONAL</u> | | |
| Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico | 2 años | 50 |
| Ejecución de Procesos | 3-4 años | |
| Ejecución y Supervisión de Procesos | 5-6 años | |
| Ejecución y Coordinación de Procesos | 7-9 años | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONDICIONES DE TRABAJO

| DESCRIPCIÓN | SELECCIONAR |
|---|--------------------|
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. | 40 |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. | |

ROL DEL PUESTO

| DESCRIPCIÓN | SELECCIONAR |
|---|--------------------|
| Constituyen los puestos que facilitan la operación de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo. | |
| Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica. | 100 |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales. | |
| Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #1

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Responsable de Desarrollo Organizacional

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

INSTRUCCIÓN FORMAL

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|--------------------|
| Nivel de instrucción básica | EDUCACIÓN BASICA | |
| Estudios formales de educación media. | BACHILLER | |
| Estudios formales de una rama u oficio - post bachillerato | TECNICO | |
| Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria. | TITULO PROFESIONAL | |
| Conocimiento de una rama científica adicional | DIPLOMADO | 180 |
| Suficiencia y dominio de una rama científica especializada | ESPECIALISTA | |
| Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica. | MAESTRIA O MAS | |

EXERIENCIA

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------|--------------------|
| <u>NO PROFESIONAL</u> | | |
| Administrativo | Hasta 1 año | |
| Técnico | Hasta 1 año | |
| <u>PROFESIONAL</u> | | |
| Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico | 2 años | |
| Ejecución de Procesos | 3-4 años | 63 |
| Ejecución y Supervisión de Procesos | 5-6 años | |
| Ejecución y Coordinación de Procesos | 7-9 años | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONDICIONES DE TRABAJO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. | 40 |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. | |

ROL DEL PUESTO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Constituyen los puestos que facilitan la operación de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo. | |
| Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. | 125 |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales. | |
| Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #1

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Responsable de Nómina y Beneficios

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

INSTRUCCIÓN FORMAL

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|--------------------|
| Nivel de instrucción básica | EDUCACIÓN BASICA | |
| Estudios formales de educación media. | BACHILLER | |
| Estudios formales de una rama u oficio - post bachillerato | TECNICO | |
| Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria. | TITULO PROFESIONAL | |
| Conocimiento de una rama científica adicional | DIPLOMADO | 180 |
| Suficiencia y dominio de una rama científica especializada | ESPECIALISTA | |
| Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica. | MAESTRIA O MAS | |

EXERIENCIA

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------|--------------------|
| <u>NO PROFESIONAL</u> | | |
| Administrativo | Hasta 1 año | |
| Técnico | Hasta 1 año | |
| <u>PROFESIONAL</u> | | |
| Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico | 2 años | |
| Ejecución de Procesos | 3-4 años | 63 |
| Ejecución y Supervisión de Procesos | 5-6 años | |
| Ejecución y Coordinación de Procesos | 7-9 años | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONDICIONES DE TRABAJO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. | 60 |
| Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. | |

ROL DEL PUESTO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Constituyen los puestos que facilitan la operación de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo. | |
| Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. | 125 |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales. | |
| Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #1

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Asesor de Gestión de Talento Humano

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

INSTRUCCIÓN FORMAL

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|--------------------|
| Nivel de instrucción básica | EDUCACIÓN BÁSICA | |
| Estudios formales de educación media. | BACHILLER | |
| Estudios formales de una rama u oficio - post bachillerato | TECNICO | |
| Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria. | TITULO PROFESIONAL | |
| Conocimiento de una rama científica adicional | DIPLOMADO | |
| Suficiencia y dominio de una rama científica especializada | ESPECIALISTA | 190 |
| Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica. | MAESTRIA O MAS | |

EXERIENCIA

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------|--------------------|
| <u>NO PROFESIONAL</u> | | |
| Administrativo | Hasta 1 año | |
| Técnico | Hasta 1 año | |
| <u>PROFESIONAL</u> | | |
| Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico | 2 años | |
| Ejecución de Procesos | 3-4 años | 63 |
| Ejecución y Supervisión de Procesos | 5-6 años | |
| Ejecución y Coordinación de Procesos | 7-9 años | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONDICIONES DE TRABAJO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. | 60 |
| Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. | |

ROL DEL PUESTO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Constituyen los puestos que facilitan la operación de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo. | |
| Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. | 125 |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales. | |
| Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #1

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Analista de Talento Humano

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

INSTRUCCIÓN FORMAL

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|--------------------|
| Nivel de instrucción básica | EDUCACIÓN BASICA | |
| Estudios formales de educación media. | BACHILLER | |
| Estudios formales de una rama u oficio - post bachillerato | TECNICO | |
| Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria. | TITULO PROFESIONAL | 170 |
| Conocimiento de una rama científica adicional | DIPLOMADO | |
| Suficiencia y dominio de una rama científica especializada | ESPECIALISTA | |
| Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica. | MAESTRIA O MAS | |

EXERIENCIA

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------|--------------------|
| <u>NO PROFESIONAL</u> | | |
| Administrativo | Hasta 1 año | |
| Técnico | Hasta 1 año | |
| <u>PROFESIONAL</u> | | |
| Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico | 2 años | 50 |
| Ejecución de Procesos | 3-4 años | |
| Ejecución y Supervisión de Procesos | 5-6 años | |
| Ejecución y Coordinación de Procesos | 7-9 años | |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONDICIONES DE TRABAJO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. | 40 |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. | |

ROL DEL PUESTO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Constituyen los puestos que facilitan la operación de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo. | |
| Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. | 75 |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales. | |
| Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #1

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Odontólogo

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

INSTRUCCIÓN FORMAL

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|--------------------|
| Nivel de instrucción básica | EDUCACIÓN BASICA | |
| Estudios formales de educación media. | BACHILLER | |
| Estudios formales de una rama u oficio - post bachillerato | TECNICO | |
| Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria. | TITULO PROFESIONAL | 170 |
| Conocimiento de una rama científica adicional | DIPLOMADO | |
| Suficiencia y dominio de una rama científica especializada | ESPECIALISTA | |
| Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica. | MAESTRIA O MAS | |

EXERIENCIA

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------|--------------------|
| <u>NO PROFESIONAL</u> | | |
| Administrativo | Hasta 1 año | |
| Técnico | Hasta 1 año | |
| <u>PROFESIONAL</u> | | |
| Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico | 2 años | 50 |
| Ejecución de Procesos | 3-4 años | |
| Ejecución y Supervisión de Procesos | 5-6 años | |
| Ejecución y Coordinación de Procesos | 7-9 años | |

AUTORAS:
Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONDICIONES DE TRABAJO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. | 40 |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. | |

ROL DEL PUESTO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Constituyen los puestos que facilitan la operación de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo. | |
| Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica. | 100 |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales. | |
| Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. | |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #1

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Enfermera

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

INSTRUCCIÓN FORMAL

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|--------------------|
| Nivel de instrucción básica | EDUCACIÓN BASICA | |
| Estudios formales de educación media. | BACHILLER | |
| Estudios formales de una rama u oficio - post bachillerato | TECNICO | |
| Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria. | TITULO PROFESIONAL | 170 |
| Conocimiento de una rama científica adicional | DIPLOMADO | |
| Suficiencia y dominio de una rama científica especializada | ESPECIALISTA | |
| Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica. | MAESTRIA O MAS | |

EXERIENCIA

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------|--------------------|
| <u>NO PROFESIONAL</u> | | |
| Administrativo | Hasta 1 año | |
| Técnico | Hasta 1 año | |
| <u>PROFESIONAL</u> | | |
| Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico | 2 años | |
| Ejecución de Procesos | 3-4 años | 63 |
| Ejecución y Supervisión de Procesos | 5-6 años | |
| Ejecución y Coordinación de Procesos | 7-9 años | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONDICIONES DE TRABAJO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. | 60 |
| Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. | |

ROL DEL PUESTO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Constituyen los puestos que facilitan la operación de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo. | |
| Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica. | 100 |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales. | |
| Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #1

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Trabajadora Social

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

INSTRUCCIÓN FORMAL

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|--------------------|
| Nivel de instrucción básica | EDUCACIÓN BASICA | |
| Estudios formales de educación media. | BACHILLER | |
| Estudios formales de una rama u oficio - post bachillerato | TECNICO | |
| Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria. | TITULO PROFESIONAL | 170 |
| Conocimiento de una rama científica adicional | DIPLOMADO | |
| Suficiencia y dominio de una rama científica especializada | ESPECIALISTA | |
| Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica. | MAESTRIA O MAS | |

EXERIENCIA

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------|--------------------|
| <u>NO PROFESIONAL</u> | | |
| Administrativo | Hasta 1 año | |
| Técnico | Hasta 1 año | |
| <u>PROFESIONAL</u> | | |
| Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico | 2 años | 50 |
| Ejecución de Procesos | 3-4 años | |
| Ejecución y Supervisión de Procesos | 5-6 años | |
| Ejecución y Coordinación de Procesos | 7-9 años | |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONDICIONES DE TRABAJO

| DESCRIPCIÓN | SELECCIONAR |
|---|--------------------|
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. | 40 |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. | |

ROL DEL PUESTO

| DESCRIPCIÓN | SELECCIONAR |
|---|--------------------|
| Constituyen los puestos que facilitan la operación de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo. | |
| Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica. | 100 |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales. | |
| Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #1

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Analista de Servicio al Ciudadano

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

INSTRUCCIÓN FORMAL

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|--------------------|
| Nivel de instrucción básica | EDUCACIÓN BASICA | |
| Estudios formales de educación media. | BACHILLER | |
| Estudios formales de una rama u oficio - post bachillerato | TECNICO | |
| Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria. | TITULO PROFESIONAL | 170 |
| Conocimiento de una rama científica adicional | DIPLOMADO | |
| Suficiencia y dominio de una rama científica especializada | ESPECIALISTA | |
| Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica. | MAESTRIA O MAS | |

EXERENCIA

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------|--------------------|
| <u>NO PROFESIONAL</u> | | |
| Administrativo | Hasta 1 año | |
| Técnico | Hasta 1 año | |
| <u>PROFESIONAL</u> | | |
| Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico | 2 años | 50 |
| Ejecución de Procesos | 3-4 años | |
| Ejecución y Supervisión de Procesos | 5-6 años | |
| Ejecución y Coordinación de Procesos | 7-9 años | |

AUTORAS:
Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONDICIONES DE TRABAJO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. | 40 |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. | |

ROL DEL PUESTO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Constituyen los puestos que facilitan la operación de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo. | |
| Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica. | 100 |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales. | |
| Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #1

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Supervisor de Seguridad y Salud Ocupacional

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

INSTRUCCIÓN FORMAL

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|--------------------|
| Nivel de instrucción básica | EDUCACIÓN BASICA | |
| Estudios formales de educación media. | BACHILLER | |
| Estudios formales de una rama u oficio - post bachillerato | TECNICO | |
| Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria. | TITULO PROFESIONAL | 170 |
| Conocimiento de una rama científica adicional | DIPLOMADO | |
| Suficiencia y dominio de una rama científica especializada | ESPECIALISTA | |
| Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica. | MAESTRIA O MAS | |

EXERENCIA

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------|--------------------|
| <u>NO PROFESIONAL</u> | | |
| Administrativo | Hasta 1 año | |
| Técnico | Hasta 1 año | |
| <u>PROFESIONAL</u> | | |
| Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico | 2 años | 50 |
| Ejecución de Procesos | 3-4 años | |
| Ejecución y Supervisión de Procesos | 5-6 años | |
| Ejecución y Coordinación de Procesos | 7-9 años | |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONDICIONES DE TRABAJO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. | 60 |
| Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. | |

ROL DEL PUESTO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Constituyen los puestos que facilitan la operación de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo. | |
| Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica. | 100 |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales. | |
| Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. | |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #1

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Psicólogo

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

INSTRUCCIÓN FORMAL

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|--------------------|
| Nivel de instrucción básica | EDUCACIÓN BASICA | |
| Estudios formales de educación media. | BACHILLER | |
| Estudios formales de una rama u oficio - post bachillerato | TECNICO | |
| Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria. | TITULO PROFESIONAL | 170 |
| Conocimiento de una rama científica adicional | DIPLOMADO | |
| Suficiencia y dominio de una rama científica especializada | ESPECIALISTA | |
| Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica. | MAESTRIA O MAS | |

EXERENCIA

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>NIVEL</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------|--------------------|
| <u>NO PROFESIONAL</u> | | |
| Administrativo | Hasta 1 año | |
| Técnico | Hasta 1 año | |
| <u>PROFESIONAL</u> | | |
| Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico | 2 años | 50 |
| Ejecución de Procesos | 3-4 años | |
| Ejecución y Supervisión de Procesos | 5-6 años | |
| Ejecución y Coordinación de Procesos | 7-9 años | |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONDICIONES DE TRABAJO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. | 40 |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. | |
| Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional. | |
| Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. | |

ROL DEL PUESTO

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Constituyen los puestos que facilitan la operación de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo. | |
| Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica. | 100 |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo. | |
| Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales. | |
| Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. | |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #2

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Coordinador Administrativo y de Logística

AREA: COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y DE LOGISTICA

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

TOMA DE DECISIONES

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. | 80 |
| La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional. | |

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCION</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros. | |
| 2. Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. | |
| 3. Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|-----|
| 4. El puesto requiere establecer una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado. | |
| 5. El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría. | 100 |

HABILIDADES DE GESTIÓN

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario. | |
| 2. El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. | |
| 3. El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto. | |
| 4. Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo. | 80 |
| 5. Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONTROL DE RESULTADOS

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------------|
| 1. Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados. | |
| 2. El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos. | |
| 3. Responsable de los resultados de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados. | |
| 4. Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. | 80 |
| 5. Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #2

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Responsable de Servicios Generales

AREA: COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y DE LOGÍSTICA

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

TOMA DE DECISIONES

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional. | 60 |
| La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional. | |

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCION</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros. | |
| 2. Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. | |
| 3. Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico. | 60 |
| 4. El puesto requiere establecer una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|--|--|
| equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado. | |
| 5. El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia. | |

HABILIDADES DE GESTION

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario. | |
| 2. El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. | |
| 3. El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto. | |
| 4. Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo. | 80 |
| 5. Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso. | |

CONTROL DE RESULTADOS

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados. | |
| 2. El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|--|----|
| <p>3. Responsable de los resultados de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados.</p> | 60 |
| <p>4. Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios.</p> | |
| <p>5. Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados.</p> | |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #2

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Técnico de Servicios Generales

AREA: COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y DE LOGÍSTICA

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

TOMA DE DECISIONES

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. | 20 |
| La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional. | |

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCION</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros | |
| 2. Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. | 40 |
| 3. Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico. | |
| 4. El puesto requiere establecer una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|--|--|
| equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado. | |
| 5. El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia. | |

HABILIDADES DE GESTION

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario. | |
| 2. El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. | 40 |
| 3. El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto. | |
| 4. Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo. | |
| 5. Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso. | |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONTROL DE RESULTADOS

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| DESCRIPCIÓN | SELECCIONAR |
|--|--------------------|
| 1. Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados. | 20 |
| 2. El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos. | |
| 3. Responsable de los resultados de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados. | |
| 4. Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. | |
| 5. Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados. | |

CUESTIONARIO #2

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Responsable de Bodegas

AREA: COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y DE LOGÍSTICA

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

TOMA DE DECISIONES

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional. | 60 |
| La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional. | |

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCION</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------------|
| 1. El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros. | |
| 2. Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. | |
| 3. Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico. | 60 |
| 4. El puesto requiere establecer una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado. | |
| 5. El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

HABILIDADES DE GESTION

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario. | |
| 2. El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. | |
| 3. El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto. | |
| 4. Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo. | 80 |
| 5. Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso. | |

CONTROL DE RESULTADOS

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------------|
| 1. Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados. | |
| 2. El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos. | |
| 3. Responsable de los resultados de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados. | 60 |
| 4. Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|--|
| Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. | |
| <p>5. Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes.</p> <p>Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios.</p> <p>Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados.</p> <p>Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados.</p> | |

CUESTIONARIO #2

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Supervisor de Combustibles

AREA: COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y DE LOGÍSTICA

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

TOMA DE DECISIONES

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. | 20 |
| La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional. | |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| DESCRIPCION | SELECCIONAR |
|--|-------------|
| 1. El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros. | |
| 2. Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. | 40 |
| 3. Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico. | |
| 4. El puesto requiere establecer una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado. | |
| 5. El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia. | |

HABILIDADES DE GESTION

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| DESCRIPCIÓN | SELECCIONAR |
|---|-------------|
| 1. El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario. | 20 |
| 2. El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. | |
| 3. El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto. | |
| 4. Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|--|
| los puestos de trabajo a su cargo. | |
| 5. Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso. | |

CONTROL DE RESULTADOS

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------------|
| 1. Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados. | 20 |
| 2. El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos. | |
| 3. Responsable de los resultados de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados. | |
| 4. Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. | |
| 5. Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #2

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Bodeguero

AREA: COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y DE LOGÍSTICA

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

TOMA DE DECISIONES

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional. | 40 |
| La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional. | |

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCION</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros. | |
| 2. Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. | 40 |
| 3. Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|--|--|
| 4. El puesto requiere establecer una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado. | |
| 5. El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia. | |

HABILIDADES DE GESTION

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario. | |
| 2. El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. | |
| 3. El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto. | 60 |
| 4. Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo. | |
| 5. Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso. | |

CONTROL DE RESULTADOS

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|--|----|
| 2. El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos. | 40 |
| 3. Responsable de los resultados de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados. | |
| 4. Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. | |
| 5. Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados. | |

CUESTIONARIO #2

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Asistente Administrativa

AREA: COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y DE LOGÍSTICA

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

TOMA DE DECISIONES

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------------|
| Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. | 20 |
| La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|--|
| La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional. | |

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| DESCRIPCION | SELECCIONAR |
|--|-------------|
| 1. El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros. | 20 |
| 2. Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. | |
| 3. Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico. | |
| 4. El puesto requiere establecer una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado. | |
| 5. El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia. | |

HABILIDADES DE GESTION

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| DESCRIPCIÓN | SELECCIONAR |
|---|-------------|
| 1. El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario. | 20 |
| 2. El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. | |
| 3. El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|--|
| Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto. | |
| 4. Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo. | |
| 5. Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso. | |

CONTROL DE RESULTADOS

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------------|
| 1. Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados. | 20 |
| 2. El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos. | |
| 3. Responsable de los resultados de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados. | |
| 4. Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. | |
| 5. Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #2

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Coordinadora de Talento Humano

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

TOMA DE DECISIONES

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. | 80 |
| La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional. | |

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCION</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros. | |
| 2. Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. | |
| 3. Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico. | |
| 4. El puesto requiere establecer una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|-----|
| <p>5. El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia.</p> | 100 |
|---|-----|

HABILIDADES DE GESTION

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario. | |
| 2. El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. | |
| 3. El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto. | |
| 4. Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo. | 80 |
| 5. Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso. | |

CONTROL DE RESULTADOS

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados. | |
| 2. El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|--|----|
| <p>3. Responsable de los resultados de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados.</p> | |
| <p>4. Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios.</p> | 80 |
| <p>5. Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados.</p> | |

CUESTIONARIO #2

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Médico

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

TOMA DE DECISIONES

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional. | 40 |
| La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de | |

AUTORAS:
Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|--|
| nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional. | |
|---|--|

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| DESCRIPCION | SELECCIONAR |
|--|--------------------|
| 1. El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros. | |
| 2. Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. | |
| 3. Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico. | 60 |
| 4. El puesto requiere establecer una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado. | |
| 5. El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia. | |

HABILIDADES DE GESTION

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| DESCRIPCION | SELECCIONAR |
|---|--------------------|
| 1. El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario. | |
| 2. El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. | |
| 3. El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto. | 60 |
| 4. Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|--|
| Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo. | |
| 5. Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso. | |

CONTROL DE RESULTADOS

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------------|
| 1. Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados. | |
| 2. El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos. | 40 |
| 3. Responsable de los resultados de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados. | |
| 4. Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. | |
| 5. Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUESTIONARIO #2

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

TOMA DE DECISIONES

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional. | 60 |
| La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional. | |

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCION</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros. | |
| 2. Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. | |
| 3. Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico. | 60 |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|--|--|
| 4. El puesto requiere establecer una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado. | |
| 5. El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia. | |

HABILIDADES DE GESTION

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario. | |
| 2. El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. | |
| 3. El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto. | |
| 4. Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo. | 80 |
| 5. Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso. | |

CONTROL DE RESULTADOS

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados. | |
| 2. El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|--|----|
| asignación de recursos. | |
| 3. Responsable de los resultados de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados. | 60 |
| 4. Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. | |
| 5. Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados. | |

CUESTIONARIO #2

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Analista en Subsistemas de Talento Humano

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

TOMA DE DECISIONES

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------------|
| Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional. | 40 |
| La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|--|--|
| evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional. | |

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCION</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------------|
| 1. El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros. | |
| 2. Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. | |
| 3. Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico. | 60 |
| 4. El puesto requiere establecer una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado. | |
| 5. El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia. | |

HABILIDADES DE GESTION

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario. | |
| 2. El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. | |
| 3. El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto. | 60 |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|--|
| 4. Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo. | |
| 5. Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso. | |

CONTROL DE RESULTADOS

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------------|
| 1. Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados. | |
| 2. El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos. | |
| 3. Responsable de los resultados de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados. | 60 |
| 4. Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. | |
| 5. Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados. | |

CUESTIONARIO #2

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Responsable de Desarrollo Organizacional

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

TOMA DE DECISIONES

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional. | 60 |
| La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional. | |

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCION</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros. | |
| 2. Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. | |
| 3. Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico. | 60 |
| 4. El puesto requiere establecer una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|--|
| <p>5. El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia.</p> | |
|---|--|

HABILIDADES DE GESTION

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario. | |
| 2. El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. | |
| 3. El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto. | 60 |
| 4. Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo. | |
| 5. Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso. | |

CONTROL DE RESULTADOS

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados. | |
| 2. El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos. | |
| 3. Responsable de los resultados de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|----|
| <p>asignación de recursos.</p> <p>Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados.</p> | |
| <p>4. Responsable de los resultados del equipo de trabajo.</p> <p>Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos.</p> <p>Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios.</p> | 80 |
| <p>5. Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes.</p> <p>Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios.</p> <p>Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados.</p> <p>Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados.</p> | |

CUESTIONARIO #2

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Responsable de Nómina y Beneficios

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

TOMA DE DECISIONES

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional. | 60 |
| La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. | |

AUTORAS:
Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| |
|--|
| La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional. |
|--|

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCION</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------------|
| 1. El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros. | |
| 2. Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. | |
| 3. Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico. | 60 |
| 4. El puesto requiere establecer una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado. | |
| 5. El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia. | |

HABILIDADES DE GESTION

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario. | |
| 2. El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. | |
| 3. El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto. | 60 |
| 4. Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|--|
| Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo. | |
| 5. Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso. | |

CONTROL DE RESULTADOS

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------------|
| 1. Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados. | |
| 2. El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos. | |
| 3. Responsable de los resultados de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados. | 60 |
| 4. Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. | |
| 5. Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados. | |

CUESTIONARIO #2

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Asesor de Gestión de Talento Humano

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

TOMA DE DECISIONES

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional. | 60 |
| La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional. | |

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCION</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros. | |
| 2. Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. | |
| 3. Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico. | 60 |
| 4. El puesto requiere establecer una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado. | |
| 5. El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|--|--|
| <p>El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia.</p> | |
|--|--|

HABILIDADES DE GESTION

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario. | |
| 2. El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. | |
| 3. El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto. | |
| 4. Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo. | 80 |
| 5. Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso. | |

CONTROL DE RESULTADOS

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------------|
| 1. Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados. | |
| 2. El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos. | |
| 3. Responsable de los resultados de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados | 60 |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|--|--|
| entregados. | |
| 4. Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. | |
| 5. Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados. | |

CUESTIONARIO #2

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Analista de Talento Humano

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

TOMA DE DECISIONES

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional. | 40 |
| La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional. | |

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Seleccionar solo 1 grupo de frases

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| DESCRIPCION | SELECCIONAR |
|--|-------------|
| 1. El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros. | |
| 2. Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. | 40 |
| 3. Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico. | |
| 4. El puesto requiere establecer una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado. | |
| 5. El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia. | |

HABILIDADES DE GESTION

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario. | |
| 2. El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. | 40 |
| 3. El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto. | |
| 4. Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo. | |
| 5. Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|--|--|
| Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso. | |
|--|--|

CONTROL DE RESULTADOS

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------------|
| 1. Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados. | |
| 2. El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos. | 40 |
| 3. Responsable de los resultados de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados. | |
| 4. Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. | |
| 5. Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados. | |

CUESTIONARIO #2

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Odontólogo

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

| |
|---|
| Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla. |
|---|

AUTORAS:
Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

TOMA DE DECISIONES

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional. | 40 |
| La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional. | |

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCION</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------------|
| 1. El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros. | |
| 2. Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. | |
| 3. Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico. | 60 |
| 4. El puesto requiere establecer una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado. | |
| 5. El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

HABILIDADES DE GESTION

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario. | |
| 2. El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. | 40 |
| 3. El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto. | |
| 4. Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo. | |
| 5. Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso. | |

CONTROL DE RESULTADOS

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------------|
| 1. Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados. | |
| 2. El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos. | 40 |
| 3. Responsable de los resultados de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados. | |
| 4. Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|--|--|
| Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. | |
| 5. Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados. | |

CUESTIONARIO #2

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Enfermera

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

TOMA DE DECISIONES

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional. | 40 |
| La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional. | |

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------------|
| 1. El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|--|----|
| necesidades de otros. | |
| 2. Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. | |
| 3. Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico. | 60 |
| 4. El puesto requiere establecer una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado. | |
| 5. El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia. | |

HABILIDADES DE GESTION

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario. | 20 |
| 2. El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. | |
| 3. El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto. | |
| 4. Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo. | |
| 5. Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONTROL DE RESULTADOS

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------------|
| 1. Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados. | 20 |
| 2. El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos. | |
| 3. Responsable de los resultados de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados. | |
| 4. Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. | |
| 5. Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados. | |

CUESTIONARIO #2

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Trabajadora Social

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

TOMA DE DECISIONES

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------------|
| Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima

Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|----|
| La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional. | 40 |
| La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional. | |

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| DESCRIPCION | SELECCIONAR |
|--|-------------|
| 1. El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros. | |
| 2. Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. | |
| 3. Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico. | 60 |
| 4. El puesto requiere establecer una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado. | |
| 5. El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia. | |

HABILIDADES DE GESTION

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| DESCRIPCIÓN | SELECCIONAR |
|---|-------------|
| 1. El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|--|----|
| 2. El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. | |
| 3. El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto. | 60 |
| 4. Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo. | |
| 5. Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso. | |

CONTROL DE RESULTADOS

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------------|
| 1. Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados. | |
| 2. El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos. | 40 |
| 3. Responsable de los resultados de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados. | |
| 4. Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. | |
| 5. Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|--|--|
| <p>Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios.</p> <p>Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados.</p> <p>Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados.</p> | |
|--|--|

CUESTIONARIO #2

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Analista de Servicio al Ciudadano

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

| |
|--|
| <p>Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.</p> |
|--|

TOMA DE DECISIONES

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional. | 40 |
| La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional. | |

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCION</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros. | |
| 2. Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. | 40 |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|--|--|
| 3. Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico. | |
| 4. El puesto requiere establecer una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado. | |
| 5. El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia. | |

HABILIDADES DE GESTION

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario. | |
| 2. El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. | 40 |
| 3. El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto. | |
| 4. Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo. | |
| 5. Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso. | |

CONTROL DE RESULTADOS

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. Responsable de los resultados específicos del puesto y | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|--|----|
| asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados. | |
| 2. El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos. | 40 |
| 3. Responsable de los resultados de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados. | |
| 4. Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. | |
| 5. Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados. | |

CUESTIONARIO #2

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Supervisor de Seguridad y Salud Ocupacional

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

TOMA DE DECISIONES

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------------|
| Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional. | |

AUTORAS:
Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|----|
| La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional. | 60 |
| La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional. | |

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| DESCRIPCION | SELECCIONAR |
|--|-------------|
| 1. El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros. | |
| 2. Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. | |
| 3. Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico. | 60 |
| 4. El puesto requiere establecer una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado. | |
| 5. El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia. | |

HABILIDADES DE GESTION

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| DESCRIPCIÓN | SELECCIONAR |
|--|-------------|
| 1. El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario. | |
| 2. El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. | |
| 3. El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|----|
| Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto. | 60 |
| 4. Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo. | |
| 5. Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso. | |

CONTROL DE RESULTADOS

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|--|--------------------|
| 1. Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados. | |
| 2. El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos. | 40 |
| 3. Responsable de los resultados de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados. | |
| 4. Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. | |
| 5. Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados.

CUESTIONARIO #2

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Psicólogo

AREA: COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

Este cuestionario permitirá a la Coordinación de Talento Humano, levantar información sobre cada puesto de trabajo para su valoración y clasificación. Favor leer cuidadosamente y seleccionar una opción en cada tabla.

TOMA DE DECISIONES

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional. | 40 |
| La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. | |
| La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional. | |

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCION</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros. | |
| 2. Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. | |
| 3. Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico. | 60 |
| 4. El puesto requiere establecer una red amplia de contactos | |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|--|--|
| internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado. | |
| 5. El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia. | |

HABILIDADES DE GESTION

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario. | |
| 2. El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. | |
| 3. El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto. | 60 |
| 4. Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo. | |
| 5. Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso. | |

CONTROL DE RESULTADOS

Seleccionar solo 1 grupo de frases

| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>SELECCIONAR</u> |
|---|--------------------|
| 1. Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados. | |
| 2. El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y | 40 |

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|--|--|
| asignación de recursos. | |
| 3. Responsable de los resultados de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados. | |
| 4. Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. | |
| 5. Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados. | |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY
COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO
RESUMEN CUESTIONARIO PARA VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CARGOS

| UNIDAD | CARGO | FACTORES | | | | | | | | GRUPO OCUPACIONAL | |
|--|--|--------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------|--------------------|-------------|------------------------|----------------|-------------------|----------------------------|
| | | TOMA DE DECISIONES | HABILIDADES DE COMUNICACIÓN | HABILIDADES DE GESTIÓN | CONTROL DE RESULTADOS | INSTRUCCIÓN FORMAL | EXPERIENCIA | CONDICIONES DE TRABAJO | ROL DEL PUESTO | | SUMA TOTAL |
| Coordinación Administrativa y de Logística | Coordinador Administrativo y de Logística | 80 | 100 | 80 | 80 | 190 | 63 | 80 | 175 | 848 | Profesional 6 |
| | Responsable de Servicios Generales | 60 | 60 | 80 | 60 | 180 | 63 | 60 | 125 | 688 | Profesional 3 |
| | Técnico de Servicios Generales | 20 | 40 | 40 | 20 | 85 | 50 | 60 | 75 | 390 | Técnico A |
| | Responsable de Bodegas | 60 | 60 | 80 | 60 | 180 | 63 | 60 | 150 | 713 | Profesional 4 |
| | Supervisor de Combustibles | 20 | 40 | 20 | 20 | 85 | 50 | 80 | 75 | 390 | Técnico A |
| | Bodeguero | 40 | 40 | 60 | 40 | 85 | 63 | 40 | 75 | 443 | Técnico B |
| | Asistente Administrativa | 20 | 20 | 20 | 20 | 85 | 50 | 40 | 50 | 305 | Asistente Administrativo B |
| Coordinación de Talento Humano | Coordinadora de Talento Humano | 80 | 100 | 80 | 80 | 190 | 63 | 80 | 175 | 848 | Profesional 6 |
| | Médico | 40 | 60 | 60 | 40 | 180 | 63 | 40 | 100 | 583 | Profesional 2 |
| | Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional | 60 | 60 | 80 | 60 | 180 | 63 | 60 | 125 | 688 | Profesional 3 |
| | Analista en Subsistemas de Talento Humano | 40 | 60 | 60 | 60 | 170 | 50 | 40 | 100 | 580 | Profesional 2 |
| | Responsable de Desarrollo Organizacional | 60 | 60 | 60 | 80 | 180 | 63 | 40 | 125 | 668 | Profesional 3 |
| | Responsable de Nómina y Beneficios | 60 | 60 | 60 | 60 | 180 | 63 | 60 | 125 | 668 | Profesional 3 |
| | Asesor de Gestión de Talento Humano | 60 | 60 | 80 | 60 | 190 | 63 | 60 | 125 | 698 | Profesional 4 |
| | Analista de Talento Humano | 40 | 40 | 40 | 40 | 170 | 50 | 40 | 75 | 495 | Profesional |
| | Odontólogo | 40 | 60 | 40 | 40 | 170 | 50 | 40 | 100 | 540 | Profesional 1 |
| | Enfermera | 40 | 60 | 20 | 20 | 170 | 63 | 60 | 100 | 533 | Profesional 1 |
| | Trabajadora Social | 40 | 60 | 60 | 40 | 170 | 50 | 40 | 100 | 560 | Profesional 1 |
| | Analista de Servicio al Ciudadano | 40 | 40 | 40 | 40 | 170 | 50 | 40 | 100 | 520 | Profesional 1 |
| | Supervisor de Seguridad y Salud Ocupacional | 60 | 60 | 60 | 40 | 170 | 50 | 60 | 100 | 600 | Profesional 2 |
| Psicólogo | 40 | 60 | 60 | 40 | 170 | 50 | 40 | 100 | 560 | Profesional 1 | |

Fuente: Gobierno Provincial del Azuay

Elaborado: Por las autoras



UNIVERSIDAD DE CUENCA

GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY

RESUMEN CUESTIONARIO PARA VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN PERIODO 2010-2011 (Ver Anexo 7)

| UNIDAD | CARGO | PUNTOS | SUELDO | GRUPO OCUPACIONAL |
|---|--|--------|---------------|----------------------------|
| Coordinación Administrativa y de Logística | Coordinador Administrativo y de Logística | 848 | 1590 | Profesional 6 |
| | Responsable de Servicios Generales | 688 | 1030 | Profesional 3 |
| | Técnico de Servicios Generales | 390 | 640 | Técnico A |
| | Responsable de Bodegas | 713 | 1150 | Profesional 4 |
| | Supervisor de Combustibles | 390 | 640 | Técnico A |
| | Bodeguero | 443 | 695 | Técnico B |
| | Asistente Administrativa | 305 | 590 | Asistente Administrativo B |
| Coordinación de Talento Humano | Coordinadora de Talento Humano | 848 | 1590 | Profesional 6 |
| | Médico | 583 | 935 | Profesional 2 |
| | Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional | 688 | 1030 | Profesional 3 |
| | Analista en Subsistemas de Talento Humano | 580 | 935 | Profesional 2 |
| | Responsable de Desarrollo Organizacional | 668 | 1030 | Profesional 3 |
| | Responsable de Nómina y Beneficios | 668 | 1030 | Profesional 3 |
| | Asesor de Gestión de Talento Humano | 698 | 1150 | Profesional 4 |
| | Analista de Talento Humano | 495 | 775 | Profesional |
| | Odontólogo | 540 | 855 | Profesional 1 |
| | Enfermera | 533 | 855 | Profesional 1 |
| | Trabajadora Social | 560 | 855 | Profesional 1 |
| | Analista de Servicio al Ciudadano | 520 | 855 | Profesional 1 |
| | Supervisor de Seguridad y Salud Ocupacional | 600 | 935 | Profesional 5 |
| Psicólogo | 560 | 855 | Profesional 1 | |

Fuente: Gobierno Provincial del Azuay

Elaborado por: Las autoras

AUTORAS:

Ximena Baculima
Cristina Mejía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.4.2 Escala Salarial

A continuación presentamos los gráficos de la escala salarial correspondiente a los años 2007 y 2010, en el que se diferencia claramente los cambios ocurridos en su respectiva valoración.

COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y DE LOGÍSTICA



Fuente: Cuadro No. 1

Elaborado: Por las autoras

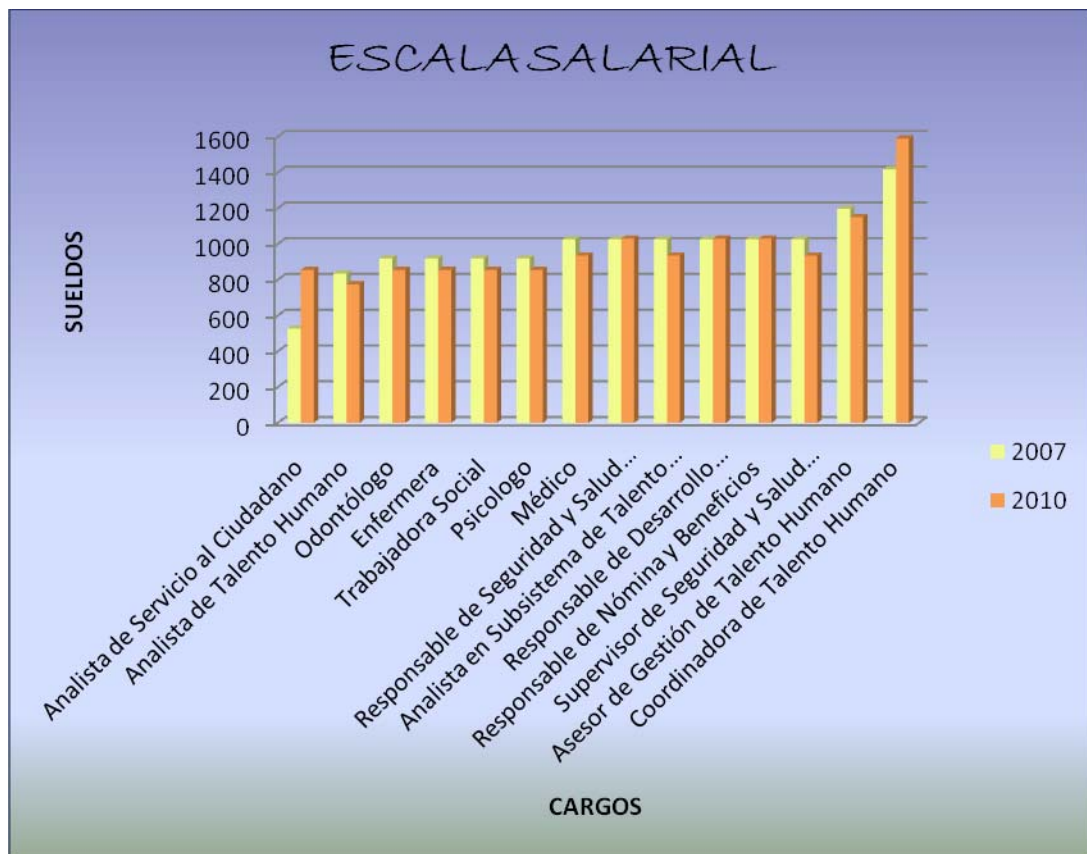
Interpretación: el gráfico anterior nos muestra que el cargo que ha tenido un incremento más notorio, es el que ocupa un Coordinador Administrativo y de Logística, teniendo en cuenta que en la anterior Valoración se requería una persona que tenga título universitario y a su vez mayor experiencia, pero ahora con esta valoración se requiere que la persona que ocupe este cargo tenga un diplomado, en el que la experiencia será menor.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Este cambio de aumento salarial se debe a que año a año al realizar la Valoración de Puestos se requiere una reestructuración del manual de Descripción Funcional, con el fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos en esta unidad, contribuyendo así al cumplimiento de portafolio de productos y servicios de la institución independientemente de las características individuales de quienes los ocupan.

COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO



Fuente: Cuadro No. 2

Elaborado: Por las autoras



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Interpretación: cómo podemos observar el incremento de sueldos más sobresaliente en la Unidad de Coordinación de Talento Humano, es el cargo que desempeña un Analista de Servicio al Ciudadano ya que en la Valoración del año 2007 no llevaba este nombre, sino de Auxiliar de Servicios, en el que no se daba importancia a lo que se refiere a los factores de valoración en especial a la instrucción formal, como recordaremos que años atrás para ocupar un cargo era necesario presentar el título de bachiller, y en la actualidad se necesita tener un título profesional o por lo menos estudios de tercer nivel, así como también años de experiencia.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO V



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez concluido con nuestro trabajo de investigación teórico y práctico en el Gobierno Provincial del Azuay, llegamos a establecer algunas conclusiones en base de los conocimientos adquiridos sobre la materia y las experiencias vividas durante su desarrollo. Paralelamente a estas conclusiones propondremos algunas recomendaciones que a nuestro criterio son necesarias para dar solución a los problemas que enfrenta la empresa y a la vez fortalecer la valoración de cargos.

5.1. CONCLUSIONES

- 1) En el Gobierno Provincial del Azuay no se ha realizado la debida actualización del manual de Valoración de Puestos, debido a que no existe una política que ordene la realización anual de la Valoración de Puestos, la ultima valoración fue realizada hace tres años razón por la cual, se dio la necesidad de ambas partes para la actualización de la misma.
- 2) Anteriormente la Unidad de Recursos Humanos, se enfocaba solamente a lo que es la preparación de las personas, es decir, al momento de ingresar a laborar en la institución, lo principal era el título profesional, dejado de lado las características que poseía la misma.
- 3) En la actualidad la Unidad de Recursos Humanos se encuentra trabajando en varios procesos, uno de ellos es la implementación de una gestión de Recursos Humanos por Competencias, en la que se ha levantado perfiles en base a competencias, es decir, se da un énfasis a las habilidades, cualidades que posee cada una de las personas, además que se encuentre orientado hacia las características y competencias.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

5.2. RECOMENDACIONES

- 1) Poner en práctica y mantener actualizado la Valoración de Cargos elaborado en nuestra investigación que es producto de un cuidadoso estudio que se realizó en la Institución, con el fin de que se le dé la debida importancia al Recurso Humano, de manera que se beneficie con el aumento de la eficiencia y el rendimiento del personal e incluso que esto sirva para la determinación de las pautas y políticas salariales de la misma.
- 2) Realizar cada año la respectiva Actualización del manual de Valoración de Puestos, ya que de esta manera se podrá determinar equitativamente el salario que el corresponde por sus tareas y responsabilidades, evitando así un Clima Laboral desfavorable.
- 3) Cumplir a tiempo las tareas y funciones designadas para cada puesto, evitando así el estrés laboral, lo que conlleva a conflictos laborales.
- 4) Realizar sus propios planes estratégicos de Recursos Humanos, es decir, una gestión de Recursos Humanos que se preocupa en primer lugar el de tener un personal adecuado en el puesto adecuado, ayudándoles a obtener los resultados deseados.
- 5) Atender la necesidades y sugerencias del personal, manejándolas en forma personalizada, es decir, trabajar directamente con la misma; motivándolas, proyectándolas hacia una carrera, y sobre todo capacitándoles en ciertas deficiencias, creando un ambiente adecuado para las personas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- 6) Motivar al personal a trabajar, no solo en busca del bienestar propio, sino saber que los proyectos que se tiene benefician a la Institución, a la provincia y principalmente en su desarrollo personal y profesional.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ARIAS Galicia, Fernando: "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas, México, 1984.
- ARIAS Galicia, Fernando: "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas, México, 1976.
- CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Mc. Graw Hill, 5ta Edición, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto: "Introducción a la Teoría general de la Administración", Cuarta Edición Editorial Mc Graw Hill, 1995.
- DAVIS, Keith: "Administración de Recursos Humanos", 5ta edición, México, 2000.
- DESSLER, Gary: "Administración del Personal", Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, México, 1992.
- FERNANDEZ, Manuel: "Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección", Editorial Díaz de Santos.
- GAMA, Elba: "Bases para el análisis de Puestos", Editorial El Manual Moderno S.A, México, 1992.
- IVANCEVICH John: "Administración de Recursos Humanos", Novena Edición, México, 2004.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- KOONTZ, Harold: “Administración”, Tercera Edición, 1990.
- MEYERS Charles; PIGORS, Paul: “Administración del Personal”, Cuarta Edición, México, 1985.
- MRISTANY, Jaime: “Evaluación de tareas de Administración de Remuneraciones”, Segunda Edición, Buenos Aires, 1973.
- REYES Ponce, Agustín: “Administración del Personal”, Editorial Limusa, México, 1986.
- REYES Ponce, Agustín: “El Análisis de Puestos”, Editorial Limusa, Quinta Edición, México, 1984.
- REYES Ponce, Agustín: “La Administración de Empresas”, Segunda Parte, Editorial Limusa, México, 1985.
- SIERRA, José Luis: “Valoración y Retribución del Personal”, Serie G Tomo III, Ediciones Deusto, Barraincúa, 1974.
- SIKULA, Andrew: “Administración de Personal”, Colección Limusa para Ejecutivos, México, 1983.
- VARGAS MUÑOZ, Nelson R, “Administración Moderna de Sueldos y Salarios”, Colombia, 1994.
- WERTHER, Jr; KEITH, Davis: “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Tercera edición, México. 1992.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

TESIS

- AUCAPIÑA, María del Carmen y ENDERICA Lasso, 1999, "Análisis y Valoración de Puestos en la fábrica de Bloques y Tubos Milchichig", Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Cuenca, Cuenca.
- CORONEL, Emérita y CHAVEZ, Maribel, 2000, "Elaboración de un Manual de Valoración de Puestos aplicado a la Fábrica de muebles Vitefama", Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Cuenca, Cuenca.

MANUALES Y DOCUMENTOS

- ACHIG, Lucas, 2001, Guía para la elaboración del Diseño de Tesis, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Cuenca, Cuenca.
- Anotaciones de Clase durante la formación universitaria.
- Archivo: Registro Oficial No.103. Órgano del Gobierno del Ecuador, Septiembre de 2005.
- Código de Trabajo Ecuatoriano, Art. 80.
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y de Homologación de las remuneraciones del Sector Público.
- Trabajo de Campo: Entrevista Personal a Coordinadora de Recursos Humanos del Gobierno Provincial del Azuay.



PÁGINAS WEB

- Página web: www.azuay.gob.ec
- Página web: (diccionario de la lengua española real academia).
- Página web: Diccionario Editado por el Círculo de Lectores, S.A; Barcelona, 1976.
- Página web: www.elpais.com
- Página web: www.gentedetalento.com/valoracion.-dpuestos
- Página web: www.gestiopolis.com/puestodetrabajo
- Página web: www.monografias.com
- Página web: www.mitecnologico.com/Conceptodeadministración
- Página web: www.proyectosfindecarrera.com
- Página web: www.rrhh-web.com/analisisdepuestos.html
- Página web: taylor-rrhh.blogspot.com/analisi-descripcin-y-clasifacin-de.html
- Página web: www.wikipedia.com/enciclopedia libre
- Página web: www.wikipedia.com/conceptos
- Página web: www.wordreference.com/definicion/valoracion
- Páginas web: www.paginaspersonales.deusto.es
- Página web: www.tesisymonografias.net/clasificacion-y-valoracion-de-puestos
- Página web: www.mitecnologico.com/.../metodosValoracionDePuestos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO DE TESIS

TITULO:

“ACTUALIZACIÓN DE LA CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY”, PERIODO 2010-2011: UNIDAD DE COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO Y UNIDAD DE COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y DE LOGÍSTICA”.

AUTORAS:

XIMENA BACULIMA

CRISTINA MEJÍA

ASESOR:

Ing. José Erazo Soria.

Cuenca-Ecuador

2010-2011



RESUMEN

La valoración de puestos de trabajo puede ser una herramienta fundamental en la administración de personal de muchas empresas y está sometida a constantes cambios y no pocas complejidades. Los responsables de recursos humanos de las organizaciones demandan estas permutas para que los sistemas de valoración se adapten lo mejor posible a las modificaciones técnicas y organizacionales que están sufriendo las empresas.

La suma de todos estos factores, hace necesaria la modificación de los sistemas de valoración de puestos de trabajo por la aplicación de variables de tipo ambiental. Como consecuencia de esta modificación, muchos autores piensan que la valoración de cada puesto de trabajo cambia, y por tanto si el método de valoración ha sido implantado con el objetivo de remunerar al personal, el conocimiento sobre el medio ambiente, las nuevas responsabilidades medioambientales que se asumen la aplicación de estos conocimientos a las tareas de cada puesto de trabajo incidirán sobre la remuneración de cada puesto de trabajo.

Como conclusión, esta investigación está destinada para realizar una actualización de la Clasificación y Valoración de Puestos que se aplicara al personal Administrativo del Gobierno Provincial del Azuay que recoja entre sus factores principales parámetros de tipo ambiental.

1. IMPORTANCIA Y MOTIVACION DEL TEMA

1.1 IMPORTANCIA

Partiendo de que la Administración de recursos Humanos es de gran importancia de toda organización, creemos que la Valoración de Puestos va a contribuir para el desarrollo y progreso del Gobierno Provincial del Azuay, tomando en cuenta que al realizar esta actualización no se busca perjudicar a trabajadores o empleados ya que esta valoración no se realiza



UNIVERSIDAD DE CUENCA

específicamente a las personas sino a los puestos que ocupan estas personas.

1.2 MOTIVOS PERSONALES

El motivo personal más relevante que nos llevo a escoger este tema es por las facilidades que nos brindaran personas conocidas que laboran en esta Institución quienes están interesados en que le facilitemos esta actualización, sabiendo que beneficia a la institución como una herramienta de trabajo y a su vez nos ayuda a incrementar nuestro nivel investigativo.

1.3 CONTACTOS PREVIOS

Tuvimos la oportunidad de dialogar directamente con el Ing. Fabián Calderón, DIRECTOR ADMINISTRATIVO, quien nos ayudara con la información necesaria para desarrollar este tema, a su vez también dialogamos con la Psicóloga Laboral de la institución, quien será la encargada de atendernos cuando necesitemos de su ayuda.

2. DELIMITACION

2.1 Contenido:

Clasificación y Valoración de Cargos

2.2 Campo de Aplicación:

Departamento de Recursos Humanos.

2.3 Espacio:

Gobierno Provincial del Azuay

2.4 Periodo:

2010

2.5 Titulo de la Tesis

Clasificación y Valoración de Puestos del personal Administrativo del Gobierno Provincial del Azuay (Actualización)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3. JUSTIFICACION DEL TEMA

En la actualidad es importante realizar periódicamente la respectiva actualización de Clasificación y Valoración de Puestos ya que así se lograra optimizar las actividades que llevan a cabo cada uno de los trabajadores de la Institución, para que así se obtenga los objetivos y metas deseadas, y así con ello tener bases firmes sobre las cuales se establezcan sueldos y salarios que conlleven a una mejor relación Patrono- Empleado.

3.1 Criterio Académico.

Este tema seleccionado va aportar importantes conocimientos y procedimientos administrativos, con lo que pretendemos asignar un valor a cada cargo de trabajo, a lo que nos referimos es a las responsabilidades y requisitos en que cada caso se desarrolla buscando así obtener una mayor satisfacción de los trabajadores.

3.2 Criterio Institucional.

Esta investigación cumple con los requisitos legales establecidos por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca; razón por la cual nuestro tema de investigación propuesto en el diseño de tesis será aplicado a una importante Institución Pública como es el GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY.

3.3 Impacto Social.

La Valoración de Puestos es un tema que desarrollara la verdadera importancia del Puesto o cargo que desempeñan los trabajadores en una Institución, y así llegando a manejar una correcta Administración de los Recursos Humanos.

3.4 Criterio Personal

Debido al interés mutuo en este tema nos encontramos motivadas y en condiciones de participar en el desarrollo del mismo ya que tenemos el



UNIVERSIDAD DE CUENCA

interés de poner en práctica nuestros conocimientos que hemos obtenido durante toda nuestra carrera universitaria, que servirá de escenario para establecer una organización eficiente en el área relacionada con el personal

3.5 Criterio de Factibilidad o Viabilidad

Nuestro tema requiere de una investigación práctica y la vez bibliográfica, la misma que será encontrada fácilmente en contacto con la institución.

4. Descripción del Objeto del Estudio

- **Razón Social**

Gobierno Provincial del Azuay

- **Ubicación de la Institución**

Dirección: Bolívar 4 – 30

Conmutador: (07) 2842588

Fax: (07) 2833527

Casilla Postal: 4954

Email: gpa@azuay.gob.ec www.azuay.gob.ec

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

OBJETIVO GENERAL GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY

Poner en marcha un modelo de desarrollo provincial alternativo, que impulsa economías solidarias, un manejo sostenible del ambiente, con calidad en los servicios y una adecuada infraestructura de soporte, en el marco de una convivencia multicultural, una democracia participativa, con equidad de género y generacional dirigido a la construcción de formas de mejor vivir para la población.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Consolidar al H. Consejo Provincial de Azuay como Gobierno Provincial, a través de un estilo de gestión y ejecución de proyectos integrales dirigidos a impulsar un desarrollo humano sustentable, basado en los derechos políticos, sociales, económicos y culturales de mujeres, jóvenes, niños, niñas, adolescentes y adultos mayores.
- Asumir responsablemente funciones y competencias que contribuyan al desarrollo descentralizado de la provincia y apoyen la desconcentración del Estado.
- Concertar la participación interactiva de los distintos actores sociales de la Provincia: gobiernos locales, instituciones públicas, privadas, universidades y demás actores del desarrollo, dando continuidad al proceso de planificación emprendido por el H. Consejo Provincial.
- Generar políticas provinciales en: ordenamiento e integración social del territorio, mancomunidades y cuencas hidrográficas; promoción de "una vida saludable"; conectividad y gestión del conocimiento (comunicación e información) y el fortalecimiento de capacidades locales.
- Fomentar el crecimiento económico, las pequeñas y medianas empresas y el desarrollo de la micro finanzas.

MISION

“Garantizar el bienestar de la población, fortaleciendo permanentemente la capacidad institucional, para alcanzar los objetivos del Plan Participativo de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Desarrollo del Azuay, conjuntamente con todos los actores sociales de la provincia”.

VISION

“Es una institución que lidera el desarrollo integral de la provincia, con eficiencia, generando políticas públicas equitativas a través de una gestión descentralizada, participativa, transparente y con un equipo humano capacitado y comprometido”.

5. Marco Conceptual

Con la finalidad de ampliar nuestro tema de tesis, daremos a conocer algunos conceptos claves que los utilizaremos a lo largo del desarrollo del mismo.

5.1 Exponer los estudios o publicaciones referidas al tema de Tesis

- CORONEL, Emérita y CHAVEZ, Maribel, 2000, “Elaboración de u Manual de Valoración de Puestos aplicado a la Fábrica de muebles Vitefama”, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Cuenca, Cuenca.

Temas a utilizarse para la tesis:

- Marco Teórico
- Esquema Tentativo

- AUCAPIÑA, María del Carmen y ENDERICA Lasso, 1999, “Análisis y Valoración de Puestos en la fábrica de Bloques y Tubos Milchichig”, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Cuenca, Cuenca.

Temas utilizados:

- Marco Teórico



UNIVERSIDAD DE CUENCA

➤ Problematización

5.2 Selección de conceptos claves

- Administración de Recursos Humanos
- Análisis de los trabajos
- Descripción de trabajo
- Evaluación de Puestos
- Puesto
- Valoración de Puestos
- Valoración de Personal
- Factores de Valoración
- Administración de Sueldos y Salarios

5.3 Definición amplia de cada uno de los conceptos

Valoración de personal: “Es el conjunto de técnicas que tienen por objeto determinar la importancia relativa de la antigüedad, los meritos y el trabajo desempeñados por cada trabajador y establecer un trabajo que aminore, cuando no elimine las causas de una mala designación de valores relativos de los salarios”.³⁶

Administración de Recursos Humanos: “Es la administración eficaz de la gente en el trabajo, examina qué puede o debe hacerse para que los trabajadores sean más productivos y estén más satisfechos”.³⁷

“Es el Proceso Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización y del país en general”.³⁸

³⁶ SIERRA José Luis: “Valoración y Retribución del Personal”, Serie G Tomo III, Ediciones Deusto, Barraincúa, 14, 1974, Pág. 15.

³⁷ IVANCEVICH John: “Administración de Recursos Humanos”, Novena Edición, México, 2004, Pág.

³⁸ ARIAS GALICIA, Fernando: “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Trillas, México, 1984.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Análisis de Puestos: “Es una actividad que se desarrolla en el proceso de evaluación para conocer los cargos. Es como su nombre lo indica, analizar la complejidad del cargo, parte por parte, y conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente”.³⁹

Administración de Sueldos y Salarios: “Se encarga de vigilar que se pague sistemáticamente a los empleados por el trabajo realizado”. Este objetivo de Sueldos y Salarios se acepta con facilidad pero existe un acuerdo considerable menor con respecto a cómo llevar a cabo tal objetivo.⁴⁰

“Es el conjunto de métodos basados en estudios y valoraciones orientadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un periodo de tiempo determinado de sueldos, a los meritos y eficacia de cada uno”.⁴¹

Descripción de Trabajo: un aspecto previo a la valoración de tareas es el análisis del trabajo y las descripciones del mismo.

La descripción es el justificante básico de la calificación resultante, por lo que debe ser archivada convenientemente por la persona o personas encargadas de la valoración y servir de base frente a posibles revisiones del mismo.⁴²

Valoración de Puesto: “Es el procedimiento a través del cual se determina los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratados para ocuparlos”.⁴³

³⁹ VARGAS MUÑOZ, Nelson R: “Administración Moderna de Sueldos y Salarios”, Colombia, 1994, Pág. 10.

⁴⁰ SIKULA, Andrew: “Administración de Personal”, Colección Limusa para Ejecutivos, México, 1983, Pág. 14.

⁴¹ MRISTANY, Jaime: “Evaluación de de tareas de Administración de Remuneraciones, Segunda Edición, Buenos Aires, 1973.

⁴² SIERRA José Luis: “Valoración y Retribución del Personal”, Serie G Tomo III, Ediciones Deusto, Barraincúa, 14, 1974, Pág. 98.

⁴³ DESSLER, Gary: “Administración del Personal”, Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, México, 1992.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Se procede a la asignación de puntos en cada uno de los factores considerables, poniendo de acuerdo las exigencias de cada descripción de puesto con las puntuaciones atribuidas con cada grado del manual. Suele ser aconsejable puntuar factor por factor todos los puestos, en lugar de ir puntuando puesto por puesto.⁴⁴

Evaluación de Cargos: “Es el proceso por medio del cual se estima el valor relativo de cada cargo y basados en él se clasifica en orden de importancia”.⁴⁵

Quiere decir que evaluar es conocer que tan complejo es un cargo, con relación a otros, a través de un proceso sistemático.

Algunos observadores rechazan la evaluación de cargos por considerarla subjetiva. Sería subjetiva si no partiera de bases reales para hacerla, pues se requiere un evaluador idóneo, un excelente conocimiento de la empresa donde hace el estudio, un excelente conocimiento de los cargos y una excelente elección de parámetros para hacer la evaluación.

Puesto: “Esta compuesto por todas la tareas, responsabilidades y obligaciones que realiza un trabajador individual formando una unidad específica de trabajo en una organización”.⁴⁶

Tarea: es el conjunto de actividades que ejecuta el ocupante de un cargo, y generalmente son simples y rutinarios como los que trabajan por horas.⁴⁷

⁴⁴ SIERRA José Luis: “Valoración y Retribución del Personal”, Serie G Tomo III, Ediciones Deusto, Barraincúa, 14, 1974, Pág. 71.

⁴⁵ VARGAS MUÑOZ, Nelson R: “Administración Moderna de Sueldos y Salarios”, Colombia, 1994, Pág. 5.

⁴⁶ REYES PONCE, Agustín: “Administración del Personal”, Editorial Limusa, México, 1986.

⁴⁷ REYES PONCE, Agustín: “Análisis de Puestos”, Editorial Limusa, México, 1974.



5.3 Comentario y aplicación al tema de tesis

La Valoración de Puestos es un tema que encaja varios conceptos, como por ejemplo al dar un valor al puesto de trabajo se debe realizar un análisis y evaluación del mismo, describiendo a su vez lo que cada trabajador debe desempeñar en su puesto de trabajo.

Casi todos los trabajadores tienen opiniones muy firmes acerca de la equidad de las relaciones entre los salarios basándose por ello en las comparaciones, muchas veces deformadas por prejuicios históricos o sociales, de los trabajos.

La Institución tomara en cuenta que existen trabajadores que realizan tareas que no están de acuerdo a su nombramiento, lo que ocasionara problemas de reclamos por parte del personal, al no encontrarse ubicado en el puesto que le corresponda, es por ello que es necesario establecer la ubicación correcta del Recurso Humano de la Institución, en base a la debida especificación de las tareas en el puesto.

La Valoración de Puestos establece procedimientos ponderados de análisis y síntesis que determinan el valor relativo de las diferentes funciones determinadas y que servirá de base para establecer un sistema equitativo de salarios.

6. Ubicación del Problema Central y Problemas Complementarios.

Problema Central:

No existe una debida actualización de la Clasificación y Valoración de Puestos

Problema Complementario 1:

No se ha podido realizar una Actualización, debido a que no existía el personal adecuado.

Problema Complementario 2:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La última Valoración de Cargos se realizó bajo consultoría en el año 2008 realizando a su vez la reestructuración orgánica.

6.1 Redacción de las Problemas: al haber analizado junto con la Asistente de Recursos Humanos hemos llegado a la conclusión que últimamente en la institución no se ha podido realizar la actualización de Valoración de cargos por la razón de falta de tiempo y así también porque se dio la reestructuración de personal en la Institución por el cambio de la Administración.

7. Objetivos

Al analizar los problemas del Gobierno Provincial del Azuay presentamos los siguientes objetivos para buscar una solución a estos problemas

Objetivo General

Realizar la Actualización de la Clasificación y Valoración de Puestos del personal Administrativo del Gobierno Provincial de Azuay, con el fin de servir como herramienta de trabajo para el área de Recursos Humanos y de la misma manera para la correcta fijación de Cargos y por ende buscar la equidad al momento de fijar la remuneración.

Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis de la Administración de Personal
2. Elaborar un Análisis de Puestos
3. Analizar y Actualizar la Clasificación y Valoración de Cargos de la Institución



UNIVERSIDAD DE CUENCA

8. Esquema Tentativo

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | CONTENIDO CAPÍTULOS |
|--|---|
| | CAPÍTULO I: Antecedentes y Componentes 1.1 Antecedentes Históricos 1.2 Componentes Teóricos |
| OBJETIVO ESPECÍFICO 1 Realizar un análisis de la administración de Recursos Humanos | CAPÍTULO II: Administración de Recursos Humanos 2.1 Aspectos generales 2.2 Principios 2.3 Desarrollo de la Planificación de Recursos Humanos 2.4 Planeación de la Organización de Recursos Humanos 2.5 Dotación de Personal a la Administración 2.6 Capacitación y Motivación del Personal 2.7Clima Laboral y Liderazgo |
| OBJETIVO ESPECÍFICO 2 Elaborar una análisis de Puestos | CAPÍTULO III: Análisis de Puestos 3.1 Definición de conceptos 3.2 Antecedentes 3.3 El Análisis de puestos como una necesidad 3.4 La Técnica del análisis de Puestos 3.5 Aplicación y utilidad del análisis de Puestos |
| OBJETIVO ESPECÍFICO 3 Analizar y Actualizar la Clasificación de Valoración de Cargos en la Institución | CAPÍTULO IV: Clasificación y Valoración de Puestos 4.1 Aspectos generales 4.2 Clasificación y Valoración de Puestos del Gobierno Provincial del Azuay 4.3Administracion de las Remuneraciones en la Institución |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|--|--|
| | 4.4 Caso Práctico |
| | CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones 5.1 Conclusiones 5.2 Recomendaciones |

9. VARIABLES- INDICADORES- CATEGORÍAS

(ANEXO 1)

9.1 Definición de cada una de las Categorías y Variables con su respectiva cita bibliográfica

Tareas del Personal: Ciertos trabajos denominados que han sido fijados, con ciertas exigencias de tiempo y de calidad, bien por un superior (implícita o explícitamente) a un subordinado, o que provenga de una responsabilidad general que este último está obligado a cumplir.⁴⁸

Especificaciones del puesto: la especificación se deriva de la descripción del puesto que pone énfasis en los requisitos mínimos óptimos para desempeñar el trabajo.⁴⁹

Personalidad: La personalidad es un constructo psicológico, con el que nos referimos a un conjunto dinámico de características de una persona. También es conocida como un conjunto de características físicas, sociales y genéticas que determinan a un individuo y lo hacen único.⁵⁰

Sueldos y salarios: “Sueldo es la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado”. El sueldo se paga por mes sin suprimir los días.

⁴⁸ GAMA, Elba, “Bases para el análisis de Puestos”, Editorial El Manual Moderno S. A, México, 1992.

⁴⁹ GAMA, Elba, “Bases para el análisis de Puestos”, Editorial El Manual Moderno S. A, México, 1992.

⁵⁰ es.wikipedia.org/wiki/Personalidad



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo”. El salario se paga por jornadas de labor, en tal caso se llama jornada, por unidad de obra o por tareas.⁵¹

Métodos de valoración: Los métodos de valoración cuantitativos consideran el puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los distintos factores compensables se obtiene una puntuación de trabajo.

La puntuación de cada factor determina con qué nivel de intensidad se da cada uno de ellos. La suma de estas puntuaciones por factor o característica da lugar a una puntuación total o valor del puesto que, al relacionarlo con los valores de los demás puestos permite una ordenación, de acuerdo con los factores o características esenciales y comunes que los constituyen.⁵²

Nivel Jerárquico: Es responsabilidad de la dirección (empresario) el garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su cargo. Es la encargada de desarrollar la organización preventiva de la empresa definiendo las funciones y responsabilidades correspondientes a cada nivel jerárquico.⁵³

Productividad: La productividad es la razón entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia

⁵¹ es.wikipedia.org/wiki/Sueldos_y_salarios

⁵² www.wikilearning.com/...metodos_de_valoracion.

⁵³ www.prevencion-laboral.com



UNIVERSIDAD DE CUENCA

que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.⁵⁴

Crecimiento: es el aumento de la renta o valor de bienes y servicios finales producidos por una economía (generalmente un país o una región) en un determinado período de tiempo.

A grandes rasgos el crecimiento económico se refiere al incremento de ciertos indicadores, como la producción de bienes y servicios, el mayor consumo de energía, el ahorro, la inversión, una Balanza comercial favorable, el aumento de consumo de calorías per cápita, etc. El mejoramiento de éstos indicadores debería llevar teóricamente a un alza en los estándares de vida de la población.⁵⁵

CATEGORIAS

Experiencia: (del Lat. *experiri* = comprobar) es una forma de conocimiento o habilidad derivados de la observación, de la vivencia de un evento o proveniente de las cosas que suceden en la vida.⁵⁶

Responsabilidad: la responsabilidad se refiere a la obligación moral de cualquier persona por el puesto que está desempeñando esta responsabilidad es directamente proporcional al nivel jerárquico.⁵⁷

Honestidad: La honestidad es una *cualidad de calidad humana* que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Se trata de vivir de acuerdo a como se piensa y se siente. En su sentido más evidente, la honestidad

⁵⁴ CASANOVA, Fernando "Formación profesional, productividad y trabajo decente", Boletín n°153, Cinterfor Montevideo, 2002.

⁵⁵ es.wikipedia.org/wiki/Crecimiento.

⁵⁶ es.wikipedia.org/wiki/Experiencia

⁵⁷ es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad



UNIVERSIDAD DE CUENCA

puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; en otros sentidos, la honestidad también implica la relación entre el sujeto y los demás, y del sujeto consigo mismo.⁵⁸

Capacidad intelectual: Grado en que están desarrolladas las más importantes habilidades de la Estructura del Intelecto: Comprensión, memoria, solución de problemas, toma de decisiones, y creatividad. Puede medirse, conocerse y desarrollarse.⁵⁹

Desenvolvimiento Social: Es un proceso de mejoramiento de calidad de vida de la sociedad.

Una sociedad tiene una alta calidad de vida, cuando los seres humanos que la integran, dentro de un marco de paz, libertad, justicia, democracia, equidad, tolerancia y solidaridad, tienen amplias y constantes posibilidades de satisfacer sus necesidades y desplegar todas sus potencialidades con miras a lograr su mejoramiento y realización personal y la realización de la sociedad como conjunto.⁶⁰

Dinamismo: Actividad, energía, capacidad de hacer muchas cosas y con rapidez.⁶¹

Habilidad: Es la capacidad para trabajar con personas: es el esfuerzo cooperativo: es el trabajo en equipo: es la creación de un ambiente en que las personas se sienten segura y libres para expresar sus opiniones.⁶²

Esfuerzo: se refiere al esfuerzo, o sea al empleado del entendimiento y de la voluntad para llevar a cabo las funciones del puesto. No se considera el esfuerzo físico ya que es inversamente proporcional al nivel jerárquico.⁶³

Condiciones de trabajo: Las Condiciones de trabajo son un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida

⁵⁸ es.wikipedia.org/wiki/Honestidad

⁵⁹ diccionario.babylon.com/Capacidad_Intelectual

⁶⁰ www.proyectosfindecarrera.com/

⁶¹ www.elpais.com › ... › Diccionarios › Español

⁶² es.wikipedia.org/wiki/Habilidad

⁶³ GAMA, Elba, "Bases para el análisis de Puestos", Editorial El Manual Moderno S. A, México, 1992.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

en el empleo. También puede estudiar el impacto del empleo o su localización en comunidades cercanas, familiares, empleadores, clientes, proveedores y otras personas.⁶⁴

Seguridad: la seguridad es un estado en que no existen peligros como: daños ni la posibilidad de riesgos o pérdidas. La seguridad organizacional comprende principalmente daños debidos a accidentes.⁶⁵

Liderazgo: Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.⁶⁶

Motivación: Teoría basada en que los actos de una persona están motivados por estímulos psicológicos. Ayuda a anunciantes a dirigir más adecuadamente sus campañas

En la motivación existen factores de satisfacción y factores de insatisfacción. Si una persona desea adquirir un bien, el equilibrio entre ambos factores matizará la decisión final sobre la compra.⁶⁷

Calidad: La Calidad es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.⁶⁸

Destrezas: se relaciona con la rapidez y aptitud requeridas de la coordinación de la vista y de otros sentidos con los músculos.⁶⁹

Conocimientos: El conocimiento es, por una parte, el estado de quien conoce o sabe algo, y por otro lado, los contenidos sabidos o conocidos que forman parte del patrimonio cultural de la Humanidad.⁷⁰

⁶⁴ es.wikipedia.org/wiki/Condiciones_de_trabajo

⁶⁵ GAMA, Elba, "Bases para el análisis de Puestos", Editorial El Manual Moderno S. A, México, 1992.

⁶⁶ GAMA, Elba, "Bases para el análisis de Puestos", Editorial El Manual Moderno S. A, México, 1992.

⁶⁷ GAMA, Elba, "Bases para el análisis de Puestos", Editorial El Manual Moderno S. A, México, 1992.

⁶⁸ es.wikipedia.org/wiki/Calidad

⁶⁹ es.wikipedia.org/wiki/destrezas

⁷⁰ es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Creatividad: La creatividad, denominada también inventiva, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente, pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.⁷¹

Eficiencia: capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. (Diccionario de la lengua española real academia.⁷²

Intuición: forma de conocimiento o saber independiente de la experiencia o de la razón. La capacidad de intuición y el saber intuitivo se considerara en líneas generales como cualidades inherentes de la mente. El termino intuición se ha empleado en sentidos distintos, a veces opuestos, por diferentes autores, con lo que no puede definirse más que en referencia a las obras de algún filosofo en particular.⁷³

10. Diseño Metodológico

10.1 Recolección y Procesamiento de Información

Instrumentos que vamos a utilizar para la recolección de la información y trabajo de campo:

En la investigación vamos a utilizar los siguientes métodos:

- **Métodos Empíricos:** permiten la obtención y elaboración de datos empíricos y el conocimiento de los hechos fundamentales que caracterizan a los fenómenos, los principales métodos son:
 - La observación
 - El experimento y la medición
 - La entrevista

⁷¹ es.wikipedia.org/wiki/Creatividad

⁷² (diccionario de la lengua española real academia).

⁷³ es.wikipedia.org/wiki/Intuición.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- La encuesta
- Los test
- Grupos de discusión (grupo focal)
- Entrevista Grupal
- **Métodos Estadísticos:** cumplen una función relevante ya que contribuyen a determinar la muestra de sujetos a estudiar, tabular los datos empíricos obtenidos y establecer las generalizaciones apropiadas a partir de ellos. Los métodos más importante son:
 - Descriptivos
 - Inferenciales
- **Estadística Descriptiva:** permite organizar y clasificar los indicadores cuantitativos obtenidos en la medición. Las formas más frecuentes de organizar la información es, mediante la tabla de distribución de frecuencia, gráficos y las medidas de tendencia central como:
 - Mediana
 - Media
 - Moda
 - Otros



UNIVERSIDAD DE CUENCA

11. Cronograma de Trabajo

(Anexo 2)

12. BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- DESSLER, Gary, 1992, Administración del Personal, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- GAMA, Elba, 1992, Bases para el análisis de Puestos, Editorial El Manual Moderno S. A, México.
- REYES PONCE, Agustín, 1986, Administración del Personal, Editorial Limusa, México.
- SIERRA José Luis, 1974, Valoración y Retribución del Personal, Serie G Tomo III, Ediciones Deusto, Barraincúa.
- VARGAS MUÑOZ, Nelson R, 1994, Administración Moderna de Sueldos y Salarios, Colombia.

TESIS

- CORONEL, Emérita y CHAVEZ, Maribel, 2000, "Elaboración de un Manual de Valoración de Puestos aplicado a la Fábrica de muebles Vitefama", Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Cuenca, Cuenca.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- AUCAPIÑA, María del Carmen y ENDERICA Lasso, 1999, "Análisis y Valoración de Puestos en la fábrica de Bloques y Tubos Milchichig", Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Cuenca, Cuenca.

MANUALES Y DOCUMENTOS

- ACHIG, Lucas, 2001, Guía para la elaboración del Diseño de Tesis, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Cuenca, Cuenca.
- Anotaciones de Clase durante la formación universitaria.

PÁGINAS WEB

- Página web; www.wikipeda.com/ enciclopedia libre
- Página web; www.monografías.com/diccionario
- Página web; www.wikipeda.com/conceptos
- Página web; www.monografías.com
- Pagina web;(diccionario de la lengua española real academia).
- *Pagina web*; www.proyectosfindecarrera.com/
- Pagina web; www.elpais.com › ... › Diccionarios › Español



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| ESQUEMA TENTATIVO | VARIABLES | INDICADORES | CATEGORIAS |
|---|--|---|---|
| CAPITULO II | | | |
| ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS | | | |
| 2.1 Aspectos Generales | Desempeño del Personal Tareas del Personal Cargos del Personal | Mayor desempeño Nivel de Conocimientos Pruebas de Aptitud | Destrezas Conocimientos Experiencia |
| 2.2 Principios | | | |
| 2.3 Desarrollo de la Planificación de Recursos Humanos | | | |
| 2.4 Planeación de la Organización de RRHH | Capacitación | Alto Medio Bajo | Capacidad intelectual |
| 2.5 Dotación del Personal a la Administración | | | |
| 2.6 Capacitación y Motivación | Tipos de mandos | Democrático Autocrático | Responsabilidad Transparencia |
| 2.5 Clima Laboral y Liderazgo | | | |
| CAPITULO III | | | |
| ANÁLISIS DE PUESTOS | | | |
| 3.1 Definición de Conceptos | Especificaciones del puesto | Selección | Destrezas Condiciones de Trabajo |
| 3.2 Antecedentes | | | |
| 3.3 Análisis de Puestos como una necesidad | | | |
| 3.4 Técnica de análisis de Puestos | Personalidad | Introvertido Extrovertido | Habilidad Honradez Responsabilidad |
| | Conducta de tarea | Alto Medio Bajo | Esfuerzo Dedicación Rapidez |
| | 3.5 Aplicación y utilización del análisis de puestos | | |
| CAPITULO IV | | | |
| CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS | | | |
| 4.1 Aspectos Generales | Sueldos y Salarios | Alto Medio Bajo | Equidad |
| 4.2 Clasificación y Valoración de Puestos en el Gobierno Provincial del Azuay | | | |
| 4.5 Administración de la Remuneración en la Institución | | | |
| 4.6 Caso Práctico | | | |

ANEXO 1



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| | DIAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|--|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | | |
| Recolección y procesamiento de la Inf. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de Instrumentos de recolección | | | | ENE | ENE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Validación de Instrumentos | | | | | | ENE | ENE | ENE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ordenación de la Información | | | | | | | | | | | ENE | ENE | ENE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Almacenar la Información | | | | | | | | | | | | | | ENE | ENE | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Investigación Bibliográfica | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Describir la Información | | | | | | | | | | | | | | | | | | ENE | ENE | ENE | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis y Revisión Cuantitativa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ENE | ENE | | | | | | | | | | | |
| Análisis y Revisión Cualitativa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ENE | ENE | ENE | | | | | |
| Redacción de la Información | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Redacción, Revisión y Reajuste del Cap. I | ENE | ENE | ENE | ENE | | | | ENE | ENE | ENE | ENE | | | | | | | | | | | ENE | ENE | ENE | ENE | | | | | | | | |
| Redacción, Revisión y Reajuste del Cap. I | ENE | ENE | ENE | ENE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Redacción, Revisión y Reajuste del Cap. II | | | | | | | | | | ENE | ENE | ENE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Redacción, Revisión y Reajuste del Cap. III | ENE | ENE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Redacción, Revisión y Reajuste del Cap. IV | | | ENE | ENE | ENE | ENE | | | | | | | | | | | | ENE | ENE | | | | | | | | | | | | | | |
| Redacción, Revisión y Reajuste del Cap. IV | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Redacción, Revisión y Reajuste del Cap. IV | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Redacción, Revisión y Reajuste del Cap. IV | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Redacción, Revisión y Reajuste del Cap. V | ENE | ENE | ENE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revisión Final | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ultimos Reajustes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Redacción Definitiva | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Impresión | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Ane xo 2

| | | | | | | |
|---------|-----|-------|-----|------------|-----|---------|
| ENERO | ENE | ABRIL | ENE | JULIO | ENE | |
| FEBRERO | ENE | MAYO | ENE | AGOSTO | ENE | OCTUBRE |
| MARZO | ENE | JUNIO | ENE | SEPTIEMBRE | ENE | |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 1



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**REGLAMENTO INTERNO DE RÉGIMEN DISCIPLINARIO DE
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO
PROVINCIAL DEL AZUAY**

RESUELVE:

Expedir la siguiente Reforma y Codificación al **REGLAMENTO INTERNO DE RÉGIMEN DISCIPLINARIO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**.

CAPÍTULO I

Art. 1.- Objeto.- El presente Reglamento regula el ingreso, permanencia, promoción, sanción, separación y actividades de los servidores públicos del Gobierno Provincial del Azuay.

Art. 2.- Son servidores públicos del Gobierno Provincial del Azuay, los ciudadanos ecuatorianos legalmente designados por la Institución para prestar en ella sus servicios cumpliendo los requisitos puntualizados en la LOSCCA.

Art. 3.- El presente Reglamento es de aplicación obligatoria en todas las Direcciones y Secciones del Gobierno Provincial del Azuay y norma las relaciones de los servidores con la Entidad, de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, su Reglamento; la Ley de Régimen Provincial; el Reglamento de la Estructura Orgánica Funcional del GPA y más leyes y normas pertinentes.

CAPÍTULO II

NOMBRAMIENTOS, ASCENSOS Y TRASLADOS:

Art. 4.- Para el ingreso al servicio del Gobierno Provincial del Azuay, el aspirante deberá cumplir con los requisitos determinados en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, su Reglamento y la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Art. 5.- El trámite de las “Acciones de Personal” será de directa responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos y Administración y el Coordinador de Recursos Humanos, quien exigirá al designado los documentos que se requieren por disposiciones de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y su Reglamento.

Art. 6.- Las vacantes y creaciones que se produjeran serán llenadas mediante traslados y ascensos, previo llamamiento a Concurso de Méritos y Oposición cerrado por parte de la Dirección de Recursos Humanos y Administración. De no existir aspirantes o que estos no reúnan o aprueben los requisitos exigidos, el concurso se declarará desierto. En este caso se convocará a concurso abierto según las bases que para el efecto se exijan en las leyes y normas respectivas, también se contemplará los casos por designación directa de la Máxima Autoridad.

Art. 7.- Para la selección de personal a que se refiere el Art. anterior, se conformará un Tribunal integrado por el Prefecto Provincial o su Delegado, quien lo presidirá, el Director de Recursos Humanos y Administración o el Coordinador de Recursos Humanos; Coordinador o Responsable de la Sección en donde se haya producido la vacante en los casos que se considere necesario; y, un Delegado de la Asociación de Empleados.

Art. 8.- La Comisión designada en el Art. anterior velará por el normal desarrollo del proceso de los concursos de Méritos y Oposición y elaborará un acta suscrita por sus Miembros en la que, obligatoriamente, se hará constar la nómina de elegibles que será remitida por el Coordinador de Recursos Humanos al Prefecto Provincial, Autoridad que procederá a realizar la designación.

Art.9.- El Prefecto Provincial o el Director de Recursos Humanos y Administración con conocimiento del Prefecto Provincial, podrá disponer el traslado de los servidores a puestos similares y de igual remuneración, de acuerdo con el cuadro de rotación de personal que, en forma anual, elaborará el Coordinador de Recursos Humanos, o por necesidades específicas de la institución.

Para los traslados permanentes, se contará con la aceptación previa del servidor, pero por razones de necesidad administrativa, podrán realizarse traslados provisionales para cubrir servicios de un servidor ausente o un puesto vacante, propiciando de esta manera la rotación del personal.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO III

DE LA ASISTENCIA

Art. 10.- El horario de trabajo en el Gobierno Provincial del Azuay será de 08H00 a 13H00 y de 15H00 a 18H00, de lunes a viernes, el presente horario es obligatorio para todos los servidores a excepción de los Directores, Coordinadores de Unidad, Coordinadores Generales de Área, y quienes ejerzan cargos de responsabilidad o confianza en relación directa con la máxima autoridad. Por necesidades de la institución este horario se podrá modificar, por parte del Prefecto Provincial.

Art. 11.- Es obligación del Responsable de cada sección comunicar la inasistencia o abandono del puesto de trabajo en que incurriera el personal a su cargo, para que la Dirección de Recursos Humanos y Administración aplique las sanciones respectivas.

Art. 12.- Como Sistema de Control de Asistencia de Personal se establece la obligación de registrar la asistencia en el reloj biométrico u otro mecanismo para el efecto. Todos los servidores tienen la obligación de marcar el ingreso y la salida de cada jornada de trabajo, con excepción de los Coordinadores Generales de Área y los Directores Departamentales.

Art. 13.- Igualmente está obligado a registrar en el reloj biométrico el servidor que obtenga licencia ocasional o permiso por fracción de día de labor. En tal caso registrará tanto al suspender como al reiniciar sus actividades, con excepción de los permisos o autorizaciones especiales que contemple la Ley.

Art. 14.- Los servidores que no registran su asistencia y no justifiquen en la Dirección de Recursos Humanos y Administración, después de sesenta minutos de la hora de ingreso, quedarán sujetos al capítulo de sanciones.

Art. 15.- La Dirección de Recursos Humanos y Administración podrá constatar ocasionalmente de forma personal o por medio de un funcionario de la Coordinación de Recursos Humanos la asistencia del personal en su puesto de trabajo y ejecutar la correspondiente sanción en caso de que hubiere lugar.

Art. 16.- Mensualmente, la Dirección de Recursos Humanos y Administración determinarán un resumen de faltas y atrasos injustificados y ejecutará las sanciones que se contemplan en el presente Reglamento.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO IV

DE LOS DEBERES, DERECHOS, ESTÍMULOS Y PROHIBICIONES

Art. 17.- A más de los determinados en el Art. 24 de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, los deberes de los servidores del Gobierno Provincial del Azuay, serán los siguientes:

1. Guardar la reserva indispensable respecto de datos oficiales en asuntos relacionados con su trabajo, sin perjuicio de la obligación de denunciar cualquier ilícito.
2. Informar en la Dirección de Recursos Humanos y Administración los datos relativos al cambio de residencia, de estado civil y de nacimiento de sus hijos.
3. Asistir puntualmente a su trabajo, y
4. Acatar los Reglamentos, Ordenanzas y más normas que rijan al Gobierno Provincial del Azuay.

Art. 18.- A más de los señalados en el Art. 25 de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, son derechos de los servidores públicos del Gobierno Provincial del Azuay:

- a) Obtener permisos y licencias debidamente justificados:
 - Hasta por dos horas al día, por el Jefe Inmediato, y por cuatro horas al día por el Director de Área, con un máximo de cuatro licencias en el primer caso y dos licencias en el segundo caso dentro de un mes calendario.
 - Hasta por un día o más por el Director de Recursos Humanos y Administración previo visto bueno del Jefe Inmediato.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- En todos los casos las solicitudes se comunicarán y tramitarán en la Dirección de Recursos Humanos y Administración, de no presentarse el caso, se verificará en las marcaciones y se descontarán las horas o los días no laborados.
- b) Los funcionarios con nombramiento que sean estudiantes tienen derecho a dos horas diarias de permiso no acumulables como máximo para estudios regulares de acuerdo al Art. 36 de la LOSCCA, previa la presentación del certificado de matrícula, horario y asistencia, sin perjuicio del cabal cumplimiento de sus funciones específicas y previo visto bueno del Director de Recursos Humanos y Administración.
- c) Recibir capacitación y mejoramiento profesional, participando en cursos, seminarios, conferencias y demás, conforme a la Norma Técnica para aplicación del Subsistema de Capacitación de Personal emitido por la SENRES y al Plan Interno Anual de Capacitación.
- d) Ser considerado para el ascenso y promoción en la carrera administrativa, de acuerdo a las disposiciones que se establecen en el Art. 228 de la Constitución de la República del Ecuador y el Art. 72 de la LOSCCA.
- e) Gozar de sus vacaciones de manera ininterrumpida por lo menos 15 días.
- f) La forma de cálculo de vacaciones anuales se realizará de la siguiente manera: Sumados todos los permisos de días ordinarios o fracciones, por cada once días de estos se adicionará cuatro días más correspondientes a días de los fines de semana.
- g) Cuando tuviese permisos sumados inferiores a los 11 días se adicionará los días correspondientes a los fines de semana, sacando el número proporcional correspondiente es decir; se realizará una regla de tres simple en donde 11 días ordinarios es igual a 15 días completos.

Art. 19.- El Gobierno Provincial del Azuay concederá anualmente el 100% del valor recaudado por concepto de multas impuestas a sus servidores, los mismos que podrán ser canalizados a través de la Asociación de Empleados.

Art. 20.- El Gobierno Provincial del Azuay concederá anualmente ropa de trabajo al personal y su uso será obligatorio. La Dirección de Recursos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Humanos y Administración será quién haga cumplir esta disposición, aplicando la sanción respectiva en caso de incumplimiento.

Art. 21.- A más de lo determinado en el Art. 26 de la LOSCCA y su Reglamento, está prohibido a los servidores del Gobierno Provincial del Azuay:

- a) Tratar de eludir de cualquier forma los mecanismos establecidos por la institución para el control de la asistencia.
- b) Asistir a las oficinas en estado de embriaguez o bajo efecto de estupefacientes;
- c) Incumplir con el Reglamento para la Administración y control de Bienes Muebles del Gobierno Provincial del Azuay

CAPÍTULO V

DE LICENCIAS CON REMUNERACIÓN

Art. 22.- Las licencias con remuneración se concederán según el Art. 29 de LOSCCA y las disposiciones pertinentes de la ley de Seguro Social Obligatorio.

Art. 23.- El Certificado Médico que abaliza la Licencia por enfermedad se presentará en la Coordinación de Recursos Humanos para la validación del mismo ante el IESS.

Art.24.- La solicitud de licencia por calamidad doméstica de uno a quince días, de acuerdo al caso y según lo establecido en Art. 29 de la LOSCCA se presentará al Director de Recursos Humanos y Administración, indicando la causa que podrá ser verificada por la Trabajadora Social de la Institución

Art.25.- Las vacantes provisionales provocadas por la aplicación del Art. 23 de este Reglamento, se llenarán con personal de la misma Entidad y solo en casos excepcionales se recurrirá a la contratación ocasional de acuerdo a la LOSCCA.

Art.26.- El permiso a las servidoras públicas para el cuidado del recién nacido será hasta que él o la infante cumpla el año de edad, por lo tanto la jornada de trabajo de la madre será de seis horas diarias, según horario establecido entre la servidora y el Director de Recursos Humanos y Administración



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO VI

DE LAS LICENCIAS SIN REMUNERACIÓN

Art.27.- Las licencias sin remuneración se concederán, en lo general, de acuerdo a lo establecido en el Art. 30 de la LOSCCA y Art. 49 de su Reglamento.

CAPÍTULO VII

DE LAS VACACIONES

Art.28.- Las vacaciones se concederán de conformidad con lo estipulado en el Art. 25 de la LOSCCA.

Art.29.- El periodo del año, en el cual se otorgue las vacaciones, será determinado en un calendario preparado por el Director de Recursos Humanos y Administración durante el mes de enero de cada año, previa consulta a los Directores Departamentales, el mismo que será sometido para su vigencia y obligatoriedad a la aprobación del Prefecto, salvo los casos excepcionales que serán calificados por el Director de Recursos Humanos y Administración. Quedando facultada la Máxima Autoridad para determinar un período específico en que todos los Empleados y Trabajadores de la Entidad hagan uso de las vacaciones.

Art.30.- Toda solicitud de vacaciones será tramitada en la Dirección de Recursos Humanos y Administración, en formularios previstos para el caso con mínimo de siete días calendario de anticipación. En caso de requerimiento Institucional, calificado por el Director o Coordinador de Área correspondiente se podrá interrumpir o postergar el uso de las mismas.

CAPÍTULO VIII

DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Art.31.- En lo referente a la disciplina en el cumplimiento de sus funciones, los servidores del Gobierno Provincial del Azuay estarán sujetos a las disposiciones del Capítulo IV de la LOSCCA.

Art.32.- La amonestación verbal, prevista en el Art. 43 de la LOSCCA, se aplicará al servidor en los siguientes casos:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- a) Cuando no registrase su asistencia a la entrada o salida de sus labores o incurriese en dos meses consecutivos de atrasos.
- b) Cuando promoviere desórdenes durante las horas de labor, o demostrare irresponsabilidad en su trabajo.
- c) Si ejerciere actividades ajenas a sus funciones durante las horas de trabajo sin la autorización debida.
- d) Por la permanencia en otras dependencias que no sean las de su trabajo habitual más del tiempo indispensable para el cumplimiento de su misión.
- e) Por permitir que personas ajenas a la institución permanezcan en su oficina sin justificación; y,
- f) Por utilizar en forma exagerada los bienes o servicios de la Institución como vehículos, agua, luz, Internet, teléfono u otros para asuntos personales.

Art.33.-La amonestación escrita, prevista en el Art.43 literal b), de la LOSCCA, se aplicará al servidor en los siguientes casos:

- a) Cuando empleare un lenguaje descomedido o incorrecto.
- b) Cuando en calidad de Jefe inmediato no reportare el abandono o ausencia del trabajo de sus subalternos.
- c) Por reincidencia en las faltas puntualizadas en el Art. anterior.
- d) Cuando en el periodo de un mes, faltare a su trabajo por más de dos ocasiones.
- e) Cuando no desempeñare personalmente las funciones inherentes a su cargo.
- f) Cuando no cumpliera debidamente las órdenes legítimas de sus superiores jerárquicos.
- g) Cuando incumpliere los deberes establecidos en el Capítulo IV de este Reglamento.
- h) Cuando contraviniera las prohibiciones establecidas en el Art. 22 de este Reglamento.
- i) Cuando ejerciere atribuciones que no sean de su competencia y/o utilizare credenciales otorgadas por la institución para otros fines.
- j) Cuando propagase rumores falsos en contra de la Entidad y sus funcionarios.

Art.34.- La sanción pecuniaria administrativa, prevista en el Art. 43 de la LOSCCA, se aplicará al servidor en los siguientes casos:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- a) Por incurrir en la prohibición que consta en el Art. 22, literal c). del presente Reglamento.
- b) Las normas que se determinen en la LOSCCA.

Art. 35 La suspensión temporal, sin goce de remuneración, se aplicará al servidor en los siguientes casos:

- a) Por reincidir en faltas estipuladas en el Art.22 de este Reglamento.
- b) Por las causas que establece el Capítulo Cuarto de la LOSCCA.

Art.36.- La destitución se aplicará al servidor en los siguientes casos:

- a) Cuando haya reincidido en las faltas que son sancionadas con suspensión temporal.
- b) Por alterar, falsificar o sustraer documentos, sin perjuicio de los previstos en el Código Penal para estos casos.
- c) Por incurrir en la prohibición que consta en el literal k). del Art. 26 de la LOSCCA.
- d) De acuerdo a lo establecido en el Art. 49 de la LOSCCA;

Art.37.- Las sanciones estipuladas en el Art. 34 y 35 de este Reglamento serán impuestas por el Director de Recursos Humanos y Administración, a petición escrita del Director Departamental, y por las estipuladas en los Art. 36 y 37, por el Prefecto Provincial, a petición escrita y legalmente fundamentada por el Director de Recursos Humanos y Administración, conforme a lo estipulado en el Capítulo Quinto Sección 3, 4 y 5 del Reglamento de la LOSCCA. Los funcionarios cuya nominación corresponda al Gobierno Provincial del Azuay, solo podrán ser destituidos por este Organismo. Las Sanciones establecidas en el Art. 33 serán impuestas por el Director de Recursos Humanos y Administración o el Coordinador de Recursos Humanos, por petición verbal justificada de cualquier Funcionario.

Art.38.- El servidor que se creyere injustamente sancionado, ya sea con amonestación verbal, escrita, multa o suspensión temporal del trabajo, para presentar su reclamo al Prefecto Provincial, lo hará con una exposición razonada del asunto, presentada por escrito y la documentación que corrobore lo dicho, el Prefecto resolverá el reclamo en el término de 5 días con el respectivo informe del Director de Recursos Humanos y Administración.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Art.39.- Los servidores sancionados con destitución podrán apelar la misma en forma legalmente documentada ante el Gobierno Provincial del Azuay, dentro del término de tres días hábiles, a partir de la recepción de la comunicación notificadora de la sanción. La Corporación Provincial resolverá de la apelación en el término de 15 días, todo sin perjuicio de lo estipulado en el Art. 46 de la LOSCCA.

Art.40.- Será obligación de la Dirección de Recursos Humanos y Administración registrar en la hoja de servicios del servidor afectado toda sanción, infracción, o novedad que se produjera.

Art.41.- Todo Director Departamental se halla obligado a velar por el cumplimiento del presente Reglamento y remitir con oportunidad a la Dirección de Recursos Humanos y Administración las novedades producidas con el personal a su cargo.

CAPÍTULO IX

DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 42.- Se establece en el Gobierno Provincial del Azuay la evaluación periódica de sus servidores, con la medición del desempeño de sus funciones y labores como sistema de promoción, mejoramiento administrativo y método correctivo de procedimientos, conforme a lo estipulado en el Capítulo Sexto de la LOSCCA.

Art.43.- Del procedimiento, ejecución, aplicación y control de la Evaluación del Desempeño se lo hará conforme a la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño emitido por la Autoridad Competente

Art.44.- La Evaluación del Desempeño será registrada en la hoja individual del servidor, que servirá para considerar ascensos, estímulos o sanciones, de acuerdo a la LOSCCA.

Art.45.- La hoja de servicio de cada servidor será documento obligatorio para la Evaluación del Desempeño, ascensos, estímulos, revisión de remuneraciones y sanciones, la misma será considerada como documento confidencial y la Dirección de Recursos Humanos y Administración cuidará que sea utilizado únicamente para fines administrativos.

DISPOSICIONES GENERALES



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PRIMERA: El presente Reglamento entrará en vigencia una vez que haya sido aprobado por la H. Cámara Provincial sin perjuicio de su publicación y se entregará a todos los servidores de la Corporación por una sola vez, un ejemplar. Así como a los nuevos Funcionarios.

SEGUNDA: Quedan derogados expresamente el Reglamento Interno de Administración de Personal, aprobado en sesión del 19 de marzo de 1992, así como todas las normas y resoluciones internas que se le opongan.

Dado en la ciudad de Cuenca, Capital de la Provincia del Azuay a los treinta días del mes de julio del dos mil nueve.

Ing. Paúl Carrasco Carpio

Domínguez.,

PREFECTO PROVINCIAL DEL AZUAY

Dr. Geovanny Palacios

SECRETARIO GENERAL

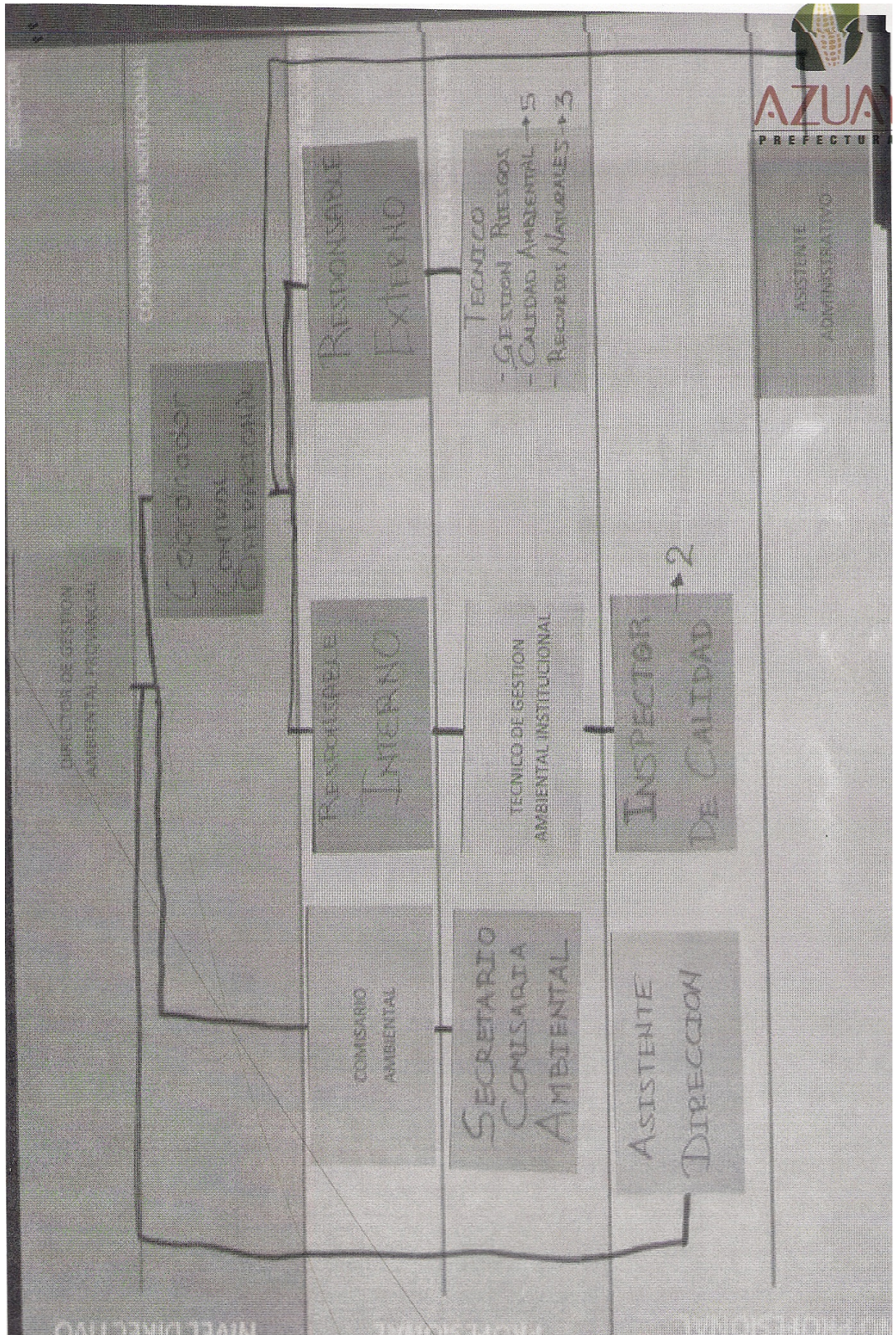


UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 2

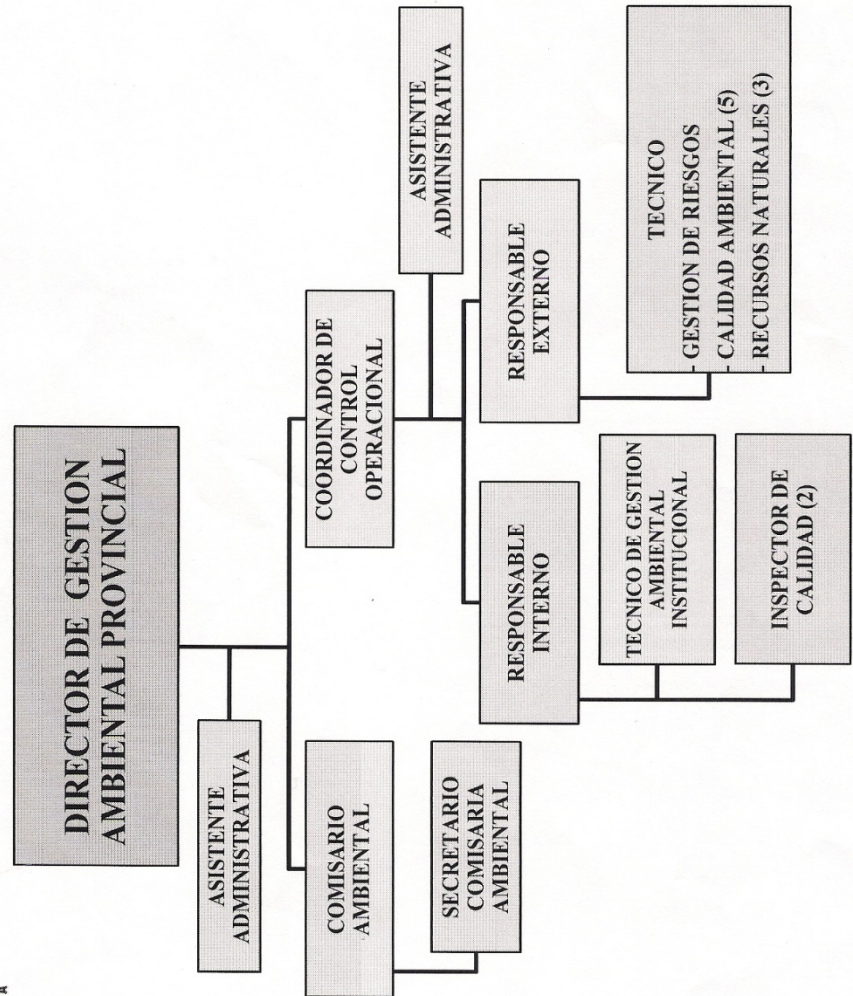


UNIVERSIDAD DE CUENCA





DIRECCION DE GESTION AMBIENTAL PROVINCIAL





UNIVERSIDAD DE CUENCA

OBJETIVOS DEPARTAMENTALES Y LÍNEAS DE TRABAJO

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

OBJETIVO DEPARTAMENTAL

- El Gobierno Provincial del Azuay cuenta con un Plan Estratégico Institucional, lo implementa y evalúa constantemente.

LINEAS DE TRABAJO

1. Planificación, Seguimiento y Evaluación
2. Planes y Proyectos
3. Relacionamiento con la Comunidad

DIRECCIÓN FINANCIERA

OBJETIVO DEPARTAMENTAL

- Facilitar eficientemente los recursos económicos necesarios que permitan obtener como resultado el cumplimiento de lo programado en el presupuesto, el mismo que abarque los objetivos y metas contempladas en el Plan de Desarrollo Provincial.

DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA

OBJETIVO DEPARTAMENTAL

- Asesorar a todas las áreas acorde a lo planificado en beneficio de la comunidad; legalización de contratos y convenios; creación y actualización de ordenanzas y reglamentos según necesidades de la entidad y enmarcados dentro de la nueva visión de desarrollo del Gobierno Provincial del Azuay.

LINEAS DE TRABAJO

1. Modernización y Descentralización
2. Contratación Pública
3. Asesoramiento a procesos y juicios.

DIRECCIÓN DE DESARROLLO PROVINCIAL

OBJETIVO DEPARTAMENTAL



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Impulsar procesos de construcción de ciudadanía, consolidar un sistema articulado de régimen seccional con gestión descentralizada, profundizar un proceso de democratización del Gobierno Provincial y de la vida social en general.

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

OBJETIVO DEPARTAMENTAL

- Optimización de procesos y herramientas que permitan un mejor control y mayor eficiencia en la administración de los recursos materiales, informáticos y administrativos que contribuyan al desarrollo organizacional.

LINEAS DE TRABAJO

1. Servicios Generales
2. Desarrollo Organizacional
3. Sistemas Informáticos

SECRETARÍA GENERAL

SECCIÓN COMUNICACIÓN

OBJETIVO

- Posicionar la imagen del GP a través de permitir que el personal de la institución, los medios de comunicación y veeduría sociales tengan el acceso directo, transparente y rápido a toda la información que genera la institución.

LÍNEAS DE TRABAJO

1. Comunicación Comunitaria
2. Comunicación Interna
3. Comunicación Local y Nacional

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO DEPARTAMENTAL



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Impulsar la formación de un equipo humano comprometido con la búsqueda de la excelencia a través de un óptimo clima laboral, que permita el desarrollo individual y el cumplimiento de la responsabilidad social del Gobierno Provincial del Azuay.

LÍNEAS DE TRABAJO

1. Evaluación de personal
2. Manejo de la nómina de personal
3. Manejo de Recursos Humanos

DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA VIAL

OBJETIVO DEPARTAMENTAL

- Alcanzar el bienestar poblacional - socioeconómico, mediante mejoramiento integral de la vialidad de la provincia.

LÍNEAS DE TRABAJO

1. Construcción vial
2. Mejoramiento vial
3. Mantenimiento vial

DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO

OBJETIVO DEPARTAMENTAL

- Contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación, el fortalecimiento del sistema integral de salud y las expresiones culturales, facilitando el ejercicio de los derechos y el desarrollo de las capacidades de la población.

LÍNEAS DE TRABAJO

1. Educación inicial y básica
2. Alfabetización
3. Políticas educativas provinciales
4. Infraestructura escolar



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO

OBJETIVO DEPARTAMENTAL

- Dinamizar la economía de la provincia del Azuay coordinando acciones entre actores sociales, públicos y privados; generando procesos y oportunidades para mejorar la competitividad territorial, respetando el medio ambiente.

LÍNEAS DE TRABAJO

1. Desarrollo Turístico
2. Desarrollo Agropecuario
3. Desarrollo Productivo
4. Acceso al Financiamiento
5. Comercialización
6. Conectividad

DIRECCIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL

OBJETIVO DEPARTAMENTAL

- Formular e implementar la política ambiental del Gobierno de la Provincia del Azuay en búsqueda de la armonía entre los seres vivos y su entorno a través de estrategias consensuadas de gestión del patrimonio natural y biodiversidad, coadyuvando al desarrollo humano sustentable

LÍNEAS DE TRABAJO

1. Recursos Forestales y Biodiversidad
2. Calidad Ambiental
3. Recursos Hídricos

UNIDAD DE DESCENTRALIZACIÓN VIAL

OBJETIVO DEPARTAMENTAL

- Lograr, en el marco del proceso descentralización, la conservación de las vías delegadas al gobierno provincial en óptimas condiciones de transitabilidad, para la seguridad y confort de los usuarios, el apoyo a l sector productivo y el acceso de la población hacia los centros prestadores de servicios, con la participativa participación de la comunidad.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

UNIDAD DE ÁRIDOS

OBJETIVO DEPARTAMENTAL

- Producir la cantidad suficiente de material pétreo para dotar en su totalidad a las obras que realiza el Gobierno Provincial utilizando sistemas de explotación amigables al ambiente.

LÍNEAS DE TRABAJO

1. Producción de áridos
2. Explotación de material
3. Prospección geológica-minera

UNIDAD DE TALLERES

OBJETIVO DEPARTAMENTAL

- Que la totalidad de las unidades que conforman el equipo mecanizado estén siempre en operación.

UNIDAD DE PATRONATO PROVINCIAL

OBJETIVO DEPARTAMENTAL

- Apoyar y optimizar acciones sociales del GPA, impulsando proyectos y programas específicos dirigidos a los sectores vulnerables del Azuay, promocionando la salud y educación desde la visión de integralidad propuesta por el GPA.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 3



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Aprobar y expedir los distributivos de remuneraciones mensuales unificadas de las instituciones sujetas a la LOSCCA, de conformidad con la escala nacional de remuneraciones mensuales unificadas y sus reformas;

Aprobar, expedir y reformar los distributivos de sueldos básicos de las instituciones, entidades, empresas y organismos no comprendidos en el ámbito de la LOSCCA, pero integrantes del Presupuesto General del Estado; y,

Analizar, informar y emitir dictámenes presupuestarios sobre los estudios técnicos relacionados a la gestión de las remuneraciones del sector público remitidos por la SENRES.

Los dictámenes presupuestarios que por disposición de la LOSCCA y de este reglamento, le corresponda emitir al Ministerio de Economía y Finanzas, se otorgarán en el término de quince días, contados a partir del siguiente día al registro de ingreso de la solicitud y de la documentación de respaldo pertinente completa.

En las instituciones cuyos presupuestos no forman parte del Presupuesto General del Estado, estos dictámenes serán emitidos por la unidad financiera de las mismas, de conformidad con la normativa interna y las políticas emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Art. 106.- Competencias del Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos.- A más de las atribuciones y responsabilidades previstas en las leyes de la materia, a este Ministerio le corresponde:

a) Aprobar reglamentos internos para los trabajadores públicos regulados por el Código del Trabajo, en el ámbito de esta materia;

b) Efectuar el control y seguimiento de las empresas tercerizadoras que brindan servicios a las entidades del sector público;

c) Controlar y verificar el cumplimiento de las normas de procedimiento en la contratación colectiva del sector público;

d) Enviar a la SENRES la información estadística relacionada con los contratos colectivos e individuales de trabajo y el registro de las organizaciones laborales en el sector público;

e) Controlar el debido cálculo y pago de utilidades en las empresas, sociedades y entidades del Estado;

f) Emitir mediante acuerdo ministerial las regulaciones para determinación de utilidades de las empresas, sociedades y entidades del Estado; bajo ninguna circunstancia se considerarán subsidios estatales para la determinación de utilidades;

g) Atender y ejecutar procesos de mediación y conciliación en conflictos del trabajo que se presenten en las entidades públicas;

h) Registrar los contratos colectivos e individuales de trabajadores del sector público regulados por el Código del Trabajo en las inspectorías de Trabajo, e,

i) Establecer planes y programas de reinserción laboral de servidores públicos, que han dejado de prestar sus servicios por supresión de puestos.

Art. 107.- Contraloría General del Estado.- La Contraloría General del Estado, como organismo técnico superior de control, en el ámbito de su competencia, efectuará las auditorías de gestión pertinentes a las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, en orden a verificar el cumplimiento de la normatividad relativa a la materia señalada; en tal virtud, establecerá de haber lugar, las responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal en contra de los dignatarios, autoridades, funcionarios, pagadores, reseros o administradores de caja, y en general de todo servidor público que contraviniera los preceptos legales señalados en la LOSCCA, este reglamento y demás normas sobre la materia.

CAPITULO II

Del Sistema Nacional de Información de Desarrollo Institucional, Recursos Humanos y Remuneraciones de los Servidores del Sector Público

Art. 108.- Sistema Nacional de Información de Desarrollo Institucional, Recursos Humanos y Remuneraciones de los Servidores y Trabajadores del Sector Público.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos que permiten la captura, almacenamiento, procesamiento, entrega y recuperación de la información proporcionada por las UARHs de las instituciones del sector público.

Este sistema será administrado por la SENRES, en coordinación con las instituciones del sector público y se soportará en una plataforma informática integrada por los módulos de gestión, de desarrollo institucional, de recursos humanos y de remuneraciones, movimientos de personal e identificación de personas inhabilitadas para desempeñar un puesto público.

La responsabilidad del manejo y consecuente custodia de la información registrada en el sistema nacional de información de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones de los servidores del sector público, será del Secretario Técnico de la SENRES, cuya inobservancia y/o violación será sujeta a las responsabilidades administrativas, civiles o penales a que hubiere lugar.

Art. 109.- Aplicación y obligatoriedad del sistema.- Para efectos de la aplicación del sistema nacional de información definido en el artículo precedente será obligatoria la entrega de información por parte de todas las instituciones, entidades y organismos del sector público determinados en el Art. 118 de la Constitución Política, incluyendo entre otros, todos los organismos y dependencias del Gobierno Central, organismos electorales, de control y regulación, entidades que integran el régimen seccional autónomo, entidades de derecho privado cuyo capital social, patrimonio, fondo o participación esté integrado en el cincuenta por ciento o más por instituciones del sector público o recursos del Estado.

Las UARHs, serán responsables de administrar operativamente el mencionado sistema, en la gestión del desarrollo institucional, del recurso humano y de las



remuneraciones, para cuyo efecto se registrarán por las políticas, normas e instrumentos técnicos que establezca la SENRES. Las UARHs, remitirán y suministrarán permanentemente a la SENRES la información relacionada con la administración de los recursos humanos y movimientos producidos en cada una de las instituciones.

Art. 110.- Objetivo.- El Sistema Nacional de Información de Desarrollo Institucional, Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, tiene por objeto:

- a) Automatizar y sistematizar la información sobre la gestión organizacional, de recursos humanos y remuneraciones;
- b) Facilitar la evaluación y control de la aplicación de las políticas, normas e instrumentos de desarrollo administrativo sobre diseño, reforma e implementación de estructuras organizacionales, recursos humanos y remuneraciones emitidos por la SENRES;
- c) Generar información para la toma de decisiones en el ámbito del servicio civil y remuneraciones del sector público por parte de la SENRES, las UARHs y los titulares de los procesos internos de las entidades enmarcadas en el contenido de este reglamento;
- d) Estructurar y actualizar el banco de datos sobre los puestos de trabajo de las instituciones y empresas del Estado;
- e) Disponer de una base de datos de impedidos de desempeñar un cargo público a nombramiento o contrato; y,
- f) Integrar bases de datos de las instituciones contempladas en los artículos 1 y 2 de este reglamento.

Art. 111.- Catastro de instituciones, entidades, empresas y organismos del Estado.- La SENRES será responsable de elaborar y mantener el registro actualizado del catastro de las instituciones, entidades, empresas y organismos del Estado determinadas en el Art. 118 de la Constitución Política de la República el cual será publicado en el Registro Oficial.

CAPITULO III

Del Desarrollo Institucional

Art. 112.- Desarrollo institucional.- Es el conjunto de principios, políticas, normas, técnicas, procesos y estrategias que permite a las instituciones, organismos, entidades, empresas públicas; y, en las entidades de derecho privado en las cuales las instituciones del Estado tienen participación mayoritaria, organizarse para generar el portafolio de productos y servicios institucionales acordes con el contenido y especialización de su misión; objetivos y responsabilidades en respuesta a las expectativas y demandas de los clientes externos.

Art. 113.- Emisión de políticas, control y evaluación del desarrollo institucional.- La SENRES será responsable de dictar políticas, controlar y evaluar sus resultados, para garantizar que las instituciones del sector público, cumplan con sus objetivos de manera eficiente y eficaz;

generando directrices para que su gestión operativa se desconcentre o descentralice a fin de mejorar su calidad y reducir sus costos.

En función de la consistencia macro del Estado, la SENRES emitirá las políticas y directrices metodológicas para la determinación de la estructura organizacional y procesos internos de las instituciones, que serán de cumplimiento obligatorio por parte de las instituciones, entidades, organismos y empresas del sector público a través de las UARHs para readecuar, rediseñar y optimizar su diseño organizacional y gestión interna.

Los proyectos de reglamentos o estatutos orgánicos de las instituciones, entidades, organismos y empresas del sector público, previo a su promulgación en el Registro Oficial, serán sometidos al dictamen presupuestario del Ministerio de Economía y Finanzas; y, al dictamen favorable por parte de la SENRES, que lo extenderá considerando la racionalidad y consistencia del Estado.

Art. 114.- Administración del desarrollo institucional.- Las UARHs tendrán bajo su responsabilidad el desarrollo, estructuración y reestructuración de los procesos institucionales, en función de la misión y objetivos de la organización.

Art. 115.- Del Comité de Gestión de Desarrollo Institucional.- En las instituciones, entidades, organismos y empresas del sector público se establecerá el Comité de Gestión de Desarrollo Institucional que tendrá las responsabilidades de instrumentar, controlar y evaluar la aplicación de las políticas, normas y prioridades relativas al desarrollo institucional, recursos humanos, remuneraciones y capacitación emitidas por la SENRES.

El Comité de Gestión estará integrado por:

- a) Autoridad nominadora o su delegado;
- b) Un responsable por cada uno de los procesos; y,
- c) El responsable de la UARHs.

CAPITULO IV

Del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil

Art. 116.- Sistema integrado de desarrollo de recursos humanos del servicio civil.- La administración de recursos humanos del sector público, responde a un sistema integrado que se sustenta en políticas, normas y procedimientos sobre planificación de recursos humanos, descripción, valoración y clasificación de puestos, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo profesional, evaluación del desempeño programada y por resultados y protección laboral.

Art. 117.- Objetivo del Sistema integrado de desarrollo de recursos humanos.- El objetivo del Sistema integrado de desarrollo de recursos humanos es garantizar a las instituciones del sector público, un equipo humano competente, comprometido, capaz de adaptarse a nuevas políticas y realidades para asumir retos y conseguir el logro de los objetivos institucionales.



Art. 118.- Características del Sistema integrado de desarrollo de recursos humanos.- El sistema propende a una gestión flexible, sustentada en puestos orientados a generar productos y servicios de los procesos, con grupos ocupacionales que integran puestos similares, para aplicar principios de equidad interna y competitividad externa que garanticen un trato equitativo a sus ocupantes, que estimule la profesionalización y capacitación del servidor público, promueva su desarrollo en la carrera institucional en función de los resultados de los concursos, que impulse en el servicio civil una cultura gerencial basada en la medición de objetivos y metas de la institución, de los procesos internos y del personal.

La administración integrada del sistema de recursos humanos es centralizada en cuanto a la definición de políticas, normas e instrumentos de carácter general a cargo de la SENRES. Las UARHs, en forma descentralizada, constituyen los órganos técnicos de aplicación del sistema, que en coordinación con la SENRES, se encargarán de la generación de la normativa y procedimientos institucionales.

Sección I

Del Subsistema de Planificación de Recursos Humanos

Art. 119.- Subsistema de planificación de recursos humanos.- El subsistema de planificación de recursos humanos permite determinar el número de puestos de cada grupo ocupacional que requieren los procesos de las instituciones del sector público, en función del tamaño del Estado, del crecimiento de la masa salarial compatible con el crecimiento económico y la sostenibilidad fiscal; de normas y estándares técnicos que expida la SENRES; y, de la misión, visión, objetivos y planificación institucional.

Art. 120.- Población Económicamente Activa -PEA- del sector público.- La SENRES en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas, al inicio del ejercicio fiscal determinará la PEA del sector público.

El Ministerio de Economía y Finanzas, solicitará a la SENRES la PEA óptima estimada para el siguiente ejercicio fiscal, para la elaboración de la pro - forma presupuestaria del año siguiente.

Art. 121.- Determinación de la PEA en el sector público.- La determinación de la PEA del sector público, de conformidad con la resolución que expida para este efecto, la misma que deberá sustentarse principalmente en políticas que garanticen la proporcionalidad de la población laboral en el sector público, considerando entre otros los siguientes fundamentos:

a) Áreas del Estado:

a.1.- Área Directiva: Comprende los sectores del Estado orientados a promulgar políticas, directrices y planes para fortalecer la gobernabilidad y cumplir con los resultados esperados del Estado.

a.2.- Área Estratégica: Comprende los sectores destinados a generar el portafolio de productos y servicios relacionados directamente con la misión, orientación y objetivos estratégicos del Estado.

a.3.- Áreas Principales y Complementarias: Comprenden los sectores encargados de elaborar los productos y servicios requeridos por las áreas directivas, estratégicas y por ellas mismas;

b) Procesos al interior de cada institución, organismo, empresa o entidad:

b.1.- Procesos Gobernadores: Estarán constituidos por los servidores que laboran en las unidades organizacionales dedicadas a promulgar políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la entidad.

b.2.- Procesos Agregadores de Valor: Estarán conformados por los servidores que laboran en las unidades organizacionales orientadas a generar el portafolio de productos y servicios que responden a la especialización de la misión y objetivos estratégicos de la institución.

b.3.- Procesos Habilitantes: Estarán integrados por los servidores que laboran en las unidades organizacionales de Asesoría y de Apoyo Logístico que elaboran los productos y servicios demandados por los procesos gobernadores, agregadores de valor y por ellos mismos; y,

c) Grados de la Escala Nacional de Remuneraciones Mensuales Unificadas:

c.1.- Grupos Ocupacionales Profesionales: Se deberá propender a que el mayor porcentaje de la población laboral institucional sea ubicada en este grupo. Al interior de los grupos ocupacionales profesionales, se garantizará una distribución piramidal entre los diferentes grados de la escala de remuneraciones.

c.2.- Grupos Ocupacionales No Profesionales: Se deberá propender a asegurar una distribución piramidal invertida de manera que el porcentaje mayor de población laboral de estos grupos ocupacionales se ubique en los grados superiores de la escala de remuneraciones.

Art. 122.- Planificación de recursos humanos.- Sobre la base de las políticas, normas e instrumentos de la SENRES, las UARHs, de conformidad con la misión, visión, portafolio de productos y servicios, objetivo y plan estratégico institucional, diseñarán los lineamientos en que se fundamentarán las diferentes áreas, unidades o procesos administrativos, para la elaboración de la planificación del recurso humano necesario en cada una de ellas.

Las UARHs analizarán, controlarán, consolidarán y establecerán el plan de recursos humanos de la institución, elaborado sobre la base de los requerimientos de las áreas, unidades o procesos, y de acuerdo a los planes, programas y proyectos definidos.

Art. 123.- Efectos de la planificación de recursos humanos.- Las UARHs, sobre la base de la planificación a que se refiere el artículo precedente, pondrán en consideración de la autoridad nominadora anualmente, las recomendaciones sobre los procesos de reestructuración institucional, traslados, cambio transaccional, etc.

19



UNIVERSIDAD DE CUENCA

proceso de supresión de puestos, dispuesta por la autoridad nominadora deberá sustentarse en:

- a) Las políticas, normas, metodologías e instrumentos de carácter general que sobre esta materia emita la SENRES;
- b) Las políticas institucionales para el estudio y supresión de puestos;
- c) La proporcionalidad de la población laboral institucional por procesos y por unidades organizacionales;
- d) El señalamiento de los puestos susceptibles de ser traspasados a otra institución o suprimidos, en conformidad con el Art. 66 de este reglamento;
- e) La determinación del número de puestos ha ser suprimidos y el costo total de la indemnización;
- f) La certificación de disponibilidad presupuestaria, emitida por la Unidad de Gestión Financiera o el Ministerio de Economía y Finanzas según el caso; que servirá de base para el pago de las indemnizaciones; y,
- g) La base legal, los fundamentos de orden técnico, funcional y económico, que motivan la supresión del puesto específico.

Art. 133.- Dictamen de la SENRES.- Para la supresión de puestos en las instituciones de la Función Ejecutiva, la SENRES deberá estudiar y dictaminar de conformidad con el artículo 66 de la LOSCCA.

Art. 134.- Resolución y orden de pago de indemnización.- La autoridad nominadora, en base al informe de la UARH, dispondrá mediante resolución la supresión de puestos y en la misma ordenará el pago de la indemnización al servidor titular del puesto suprimido, en término de 10 días.

Art. 135.- Notificación de cesación de funciones y pago indemnizatorio.- Una vez emitida la resolución señalada en el artículo anterior, previo al pago de la indemnización y la liquidación de haberes al servidor, se deberá notificar al mismo de la cesación de funciones.

Cumplido el pago y la notificación, automáticamente quedará suprimida la partida presupuestaria correspondiente al puesto, debiendo remitirse de manera inmediata al Ministerio de Economía y Finanzas la referida resolución, para la correspondiente reforma presupuestaria.

Art. 136.- Registro de supresiones en la SENRES.- Una vez finalizado el proceso de supresión de puestos, las UARHs remitirán a la SENRES, dentro del término de 5 días, la información relativa al mismo en el formulario que para tal efecto proveerá dicha Secretaría.

Sección II

Del Subsistema de Clasificación de Puestos

Art. 137.- Subsistema de clasificación de puestos.- El subsistema de clasificación de puestos es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para describir,

valorar, definir la estructura de puestos y ubicarlos dentro de la misma.

Art. 138.- Principios y fundamentos del subsistema de clasificación de puestos.- La resolución que expida la SENRES con el fin de establecer la clasificación de puestos, su nomenclatura y valoración, prevista en el artículo 67 de la LOSCCA, reconocerá principalmente el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, complejidad y responsabilidad.

La valoración y clasificación de puestos se realizará sobre la base de la información proporcionada en la descripción de puestos elaborada por cada una de las UARHs de las instituciones, entidades, empresas y organismos del sector público.

Art. 139.- Descripción de puestos.- Es el proceso que identifica, recolecta, analiza y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en las instituciones del Estado, a través de la determinación del rol, atribuciones, responsabilidades e interrelación en función de la misión y objetivos institucionales.

La descripción de un puesto determinará en forma técnica, su contenido, la naturaleza de sus responsabilidades, su ubicación y el impacto o grado de contribución a la solución de problemas y al logro de objetivos de la organización.

El proceso de descripción se referirá únicamente a identificar las acciones y tareas que se ejecutan en los puestos y no a considerar las características de las personas que en calidad de servidores ocupan los mismos; deberá ser realizada en base a factores comunes que permitan determinar con claridad y transparencia la posición comparativa de cada puesto dentro de la institución.

Art. 140.- Valoración de puestos.- Es el proceso mediante el cual, a través de la aplicación de la puntuación previamente establecida en las correspondientes tablas de valoración de un método técnico que deberá expedir la SENRES, se cuantificarán los factores de conocimiento, solución de problemas y responsabilidades del puesto, con la finalidad de determinar su clasificación y ubicación dentro de la estructura ocupacional de cada institución y en la Escala Nacional de Remuneraciones Mensuales Unificadas.

Art. 141.- Clasificación de puestos.- Es el proceso mediante el cual se ubican los puestos dentro de los grupos ocupacionales de acuerdo a su valoración. Los grupos ocupacionales en ningún caso podrán exceder de 14 y corresponderán a los grados establecidos en la Escala Nacional de Remuneraciones Mensuales Unificadas.

Art. 142.- Objetivos de la descripción y valoración de puestos.- Los objetivos de la descripción y valoración de puestos son los siguientes:

- a) Proporcionar información sobre las responsabilidades, requisitos y requerimientos de los puestos asociados con la obtención de productos y servicios institucionales para definir el perfil profesional adecuado del candidato a ocupar un puesto;



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- b) Establecer el valor del puesto en relación con su contribución a la misión de la institución y de la unidad para determinar una estructura de grupos ocupacionales de puestos similares que garantice un trato homogéneo y uniforme en el servicio civil respetando el principio de que a igual trabajo corresponde igual remuneración;
- c) Contar con información necesaria para definir políticas de administración de recursos humanos; capacitar y desarrollar la carrera profesional de los servidores públicos; y,
- d) Posibilitar la ejecución de procesos técnicos de administración de recursos humanos.

Art. 143.- Contenido de la descripción de puestos.- La descripción de puestos deberá constar en el respectivo formato diseñado por la SENRES.

Art. 144.- Metodología de descripción y valoración de puestos.- La descripción y valoración de puestos, tendientes a identificar e integrar puestos similares en grupos ocupacionales para propósito de su clasificación en los grados de la escala de remuneraciones, se hará en función de la metodología y norma técnica que establezca la SENRES; la cual contemplará, entre otros, los siguientes factores:

- a) Competencias: Por tales se entenderá los conocimientos asociados a la formación académica; y, habilidades y destrezas adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos;
- b) Complejidad del puesto: Análisis del valor agregado del puesto o contribución a los procesos institucionales y a generar el portafolio de productos y servicios del proceso y unidad organizacional donde se ubica el puesto, considerando la ubicación geográfica y especial del puesto. Donde se deberá considerar la ubicación geográfica y espacial del puesto; y,
- c) Responsabilidad: Examen de las actividades que realice el puesto en relación con los productos y servicios de la unidad organizacional donde se ubica estructuralmente.

El factor de mayor ponderación en la valoración de puestos será el de competencias.

Art. 145.- Estructura de puestos.- Es la conformación lógica y sistemática que a través de la valoración de puestos, permite establecer grupos de puestos de puntuación semejante, que constituyen los grupos ocupacionales cuya finalidad es garantizar un tratamiento de equidad interna y competitividad externa en la aplicación de la política remunerativa, en las instituciones, entidades, organismos y empresas del sector público.

Las UARHs elaborarán la estructura ocupacional de puestos y su ubicación, analizando la descripción y valoración de puestos de conformidad con las políticas, normas previstas en este reglamento, y establecerán una estructura de grupos ocupacionales no mayor a 14 grados. Para este efecto, la SENRES velará por la aplicación de la metodología en la descripción y valoración de puestos, así como la estructura de puestos en los organismos, entidades, empresas e instituciones del sector público.

Art. 146.- Metodología de la estructura de puestos.- La estructura de puestos en las instituciones del sector público, se sujetará a la metodología señalada en este reglamento, tomando como base los criterios y objetivos de la estructura organizacional; así como la valoración de puestos. Los puestos serán clasificados en grupos ocupacionales:

- a) Grupo Ocupacional Directivo: comprende los diferentes niveles y puestos de naturaleza gerencial del sector público;
- b) Grupo Ocupacional Profesional: comprende los grupos ocupacionales de Profesionales, cada uno de ellos integran a puestos similares de acuerdo a su valoración; y,
- c) Grupo Ocupacional No Profesional: comprende los grupos ocupacionales de pre-profesional, técnicos, asistente administrativo y auxiliar de servicios, cada uno de ellos agrupa a puestos similares de acuerdo a su valoración.

Art. 147.- Estructura de puestos del nivel jerárquico superior.- Para efectos de la aplicación de la LOSCCA y de este reglamento, constituye el nivel jerárquico superior del sector público, los puestos de Presidente de la República, Vicepresidente de la República, ministros y subsecretarios de Estado y las primeras y segundas autoridades de las instituciones, entidades, empresas y organismos del sector público señalados en los artículos 3 y 102 de la LOSCCA, que serán ubicados en la escala de remuneraciones mensuales unificadas del nivel jerárquico superior, expedida por decreto ejecutivo previo estudio técnico, informe y resolución de la SENRES y el dictamen presupuestario favorable del Ministerio de Economía y Finanzas sobre el financiamiento.

Art. 148.- Descripción y valoración de los puestos del nivel jerárquico superior.- Los puestos del nivel jerárquico superior serán descritos y valorados para garantizar su clasificación adecuada; equidad en la aplicación del sistema integrado de recursos humanos en las instituciones del sector público; y, servirá de referencia para que los ocupantes de los mismos reúnan los requisitos exigidos para su desempeño.

Art. 149.- Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional.- Las UARHs, en base a las políticas, normas e instrumentos de orden general promulgados por la SENRES elaborarán y mantendrán actualizado el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de cada institución, que será expedido por las máximas autoridades.

El manual de descripción, valoración y clasificación de puestos, será el resultado de describir, valorar y clasificar los puestos y contendrá entre otros elementos la metodología, la estructura de puestos de la institución, definición y puestos de cada grupo ocupacional, la descripción y valoración genérica y específica de los puestos.

Art.- 150.- Valoración y clasificación de puestos creados.- Todo puesto que fuere creado será clasificado y se sujetará a la nomenclatura de la estructura de puestos vigente en cada institución.

3



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Sección III

Del Subsistema de Selección de Personal

Art. 151.- Subsistema de selección de personal.- El Subsistema de selección de personal es el proceso técnico mediante el cual se define y selecciona al aspirante idóneo, que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto a través del concurso de méritos y oposición.

Art. 152.- Principios.- El Subsistema de selección de personal se sustentará en los siguientes principios:

- a) Legalidad.- De acuerdo con lo que dispone la Constitución Política de la República, en su Art. 124 inciso segundo, el ingreso y el ascenso se realizarán por concurso de méritos y oposición en concordancia y en conformidad con la normativa vigente correspondiente;
- b) Neutralidad.- La aplicación de métodos y procedimientos para seleccionar el recurso humano competente, responderá a un tratamiento equitativo, técnico e imparcial para todos los aspirantes a desempeñar un puesto público;
- c) Credibilidad.- El proceso selectivo se ajustará a la observancia de políticas, normas, procedimientos, métodos y técnicas preestablecidas que den confianza y seguridad en su aplicación, obtención y verificación de resultados;
- d) Igualdad.- La aplicación del proceso selectivo en condiciones de igualdad para los aspirantes y en función de los requisitos de los puestos; y,
- e) Transparencia.- Difusión, conocimiento, transparencia y objetividad en las normas de concurso, procedimiento y resultados.

Art. 153.- Normativa de selección.- Sobre la base de las políticas, normas e instrumentos técnicos emitidos por la SENRES, las UARHs establecerán mediante reglamentación interna, y de acuerdo a las necesidades institucionales, los mecanismos técnicos que permitan la aplicación correcta y eficiente del subsistema de selección de personal.

Art. 154.- Etapas del subsistema de selección.- El Subsistema de selección de personal está integrado por las siguientes etapas: convocatoria, selección; y, periodo de prueba.

Parágrafo 1°

Convocatoria

Art. 155.- Convocatoria.- Es la fase de difusión del concurso de méritos y oposición que permite la participación del mayor número de aspirantes, que cumplan con los requisitos y competencias necesarias para ocupar un puesto en la institución, de acuerdo a las bases del concurso constantes en la convocatoria.

Art. 156.- Procedimiento de convocación.- La SENRES establecerá las políticas y normativa secundaria mediante la cual se llevarán a cabo los procesos de convocación. Las

UARHs de cada institución del sector público, serán las encargadas de ejecutar los mencionados procesos.

Parágrafo 2°

Selección

Art. 157.- Selección.- Es la etapa del proceso, a través de concurso de méritos y oposición, mediante la cual se escoge al personal idóneo para ocupar un puesto público.

Art. 158.- De los concursos.- El único mecanismo legalmente establecido para el ingreso o ascenso a un puesto será mediante concurso de méritos y oposición, en los términos de los artículos 72, 73 y 76 de la LOSCCA.

Art. 159.- Concurso de méritos y oposición.- Es el proceso competitivo, orientado a seleccionar al aspirante que demuestre poseer los mejores niveles de competencias disponibles, conforme los requisitos del puesto, considerando los siguientes componentes:

- a) Mérito.- Consiste en el análisis y calificación de los documentos presentados por los aspirantes en las ofertas de trabajo, conforme a los requerimientos establecidos en la convocatoria; y,
- b) Oposición.- Es el procedimiento mediante el cual se mide objetivamente los niveles de competencias disponibles que ostentan los aspirantes, a través de pruebas.

Art. 160.- Clases de concursos.- Los concursos de méritos y oposición para la selección de personal serán: abierto y cerrado.

Art. 161.- Concurso abierto.- Es el proceso externo por el cual se convoca a los ciudadanos ecuatorianos mayores de 18 años que reúnan los requisitos establecidos en las bases del concurso, para que participen en los procesos selectivos a que haya lugar en las instituciones del sector público.

Art. 162.- Concurso cerrado.- Es el proceso interno por el cual se convoca únicamente a los servidores de la respectiva institución y que reúnan los requisitos establecidos en las bases del concurso, para que participen en el proceso selectivo.

Los puestos de carrera del máximo grado de la escala de remuneraciones mensuales unificadas, de conformidad con la estructura ocupacional de cada institución, serán sujetos únicamente a concurso cerrado, para reivindicar la experiencia profesional y la cultura organizacional al interior de cada institución.

Art. 163.- De la ejecución de las etapas del proceso de selección.- Las UARHs de cada institución, de conformidad con las políticas, normas e instrumentos que señale la SENRES y su normatividad interna, serán responsables directas de diseñar y ejecutar el proceso de selección de personal.

Art. 164.- Tribunales de méritos y oposición y de apelaciones.- Para la ejecución de los concursos de méritos y oposición, las instituciones del sector público conformarán sus tribunales de méritos y oposición; y, de apelaciones, de conformidad con su normativa interna.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los miembros de los referidos tribunales que tengan vinculación conyugal o de parentesco hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad, con los participantes de un concurso, deberán excusarse de integrar los mismos. La autoridad nominadora en forma inmediata designará los reemplazos. El cumplimiento de esta disposición estará sujeta a verificación por parte de la SENRES y la Contraloría General del Estado.

Art. 165.- Declaratoria de ganador de concurso.- Concluida la etapa de selección, el Tribunal de méritos y de oposición mediante acta final, declarará ganador del concurso al aspirante que haya obtenido el mayor puntaje; y comunicará a la autoridad nominadora para que esta expida el nombramiento correspondiente en un término máximo de tres días.

Inmediatamente se procederá a comunicar los resultados finales a los participantes y a publicar los resultados del concurso a través de los medios de comunicación usuales para cumplir con lo que determina la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Parágrafo 3°

Periodo de Prueba

Art. 166.- Período de prueba.- Es la fase del subsistema de selección de personal que permite a la administración, evaluar y determinar los niveles de rendimiento y comportamiento laboral alcanzados por el servidor público, durante el período de prueba de seis meses.

Art. 167.- Evaluación del periodo de prueba.- De conformidad con lo establecido en el artículo 75 de la LOSCCA, las UARHs efectuarán evaluaciones programadas y por resultados, de los niveles de productividad alcanzados por el servidor durante el periodo de prueba, de conformidad con la normativa interna del subsistema de evaluación del desempeño.

Las UARHs de conformidad con las normas institucionales, serán responsables de que la evaluación del periodo de prueba y su notificación se realicen antes de la culminación del periodo. En caso de incumplimiento, la Contraloría General del Estado y la SENRES establecerán las responsabilidades a que tuvieren lugar.

La autoridad nominadora a petición motivada del jefe inmediato del servidor en periodo de prueba, podrá solicitar en cualquier momento, la evaluación del mismo, dentro de este periodo.

Art. 168.- Nombramiento en periodo de prueba.- El servidor ganador del concurso que ingresa al sector público, será designado mediante nombramiento provisional mientras se encuentre en periodo de prueba.

Art. 169.- Efectos del periodo de prueba.- La calificación del periodo de prueba generará respecto del servidor evaluado, los siguientes efectos:

a) En el caso de que el servidor evaluado aprobare el periodo de prueba, continuará en el ejercicio de sus funciones y se le extenderá el nombramiento regular para ser considerado servidor de carrera;

b) Si el servidor no calificare para el desempeño del puesto durante el periodo de prueba, las UARHs lo declararán no apto y cesará inmediatamente de su puesto, de conformidad con lo previsto en el artículo 75 de la LOSCCA, previo un informe de evaluación que determine insuficiencia en el desempeño de sus funciones;

c) Los resultados de la evaluación del periodo de prueba del servidor serán considerados como parte de la calificación anual de objetivos alcanzados; y,

d) En el caso de que la UARHs no realice las evaluaciones, el servidor pasará a nombramiento regular una vez cumplido el tiempo del periodo de prueba legalmente establecido.

Art. 170.- Ascensos.- El ascenso tiene por objeto promover a los servidores para que ocupen puestos vacantes o de creación, en observancia de lo previsto en los artículos 73 y 76 de la LOSCCA. El servidor que ascendiere mediante concurso de méritos y oposición, no estará sujeto a periodo de prueba.

Art. 171.- De la ejecución del proceso de ascenso.- Las UARHs serán responsables de establecer las bases de los concursos, llevar a cabo el proceso de selección y finalizado el mismo, en el término de 3 días, extender el nombramiento al servidor, quien deberá en el término de quince días posesionarse y asumir el ejercicio de las responsabilidades del nuevo puesto.

En el caso de que el servidor ganador del concurso, no se posesionare dentro del término previsto en este artículo, la autoridad nominadora designará al servidor con mayor puntaje subsiguiente; quien deberá posesionarse del puesto vacante dentro del término antes señalado.

Art. 172.- De los puestos vacantes.- Los puestos vacantes o de nueva creación, deberán llenarse de conformidad con lo dispuesto en la LOSCCA y este reglamento. En el caso de que durante un ejercicio fiscal, un puesto vacante no sea llenado, pasará a estudio de la UARH en el cual se determinará si la institución debe proceder o no a eliminar o traspasar el puesto.

Sección IV

Del Subsistema de Capacitación

Art. 173.- Objetivo.- La capacitación constituye un proceso fundamentalmente programado, técnico, continuo, de inversión institucional, orientado a reforzar e incrementar la formación y competencias de los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos.

Art. 174.- Proceso de capacitación.- Los planes y programas de capacitación a favor de los servidores públicos, serán diseñados y ejecutados por las UARHs de cada una de las instituciones del sector público, acorde a las políticas, normas e instrumentos de la SENRES y en los términos de los artículos 78 y 79 de la LOSCCA a cuyo efecto deberán observar su normativa y necesidades institucionales.

2



UNIVERSIDAD DE CUENCA

24

Suplemento

Registro Oficial N° 505

Lunes 17 de Enero del 2005

Los planes, procedimientos y procesos de capacitación, previa su ejecución, deberán contar con disponibilidad presupuestaria.

Art. 175.- Planificación de la capacitación.- Las UARHs, en función de las políticas, normas e instrumentos emitidos por la SENRES, determinarán las necesidades reales de capacitación, esta información constituirá la base para la formulación de planes, diseño de programas y procesos de seguimiento y evaluación.

Las UARHs serán responsables y competentes de la capacitación programada anualmente, que deberá incluir un porcentaje de recursos mínimos para atender eventos de capacitación no previstos. Para la elaboración del plan de capacitación, las UARHs serán responsable de sistematizar y ejecutar directamente eventos de capacitación comunes a todos los procesos internos, por consideraciones de economía de escala; mientras que los responsables de los procesos tendrán a su cargo la programación y dirección de eventos de capacitación propios de la naturaleza y especialización de la misión y objetivo de cada uno de ellos, con el apoyo técnico y logístico de las UARHs.

Art. 176.- Control y evaluación de los programas de capacitación.- Durante la ejecución de los programas de capacitación, las UARHs tendrán la responsabilidad de realizar el seguimiento, control y evaluación de la capacitación, de conformidad con la normativa interna de cada institución.

Art. 177.- Efecto multiplicador de la capacitación.- En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 80 de la LOSCCA, las UARHs de cada institución, en base al recurso humano capacitado, diseñarán los programas internos de capacitación mediante los cuales se transmitirán los conocimientos adquiridos. Es obligación del servidor capacitado acogerse al programa interno diseñado por la UARHs, y cumplir con el objetivo multiplicador de su capacitación, en cumplimiento a la normativa interna sobre la materia.

Art. 178.- Programa nacional de capacitación.- La SENRES administrará el programa nacional de capacitación, que incluye políticas, normas, instrumentos, procedimientos, seguimiento y evaluación de resultados a cargo directamente de esta Secretaría Nacional Técnica; mientras que se desconcentra en las UARHs la aplicación y operatividad de dichas políticas y la ejecución de los eventos de capacitación. Los participantes que concluyan mencionados eventos recibirán los certificados de aprobación, asistencia o diplomas extendidos por la SENRES.

Art. 179.- Capacitación institucional.- Previo informe favorable de las UARHs, la autoridad nominadora concederá licencia con remuneración hasta por un año, al servidor que dentro del plan de capacitación institucional debidamente aprobado fuere seleccionado para participar en cursos, seminarios, talleres, conferencias, en el país o en el exterior.

La SENRES establecerá mediante normas el procedimiento a seguirse para los casos de excepción de capacitación no programada.

Art. 180.- Capacitación en el exterior.- La máxima autoridad de la institución concederá, previo informe favorable de las UARHs la licencia del servidor al exterior, cuando el evento de capacitación sea afín a la misión institucional y cuente con el financiamiento económico expresamente destinado para tal fin.

Art. 181.- Prohibición y sanciones.- No se autorizará la prórroga de la licencia, para eventos complementarios de capacitación o estudios regulares, ni otros de diferente índole. En el evento de que se autorice tales licencias o se las conceda por mayor tiempo al indicado, la autoridad que la conceda será sancionada con la devolución de las remuneraciones pagadas al servidor más los intereses legales.

El servidor que, una vez concluida la licencia, no se reintegre al ejercicio de sus funciones, será sujeto a la aplicación del régimen disciplinario.

Art. 182.- Devengación.- La entidad que conceda al servidor licencia para capacitación o para estudios regulares de especialización o postgrado, dentro o fuera del país, suscribirá un contrato de devengación con garantía personales o reales, mediante el cual, se obliga al servidor a prestar sus servicios por el doble del tiempo que duren los eventos o estudios.

Art. 183.- Responsabilidad por incumplimiento.- Si el servidor en goce de la licencia, renunciare o no aprobare el evento de capacitación para el que se le concedió licencia con remuneración, en el país o en el exterior, o una vez aprobada la capacitación, es cesado antes de cumplir con el tiempo de devengación, la autoridad nominadora previo informe de las UARHs, ejecutará la garantía personal o real rendida en la suscripción del contrato y recuperará los gastos en que hubiere incurrido por estos conceptos, incluido las remuneraciones pagadas más sus respectivos intereses legales.

En caso de que los servidores públicos, cesen en sus funciones por las causales establecidas en el artículo 49 literales a), d), e) y f) de la LOSCCA y no cumplan con las obligaciones establecidas en el Art. 80 de dicha ley, la autoridad nominadora procederá conforme a lo dispuesto en el inciso anterior.

El servidor que, una vez concluida la licencia, no se reintegre al ejercicio de sus funciones, será sujeto a la aplicación del régimen disciplinario.

Art. 184.- Obligación de celebrar contrato.- El servidor público beneficiado para participar en un evento de capacitación, previo a su participación deberá suscribir un contrato de devengación de beca, de conformidad con las normas internas de cada institución.

Art. 185.- Prohibición de supresión.- El puesto de un servidor que se encuentre en uso de licencia para capacitación, estudios regulares o devengado el tiempo que la ley determina, no podrá ser suprimido, hasta que el servidor retorne a sus servicios y haya cumplido el plazo de devengación.

Art. 186.- Servicios especializados de capacitación.- Las UARHs de conformidad con las políticas, normas e instrumentos que establezca la SENRES, estarán facultadas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

para contratar servicios especializados de capacitación, con personas naturales o jurídicas, del sector público o privado, debidamente calificadas e inscritas en la SENRES.

Sección V

Del Subsistema de Evaluación del Desempeño

Art. 187.- Objetivo específico.- La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, procesos internos y servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores de logro que incorporen al servicio civil una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que imprima un desarrollo en la carrera institucional sobre la base del mérito de los recursos humanos.

La evaluación del desempeño deberá estar acorde a las políticas, metodología y etapas de aplicación que determine la SENRES.

Art. 188.- Periodicidad.- La evaluación del desempeño programada y por resultados es un proceso permanente, los responsables de unidades, áreas o procesos deberán computar las valoraciones de los indicadores de gestión en periodos mensuales, bimensuales, trimestrales o semestrales según el requerimiento del plan operativo institucional, como mecanismo de retroalimentación y aprendizaje constante del servidor.

Art. 189.- Ambito de aplicación de la evaluación de desempeño.- Estarán sujetos a la evaluación del desempeño todos los servidores que prestan servicios al interior de los procesos institucionales del sector público.

Art. 190.- Procedimiento.- La evaluación del desempeño consiste en una rendición de cuentas programada y continua basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados para el desempeño de la institución, de los procesos internos y de los ocupantes de los puestos.

Los resultados esperados se evaluarán a través del conjunto de las siguientes perspectivas o variables de medición, en forma integral y complementaria:

- a) Perspectiva institucional: incorpora a la evaluación del desempeño del servidor, los resultados de la medición de los objetivos y metas estratégicas derivadas de la naturaleza y especialización de la misión institucional. Dichos objetivos y metas estarán sustentados en el plan estratégico institucional;
- b) Perspectiva del usuario externo: agregará a la evaluación del desempeño la percepción de los usuarios externos acerca de la calidad de los productos y servicios institucionales;
- c) Perspectiva de los procesos internos: añadirá a la evaluación del desempeño del servidor la observación de la calidad, productividad y usos de los recursos en la generación de los insumos necesarios para elaborar los productos y servicios de cada unidad organizacional; y,

d) Perspectiva de recursos humanos: incluirá en la evaluación del desempeño del servidor la calificación de la calidad y resultados del liderazgo de los procesos internos, el uso eficaz del tiempo y la colaboración del trabajo en equipo de los servidores.

La SENRES determinará la política y los lineamientos metodológicos para la evaluación del desempeño.

Art. 191.- Responsabilidades de las UARHs.- Las UARHs, sobre la base de las políticas, normas, instrumentos y metodologías emitidos por la SENRES, tendrán la responsabilidad de asesorar a cada unidad, área o proceso, en la aplicación del subsistema y de instrumentar y consolidar la información y resultados de la evaluación de los servidores, a fin de retroalimentar al sistema integrado de desarrollo de recursos humanos de la institución.

Art. 192.- Escalas de evaluación.- Las escalas de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional serán las siguientes:

- a) Excelente: Es aquél que supera los objetivos y metas programadas;
- b) Muy Bueno: Es el que cumple los objetivos y metas programadas;
- c) Satisfactorio: Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad;
- d) Deficiente: Es aquél que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad; y,
- e) Inaceptable: Su productividad no permite atender las demandas de los usuarios.

Art. 193.- Efectos de la evaluación del desempeño por resultados.- Los resultados de la evaluación del desempeño que obtenga la entidad, los procesos internos y el servidor público, constituirá el único mecanismo para aplicar las políticas de reconocimiento y consecuencias dictadas por la SENRES, que promuevan la eficiencia y eficacia del servicio civil. Los efectos de la evaluación serán los siguientes:

- a) La institución, procesos internos y servidores que obtengan las calificaciones de excelente, muy bueno y satisfactorio, serán considerados en las políticas de reconocimiento y consecuencias dictadas por la SENRES;
- b) El servidor que obtenga la calificación de deficiente, volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; de obtener la misma calificación, será declarado inaceptable; y,
- c) El servidor que obtenga la calificación de inaceptable, será despedido del puesto, previo agotar el derecho a la defensa, actuando a través del debido proceso.

Art. 194.- Evaluación institucional.- La SENRES emitirá las políticas, normas e instrumentos para el aprovechamiento de los resultados de la evaluación institucional.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 4



DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

| | | | |
|--------------------------|------------------------------------|------------------------|----------------------------------|
| Cargo: | RESPONSABLE DE NOMINA Y BENEFICIOS | | |
| Organización / División: | GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY.. | Departamento / Unidad: | COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS |
| Número ocupantes: | 1 | Ciudad / Regional: | Sin ciudad |
| Cargo supervisor: | COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS, | | |
| Cargo supervisado: | ANALISTA DE NOMINA, | | |

2. Misión del cargo:

Coordinar, dirigir y controlar los procesos internos, reglamentos y políticas relacionados con las remuneraciones y beneficios del personal de la institución

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| Actividades esenciales | Clientes | Indicadores de gestión | Fórmula de cálculo | Meta a Alcanzar (%) | Unidad de Medida |
|--|----------|-------------------------------|---|---------------------|------------------|
| Supervisar el manejo de la nómina de funcionarios y empleados de la organización | GPA | Eficiencia en el control | $(\text{Total de operaciones} - \# \text{ de errores} / \text{total de operaciones}) * 100$ | 100 | Porcentaje |
| Supervisar la ejecución de los beneficios de los funcionarios y empleados de la institución. | GPA | Eficiencia en la supervisión. | $(\# \text{ de beneficios procesados} - \# \text{ de errores} / \# \text{ de beneficios procesados}) * 100$ | 100 | Porcentaje |
| Verificar el vencimiento de contratos laborales. | GPA | Eficacia en la verificación | $(\text{contratos a vencer identificados} / \text{total de contratos a vencer}) * 100$ | 100 | Porcentaje |

4. Matriz de competencias:

| Actividades esenciales | Conocimientos académicos | Destrezas generales | Otras competencias |
|--|--|--|--|
| Supervisar el manejo de la nómina de funcionarios y empleados de la organización | Administración de recursos humanos. Contabilidad. | Instrucción. Trabajo en equipo. | Comprensión escrita. Reconocimiento de problemas |
| Supervisar la ejecución de los beneficios de los funcionarios y empleados de la institución. | Administración de recursos humanos. Contabilidad. Derecho Laboral. | Pensamiento analítico. Pensamiento conceptual. | Comprensión escrita. Razonamiento inductivo. |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | | | |
|--|--|---------------------------------|---|
| Verificar el vencimiento de contratos laborales. | Administración de recursos humanos. Derecho Laboral. | Instrucción. Trabajo en equipo. | Comprensión escrita. Reconocimiento de problemas. |
|--|--|---------------------------------|---|

4.1. Competencias corporativas:

| Competencias corporativas | Descripción |
|---|--|
| Actitud al Cambio | Es la capacidad y la actitud para llevar a cabo los cambios necesarios, con un mínimo de efectos adversos |
| 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. |
| Conocimiento del Entorno Organizacional | Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la institución o con otras instituciones, clientes, proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos |
| 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. |
| Orientación a Resultados | Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia. |
| Orientación de servicio | Buscar activamente la manera de ayudar a los demás. |
| Relaciones humanas | Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas. |
| Trabajo en equipo | Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás. |

4.2. Competencias de nivel:

| Nivel | Competencias de nivel | Descripción |
|--------------|-----------------------|--|
| Responsables | Liderazgo | Obtener resultados de impacto dirigiendo el trabajo de los demás |

5. Educación formal requerida:

| Nivel de educación formal | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.) |
|---------------------------|---|---|
| Título de tercer nivel | 5/Ingeniero comercial | Administración de RRHH |

6. Capacitación adicional requerida:

| Curso / Seminario / Pasantía | Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido |
|------------------------------|--|
| LOSCCA | 40 |
| Código de trabajo | 40 |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

7. Conocimientos académicos:

| Conocimientos académicos | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Administración de recursos humanos | X | |
| Contabilidad | X | |
| Derecho Laboral | X | X |

8. Conocimientos informativos requeridos:

| Conocimientos informativos | Descripción | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|--|--|----------------------------|-------------------------------|
| Datos empresariales | Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc. | | X |
| Información institucional de nivel estratégico | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. | | X |
| Leyes y regulaciones | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo. | X | X |
| Naturaleza del área / Departamento | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área | | X |
| Personas y otras áreas | Conocer personas y otras áreas de la institución. | | X |

9. Destrezas específicas requeridas:

| Destrezas específicas | Detalle | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---|--------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Manejar programas informáticos Externos | Ms Office, Moqasit | X | X |
| Manejar programas informáticos Internos | Olympto, SMGA | | X |
| Operar equipos de oficina: | scanner | X | |

10. Destrezas / Habilidades generales:

| Destrezas / Habilidades generales | Definición | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|-----------------------------------|---|----------------------------|-------------------------------|
| Instrucción | Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea. | X | X |
| Pensamiento analítico | Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc. | X | |
| Pensamiento conceptual | Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos. | X | X |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | | | |
|-------------------|---|---|---|
| Trabajo en equipo | Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás. | X | X |
|-------------------|---|---|---|

11. Experiencia laboral requerida:

| Dimensiones de experiencia | Detalle |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Tiempo de experiencia: | 2 a 3 años. |
| 2. Especificidad de la experiencia: | Experiencia en cargos similares. |

12. Actividades del cargo:

| Grado | Frecuencia (FR) | Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE) | Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM) |
|-------|---|--|--|
| 5 | Todos los días | Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos | Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades |
| 4 | Al menos una vez por semana | Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización | Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades |
| 3 | Al menos una vez cada quince días | Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros | Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades |
| 2 | Una vez al mes | Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo | Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades |
| 1 | Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.) | Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados | Minima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades |

| Actividades del cargo | FR | CE | CM | Total | Esencial |
|---|----|----|----|-------|----------|
| Supervisar el manejo de la nómina de funcionarios y empleados de la organización | 3 | 5 | 4 | 23 | SI |
| Verificar el vencimiento de contratos laborales. | 2 | 4 | 4 | 18 | SI |
| Supervisar la ejecución de los beneficios de los funcionarios y empleados de la institución. | 1 | 4 | 4 | 17 | SI |
| Supervisar la ejecución del calendario de vacaciones del personal. | 4 | 4 | 3 | 16 | NO |
| Apoyar en la planificación presupuestaria de la nómina | 1 | 3 | 5 | 16 | NO |
| Coordinar la correcta ejecución de las plantillas del IESS | 3 | 4 | 3 | 15 | NO |
| Coordinar el registro del proceso contable de la nóminas mensuales. | 2 | 4 | 3 | 14 | NO |
| Supervisar el pago y liquidación de Viáticos y subsistencias de funcionarios, empleados y trabajadores. | 4 | 3 | 3 | 13 | NO |
| Apoyar en la negociación del contrato colectivo. | 1 | 3 | 4 | 13 | NO |
| Ejecutar y tramitar las sanciones disciplinarias de acuerdo al reglamento interno. | 1 | 4 | 3 | 13 | NO |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

| | | | |
|--------------------------|----------------------------------|------------------------|------------------------------------|
| Cargo: | ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS | | |
| Organización / División: | GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY.. | Departamento / Unidad: | COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS . |
| Número ocupantes: | 1 | Ciudad / Regional: | Sin ciudad |
| Cargo supervisor: | COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS, | | |
| Cargo supervisado: | | | |

2. Misión del cargo:

Participar y apoyar a la Coordinación de Recursos Humanos en el seguimiento de trámites administrativos en el SMGA y en la elaboración de reportes, resúmenes y cuadros estadísticos del personal de la Institución.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| Actividades esenciales | Clientes | Indicadores de gestión | Fórmula de cálculo | Meta a Alcanzar (%) | Unidad de Medida |
|--|---------------------|--------------------------------------|--|---------------------|------------------|
| Consultar y despachar trámites SMGA relacionados con el departamento de RRHH | Coordinador de RRHH | Eficacia en el despacho de trámites. | (Número de trámites relacionados con RRHH despachados/ Número de trámites relacionados con RRHH solicitados) * 100 | 100 | Porcentaje |
| Elaborar cuadros estadísticos de RRHH para análisis directivo | Coordinador de RRHH | Eficacia en el servicio. | (Cuadros estadísticos entregados / Cuadros estadísticos solicitados) * 100 | 100 | Porcentaje |
| Realizar la verificación de reportes del sistema de marcación | Analista de Nómina | Eficacia en la verificación. | (Verificaciones realizadas en el periodo / Número de días en el periodo) *100 | 100 | Porcentaje |

4. Matriz de competencias:

| Actividades esenciales | Conocimientos académicos | Destrezas generales | Otras competencias |
|-------------------------------------|----------------------------|---------------------|----------------------|
| Consultar y despachar trámites SMGA | Administración de recursos | | Ordenar información. |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | | | |
|---|--|--|--|
| relacionados con el departamento de RRHH | humanos. | Pensamiento crítico. | Razonamiento deductivo. |
| Elaborar cuadros estadísticos de RRHH para análisis directivo | Administración de recursos humanos. Derecho Laboral. | Destreza matemática. Pensamiento analítico. | Comprensión escrita. Facilidad numérica. |
| Realizar la verificación de reportes del sistema de marcación | Administración de recursos humanos. | Organización de la información. Recopilación de información. | Facilidad numérica. Ordenar información |

4.1. Competencias corporativas:

| Competencias corporativas | Descripción |
|---|--|
| Actitud al Cambio | Es la capacidad y la actitud para llevar a cabo los cambios necesarios, con un mínimo de efectos adversos |
| 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. |
| Conocimiento del Entorno Organizacional | Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la institución o con otras instituciones, clientes, proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos |
| 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. |
| Orientación a Resultados | Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia. |
| Orientación de servicio | Buscar activamente la manera de ayudar a los demás. |
| Relaciones humanas | Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas. |
| Trabajo en equipo | Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás. |

5. Educación formal requerida:

| Nivel de educación formal | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.) |
|---------------------------|---|---|
| Título de tercer nivel | 4/Ingeniero | Comercial o afines |

6. Capacitación adicional requerida:

| Curso / Seminario / Pasantía | Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido |
|------------------------------|--|
| Derecho laboral | 40 |
| Administración de RRHH | 40 |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

7. Conocimientos académicos:

| Conocimientos académicos | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Administración de recursos humanos | X | |
| Derecho Laboral | X | X |

8. Conocimientos informativos requeridos:

| Conocimientos informativos | Descripción | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|--|--|----------------------------|-------------------------------|
| Datos empresariales | Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc. | | X |
| Información institucional de nivel estratégico | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. | | X |
| Leyes y regulaciones | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo. | X | X |
| Naturaleza del área / Departamento | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área | | X |
| Personas y otras áreas | Conocer personas y otras áreas de la institución. | | X |

9. Destrezas específicas requeridas:

| Destrezas específicas | Detalle | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---|--------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Manejar programas informáticos Externos | Office, | X | X |
| Manejar programas informáticos Internos | Olympos, SMGA | | X |
| Operar equipos de oficina: | Copiadora, scanner | X | X |

10. Destrezas / Habilidades generales:

| Destrezas / Habilidades generales | Definición | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|-----------------------------------|---|----------------------------|-------------------------------|
| Destreza matemática | Utilizar las matemáticas para solucionar problemas. | X | |
| Organización de la información | Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información. | X | |
| Pensamiento analítico | Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc. | X | |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | | | |
|-----------------------------|---|---|---|
| Pensamiento crítico | Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones. | X | |
| Recopilación de información | Conocer cómo localizar e identificar información esencial. | X | X |

11. Experiencia laboral requerida:

| Dimensiones de experiencia | Detalle |
|-------------------------------------|--|
| 1. Tiempo de experiencia: | 1 a 2 años |
| 2. Especificidad de la experiencia: | Experiencia en cargos similares. Experiencia en cargos similares. |

12. Actividades del cargo:

| Grado | Frecuencia (FR) | Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE) | Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM) |
|-------|---|--|--|
| 5 | Todos los días | Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos | Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades |
| 4 | Al menos una vez por semana | Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización | Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades |
| 3 | Al menos una vez cada quince días | Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros | Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades |
| 2 | Una vez al mes | Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo | Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades |
| 1 | Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.) | Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados | Minima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades |

| Actividades del cargo | FR | CE | CM | Total | Esencial |
|--|----|----|----|-------|----------|
| Realizar la verificación de reportes del sistema de marcación | 3 | 4 | 4 | 19 | SI |
| Elaborar cuadros estadísticos de RRHH para análisis directivo | 3 | 4 | 4 | 19 | SI |
| Consultar y despachar trámites SMGA relacionados con el departamento de RRHH | 5 | 4 | 3 | 17 | SI |
| Realizar seguimiento al vencimiento de contratos laborales | 2 | 4 | 3 | 14 | NO |
| Apoyar en el proceso de pagos y liquidaciones de viáticos y subsistencia | 4 | 3 | 3 | 13 | NO |
| Depurar y mantener actualizada la base de datos de los empleados de la Institución | 3 | 3 | 3 | 12 | NO |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Reporte del Perfil Integral

Page 5 of 5

| | | | | | |
|--|---|---|---|----|----|
| Apoyar en la elaboración de la nómina de la Institución | 3 | 3 | 3 | 12 | NO |
| Apoyar en el proceso de liquidación de vacaciones de los colaboradores de la Institución | 2 | 3 | 3 | 11 | NO |
| Apoyar en la implementación de subsistemas de RRHH | 2 | 3 | 3 | 11 | NO |
| Mantener actualizada la base de datos de aspirantes del GPA | 4 | 2 | 2 | 8 | NO |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

| | | | |
|---------------------------|-------------------------------------|------------------------|------------------------------------|
| Cargo: | ANALISTA DE NOMINA | | |
| Organización / División : | GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY.. | Departamento / Unidad: | COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS . |
| Número ocupantes: | 2 | Ciudad / Regional: | Sin ciudad |
| Cargo supervisor: | RESPONSABLE DE NOMINA Y BENEFICIOS. | | |
| Cargo supervisado: | | | |

2. Misión del cargo:

Coordinar y ejecutar los procesos internos, necesarios en la elaboración de las remuneraciones y beneficios del personal dentro de la nomina de la institución.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| Actividades esenciales | Clientes | Indicadores de gestión | Fórmula de cálculo | Meta a Alcanzar (%) | Unidad de Medida |
|--|----------|---|--|---------------------|------------------|
| Elaborar nominas de funcionarios, empleados y trabajadores. | GPA | Oportunidad. | (tiempo ejecutado en la actividad / tiempo programado) * 100 | 100 | Porcentaje |
| Realizar el registro del proceso contable de las nominas. | GPA | Oportunidad. | (Fecha programada de registros contables - fecha real de registros contables) *100 | 100 | Porcentaje |
| Realizar la liquidación económica de los contratos laborales | GPA | Eficiencia en la liquidación. | (Liquidaciones aprobadas / liquidaciones solicitadas)*100 | 100 | Porcentaje |
| Verificar la correcta ejecución de pagos al IESS | GPA | Eficiencia en la revisión de pagos al IESS. | (Total de plantillas verificadas / total de plantillas) * 100 | 100 | Porcentaje |

4. Matriz de competencias:

| Actividades esenciales | Conocimientos académicos | Destrezas generales | Otras competencias |
|---|---|--|---|
| Elaborar nominas de funcionarios, empleados y | Administración de Nómina. Derecho Laboral. | Organización de la información. Pensamiento | Ordenar información. Razonamiento deductivo. |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | | | |
|--|--------------------------------|---|---|
| trabajadores. | | conceptual. Trabajo en equipo. | Reconocimiento de problemas. |
| Realizar el registro del proceso contable de las nominas. | Contabilidad. | Organización de la información. Pensamiento analítico. | Ordenar información. Razonamiento inductivo. |
| Realizar la liquidación económica de los contratos laborales | Contabilidad. Derecho Laboral. | Destreza matemática. Pensamiento analítico. | Ordenar información. Razonamiento inductivo. |
| Verificar la correcta ejecución de pagos al IESS | Derecho Laboral. | Pensamiento analítico. | Ordenar información. |

4.1. Competencias corporativas:

| Competencias corporativas | Descripción |
|---|--|
| Actitud al Cambio | Es la capacidad y la actitud para llevar a cabo los cambios necesarios, con un mínimo de efectos adversos |
| 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. |
| Conocimiento del Entorno Organizacional | Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la institución o con otras instituciones, clientes, proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos |
| 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. |
| Orientación a Resultados | Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia. |
| Orientación de servicio | Buscar activamente la manera de ayudar a los demás. |
| Relaciones humanas | Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas. |
| Trabajo en equipo | Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás. |

5. Educación formal requerida:

| Nivel de educación formal | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.) |
|---------------------------|---|---|
| Tercer Nivel | 5 - Ing Comercial | Economía, Ingeniería Comercial o afines. |

6. Capacitación adicional requerida:

| Curso / Seminario / Pasantía | Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido |
|------------------------------|--|
| | |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|--|----|
| LOSSCA | 20 |
| Codigo de Trabajo | 20 |
| Trabajo en equipo y realaciones humanas. | 40 |

7. Conocimientos académicos:

| Conocimientos académicos | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|--------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Administración de Nómina | X | X |
| Contabilidad | X | |
| Derecho Laboral | X | X |

8. Conocimientos informativos requeridos:

| Conocimientos informativos | Descripción | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|--|--|----------------------------|-------------------------------|
| Datos empresariales | Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc. | | X |
| Información institucional de nivel estratégico | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. | | X |
| Leyes y regulaciones | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo. | X | |
| Naturaleza del área / Departamento | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área | | X |
| Personas y otras áreas | Conocer personas y otras áreas de la institución. | | X |

9. Destrezas específicas requeridas:

| Destrezas específicas | Detalle | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---|--------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Manejar programas informáticos Externos | M/C office | X | |
| Manejar programas informáticos Internos | Olympto, SMGA | | X |
| Operar equipos de oficina: | Scanner, copiadora | X | |

10. Destrezas / Habilidades generales:

| Destrezas / Habilidades generales | Definición | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Destreza | Utilizar las matemáticas para | | |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | | | |
|--------------------------------|---|---|---|
| matemática | solucionar problemas. | X | |
| Organización de la información | Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información. | X | X |
| Pensamiento analítico | Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc. | X | X |
| Pensamiento conceptual | Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos. | X | X |
| Trabajo en equipo | Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás. | X | X |

11. Experiencia laboral requerida:

| Dimensiones de experiencia | Detalle |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Tiempo de experiencia: | 1 a 2 años |
| 2. Especificidad de la experiencia: | Experiencia en cargos similares. |

12. Actividades del cargo:

| Grado | Frecuencia (FR) | Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE) | Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM) |
|-------|---|--|--|
| 5 | Todos los días | Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos | Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades |
| 4 | Al menos una vez por semana | Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización | Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades |
| 3 | Al menos una vez cada quince días | Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros | Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades |
| 2 | Una vez al mes | Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo | Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades |
| 1 | Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.) | Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados | Minima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades |

| Actividades del cargo | FR | CE | CM | Total | Esencial |
|--|----|----|----|-------|----------|
| Elaborar nominas de funcionarios, empleados y trabajadores. | 3 | 5 | 4 | 23 | SI |
| Verificar la correcta ejecución de pagos al IESS | 3 | 4 | 4 | 19 | SI |
| Realizar la liquidación económica de los contratos laborales | 2 | 4 | 4 | 18 | SI |
| Realizar el registro del proceso contable de las nominas. | 2 | 4 | 4 | 18 | SI |
| Aplicación y pago de los beneficios por contratación colectiva | 1 | 4 | 4 | 17 | NO |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | | | | | |
|---|---|---|---|----|----|
| Realizar el pago y registro contable de los beneficios sociales. | 1 | 4 | 4 | 17 | NO |
| Revisar y elaborar pagos y liquidaciones de anticipo, viáticos y subsistencias de los funcionarios. | 4 | 4 | 3 | 16 | NO |
| Apoyar la ejecución del calendario anual de vacaciones, de funcionarios, empleados y trabajadores. | 4 | 4 | 3 | 16 | NO |
| Apoyar en la planificación presupuestaria de la unidad de Recursos Humanos | 1 | 3 | 4 | 13 | NO |
| Pago y registro contable de dietas a consejeros provinciales. | 2 | 3 | 3 | 11 | NO |
| Realizar el pago y concesión de anticipos y liquidaciones de viáticos internacionales. | 1 | 3 | 3 | 10 | NO |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 5



UNIVERSIDAD DE CUENCA



REGISTRO OFICIAL

ORGANO DEL GOBIERNO DEL ECUADOR

Administración del Sr. Dr. Alfredo Palacio González
Presidente Constitucional de la República

TRIBUNAL CONSTITUCIONAL

Año I -- Quito, Miércoles 14 de Septiembre del 2005 -- N° 103

DR. RUBEN DARIO ESPINOZA DIAZ
DIRECTOR

Quito: Avenida 12 de Octubre N 16-114 y Pasaje Nicolás Jiménez
Dirección: Telf. 2901 - 629 -- Oficinas centrales y ventas: Telf. 2234 - 540
Distribución (Almacén): 2430 - 110 -- Mañosca N° 201 y Av. 10 de Agosto
Sucursal Guayaquil: Calle Chile N° 303 y Luque -- Telf. 2527 - 107
Suscripción anual: US\$ 250 -- Impreso en Editora Nacional
2.300 ejemplares -- 40 páginas -- Valor US\$ 1.00

SUMARIO:

| | Págs. | | Págs. |
|---|-------|---------------------------------------|---|
| FUNCION EJECUTIVA | | 190-2005 | Delégase al doctor Armando José Rodas Espinel, Subsecretario General de Economía, represente a la Ministra en la sesión del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) 4 |
| ACUERDOS: | | 191-2005 | Delégase sin efecto el Acuerdo Ministerial N° 038-2005, expedido el 18 de mayo del año en curso y delégase al economista Alexis Valencia Moreno, Subsecretario General de Finanzas, represente a la Ministra ante el Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos 4 |
| MINISTERIO DE AGRICULTURA: | | 192-2005 | Delégase sin efecto el Acuerdo Ministerial N° 117, expedido el 17 de mayo del 2004 y delégase al abogado Edwin Enrique Alvarez Cajiao, Coordinador de Patrocinio de la Subsecretaría General Jurídica, represente a la Ministra ante el Consejo Superior del Programa de Protección y Asistencia a Víctimas, Testigos y demás Participantes en el Proceso Penal 5 |
| 110 | 2 | 193-2005 | Delégase a la doctora Rosa Mercedes Pérez, Subsecretaria General Jurídica, represente a la Ministra en la sesión extraordinaria de Plenario de la H. Junta de Defensa Nacional 5 |
| MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL: | | MINISTERIO DE ENERGIA Y MINAS: | |
| 0103 | 3 | 019 | Designase al señor Wilson Jara López, MBA, Director de Gestión de Planificación, represente al señor Ministro ante el Directorio de la Corporación Financiera Nacional, CFN 5 |
| MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS: | | | |
| 162-2005 | 3 | | |
| 163-2005 | 4 | | |
| 189-2005 | 4 | | |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Art. 54.- Informe a la Procuraduría General del Estado: De todos los procesos referidos en este reglamento, el Secretario Ejecutivo del CONSEP notificará a la Procuraduría General del Estado, sin perjuicio de la entrega de informes que le sean requeridos.

Art. 55.- Para todo lo no previsto en los procedimientos de venta en pública subasta de bienes muebles por remate al martillo, venta directa y venta especial, se aplicará el procedimiento establecido en este reglamento para la venta de bienes inmuebles y muebles en pública subasta, en sobre cerrado, en lo que fuere aplicable.

Art. 56.- Delegación: El Secretario Ejecutivo del CONSEP podrá delegar a uno de los funcionarios que integre la Comisión de Calificación y Adjudicación, las atribuciones y deberes fijados en este reglamento, cuando los procedimientos de pública subasta deban llevarse a cabo fuera de la capital de la República.

Art. 57.- Los interesados en participar como oferentes en los procedimientos de pública subasta, establecidos en este reglamento, deberán agregar a la presentación de la oferta, la certificación conferida por el Secretario Ejecutivo del CONSEP, de no registrar antecedentes penales ni encontrarse involucrados en la comisión de delitos tipificados y sancionados en la Codificación de la Ley de Sustancias Estupefacentes y Psicotrópicas.

Art. 58.- Derogatoria y publicación: Derógase el Reglamento para la venta u otras formas de enajenación de los bienes aprehendidos por infracciones a la Ley 108, publicado en el Registro Oficial 365 de 21 de julio de 1998, y sus reformas publicadas en el Registro Oficial 164 de 7 de abril de 1999.

Art. 59.- Vigencia.- El presente reglamento regirá a partir de su aprobación, por el Consejo Directivo del CONSEP, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en la sala de sesiones del Consejo Directivo del CONSEP, en Quito, a 23 de junio del 2005.

f.) Dr. José María Borja Gallegos, Procurador General del Estado, Presidente del Consejo Directivo del CONSEP.

f.) Gral. Pol. (sp) Enrique O. Montalvo C., Secretario Ejecutivo del CONSEP, Secretario del Consejo Directivo.

N° SENRES-RH-2005-000042

**EL SECRETARIO NACIONAL TÉCNICO DE
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y
REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO**

Considerando:

Que, el artículo 124 de la Constitución Política de la República, en su inciso segundo dispone que la ley garantizará los derechos y establecerá las obligaciones de los servidores públicos y regulará su ingreso, estabilidad, evaluación, ascenso y cesación;

Que, la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público - LOSCCA, publicada en el Registro Oficial N° 16 de 12 de mayo del 2005, establece que el sistema integrado de desarrollo de recursos humanos del servicio civil estará conformado, entre otros, por el subsistema de clasificación de puestos;

Que, mediante Decreto Ejecutivo N° 2474, publicado en el Suplemento del Registro Oficial N° 505 de 17 de enero del 2005, fue expedido el Reglamento de la LOSCCA, instrumento legal que norma la clasificación de puestos;

Que, los artículos 3 y 101 de la LOSCCA y artículo 1 de su reglamento, precisan las instituciones, entidades, organismos y empresas que se encuentran comprendidas en su ámbito;

Que, de acuerdo con el literal b) del artículo 6, y literal b) del artículo 24 de la LOSCCA, para ingresar al servicio civil se requiere cumplir con los requerimientos de preparación académica, experiencia y demás competencias exigibles, previstas en el Manual genérico de clasificación de puestos del servicio civil y en los manuales de clasificación de puestos de cada entidad. Y que, de acuerdo con la misma norma, uno de los deberes de los servidores públicos es desempeñar personalmente las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia y con diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;

Que, los artículos 66, 67 y 68 de la LOSCCA, facultan a la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, elaborar y administrar el Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil y sus reformas, que será de uso obligatorio en todo movimiento de personal;

Que, el artículo 138 del Reglamento de la LOSCCA señala que, para establecer la clasificación de puestos, su nomenclatura y valoración, prevista en el artículo 67 de la ley (actual 66), se reconocerá principalmente el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, complejidad y responsabilidad;

Que, la valoración y clasificación de puestos se realizará con base en la descripción de puestos elaborada por cada una de las Unidades de Administración de Recursos Humanos-UARHs institucionales, a cuyo efecto es necesario dotarles de políticas, normas e instrumentos técnicos para valorar y clasificar los puestos del servicio civil; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere los artículos 54 literal c) y 57 literal b) de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y artículo 138 inciso primero de su reglamento,

Resuelve:

EMITIR LA NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACION DE PUESTOS DEL SERVICIO CIVIL.



CAPITULO I

DEL OBJETO Y AMBITO DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACION DE PUESTOS DEL SERVICIO CIVIL

Art. 1.- Objeto.- La norma tiene por objeto establecer los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permitan a las Unidades de Administración de Recursos Humanos, UARHs, de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, analizar, describir, valorar, clasificar y estructurar puestos.

Art. 2.- Ambito de aplicación.- Comprende a las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado descritas en los artículos 3 y 101 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público - LOSCCA, y en el artículo 1 de su reglamento.

Art. 3.- Del Subsistema de Clasificación de Puestos.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para analizar, describir, valorar, clasificar y definir la estructura de puestos.

CAPITULO II

DE LA CLASIFICACION DE PUESTOS

Art. 4.- De los sustentos de la clasificación de puestos.- La valoración y clasificación de puestos se efectuará sobre la base de los siguientes sustentos:

- a) La clasificación de puestos se basará en las políticas, normas e instrumentos emitidos por la SENRES, que servirá de sustento para el establecimiento de planes y programas de actividades institucionales de clasificación de puestos;
b) La definición y ordenamiento de los puestos se establecerá sobre la base de la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales, vinculada a la misión, objetivos y portafolio de productos y servicios;
c) La descripción, valoración y clasificación de puestos debe guardar armonía con la funcionalidad de la estructura organizacional y con el sistema integrado de desarrollo de recursos humanos del servicio civil;
d) Los niveles estructurales de puestos y grupos ocupacionales se definirán para agrupar familias de puestos de características similares, como resultado del proceso de análisis, descripción, valoración y clasificación de puestos, garantizando igualdad de oportunidades de ingreso, ascenso, régimen interno, desarrollo de carrera del recurso humano, y el establecimiento del sistema de remuneraciones; y,
e) La relevancia de los factores, subfactores y competencias para la descripción y valoración estarán determinados por las características operativas de gestión que ejecutan los puestos de trabajo en cada unidad o proceso organizacional, en función del portafolio de productos y servicios específicos y su grado de incidencia en la misión institucional.

Art. 5.- De las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado.- Determinarán, al interior de cada una de ellas, el portafolio de productos y servicios, unidades o procesos organizacionales y los puestos específicos necesarios para su funcionamiento.

Art. 6.- De los roles, atribuciones y responsabilidades de los puestos.- Los roles, atribuciones y responsabilidades se reflejarán en los puestos de trabajo que integran cada unidad o proceso organizacional, considerando los siguientes niveles:

Table with 2 columns: NIVEL and ROLES. Rows include NO PROFESIONAL (Servicio, Administrativo, Técnico) and PROFESIONAL (Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico, Ejecución de procesos, Ejecución y supervisión de procesos, Ejecución y coordinación de procesos). Includes a row for DIRECTIVO (Dirección de Unidad Organizacional).

Art. 7.- De los niveles estructurales y grupos ocupacionales.- Cada nivel estructural y grupo ocupacional estará conformado por un conjunto de puestos específicos con similar valoración, independientemente de los procesos institucionales en los que actúan. Los niveles estructurales y grupos ocupacionales se organizan de la siguiente manera:

Table with 2 columns: NIVELES and GRUPO OCUPACIONAL. Rows include NO PROFESIONALES (Auxiliar de Servicios, Asistente Administrativo A, B, C, Técnico A, B) and PROFESIONALES (Profesional 1-6, Especialista en Gestión Pública). Includes a row for DIRECTIVO (Director Técnico de Area).

Art. 8.- Componentes del subsistema.- El Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, está integrado por los procesos de: Análisis de Puestos, Descripción de Puestos, Valoración de Puestos, Clasificación de Puestos, y Estructura de Puestos.

CAPITULO III

DEL PROCEDIMIENTO

Art. 9.- Del plan de clasificación de puestos.- Las UARHs presentará para conocimiento y resolución de la autoridad nominadora, las políticas institucionales, el programa de actividades e instrucciones para la elaboración o actualización de la estructura ocupacional de la institución.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el programa se especificará las responsabilidades y resultados deseados en el cumplimiento de las actividades de: análisis, descripción, valoración, clasificación y estructura de puestos.

Los resultados obtenidos en cada una de las actividades descritas serán puestos a consideración del Comité de Gestión de Desarrollo Institucional, antes de ser sometidos a la aprobación de la autoridad nominadora.

Art. 10.- Del análisis de puestos.- Es el proceso que permite conocer las características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales, a fin de determinar su real dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarios para un desempeño excelente.

El titular o responsable de cada unidad o proceso, con la asesoría y colaboración de las UARHs, llevará adelante el análisis de los puestos que integran la unidad que lidera, sobre la base de los instrumentos técnicos elaborados para este propósito por la SENRES.

Art. 11.- De la descripción de puestos.- Es el resultado del análisis de cada puesto y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas al puesto, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y los procesos organizacionales.

Cada titular o responsable de la unidad o proceso, en coordinación con las UARHs, elaborará y actualizará la descripción de los puestos asociados a su proceso interno, aplicando los instrumentos y herramientas técnicas respectivas.

En el perfil de exigencias se determinará el grado de instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de las competencias requeridas, para el desempeño del puesto según el proceso interno.

Art. 12.- De la 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 los ocupan.

Las UARHs, de conformidad a la metodología prevista en el Capítulo IV de esta norma técnica y sobre la base de las descripciones de puestos y perfiles de exigencias, valorará los puestos que conforman la estructura ocupacional institucional, a fin de ordenarlos o agruparlos en los niveles estructurales y grupos ocupacionales de la escala de remuneraciones mensuales unificadas.

Art. 13.- De la clasificación de puestos.- Los puestos conformarán grupos ocupacionales o familias de puestos similares por su valoración, cuyo ordenamiento responderá al puntaje obtenido, de acuerdo a la escala de intervalos de valoración prevista en el artículo 19 de esta norma técnica.

Art. 14.- De la estructura de puestos.- La estructura de puestos institucional mantendrá una codificación integrada por uno y dos dígitos, que tendrán una secuencia numérica lógica e identificarán los sectores o área del Estado, institución, procesos organizacionales, series, clases de puestos y niveles:

| Código | Sectores e Instituciones del Estado |
|--------|--|
| 1. | SECTOR: GOBIERNO CENTRAL |
| 1.1 | Servicio: Presidencia y Vicepresidencia |
| 1.2 | Servicio: Economía y Finanzas |
| 1.3 | Servicio: Energía y Minas |
| 1.4 | Servicio: Educación y Cultura |
| 1.5 | Servicio: Salud Pública |
| 1.6 | Servicio: Trabajo y Empleo |
| 1.7 | Servicio: Bienestar Social |
| 1.8 | Servicio: Desarrollo Urbano y Vivienda |
| 1.9 | Servicio: Agricultura y Ganadería |
| 1.10 | Servicio: Ambiente |
| 1.11 | Servicio: Turismo |
| 1.12 | Servicio: Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad |
| 1.13 | Servicio: Obras Públicas y Comunicaciones |
| 1.14 | Servicio: Gobierno, Cultos, Policía y Municipalidades |
| 1.15 | Servicio: Relaciones Exteriores |
| 1.16 | Servicio: Defensa Nacional |
| 1.17 | Servicio: Organismos de Desarrollo Regional |
| 2. | SECTOR: ORGANISMOS DE CONTROL Y REGULACION |
| 3. | SECTOR: ORGANISMOS ELECTORALES |
| 4. | SECTOR: REGIMEN SECCIONAL AUTONOMO |
| 4.1 | Consejos provinciales |
| 4.2 | Municipios |
| 4.3 | Juntas parroquiales |
| 5. | SECTOR: SOCIEDADES |
| 6. | SECTOR: EMPRESAS PUBLICAS |

CAPITULO IV

DE LA VALORACION DE PUESTOS

Art. 15.- De los factores para la valoración de puestos.- La valoración de puestos se realizará considerando factores de: competencia, complejidad del puesto y responsabilidad, los que han sido jerarquizados y ponderados de la siguiente manera:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

16 -- Registro Oficial N° 103 -- Miércoles 14 de Septiembre del 2005

| FACTORES | SUBFACTORES | PONDERACION | SUBTOTAL |
|------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|
| COMPETENCIAS | INSTRUCCION FORMAL | 200 | 500 |
| | EXPERIENCIA | 100 | |
| | HABILIDADES DE GESTION | 100 | |
| | HABILIDADES DE COMUNICACION | 100 | |
| COMPLEJIDAD DEL PUESTO | CONDICIONES DE TRABAJO | 100 | 200 |
| | TOMA DE DECISIONES | 100 | |
| RESPONSABILIDAD | ROL DEL PUESTO | 200 | 300 |
| | CONTROL DE RESULTADOS | 100 | |
| TOTAL PUNTOS | | 1000 | 1000 |

Art. 16.- De las competencias.- Son conocimientos asociadas a la instrucción formal, destrezas y habilidades adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos a través de los subfactores de:

a) **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:

ASIGNACION DE PUNTOS

| NIVEL | PUNTAJE | | |
|------------------------------------|----------|------------|-------|
| | Por años | Por título | Total |
| Educación Básica | | | 15 |
| Bachiller | 5 | 15 | 45 |
| Técnico | 10 | 20 | 85 |
| Profesional - Universitario | | | |
| Profesional - Tecnología | 15 | 35 | 125 |
| Profesional - 4 años | 15 | 35 | 140 |
| Profesional - 5 años | 15 | 35 | 155 |
| Profesional - 6 años o más | 15 | 35 | 170 |
| Diplomado Superior | | 10 | |
| Especialidad | | 20 | |
| Maestría o PHD | | 30 | |

CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS

| NIVEL | DESCRIPCION |
|--------------------|---|
| EDUCACION BASICA | Nivel de instrucción básica. |
| BACHILLER | Estudios formales de educación media. |
| TECNICO | Estudios técnicos de una rama u oficio - post bachillerato. |
| TITULO PROFESIONAL | Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria. |
| DIPLOMADO | Conocimiento de una rama científica adicional. |
| ESPECIALISTA | Suficiencia y dominio de una rama científica especializada. |
| MAESTRIA O MAS | Domínio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica. |

b) **Experiencia.-** Este subfactor aprecia el nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente del rol, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto, en función del portafolio de productos y servicios definidos en las unidades o procesos organizacionales:

ASIGNACION DE PUNTOS

| Nivel | Años de Experiencia | Puntaje |
|--|---------------------|---------|
| NO PROFESIONAL | | |
| Servicios | Hasta un año | 13 |
| Administrativo | Hasta un año | 25 |
| Técnico | 1 año | 38 |
| PROFESIONAL | | |
| Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico | 2 años | 50 |
| Ejecución de Procesos | 3 - 4 años | 63 |
| Ejecución y Supervisión de Procesos | 5 - 6 años | 75 |
| Ejecución y Coordinación de Procesos | 7 - 9 años | 88 |
| DIRECTIVO | | |
| Dirección de Unidad Organizacional | 10 años o más | 100 |

c) **Habilidades de gestión.-** Competencias que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales, sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control:

ASIGNACION DE PUNTOS

| NIVEL | PUNTAJE |
|-------|---------|
| 1 | 20 |
| 2 | 40 |
| 3 | 60 |
| 4 | 80 |
| 5 | 100 |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Registro Oficial N° 103 -- Miércoles 14 de Septiembre del 2005 -- 17

CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS

| NIVEL | DESCRIPCION |
|-------|--|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> ξ El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario. |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> ξ El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> ξ El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. ξ Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. ξ Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto. |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> ξ Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. ξ Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo. |
| 5 | <ul style="list-style-type: none"> ξ Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. ξ Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. ξ Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. ξ Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso. |

d) **Habilidades de comunicación.-** Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administrar información; a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Valora trabajo en equipo, persuasión, seguridad, firmeza, orientación de servicio y facilitación de relaciones.

ASIGNACION DE PUNTOS

| NIVELES | PUNTAJE |
|---------|---------|
| 1 | 20 |
| 2 | 40 |
| 3 | 60 |
| 4 | 80 |
| 5 | 100 |

CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS

| NIVEL | DESCRIPCION |
|-------|---|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> ξ El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. ξ Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros. |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> ξ Establece una red básica de contactos de laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. ξ Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. |

| NIVEL | DESCRIPCION |
|-------|---|
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> ξ Establece una red moderada de contactos de trabajo. ξ Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico. |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> ξ Establece una red amplia de contactos internos. ξ El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. ξ Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado. |
| 5 | <ul style="list-style-type: none"> ξ El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. ξ El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. ξ Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia. |

Art. 17.- De la complejidad del puesto.- Determina el grado de dificultad y contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios que realizan las unidades o procesos organizacionales, a través de los siguientes subfactores:

a) **Condiciones de trabajo.-** Análisis de las condiciones ambientales y físicas que implique riesgos ocupacionales al que está sujeto el puesto, considerando entre éstos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

ASIGNACION DE PUNTOS

| NIVEL | PUNTAJE |
|-------|---------|
| 1 | 20 |
| 2 | 40 |
| 3 | 60 |
| 4 | 80 |
| 5 | 100 |

CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS

| NIVEL | DESCRIPCION |
|-------|---|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> ξ Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> ξ Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> ξ Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

18 -- Registro Oficial N° 103 -- Miércoles 14 de Septiembre del 2005

| <u>NIVEL</u> | <u>DESCRIPCION</u> |
|--------------|---|
| 4 | ξ Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional. |
| 5 | ξ Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. |

d) **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. Valora conocimiento de la organización, análisis, innovación, creatividad y solución de problemas:

ASIGNACION DE PUNTOS

| <u>NIVEL</u> | <u>PUNTAJE</u> |
|--------------|----------------|
| 1 | 20 |
| 2 | 40 |
| 3 | 60 |
| 4 | 80 |
| 5 | 100 |

CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS

| <u>NIVEL</u> | <u>DESCRIPCION</u> |
|--------------|---|
| 1 | ξ Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. |
| 2 | ξ La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional. |
| 3 | ξ La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional. |
| 4 | ξ La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. |
| 5 | ξ La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional. |

Art. 18.- De la responsabilidad.- Examina las actividades, atribuciones y responsabilidades que realiza el puesto de trabajo en relación con el logro de los productos y servicios de la unidad o proceso organizacional, a través de los siguientes subfactores:

a) **Rol del puesto.**- Es el papel que cumple el puesto en la unidad o proceso organizacional, definida a través de su misión, atribuciones, responsabilidades y niveles de relaciones internas y externas, para lograr resultados orientados a la satisfacción del cliente:

ASIGNACION DE PUNTOS

| <u>Grupo Ocupacional</u> | <u>Nivel</u> | <u>Puntaje</u> |
|--------------------------|--|----------------|
| NO PROFESIONAL | Servicios | 25 |
| | Administrativo | 50 |
| | Técnico | 75 |
| PROFESIONAL | Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico | 100 |
| | Ejecución de Procesos | 125 |
| | Ejecución y Supervisión de Procesos | 150 |
| | Ejecución y Coordinación de Procesos | 175 |
| DIRECTIVO | Dirección de Unidad Organizacional | 200 |

CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS

| <u>NIVEL</u> | <u>DESCRIPCION</u> |
|--|---|
| SERVICIO | ξ Constituyen los puestos que ejecutan actividades de servicios generales. |
| ADMINISTRATIVO | ξ Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo. |
| TECNICO | ξ Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. |
| EJECUCION DE APOYO TECNICO Y TECNOLOGICO | ξ Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica. |
| EJECUCION DE PROCESOS | ξ Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. |
| EJECUCION Y SUPERVISION DE PROCESOS | ξ Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo. |
| EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS | ξ Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales. |
| DIRECCION DE UNIDAD ORGANIZACIONAL | ξ Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

b) **Control de resultados.**- Se examina a través del monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto, considerando el uso de los recursos asignados; y la contribución al logro del portafolio de productos y servicios:

ASIGNACION DE PUNTOS

| NIVEL | PUNTAJE |
|-------|---------|
| 1 | 20 |
| 2 | 40 |
| 3 | 60 |
| 4 | 80 |
| 5 | 100 |

CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS

| NIVEL | DESCRIPCION |
|-------|---|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> ξ Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados. |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> ξ El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos. |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> ξ Responsable de los resultados del puesto de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. ξ Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados. |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> ξ Responsable de los resultados del equipo de trabajo. ξ Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. ξ Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. |
| 5 | <ul style="list-style-type: none"> ξ Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. ξ Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. ξ Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. ξ Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados. |

Art. 19.- Escala de intervalos de valoración.- Por el resultado alcanzado en la valoración de los puestos institucionales se definirá el grupo ocupacional que le corresponde de acuerdo a la siguiente escala:

| Grado | Grupo Ocupacional | Intervalos | |
|-------|---------------------------------|------------|-------|
| | | De | Hasta |
| 1 | Auxiliar de Servicios | 153 | 213 |
| 2 | Asistente Administrativo A | 214 | 273 |
| 3 | Asistente Administrativo B | 274 | 334 |
| 4 | Asistente Administrativo C | 335 | 394 |
| 5 | Técnico A | 395 | 455 |
| 6 | Técnico B Profesional | 456 | 516 |
| 7 | Profesional 1 | 517 | 576 |
| 8 | Profesional 2 | 577 | 637 |
| 9 | Profesional 3 | 638 | 697 |
| 10 | Profesional 4 | 698 | 758 |
| 11 | Profesional 5 | 759 | 819 |
| 12 | Profesional 6 | 820 | 879 |
| 13 | Especialista en Gestión Pública | 880 | 940 |
| 14 | Director Técnico de Área | 941 | 1.000 |

Art. 20.- Reformas.- Los niveles estructurales y clases de puestos previstos en los artículos 1 y 3 de la Resolución SENRES No. 2004-000186, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 463 de 17 de noviembre del 2004, con la que se promulgó la Escala Nacional de Remuneraciones Mensuales Unificadas de los Servidores Públicos, queda expresamente reformada de conformidad a lo determinado en los artículos 7 y 19 de la presente norma técnica.

DISPOSICIONES GENERALES

Primera.- Del Manual Genérico de Clasificación de Puestos del Servicio Civil.- La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones, SENRES, expedirá y mantendrá actualizado el Manual Genérico de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, que contendrá las descripciones y perfiles de exigencias referenciales de los niveles estructurales y grupos ocupacionales definidos en el artículo 7 de esta norma técnica.

Segunda.- Del Manual de Clasificación de Puestos institucional.- Las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, a través de las Unidades de Administración de Recursos Humanos, UARHs, hasta el 31 de diciembre del 2005 y previo al proceso de implementación de la Escala de Remuneraciones Mensuales Unificadas, emitirán y mantendrán actualizado el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Institucional, de conformidad a lo establecido en el artículo 149 del Reglamento de la LOSCCA que será expedido por la máxima autoridad, previo dictamen favorable de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES.

Las descripciones y perfiles de exigencias que conforman los manuales institucionales, formarán parte del Manual General de Clasificación de Puestos del Servicio Civil.

Los manuales de clasificación de puestos institucionales, en lo que se refiere al perfil de exigencias, guardarán armonía con los niveles de instrucción establecidos en la Ley de Educación Superior y Ley de Educación.

La descripción y perfil de exigencias del puesto se constituirá en instrumento básico para la definición de bases de los concursos de méritos y oposición, para la evaluación



del desempeño de los servidores dentro de las unidades y procesos de gestión organizacional; establecimiento de sistemas retributivos e identificación de competencias desarrollables que sustenten el plan de desarrollo y capacitación.

Tercera.- Presupuesto.- La aplicación del proceso de descripción, valoración y clasificación de puestos, genera afectaciones económicas que deben estar acordes con las normas establecidas en las disposiciones generales del Presupuesto del Estado.

Las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado con sustento en la metodología establecida en esta norma técnica, procederán a valorar y clasificar los puestos, definiendo los roles, misión y niveles de atribuciones y responsabilidad de los mismos dentro de las unidades o procesos organizacionales, previo dictamen presupuestario del Ministerio de Economía y Finanzas, y el estudio, análisis y resolución de la SENRES.

Cuarta.- Obligatoriedad del sistema.- La estructura de puestos institucionales y los grupos ocupacionales genéricos, será de uso obligatorio en todo movimiento de personal relativo al ingreso, reingreso o restituciones, ascenso, traslado, traspaso, cambio administrativo, licencias y comisiones con remuneración y sin remuneración, sanciones, incrementos de remuneraciones, subrogaciones o encargos, cesación de funciones, contratos ocasionales, vacaciones, listas de asignaciones, elaboración de distributivos de remuneraciones y roles de pago, en las instituciones, entidades, empresas y organismos del Estado, una vez que se haya revisado e implementado las descripciones, valoración y clasificación de puestos, de conformidad a esta norma técnica.

Quinta.- Del cambio de regímenes laborales.- Los servidores o trabajadores amparados en el Código del Trabajo u otros regímenes laborales que por efectos de requerimientos organizacionales han venido ejecutando actividades de servicios, administrativas, técnicas o profesionales; a petición voluntaria de los servidores o trabajadores y aprobación de la máxima autoridad institucional, podrán cambiar de régimen laboral a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público Codificada, siempre y cuando cumplan con los perfiles de exigencias de los puestos, previa calificación emitida por la SENRES.

Sexta.- Cambios de denominación.- Los cambios a las denominaciones de puestos establecidas en los manuales de clasificación de puestos institucionales, no invalidarán las actuaciones administrativas legalmente realizadas.

Séptima.- Restricción.- Los procesos de revisión de la descripción, valoración y clasificación de puestos en las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, procederá específicamente en casos en los que los puestos se encuentren vacantes; por motivo de creación o reorganización institucional; cambio de régimen de personal legalmente aprobado, entre otros. En tales circunstancias, la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, dictaminará sobre los puestos estrictamente necesarios, conforme lo determinan los artículos 66 y 67 de la LOSCCA.

La inobservancia de esta norma técnica, será sancionada de conformidad con lo previsto en los artículos 43, 128, 136 y disposición general octava de la LOSCCA; y, disposición general tercera y cuarta de su reglamento.

Octava.- Puestos creados.- Todo puesto que fuere creado por necesidades de funcionamiento de unidades o procesos organizacionales será valorado y clasificado dentro de la escala de remuneraciones mensuales unificadas.

Novena.- Movilidad.- Los estudios de clasificación de puestos respecto a la estructura organizacional de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, generan grupos ocupacionales permanentes y de movilidad, cuyos servidores son susceptibles de ser trasladados, traspasados o sujetos a cambios administrativos en función de las necesidades de funcionamiento de las unidades o procesos organizacionales, previo informe de las UARHs y de acuerdo a lo previsto en la LOSCCA y su reglamento.

Décima.- Criterio de aplicación.- En los casos de duda, que surjan de la aplicación de la presente norma técnica por parte de las UARHs, la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, absolverá las consultas que serán de aplicación obligatoria, conforme lo determina el artículo 57 literal d) de la LOSCCA.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Primera.- Los servidores que según los estudios de valoración y clasificación de puestos, se encuentren ocupando puestos a cuyas exigencias no respondan su perfil personal, entrarán, en un plan de formación y desarrollo de personal, que permita adecuar sus competencias a los requerimientos de los puestos y procesos organizacionales.

El plan de formación y desarrollo de personal será instrumentado y administrado por las Unidades de Administración de Recursos Humanos, UARHs de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, a fin de que los servidores puedan cumplir con los requisitos de los puestos que ocupan, en un plazo que no podrá ser superior a tres años.

Los servidores que no respondan a los perfiles de exigencias de los puestos, no podrán ser promocionados a puestos jerárquicos superiores.

Segunda.- Mientras se efectúe el proceso de expedición de las estructuras ocupacionales y manuales de clasificación de puestos institucionales de acuerdo a esta norma técnica, el Índice Ocupacional y Manual de Clasificación de Puestos, expedidos mediante Resolución No. DNP-036, publicada en Registro Oficial No. 190 de 14 de mayo de 1993 y sus reformas, y las estructuras y manuales de clasificación de puestos de que disponen las instituciones, entidades, empresas y organismos del Estado, se mantendrán vigentes.

Derogatoria.- Se deroga expresamente la Resolución No. OSCIDI-2001-034, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 234 del 29 de diciembre del 2000, y sus reformas expedidas mediante Resolución No. OSCDI-2001-075, publicada en Registro Oficial No. 434 del 17 de octubre del 2001.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Registro Oficial N° 103 -- Miércoles 14 de Septiembre del 2005 -- 21

Artículo final.- La presente resolución entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, 2 de septiembre del 2005.

f.) Dr. Juan Abel Echeverría R., Secretario Nacional Técnico, SENRES.

LA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA POLICIAL

Considerando:

Que, la Corte Nacional de Justicia Policial (anterior integración), en resolución expedida el 9 de enero del 2004, publicada en el Registro Oficial N° 256 de 21 de enero del mismo año, ha resuelto que las diligencias procesales desde el Art. 169 al 178 del Código de Procedimiento Penal de la Policía Nacional se sustanciarán ante el Juez de primera instancia, esto es, jueces de distrito, presidentes de las cortes distritales y Presidente de la Corte Nacional de Justicia Policial, en los casos que a estos últimos les corresponde sustanciar la etapa plenaria, incluyendo el término de prueba, alegatos y sentencias;

Que, la mencionada resolución tiene como antecedente la consulta formulada por el Presidente del Tribunal Penal del Segundo Distrito de la Policía Nacional, en el sentido, si una vez ejecutoriado el auto motivado deberá el Juez a-quo seguir tramitando las diligencias previstas en los Arts. 169, 172, 173 y 174 del mencionado cuerpo legal constante en el considerando anterior. Por lo tanto, la resolución debió limitarse a resolver exclusivamente el texto de la consulta formulada;

Que, la Corte Nacional de Justicia Policial (anterior integración) en uno de sus considerandos sostiene que el Art. 39 del Código Civil dispone que una ley especial anterior como es el Código de Procedimiento Penal de la Policía Nacional, no puede ser derogado por una ley general posterior, como es la Ley Orgánica de la Policía Nacional, si no se lo dice en forma expresa;

Que, el referido criterio no guarda conformidad con lo dispuesto en el inciso final del Art. 143 de la Constitución Política en donde en forma terminante indica que las leyes orgánicas prevalecerán sobre las leyes ordinarias, aunque éstas tengan el título de leyes especiales;

Que, atento lo manifestado en los precedentes considerandos, el Art. 75 de la Ley Orgánica de la Policía Nacional, prevalece sobre las normas del Código de Procedimiento Penal de la Policía Nacional, por la sencilla razón de que constitucionalmente se encuentra en un nivel jerárquico superior. Por lo expuesto, tiene plena vigencia la mencionada disposición que, en su parte pertinente dice: "En cada Distrito habrá un Tribunal Penal con competencia para sustanciar el plenario y dictar sentencia en todos los

juicios penales iniciados por los respectivos jueces distritales"; y,

En virtud de lo expuesto, en uso de las facultades previstas en la ley.

Resuelve:

Art. 1.- Dejar sin efecto en todas sus partes la resolución de 9 de enero del 2004 dictada por la Corte Nacional de Justicia Policial y publicada en el Registro Oficial N° 256 de 21 de enero del mismo año, a excepción del Art. 5 que seguirá en vigencia provisionalmente hasta que esta Corte resuelva lo que sea procedente en derecho.

Art. 2.- La etapa del plenario deberá tramitarse en su totalidad ante los tribunales penales conforme lo dispuesto en el Art. 75 de la Ley Orgánica de la Policía Nacional, siguiendo el procedimiento previsto en los Arts. 169 al 178 y del 187 al 213 del Código de Procedimiento Penal de la Policía Nacional.

Art. 3.- Teniendo presente que el Art. 192 de la Constitución Política al garantizar el debido proceso dispone que no se sacrificará la justicia por la sola omisión de formalidades, principio que también está consagrado en el Art. 223 del Código de Procedimiento Penal de la Policía Nacional, por lo que es necesario resguardar la validez de las causas que se han tramitado conforme a la resolución que se deja sin efecto, se dispone:

- Se declara la validez de todos los procesos que se han tramitado conforme a lo establecido en la mencionada resolución;
- Las causas que se encuentran en trámite de plenario continuará sustanciando el Juez de Distrito, hasta la terminación de esta etapa; y,
- Todas las causas que a esta fecha se encuentran para iniciar la etapa plenaria pasarán de inmediato a conocimiento de los tribunales penales.

Art. 4.- Esta resolución entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dada y firmada en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano en la sala de sesiones de la H. Corte Nacional de Justicia Policial, a treinta y uno de agosto del dos mil cinco.

f.) Cnte. Gral. de Pol. (sp) José Julio Rivera Montero - Presidente.- f.) Cnte. Gral. (sp) Dr. Rafael Jaramillo A. - Ministro Juez.- f.) Gral. de Dis. (sp) Dr. Eduardo Moncayo G. - Ministro Juez.- f.) Dr. Benjamín Cevallos Solórzano - Ministro Juez.- f.) Dra. María Hernández Loza - Ministra Jueza.- Certifico: Quito, a 31 de agosto del 2005.- f.) Dra. Ximena Quijano Salazar - Secretaria Relatora".

Es fiel copia de su original.

Certifico.

Quito, a 2 de septiembre del 2005.

f.) Dra. Ximena Quijano Salazar, Secretaria Relatora de la Corte Nacional de Justicia Policial.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 6



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos
Humanos y Remuneraciones del Sector Público

RESOLUCION No. SENRES-2008-000096

Publicada en el Registro Oficial 364 del 20 de junio de 2008

EL SECRETARIO NACIONAL TECNICO DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PUBLICO

CONSIDERANDO:

Que, el inciso segundo del artículo 111 de la Codificación a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público - LOSCCA, faculta a la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público -SENRES, revisar la escala de remuneraciones mensuales unificadas de los servidores de las instituciones, señaladas en el artículo 101 de esta ley, sobre la base de justificativos técnicos y presupuestarios;

Que, sobre la base de la disponibilidad presupuestaria fijada por el Ministerio de Finanzas, la SENRES, ha efectuado los estudios técnicos que permiten reducir las diferencias existentes entre los niveles ocupacionales que corresponden a la escala nacional de remuneraciones mensuales unificadas;

Que, el Ministerio de Finanzas, mediante Oficio No. MF-SP-CDPP-2008- 1812 de 22 de abril del 2008, de conformidad con la competencia que le otorga la letra c) del artículo 135 de la LOSCCA, ha emitido el dictamen presupuestario favorable respecto de la reforma a los grupos ocupacionales de Auxiliar de Servicios, Asistente Administrativo y Profesional;

Que, el Ministerio de Finanzas, mediante Oficio DM-0439—No. MF-SP-CDPP-2008-2663 de 13 de junio de 2008, de conformidad con la competencia que le otorga la letra c) del artículo 135 de la LOSCCA, ha emitido el dictamen presupuestario favorable respecto de la escala de remuneraciones mensuales unificadas para el año 2008; y

En ejercicio de las atribuciones establecidas en la letra g) del artículo 54 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público;

Resuelve:

Art. 1.- Sustituir los valores de la remuneración mensual unificada establecidos para el año 2008, constantes en el artículo 1 de la Resolución No. SENRES 2004-000186, publicada en el Suplemento de Registro Oficial No. 463 de 17 de noviembre del 2004, por los siguientes:



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público

| GRUPO OCUPACIONAL | GRADO | RMU USD |
|----------------------------|-------|---------|
| Auxiliar de Servicios A | 1 | 445 |
| Auxiliar de Servicios B | 2 | 469 |
| Asistente administrativo A | 3 | 495 |
| Asistente Administrativo B | 4 | 527 |
| Técnico A | 5 | 570 |
| Técnico B | 6 | 620 |
| Profesional en Carrera | 7 | 690 |
| Profesional 1 | 8 | 762 |
| Profesional 2 | 9 | 835 |
| Profesional 3 | 10 | 919 |
| Profesional 4 | 11 | 1.026 |
| Profesional 5 | 12 | 1.197 |
| Profesional 6 | 13 | 1.418 |
| Director Técnico de Area | 14 | 1.600 |

Art. 2.- Los puestos institucionales que integran los grupos ocupacionales de Auxiliares de Servicios A y B, estarán valorados y clasificados de la siguiente manera:

| PUESTO INSTITUCIONAL | GRUPO OCUPACIONAL | GRADO |
|--------------------------|-------------------------|-------|
| Conserje externo | Auxiliar de Servicios A | 1 |
| Guardián | Auxiliar de Servicios A | 1 |
| Conserje interno | Auxiliar de Servicios B | 2 |
| Conductor administrativo | Auxiliar de Servicios B | 2 |

Art. 3.- Las instituciones públicas a través de las Unidades de Administración de Recursos Humanos, UARHs, realizarán los ajustes técnicos a la cla-

sificación de los puestos referidos en el Art. 2 de esta resolución, los mismos que requerirán de los dictámenes favorables previos de la SENRES y del Ministerio de Finanzas.

El puesto de Conserje Interno que integra el Grupo Ocupacional de Auxiliar de Servicios B, valorado en el grado 2 de la escala, regirá a partir del 1 de enero del 2008, para lo cual las instituciones públicas, a través de las UARHs remitirán a la SENRES, el estudio técnico de clasificación para su aprobación.

Art. 4.- Los puestos institucionales que integran los grupos ocupacionales de Asistencia Administrativa A y B se sujetarán a la siguiente política de conversión:

| SITUACIÓN ACTUAL | | SITUACIÓN PROPUESTA | |
|----------------------------|-------|----------------------------|-------|
| GRUPO OCUPACIONAL | GRADO | GRUPO OCUPACIONAL | GRADO |
| Asistente Administrativo A | 2 | Asistente Administrativo A | 3 |
| Asistente Administrativo B | 3 | Asistente Administrativo A | 3 |
| Asistente Administrativo C | 4 | Asistente Administrativo B | 4 |

Art. 5.- La UARHs institucional clasificará el grupo ocupacional de Profesional, a la denominación de Profesional en Carrera.

Art. 6.- Las instituciones del Estado que legalmente aplican la escala nacional de remuneraciones mensuales unificadas sobre la base de resoluciones expedidas por la Secretaría Nacional Técnica de Remuneraciones del Sector Público, podrán a través de las Unidades de Administración de Recursos Humanos UARHs, realizar los ajustes técnicos a la clasificación de los puestos referidos en los artículos 1, 2, 3, 4 y 5 de la presente resolución.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



*Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos
Humanos y Remuneraciones del Sector Público*

Art. 7.- Los contratos de servicios ocasionales y de servicios profesionales, legalmente celebrados, se sujetarán a los grados y valores establecidos en el artículo 1 de la presente resolución.

Art. 8.- Los organismos seccionales, que han sido legalmente incorporados a la clasificación de puestos y escala de remuneración mensual unificada correspondientes, podrán sujetarse a los grados y valores establecidos en la presente resolución siempre que cuenten con recursos propios y de carácter permanente.

Art. 9.- Sustitúyase los grupos ocupacionales establecidos en el Arts. 7 y 19 de la Norma Técnica de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, expedida mediante Resolución No. SENRES-RH-2005-00042, publicada en el Registro Oficial No. 103, de 14 de septiembre del 2005.

La presente Resolución entrará en vigencia a partir del 1 de enero del 2008, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en Quito, Distrito Metropolitano, a 17 de junio de 2008

Richard Espinosa Guzmán, B. A.
SECRETARIO NACIONAL TECNICO-SENRES



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 7



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Quito – Ecuador
 • Salinas 1750 y Bogotá
 02 256 3250 / 02 256 0370
 • Clemente Ponce N15-59 y Piedr
 02 254 8900 / 02 254 2580

ACUERDO MINISTERIAL No. MRL- 2010 - 00022

EL MINISTRO DE RELACIONES LABORALES

CONSIDERANDO:

- Que, el artículo 111 inciso segundo de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público - LOSCCA, faculta a la anterior Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público -SENRES, actual Ministerio de Relaciones Laborales, a revisar la escala de remuneraciones mensuales unificadas de los servidores de las instituciones, señaladas en el artículo 101 de la citada Ley Orgánica, sobre la base de justificativos técnicos y presupuestarios;
- Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 10, publicado en el Registro Oficial No. 10, de 24 de agosto del 2009, se crea el Ministerio de Relaciones Laborales asumiendo todas las competencias establecidas para la SENRES que constan en la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público - LOSCCA, así como las competencias y atribuciones determinadas para el Ministerio de Trabajo y Empleo en la Codificación del Código de Trabajo, y todas aquellas establecidas para estas Instituciones en el ordenamiento legal vigente;
- Que, mediante Resolución SENRES No. 2009-00085, publicada en el Registro Oficial No. 580, de 29 de abril del 2009, se sustituye el cuadro del artículo 1 de la Resolución SENRES-2009-000013, publicada en el Registro Oficial No. 541, de 5 de marzo del 2009;
- Que, el Ministerio de Finanzas, mediante oficio No. MF-SP-CDPP-2010-0218, de 26 de enero de 2010, de conformidad con la competencia que le otorga el literal c) del artículo 135 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, ha emitido el dictamen presupuestario favorable; y,

En ejercicio de las atribuciones establecidas en el artículo 111 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público;

ACUERDA:

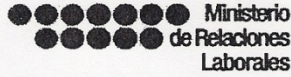
Art. 1.- Sustituir los valores de la escala de remuneraciones mensuales unificadas, expedida mediante Resolución No. SENRES-2009-00085, publicada en el Registro Oficial No. 580 de 29 de abril del 2009, por los siguientes:

10





UNIVERSIDAD DE CUENCA



Quito – Ecuador
 • Salinas 1750 y Bogotá
 02 256 3250 / 02 256 0370
 • Clemente Ponce N15-59 y Piedrahi
 02 254 8900 / 02 254 2580

| GRUPO OCUPACIONAL | GRADO | RMU USD |
|---------------------------------|-------|---------|
| Servidor Público de Servicios 1 | 1 | 500 |
| Servidor Público de Servicios 2 | 2 | 525 |
| Servidor Público de Apoyo 1 | 3 | 555 |
| Servidor Público de Apoyo 2 | 4 | 590 |
| Servidor Público de Apoyo 3 | 5 | 640 |
| Servidor Público de Apoyo 4 | 6 | 695 |
| Servidor Público 1 | 7 | 775 |
| Servidor Público 2 | 8 | 855 |
| Servidor Público 3 | 9 | 935 |
| Servidor Público 4 | 10 | 1030 |
| Servidor Público 5 | 11 | 1150 |
| Servidor Público 6 | 12 | 1340 |
| Servidor Público 7 | 13 | 1590 |
| Servidor Público 8 | 14 | 1670 |
| Servidor Público 9 | 15 | 1930 |
| Servidor Público 10 | 16 | 2190 |
| Servidor Público 11 | 17 | 2345 |
| Servidor Público 12 | 18 | 2505 |
| Servidor Público 13 | 19 | 2815 |
| Servidor Público 14 | 20 | 3360 |

Art. 2.- De conformidad con el Oficio No. MF-SP-CDPP-2010-0218, de 26 de enero de 2010, del Ministerio de Finanzas, mediante el cual emite dictamen presupuestario favorable para la sustitución los valores de la escala de remuneración mensual unificada antes señalada, la presente resolución regirá a partir del 1 de enero del 2010 y se aplicarán con los recursos institucionales, para lo cual de ser el caso esa Cartera de Estado efectuará las respectivas modificaciones presupuestarias.

Dado en el Distrito Metropolitano de Quito, 04 FEB. 2010

Richard Espinosa Guzmán, B. A.
MINISTRO DE RELACIONES LABORALES



| ACCIÓN | NOMBRE | FIRMA | CARGO |
|---------------|------------------------|-------|-------------------------------------|
| Revisado por: | Dr. Paúl Torres | | Director de Políticas y Normas (e) |
| Revisado por: | Dr. Cristian Hidalgo | | Subsecretario de Políticas y Normas |
| Aprobado por: | Ab. Hugo Arias Salgado | | Viceministro del Servicio Público |