

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE DESCRIPCIÓN,
CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS POR
COMPETENCIA DEL CONSEJO NACIONAL DE COMPETENCIAS**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN
GERENCIA EMPRESARIAL**

IMELDA ALEXANDRA PARRA PINO

alepp08@yahoo.es

Director: ING. FAUSTO ERNESTO SARRADE DUEÑAS MSc

Fausto.sarrade@epn.edu.ec

2016

DECLARACIÓN

Yo, Imelda Alexandra Parra Pino, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

IMELDA ALEXANDRA PARRA PINO

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Imelda Alexandra Parra Pino, bajo mi supervisión.

ING. FAUSTO ERNESTO SARRADE DUEÑAS MSc.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Aprovecho este espacio para expresar mi agradecimiento principalmente a Dios por la guía y sabiduría entregada para alcanzar mi más grande sueño; a la Escuela Politécnica Nacional y cada uno de sus docentes que me dieron la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos para mi crecimiento profesional.

Especialmente un eterno agradecimiento al Esp. Santiago Enríquez Miranda por la guía, orientación y servicio desinteresado en este proyecto de investigación, también deseo extender un fraternal agradecimiento al Ing. Fausto Sarrade por el tiempo prestado en la dirección de este proyecto.

Finalmente, agradecer a las autoridades y a todo el equipo del Consejo Nacional de Competencias por la apertura y apoyo en la entrega de información para la ejecución del proyecto.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo al ser más sublime, mi padre Dios por ser parte de este equipo de trabajo, por su amor incondicional y eterna fidelidad, por su promesa cumplida en mi vida. A mi amado esposo Santiago Enríquez, por ser el pilar más importante de este proceso y por su demostración de comprensión, apoyo y amor, por compartir mis logros y fracasos. A mis hijos Camila y Josué Enríquez, por ser el impulso y motor de mi vida para continuar luchando por alcanzar mis sueños. A mi madre por haber cumplido el papel más significativo, por darme la guía y la orientación para enfrentar los retos, por su enseñanza y su testimonio de amor y honestidad. A mi hermana por ser un ejemplo de lucha y perseverancia, por la plena expresión de generosidad y bondad. A mis suegros por su cariño y amor incondicional. Gracias por su apoyo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| Contenido | |
| ABSTRACT | 14 |
| 1.- INTRODUCCIÓN | 16 |
| 1.1. IMPORTANCIA DEL SISTEMA | 19 |
| 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 24 |
| 1.3. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN | 25 |
| 1.4. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN | 25 |
| 1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 26 |
| 2.- MARCO TEÓRICO | 27 |
| 2.1 PRINCIPALES APORTES TEÓRICOS EN LO REFERENTE AL SISTEMA DE DESCRIPCIÓN, CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS..... | 27 |
| 2.1.1. El Sistema | 27 |
| 2.1.2. Análisis y Descripción de los cargos..... | 29 |
| 2.1.3. Valoración de los Cargos de Trabajo..... | 35 |
| 2.1.4. Las Competencias | 40 |
| 2.2 ANÁLISIS DE LA NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE CARGOS DEL SERVICIO CIVIL..... | 47 |
| 2.2.1. EL CAPÍTULO I | 48 |
| 2.2.2. EL CAPÍTULO II | 49 |
| 2.2.3. CAPÍTULO III..... | 49 |
| 2.2.4. CAPÍTULO IV | 51 |
| 2.3. SUSTENTOS DE LA CLASIFICACIÓN DE CARGOS..... | 52 |
| 3.- METODOLOGÍA | 54 |
| 3.1. LEVANTAMIENTO DEL SISTEMA DE DESCRIPCIÓN, CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN..... | 54 |
| 3.1.1 DIAGNÓSTICO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CONSEJO NACIONAL DE COMPETENCIAS..... | 54 |
| 3.1.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS..... | 57 |
| 3.1.3. SISTEMA DE DESCRIPCIÓN, CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS..... | 63 |
| 3.2 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS..... | 74 |

| | |
|--|-----|
| 3.2.1. LEVANTAMIENTO DE PERFILES..... | 74 |
| 3.2.2. VALIDACIÓN DE LOS PERFILES ÓPTIMOS CON LOS ACTUALES | 79 |
| 3.2.3. UBICACIÓN DEL PERSONAL EN LA ESTRUCTURA (IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA) | 83 |
| 4.- RESULTADOS..... | 90 |
| 4.1 FORMULARIOS DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS | 91 |
| 4.2. FORMULARIOS DE CLASIFICACIÓN DE CARGOS..... | 108 |
| 4.3 VALORACIÓN DE CARGOS..... | 114 |
| 4.4 SISTEMA INTEGRADO DE DESCRIPCIÓN, CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS. | 122 |
| 5.- CONCLUSIONES | 125 |
| 6.- RECOMENDACIONES | 126 |
| REFERENCIAS | 127 |
| ANEXOS..... | 129 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1.- PROCESOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS | 22 |
| FIGURA 2.- CRITERIOS DE UN SISTEMA | 28 |
| FIGURA 3.- DISEÑO DEL SISTEMA | 28 |
| FIGURA 4.- ¿CÓMO DESCRIBO Y ANALIZO UN CARGO? | 32 |
| FIGURA 5.- ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | 32 |
| FIGURA 6.- ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS | 33 |
| FIGURA 7.- FACTORES DE ESPECIFICACIONES | 34 |
| FIGURA 8.- TIPOS DE SISTEMAS DE VALORACIÓN | 36 |
| FIGURA 9.- NIVELES DE COMPETENCIAS | 40 |
| FIGURA 10.- MODELO ICEBERG..... | 41 |
| FIGURA 11.- ESTRUCTURA DE COMPETENCIAS..... | 42 |
| FIGURA 12.- DIFERENCIA ENTRE COMPETENCIA Y CONOCIMIENTO | 42 |
| FIGURA 13.- MODELO DE COMPETENCIAS | 44 |
| FIGURA 14.- MAPA DE PROCESOS..... | 60 |
| FIGURA 15.- GRÁFICA DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA | 62 |
| FIGURA 16.- TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS | 63 |
| FIGURA 17.- SISTEMA DE DESCRIPCIÓN, CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS | 65 |
| FIGURA 18.- FLUJO DE TRANSFORMACIÓN DEL PROCESO..... | 66 |
| FIGURA 19 .- NIVELES PROFESIONALES | 67 |
| FIGURA 20.- ROLES | 67 |
| FIGURA 21 .- GRUPOS OCUPACIONALES | 68 |
| FIGURA 22.- FORMULARIO DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES | 78 |
| FIGURA 23.- FORMULARIO DE ANÁLISIS OCUPACIONAL | 80 |
| FIGURA 24.- ESTRUCTURA POSICIONAL – AGREGADORES DE VALOR..... | 87 |
| FIGURA 25.- ESTRUCTURA POSICIONAL – HABILITANTE DE ASESORÍA | 88 |
| FIGURA 26.- ESTRUCTURA POSICIONAL – HABILITANTE DE APOYO | 89 |
| FIGURA 27.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA | 96 |
| FIGURA 28.- CARGOS & TIEMPOS DE EXPERIENCIA | 97 |

| | |
|---|-----|
| FIGURA 29.- ROLES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES | 108 |
| FIGURA 30.- CLASIFICACIÓN DE CARGOS POR PROCESOS..... | 110 |
| FIGURA 31.- CARGOS POR NIVEL OPERATIVO | 112 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| TABLA 1.- DICCIONARIO DE COMPETENCIAS | 45 |
| TABLA 2.- DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL - FODA | 55 |
| TABLA 3.- ESTRUCTURA DE PROCESOS..... | 58 |
| TABLA 4.- COMPETENCIAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES | 68 |
| TABLA 5.- MATRIZ DE ANÁLISIS OCUPACIONAL | 69 |
| TABLA 6.- FACTORES Y SUB-FACTORES DE PONDERACIÓN..... | 70 |
| TABLA 7.- CRITERIOS DE VALORACIÓN FACTOR COMPETENCIAS..... | 71 |
| TABLA 8.- CRITERIOS DE VALORACIÓN FACTOR COMPLEJIDAD DEL CARGO | 72 |
| TABLA 9.- CRITERIOS DE VALORACIÓN FACTOR RESPONSABILIDAD | 73 |
| TABLA 10.- CUADRO COMPARATIVO DE PERFIL OPTIMO DEL CARGO & PERFIL DEL SERVIDOR..... | 82 |
| TABLA 11.- SITUACIÓN ACTUAL & SITUACIÓN PROPUESTA | 85 |
| TABLA 12.- RESUMEN DEL CONTENIDO DE FORMULARIOS DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS..... | 92 |
| TABLA 13.- EXPERIENCIA REQUERIDA EN FUNCIÓN DEL NIVEL OPERATIVO | 97 |
| TABLA 14.- COMPETENCIAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES | 99 |
| TABLA 15.- CARGOS EN FUNCIÓN DE ROLES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES..... | 109 |
| TABLA 16.- CLASIFICACIÓN DE CARGOS POR PROCESO..... | 110 |
| TABLA 17.- DENOMINACIÓN DE CARGOS POR PROCESO..... | 111 |
| TABLA 18.- DENOMINACIÓN DE CARGOS POR PROCESO..... | 112 |
| TABLA 19.- SERIES POR PROCESOS | 113 |
| TABLA 20.- VALORACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS | 114 |
| TABLA 21.- PUNTAJES POR DENOMINACIÓN DE CARGOS | 119 |
| TABLA 22.- ESTRUCTURA DE CARGOS..... | 120 |
| TABLA 23.- DENOMINACIÓN DE CARGOS POR PROCESO..... | 122 |
| TABLA 24.- RESUMEN DEL ANÁLISIS DE BRECHAS..... | 123 |
| TABLA 25.- SITUACIÓN ACTUAL & SITUACIÓN PROPUESTA | 123 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| ANEXO A: Formulario de levantamiento de perfiles | 123 |
| ANEXO B: formularios de descripción y valoración de cargos..... | 124 |
| ANEXO C: Formularios de análisis ocupacional..... | 125 |
| ANEXO D: Matriz General de la descripción de cargos..... | 126 |

RESUMEN

El sistema de descripción, clasificación y valoración de cargos por competencia para el Consejo Nacional de Competencias, se define como un instrumento técnico que permitirá mitigar el problema que actualmente presenta la institución en la gestión del Talento Humano; es importante recalcar que esta carencia, ha provocado que se realice procesos de selección de personal que no cumple con el perfil mínimo requerido de los cargos, ocasionado que se extienda los tiempos en el cumplimiento de los objetivos de las áreas agregadoras de valor.

Una vez identificado el problema principal que posee la institución, se trabajó conjuntamente con el personal del nivel directivo y operativo de la institución, para realizar el levantamiento de los perfiles óptimos de cada uno de los cargos; para lo cual se diseñó un sistema en el que interactúan e interrelaciona entre sí, cada uno de los procesos de análisis, descripción, clasificación, valoración e implementación; para este efecto se diseñó varios instrumentos técnicos que fueron socializados entre los equipos para posteriormente aplicarlos en el levantamiento de la información relevante, y así identificar las actividades esenciales, conocimientos, competencias y formación requerida por cada uno de los cargos que conforman la Estructura Orgánica de la institución, es importante recalcar que la información levantada fue consolidada y ajustada en relación a la misión, visión y objetivos institucionales establecidos en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Consejo Nacional de Competencias y en función de los aporte y criterios de Idalberto Chiavenato, Martha Alles entre otros autores reconocidos como expertos en la administración del recurso humano y la Normativa legal vigente.

Como resultado del levantamiento de la información se logró determinar los perfiles óptimos requeridos por cada uno de los cargos y a su vez, identificar las brechas entre los perfiles de los servidores que actualmente laboran en la institución y la estructura de puestos en función de los procesos institucionales.

Cabe indicar que este sistema es vital en la toma de decisiones para la institución en los procesos de contratación de personal y para el planteamiento de los demás subsistemas de talento humano.

A través de este estudio se presenta los resultados de la situación actual y una propuesta para la ubicación del personal, considerando los perfiles óptimos levantados por cada cargo.

Este sistema se considera como parte del proceso de institucionalización del Consejo Nacional de Competencias y esperamos que su implementación haga más eficiente y efectivos a la gestión de talento humano.

ABSTRACT

The system description, classification and valuation charges of competition for the National Council Competency is defined as a technical tool to help mitigate the problem now present by the institution when executing human talent and subsystems; is important to emphasize that this deficiency has caused recruitment processes that do not meet the minimum required profile of the charges, the times caused spreads in meeting the objectives of aggregating value areas when performed.

Having identified the main problem that has the institution, he worked with staff management and operational levels of the institution, for the lifting of the optimal profiles of each of the charges; for which a system in which they interact and interrelate with each other, each of the processes of analysis, description, classification, valuation and implementation design; for this purpose various technical tools that were socialized among teams for eventual application in lifting the relevant information, and identify key activities, knowledge, skills and training required for each of the positions that make up the organic structure designed by the institution, it is important to emphasize that the information gathered was consolidated and adjusted in relation to the mission, vision and corporate objectives contained in the Constitution of Organizational Process Management National Council of Competences and depending on the input and criteria of Idalberto Chiavenato, Martha Alles among other authors recognized as experts in human resource management and current legal regulations.

As a result of the lifting of the information it was possible to determine the optimal profiles required by each of the charges and in turn, identify gaps between the profiles of the servers that currently work in the institution and the post structure in terms of business processes.

It should be noted that this system is vital in making decisions for the institution in the recruitment process and the approach of the other subsystems of human talent.

Through this study the results of the current situation and the proposal for the location of personnel is presented, considering the optimal profiles raised on each count.

This system is considered as part of the institutionalization of the National Council of Competencies and hopefully make implementation more efficient and effective management of human talent.

1.- INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales se han visto envueltas en constantes alteraciones, que les impulsan a realizar cambios en sus estructuras rígidas a estructuras con sistemas flexibles, enfocando sus acciones en la Gestión Administrativa de Talento Humano, ya que esta se ha convertido en la actualidad en el hito para alcanzar el éxito y es visto como una ventaja competitiva para todas las organizaciones, que les permite enfrentar los drásticos cambios que experimenta el mundo.

Los responsables de las Direcciones han establecido nuevos enfoques en estructuras flexibles, para lo cual, se necesita de sistemas que les permitan manejar y aplicar los procesos de manera eficiente y efectiva.

La manera de orientar a la gestión administrativa de Talento Humano, ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

En la etapa primitiva los hombres empezaron a conformar grupos para alcanzar sus metas, las cuales se consideraban como inalcanzables de manera individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo, generaron la necesidad de modelos y sistemas que permitan gestionar a las personas. (Maday, Monografías.com, s.f.)

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control. (WERTHER, 1990)

De forma paralela a la revolución industrial surgió entre los periodos de 1889 y 1915, la importantes aportaciones de Frederick Taylor es uno de los principales autores sobre “tiempos y movimientos” que consistía en la división del trabajo en unidades elementales con el objetivo de eliminar los movimientos superfluos y los tiempos perdidos. Para lo cual busca analizar el entorno del trabajo, métodos, conductas de trabajo y el ambiente físico en que se desarrolla el proceso, y propone que la fuerza de trabajo debería ser seleccionada, formada y entrenada según métodos científicos.

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la gestión administrativa de talento humano. Se sustituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración.

Posterior a la segunda guerra mundial, las investigaciones en la ingeniería del recurso humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940.

Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en

aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras. (WERTHER, 1990).

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todos las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento (Ducceschi, 1982).

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí (CHIAVENATO, 1988). Aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto. Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo (PUCHOL, 1993).

Los términos “Análisis de puestos de trabajo”, “Descripción de puestos de trabajo” y “Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo” son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual (LOUART, 1994).

Análisis de puestos de trabajo: “Procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean” (Louart). La información levantada del análisis de los puestos de trabajo, permite identificar información relevante con respecto al puesto.

Descripción de puestos de trabajo: documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo (Carrasco, José Carrasco, 2009). Como las fases inherentes a los puestos y factores relevantes para su posterior valoración.

Especificaciones del puesto de trabajo: está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. (LOUART, 1994)

Mediante un correcto diseño de la estructura organizativa todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la organización, por consiguiente lo que se espera es una aportación de dicho puesto para un adecuado funcionamiento de la organización; además debe cumplir con ciertas políticas de productividad y calidad. Para lograr estos outputs, los puestos de trabajo están estructurados a partir de tareas, obligaciones y ocupaciones que han de ser desempeñadas mediante los procedimientos instaurados por la organización o su base legal de funcionamiento, los cuales han de responder a criterios de eficacia y eficiencia.

Finalmente señalar que en el desempeño de estas actividades están presentes una serie de factores mediáticos: la persona que ocupa el puesto de trabajo (conocimientos, habilidades, potencial, etc.), los medios necesarios para ejecutar las actividades (tecnología usada, herramientas disponibles, etc.) las condiciones organizacionales (relaciones humanas, clima laboral, etc.) y ambientales (lugar físico, iluminación, ruido, etc.), lo que desemboca en una trabajo organizado bajo competencias. (Maday, Monografías .com)

1.1. IMPORTANCIA DEL SISTEMA

En el tiempo de la información y el conocimiento las personas se convierten en un activo clave para el éxito de las organizaciones, reconocidas como fuente y generadoras de conocimiento y como la ventaja competitiva de las mismas. Para las organizaciones, lo fundamental es la efectividad, la eficiencia y la calidad, los cuales son posibles a través de las personas. Es por ello que surge la gestión de recursos humanos como un conjunto de acciones planeadas y sistematizadas que contribuyen a la competitividad de las organizaciones.

Por lo que, se considera de gran importancia el desarrollo de un sistema de descripción, clasificación y valoración de cargos por competencias, para todas las empresas, organizaciones e instituciones, ya que este sistema ayuda a mejorar la gestión administrativa y enfrentar de mejor manera lo retos del futuro.

Esta herramienta que constituye como la parte fundamental de la administración del Talento Humano, permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

Un puesto de trabajo es un conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de conseguir aportar valor añadido a dicha organización, mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo unas reglas, procedimientos y metodologías, generalmente preestablecidas, dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización, y utilizando recursos humanos, informativos, tecnológicos o físicos que pertenecen a la misma. (Ansorena Cao, 1996)

El análisis de puestos consiste en un procedimiento metodológico que permite obtener información sobre el contenido de un puesto de trabajo, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos, y las características de la persona que se requiere para desempeñarlo. (Arias Galicia, 1996)

El análisis de los puestos de trabajo es importante porque proporciona la base para determinar los demás temas de interés para las instituciones y entre los aspectos de mayor importancia son:

- Ayuda a decidir la forma que debe dividirse el trabajo
 - La forma de agrupar los trabajos en puesto y en conjuntos de puestos.
 - Permite comprender la manera en que se distribuye la autoridad para llevar a cabo la toma de decisiones.
 - Ayuda a conocer las relaciones de dependencia jerárquica en una organización, así como la cantidad de puestos que están bajo las ordenes de un supervisor
 - Debido a que los criterios de rendimiento se establecen en relación con el puesto de trabajo, puede evaluarse el rendimiento individual y de grupo.
 - Ayuda a determinar la duplicación de funciones del personal.
 - Ayuda a guiar a los jefes y a las personas interesadas a la hora de dar referencias y preparar historiales para los empleados que dejan la empresa.
- (Rodríguez Valencia, 2011)

La descripción de puestos de trabajo es la exposición escrita, detallada, estructurada, ordenada y sistemática del resultado del análisis de puesto de trabajo. (Arias Galicia, 1996)

La valoración de puestos es el proceso mediante el cual se aplican criterios de comparación de cargos para conseguir una valoración relativa interna de los salarios de los diversos cargos.

La idea subyacente es proporcionar una distribución equitativa de los salarios de la organización para eliminar cualquier tipo de arbitrariedad. (CHIAVENATO, 1988)
Con este sistema se espera contestar las preguntas:

"Que hacen" los trabajadores: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.

"Como lo hacen": Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.

"Para qué lo hacen": Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea. Junto a esto se han de especificar los requisitos y cualificaciones necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.

El sistema de Descripción, Clasificación y Valoración de Cargos se puede considerar como el punto de partida de varias actividades básicas en la gestión de la Administración del Talento Humano como el entorno del sistema, así como. Encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal, la selección objetiva de personal, proponer programas de capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, planes de desarrollo y carrera, establece sistemas de compensaciones e incentivos, determinar ascensos y promociones, evaluación de puestos, estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial, instrumento en auditorias administrativas; como parte del proceso interrelacionado con el sistema, así como se puede visualizar en la siguiente figura:

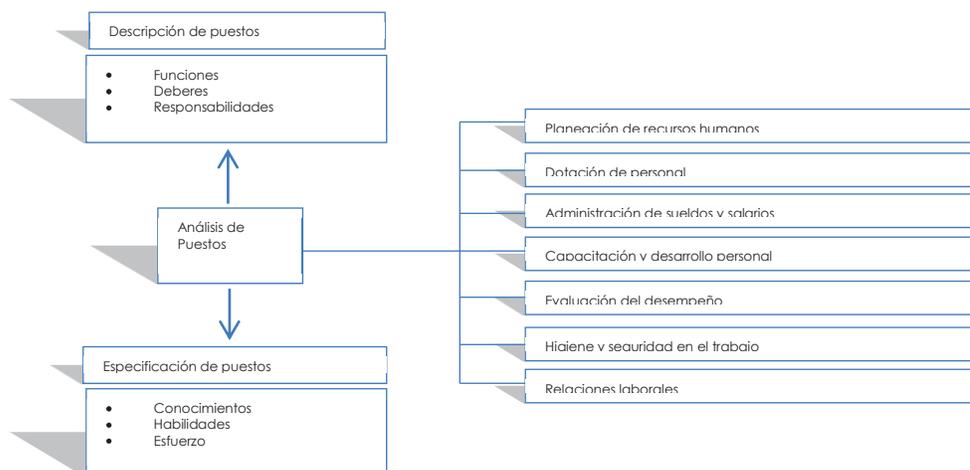


FIGURA 1.- Procesos de Análisis de Puestos

(Rodríguez Valencia, 2011)

Adicionalmente este sistema permite esquematizar la guía para ejecutar los procesos de dotación de personal (reclutamiento, selección, contratación e inducción) porque en él se describen las funciones de los puestos (tareas, deberes, responsabilidades relaciones etc.)

Permite describir las tareas que se debe ejecutar, así como la manera que debe realizar y con qué finalidad. También nos permite identificar el grado de responsabilidad por tareas y se puede orientar hacia el logro de los objetivos del puesto de trabajo.

Proporciona información para la detección de necesidades de capacitación y por ende permite elaborar el plan anual de capacitaciones, y a su vez facilita la información para realizar el programa de evaluación de puestos; mediante la información levantada de cada puesto de trabajo se puede establecer políticas y programas de evaluación del desempeño para considerar ascensos, promociones, incentivos entre otros.

De manera general se puede concluir que el Sistema de Descripción Clasificación y Valoración de Puestos permite:

- Conocer las necesidades reales de los recursos humanos en una empresa.
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Compensar de manera justa y equitativa a los empleados.
- Planear las necesidades de capacitación de personal.
- Elaborar programas de capacitación y desarrollo de personal.
- Determinar niveles realistas de desempeño del personal.
- Analizar la manera en que los cambios surgidos en el entorno en el que opera una empresa, afecta al desempeño de los recursos humanos.

(Rodríguez Valencia, 2011)

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Ecuador es uno de los países que ha dado mucho énfasis en fortalecer los procesos relacionados con el talento humano y se ha generado bases legales que enmarcan el accionar de las instituciones públicas en lo referente a la gestión del talento humano, homologando su aplicación a través de normas técnicas de cumplimiento obligatorio; tal es el caso, que todas las instituciones que conforman el estado ecuatoriano deben someterse a dicha normativa, mediante las cuales se definen los instrumentos y mecanismos de aplicación; ante esta nueva iniciativa existen instituciones estatales que carecen de instrumentos que les permitan administrar eficientemente el talento humano.

Durante los últimos años el talento humano se ha considerado como el valor estratégico para todas las instituciones sean públicas como privadas, y se ha incursionado en proyectos de reformas a la Ley, reglamentos, políticas, normas y resoluciones que enmarcan el accionar de las instituciones públicas, como es el caso del Consejo Nacional de Competencia que al ser un organismo técnico de derecho público de reciente creación, debe cumplir con dicha normativa; actualmente El Consejo Nacional de Competencias carece de una herramienta técnica que le permita valorar, describir y clasificar cargos por competencias, esto es uno de los principales problemas que presenta en su gestión en lo referente a la administración de talento humano, que ha debilitado el avance de los procesos de selección, evaluación y capacitación del personal, lo que ha generado el incumplimiento de lo establecido en las Normativas del Ministerio del Trabajo. Cabe indicar que al ser el CNC una institución de derecho Público está obligada al cumplimiento cabal de lo dispuesto en la Constitución de la República y las diferentes Leyes conexas emitidas para su institucionalización.

A través de la implementación del Sistema de descripción, clasificación y valoración de cargos en el CNC, se espera identificar los perfiles óptimos, así como el manejo de una adecuada selección de personal basada en competencias y de manera técnica. Mediante la construcción del sistema mencionado, se

procederá agrupará toda las clases de puestos, describir y valorar en función de la experiencia, complejidad, y grados de responsabilidad en las actividades asignadas a cada uno de los cargos; cabe indicar que este es un documento formal que servirá como guía para todo el personal y para los directivos en los procesos de selección y evaluación.

Hoy en día se ve la necesidad de tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad como son la ISO, OHSAS entre otras lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marcan responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden para la toma de decisiones organizativas.

Además se considera como la base para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como son la evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera, manual de procesos y procedimientos entre otros; y permite una mejor selección del personal y consolida una cultura organizacional.

El desconocimiento o la falta de compromiso de los líderes o directivos, ha limitado su área de aplicación, generando procesos inadecuados de selección de personal que no cumple con los perfiles requeridos por los cargos institucionales, esto conlleva a que la organización invierta recursos en capacitación y formación, esto retrasa el cumplimiento de los objetivos, generando cuellos de botella en los procesos; que finalmente se plasma en una mala atención al ciudadano.

1.3. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

La implementación de un sistema de descripción, clasificación y valoración por competencias permite seleccionar el personal óptimo requerido para cada cargo.

1.4. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Implementar el sistema de descripción, clasificación y valoración de cargos por competencias de acuerdo a la Normativa legal vigente, para mejorar la gestión administrativa del talento humano.

1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Determinar los cargos de acuerdo a los roles, atribuciones y responsabilidades.
2. Identificar el perfil de exigencias y competencias necesarias para el desempeño de los cargos.
3. Determinar el grado de instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de las competencias requeridas, para el desempeño del cargo.
4. Clasificar los cargos de acuerdo al nivel de complejidad de actividades, responsabilidad y competencias requeridas.
5. Calificar la importancia y relevancia de los cargos en las unidades o procesos organizacionales.
6. Conformar grupos ocupacionales o familias de cargos similares en función de la valoración obtenida.
7. Determinar el análisis ocupacional de los cargos estructurales.
8. Levantar la estructura ocupacional de cargos.
9. Implementar el sistema de descripción, clasificación y valoración de cargos.

2.- MARCO TEÓRICO

2.1 PRINCIPALES APORTES TEÓRICOS EN LO REFERENTE AL SISTEMA DE DESCRIPCIÓN, CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS.

Es importante tener claro que el sistema de Descripción, Clasificación y Valoración de cargos materia de este estudio, está estrechamente relacionado con un entorno legal, social, económico y ambiental; que depende de insumos o recursos para su aplicación; por lo cual se considera prioritario investigar los aportes brindados por algunos autores con relación a este tema. Posteriormente se procederá a consolidar la información, misma que será el complemento a la metodología establecida por la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil; se espera que el sistema sea funcional y aplicable para el Consejo Nacional de Competencias.

2.1.1. El Sistema

Uno de los principales aportes, tenemos la Teoría General de Sistemas misma que surgió con el biólogo alemán Ludwing von Bertalanffy entre 1950 y 1968, basa en una teoría interdisciplinaria que busca producir formulaciones y teorías conceptuales, que permita su aplicación.

Un sistema no es más que un conjunto de procesos que interactúan e interrelacionan entre sí para formar un todo.

Un sistema es un complejo de componentes interactuantes, conceptos característicos de totalidad organizadas, tales como interacción, suma,

mecanización, centralización, competencia, finalidad, etc., y aplicarlos entonces a fenómenos concretos. (BERTALANFFY, 1986).

Los sistemas se encuentran interrelacionados entre sí y permiten alcanzar los objetivos para lo cual fueron diseñados.

Los sistemas se pueden clasificar en función de diferentes criterios:



FIGURA 2.- Criterios de un Sistema

(Organization Simple, 2014)

Diseño de un Sistema

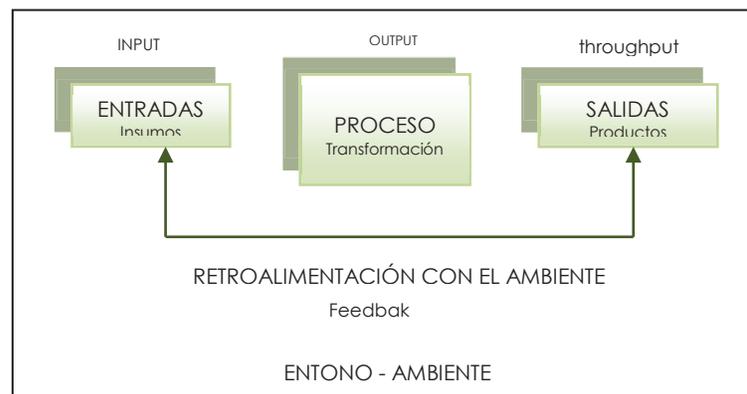


FIGURA 3.- Diseño del Sistema

(Organization Simple, 2014)

1. Entrada (input): es la fuerza de arranque del sistema, suministra material o energía desde el ambiente.
2. Salida (output): es el resultado del proceso de transformación, Los outputs de los subsistemas son intermedios y deben ser coherentes con los del sistema en su totalidad.
3. Proceso (throughput): conjunto de pasos interrelacionados, es la secuencia que convierte las entradas en salidas. Se define por los elementos empeñados en el cambio y las relaciones entre ellos, caracterizando así la acción del sistema.
4. Retroalimentación (feedback): consiste en comparar la salida (output) con un criterio o patrón previamente fijado. Como ya se ha dicho, su objetivo es el control, para que el sistema funcione según lo previsto y se mantenga fiel a sus objetivos. (Vélaz, 2012).

Para considerarse un sistema este debe estar interrelacionado a un proceso continuo de flujo de entrada, transformación y salida. El sistema debe tener una entrada suficiente de recursos para ser procesados y también para exportar al ambiente los productos o servicios de calidad que satisfaga las necesidades de los usuarios del sistema; y así garantizar la continuidad del ciclo.

2.1.2. Análisis y Descripción de los cargos

El sistema de Análisis y Descripción de cargos por competencias, según algunos autores, lo definen como un procedimiento metodológico que permite obtener la información relativa de un puesto de trabajo, para posteriormente, mediante una ponderación asignar pesos o puntuaciones jerarquizadas en función del grado de complejidad y responsabilidad, a continuación se presenta algunas aportaciones de autores sobre este tema:

Análisis de puestos de trabajo - APT: Generalmente nos referimos al mismo tipo de análisis cuando oímos hablar de análisis de tareas, análisis de trabajo, análisis de puestos, todas ellas se refieren a una misma cuestión, el puesto de trabajo como unidad de gestión de la división del trabajo. (Carrasco Carrasco José, 2009)

Se puede definir el Análisis de Puestos como el procedimiento de obtención de información de los puestos, enfocándose en el contenido, aspectos y condiciones de su ambiente.

El análisis de los cargos es un proceso sistemático para obtener información relevante sobre los elementos que componen un puesto de trabajo, los deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo, grado de habilidad y conocimientos exigibles a fin de desempeñarlo correctamente. (Rodríguez Valencia, 2011), mediante el análisis de los cargos facilita la identificación y la razón de ser cada uno de los cargos.

El análisis de los cargos pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para desempeñar de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos. (Chiavenato, Idalberto, 2000).

Descripción de puestos de trabajo - DPT: Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del resultado del APT. Es, en definitiva, un inventario escrito de los principales hechos más significativos del puesto de sus deberes y responsabilidades. (Carrasco Carrasco José, 2009)

La Descripción de Puestos es el documento que consolida la información recopilada por medio del análisis, quedando reflejada el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al cargo.

El Análisis y Descripción de los cargos: Una vez que se ha conseguido ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones. Según necesidades, esta estructura mínima puede completarse con apartados relativos a: seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, perfil profesiográfico idóneo de la persona que debería ocupar el puesto.

Este proceso como parte del sistema, consiste en identificar y describir las tareas, o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la organización; es la referencia detallada de:

- Funciones, o tareas del Puesto (qué debe saber hacer el aspirante),
- La periodicidad de la ejecución (cuándo lo debe hacer),
- Los métodos aplicados para la ejecución de las funciones, o tareas (cómo lo debe hacer),
- Los objetivos del puesto (por qué lo debe hacer),
- Las herramientas necesarias (con qué lo debe hacer)
- Las características deseables del ambiente donde se trabajará (descripción del ambiente y sitio de trabajo).

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del Puesto, de los deberes, o Tareas y las responsabilidades que comprende. (CHIAVENATO, 1988) y;

Según (Bryan, 1975) define que “las tareas o funciones son los elementos que conforman un rol de trabajo y que deben cumplir el ocupante de un cargo”. Cabe indicar que las tareas y actividades están estrechamente relacionadas a la misión del cargo. Por lo que es importante saber determinar lo siguiente:



FIGURA 4.- ¿Cómo describo y analizo un cargo?C

(Chiavenato, Idalberto, 2000)

Una vez que se ha realizado el proceso de descripción de los cargos de trabajo, se inicia con la recolección de la información pertinente al Puesto, que permita conocerlo en profundidad, con el propósito de compararlos entre sí, lo cual conforma la base para evaluarlos y clasificarlos, puesto que es necesario describir un puesto para conocer su contenido y para generar un perfil que nos permita conocer al ocupante ideal del mismo. (Fernandez Río, 1995).

Tanto el autor Chiavenato como Fernando Río en los párrafos antes expuestos, coinciden que es necesario analizar y describir los cargos, como base principal para evaluarlos. A continuación se detalla el proceso a seguir para realizar el análisis y la descripción de los cargos de trabajo.

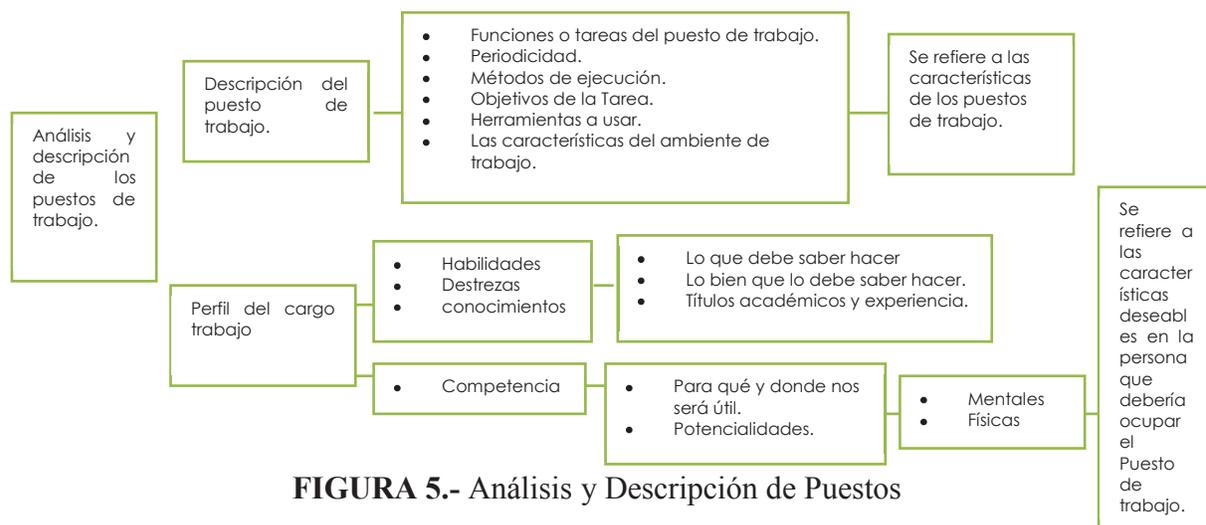


FIGURA 5.- Análisis y Descripción de Puestos

(Guariguataigor, 2013)

Además el proceso de análisis y la descripción permiten identificar las características técnicas y conductuales de las personas que deben ocupar los cargos de trabajo, lo que conlleva a determinar las habilidades y destrezas que deben ser evaluadas en los procesos de selección.

El análisis y la descripción de los cargos se encuentran estructurados por aspectos intrínsecos y extrínsecos como se detallan en el cuadro adjunto:

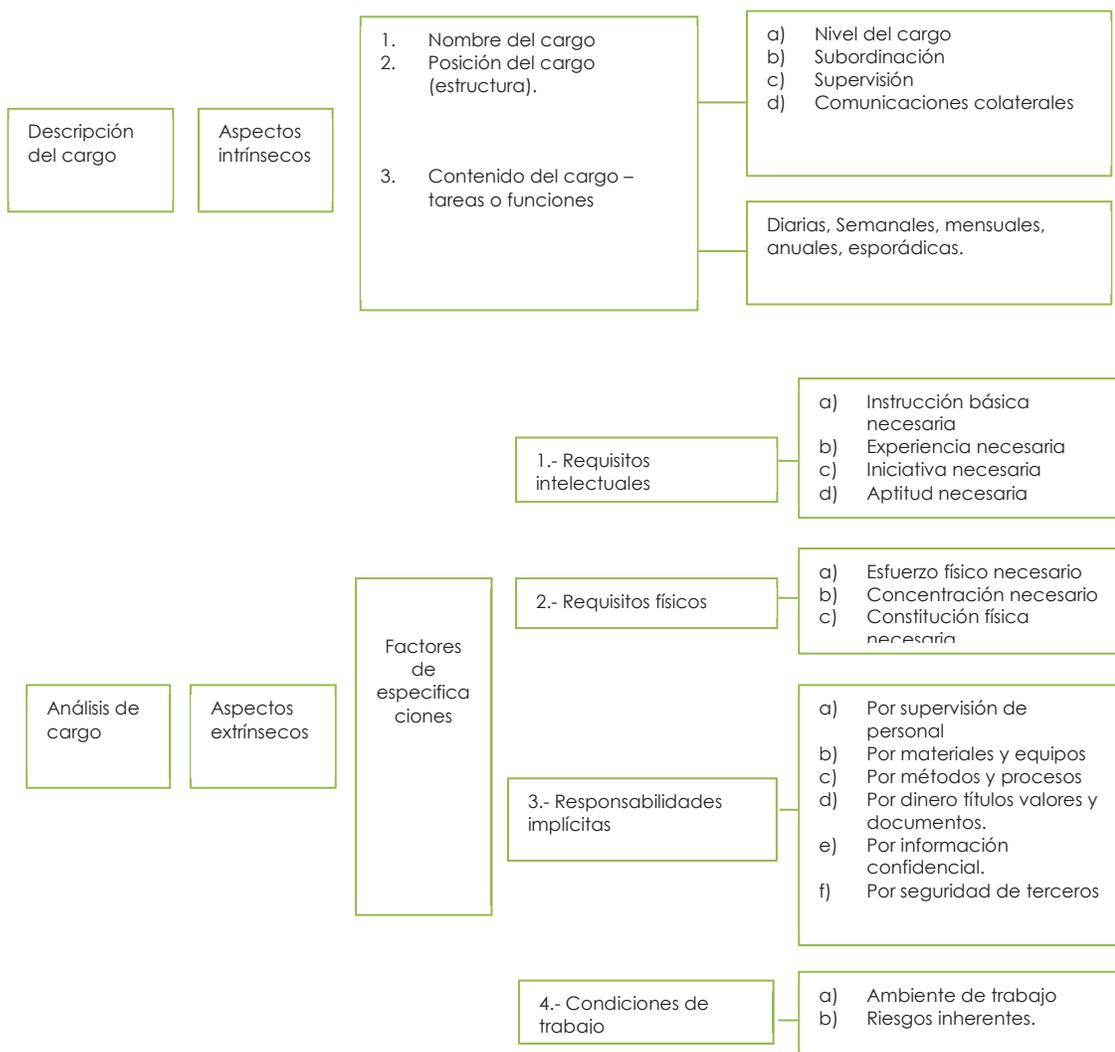


FIGURA 6.- Análisis y Descripción de Cargos

(Chiavenato, Idalberto, 2000)

El análisis de los cargos, se fundamenta en aspectos extrínsecos que son: Requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y las condiciones de trabajo.

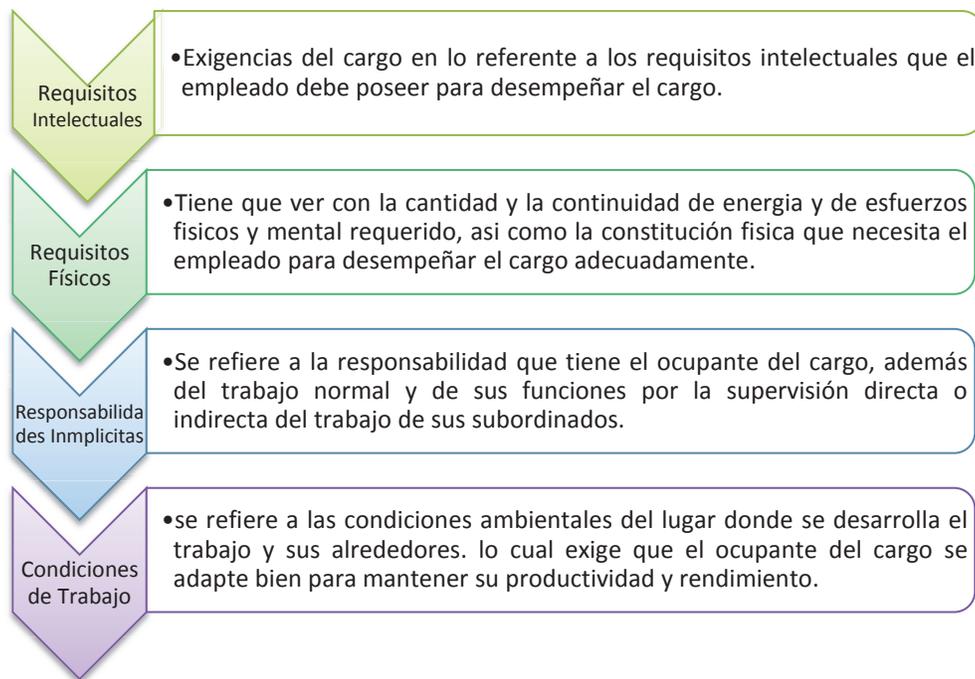


FIGURA 7.- Factores de Especificaciones

(Chiavenato, Idalberto, 2000)

En el análisis de los cargos, los factores de especificaciones se pueden estructurar mediante un esquema de estandarización que facilite, en gran parte, la recolección de información y permita tener una base aceptable de comparación entre los cargos. (Chiavenato, Idalberto, 2000)

Las comparaciones entre cargos es un factor importante, ya que nos permite clasificar o agrupar los cargos por familias o series de cargos de acuerdo a la estructura organizacional de la institución; entendiéndose que un cargo de trabajo según (J. Herbert Chruden, 1963), que lo define como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades los distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que

corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización.

2.1.3. Valoración de los Cargos de Trabajo

Es un proceso de análisis y de valoración, que tiene como objetivo determinar el valor relativo de las funciones, permite de alguna manera establecer una clasificación de las funciones que se ejecutan, la valoración se puede tomarse como base para la fijación de los salarios. La valoración es sólo, por consiguiente, uno de los puntos de partida para el establecimiento de una diferenciación relativa de las escalas remunerativas.

Según algunos autores, definen a la valoración de los cargos como:

Una técnica que permite establecer datos comparativos entre los distintos puestos de trabajo, indistintamente de las personas que lo ocupan. (Orue Echevarría, Juan, 2004), este concepto se enfoca principalmente en que la ponderación o valoraciones de los cargos, no están relacionadas a las características del individuo.

La valoración busca fijar el valor relativo de cada cargo en la organización, la clasificación agrupa los salarios de los cargos en una estructura integrada y cohesionada; cuya respectiva franjas salariales, están en orden gradual de valores. La idea subyacente es proporcionar una distribución equitativa de los salarios de la organización para eliminar cualquier tipo de arbitrariedad. (Idalberto, 1988)

Los primeros sistemas de valoración no cumplían con el objetivo principal de precisión, por lo que fue necesario crear otros sistemas que con mayor capacidad de análisis y con criterios diferenciados, establecieran además de un orden jerárquico, la diferencia de valores entre los cargos.

Para determinar la valoración de puestos en este estudio se va a considerar los dos sistemas planteados por el autor Juan Orue Echevarría en su libro denominado Manual de Valoración de Puestos y Clasificación de Méritos. A continuación se detalla los tipos de sistemas de valoración.



FIGURA 8.- Tipos de Sistemas de Valoración

(Orue Echevarría, Juan, 2004)

a) Sistema no Cuantitativo

“Este sistema establece un orden de importancia pero no cuantifica la diferencia

- **Clasificación por Rangos**

Consiste en clasificar todos los puestos por orden de importancia, es válido para clasificaciones cuando el número de puestos no es grande.

- **Clasificación por Comparación Binaria**

Este sistema consiste en comparar cada puesto con cada uno de los demás para determinar si es superior, igual o inferior a él.

- **Clasificación por Categorías**

Consiste en encajar los trabajos dentro de unas definiciones genéricas previamente establecidas. Las distribuciones de los puestos se comparan con estas definiciones ya establecidas y se les asignan las que más se asemejan.

Este sistema, por lo tanto, tiene tres fases:

1. Análisis y descripción de los puestos
2. Determinación de las categorías
3. Encaje de los puestos.

b) Sistemas Cuantitativos

Existen dos sistemas con los que se dan a los puestos unos valores en cifras que, además de establecer el orden de importancia, establecen unas diferencias entre ellos; es decir, no sólo deciden cuáles son más importantes, sino cuánto más.

- **Sistema de Comparación de Factores**

Este sistema enlaza las calificaciones directamente con las retribuciones ya existentes, con lo cual, además de arrastrar los defectos que ya existen en las empresas en esta materia, introduce un perjuicio en los valoradores, que en el momento de su trabajo están viendo realmente el futuro valor de los puestos en términos económicos.

- **Sistema de Puntuación de Factores.**

Este sistema permite establece orden y diferencias, es fácilmente inteligible por el personal, no demasiado complejo de aplicar y lo suficientemente objetivo por los medios de trabajo de que dispone” (Orue Echevarría, 2004).

“En la Valoración de Puestos de Trabajo, el método de Puntos por Factor asume que existen unas características comunes en cada grupo

homogéneo de trabajo, y cada una de ellas se da con distinta intensidad en cada uno de los puestos. Además, para cada característica se admite una importancia diferente. El sistema de puntuación define estas características, llamadas factores, y las distintas intensidades, llamadas grados. En la valoración de puestos de trabajo se trata de asignar a cada puesto, en cada factor, el grado que se ajusta a los requisitos de aquél.

No todos los factores tienen la misma importancia. El valor que representa a esta valoración se llama ponderación y se expresa en cifras. El conjunto de factores, grados y ponderación constituye la valoración, que es el instrumento de medida a emplear. Determinados en cada puesto los grados correspondientes, dotados de su puntuación, podremos con una simple suma tener el valor representativo del puesto.

El método de valoración de puestos de trabajo de Puntos por Factor se basa en el análisis y descripción de puestos, este método consta de las siguientes etapas:

c) Elección de los factores de valoración de puestos de trabajo.

Todos los trabajos de un grupo homogéneo tienen unas características o factores comunes, pero si considerásemos el trabajo humano en toda su variedad, ciertamente, obtendríamos una larga relación. No se trata, por tanto, cuando pretendemos determinar los factores, de obtener una lista exhaustiva, sino deducir unos factores que, siendo comunes a los puestos en estudio, nos sirvan para establecer diferencias lógicas entre ellos.

Estudios realizados demuestran que es innecesaria la aplicación de muchos factores. Análisis estadísticos demuestran que cuatro grupos de factores pueden ser suficientes. Un grupo de factores posible es:

- a) Requisitos profesionales
- b) Responsabilidad

- c) Esfuerzo
- d) Condiciones de trabajo

En la Administración Pública, los factores podrían agruparse en:

- a) Dificultad Técnica
- b) Responsabilidad
- c) Dedicación
- d) Incompatibilidad

Cada uno de estos grupos de factores, a su vez, consta de una serie de subfactores.

d) Ponderación de los factores y sub-factores.

La ponderación de factores se hace de acuerdo con su importancia relativa, ya que éstos no son idénticos en su contribución al desempeño de los puestos.

La ponderación consiste en atribuir a los factores su peso relativo en las comparaciones entre los puestos. Se suele utilizar el peso porcentual con que cada factor será considerado en la valoración de puestos de trabajo. Este porcentaje tendrá una traducción a puntos.

e) Establecimiento de grados.

Definido cada factor, es preciso determinar el número de grados en que podemos dividirlo y delimitarlos con tanta precisión como sea posible. El número de grados suele estar entre 3 y 10, pero como regla general no deberían pasar de 6. Normalmente, conseguimos una buena división con 5 grados.

Los grados son definidos de forma que cada uno refleje un poco más de dificultad e importancia que el anterior y de tal manera que la expresada por el primero coincida con la de los puestos que menor importancia tienen, y la

expresada por el último, con la de los puestos de mayor importancia, abarcando así entre todos la gama completa del factor que se está estudiando” (Talavera Pleguezuelos, 2013)

2.1.4. Las Competencias

Las Competencias es parte del proceso del sistema y su definición está estructurada por distintos niveles como:

- Saber (datos, conceptos, conocimientos).
- Saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación).
- Saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento) y
- Saber estar (capacidades relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo). (Manderano, 2014)



FIGURA 9.- Niveles de Competencias

(Manderano, 2014)

Las competencias es la capacidad que posee un individuo para el desarrollo de un buen desempeño y se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. (Manderano, 2014)

Las competencias de conocimiento y habilidades tienden a ser características de las personas de tipo visible y relativamente superficiales y son observables. El concepto de uno mismo o propio, los rasgos de personalidad y las motivaciones

están más escondidos en una zona más profunda de la mente de las personas.
(Alles, Diccionario de Competencias, La Trilogía, 2009)

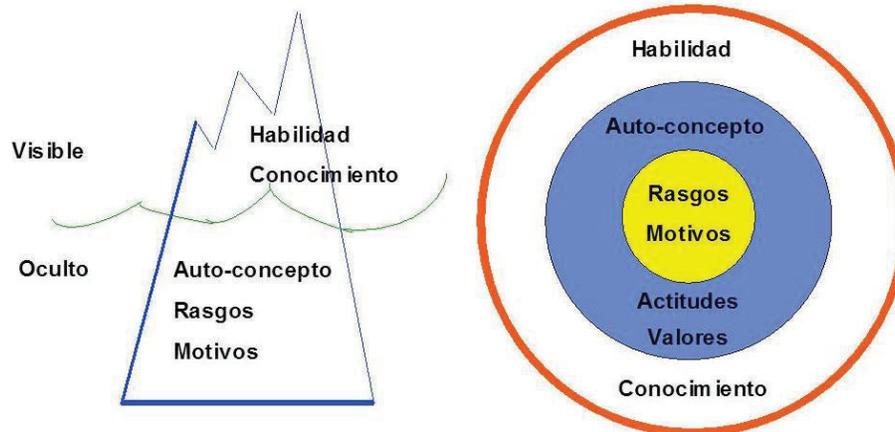


FIGURA 10.- Modelo Iceberg

(Alles, Diccionario de Competencias, La Trilogía, 2009)

El conocimiento y las competencias en relación con las habilidades es más fácil desarrollar, a través del entrenamiento, formación o capacitación; mientras que la motivación y los rasgos de personalidad son más complicados para su desarrollo.

Según algunos autores definen a las competencias como:

Las características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven. Al referirse al comportamiento, al manifestarse a través de la conducta, las competencias son un compendio de: Conocimiento, Valores y Motivos. (Dirubo, José Luis, 2000).



FIGURA 11.- Estructura de Competencias

(Dirubo, José Luis, 2000)

Las competencias hacen referencia a las características de personalidad, que generan un comportamiento exitoso en un puesto de trabajo.

El modelo de competencias es el conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearse en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.

(Alles, Diccionario de Competencias La Trilogía, 2009)

Existe una relación diferente entre las competencias y los conocimientos, los conocimientos son la base del desempeño; sin los conocimientos no es posible cumplir con las actividades del puesto de trabajo asignado, no obstante se logra un éxito en el desempeño a partir de poseer las competencias suficientes para desempeñar las funciones del puesto. (Dirubo, José Luis, 2000)



FIGURA 12.- Diferencia entre Competencia y Conocimiento

(Dirubo, José Luis, 2000)

¿Cómo se adquieren las competencias?

Es importante mantener un buen conocimiento de uno mismo y un buen conocimiento de aquella conducta, o competencias que desean incorporar a la rutina de trabajo; así como:

- Conocer a sí mismo y saber qué es capaz de hacer.
- Conocer las exigencias del puesto que se ocupa y saber que se debe hacer.
- Conocer el entorno de trabajo, la permisividad de la empresa y saber lo que se puede hacer.

Una vez identificado estos parámetros se debe iniciar a trabajar para adquirir la conducta deseada.

Un hábito se adquiere con la práctica, por lo que las competencias no se desarrollan en un curso, sino que se desarrollan “haciendo”.

2.1.4.1 Tipo de competencias

a) Competencias cardinales

Este tipo de competencia hace referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia.

b) Competencias Específicas Gerenciales

Son aquellas competencias necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, están en un cargo directivo.

c) Competencias Específicas por Área

Son aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular. (Alles, Diccionario de Competencias La Trilogía, 2009).



FIGURA 13.- Modelo de Competencias

(Alles, Diccionario de Competencias, La Trilogía, 2009)

Una vez que se ha definido el Modelo de Competencias es importante determinar es posible reemplazar las competencias específicas por áreas por las competencias específicas por procesos.

d) Competencias Específicas por procesos

Son aquellas competencias definidas para cada uno de los procesos de la institución o se puede combinar por áreas, procesos y los dos juntos”. (Alles, Diccionario de Competencias, La Trilogía, 2009)

Tabla 1.- Diccionario de Competencias

| TIPO DE COMPETENCIA | COMPETENCIAS | DEFINICIÓN |
|-------------------------|---|--|
| Competencias Cardinales | Adaptabilidad a los cambios del entorno | Capacidad para identificar comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización |
| | Compromiso | Capacidad para sentir como propio los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales |
| | Compromiso con la calidad del Trabajo. | Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones por alcanzar los objetivos. |
| | Compromiso con la Rentabilidad | Capacidad para sentirse como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenible de la organización. |
| | Conciencia Organizacional | Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización. |
| | Ética | Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales. |
| | Ética y Sencillez | Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales. |
| | Flexibilidad y Adaptabilidad | Capacidad para trabajar con eficiencia en situaciones variadas o inusuales |
| | Fortaleza | Capacidad para trabajar asumiendo el punto medio en cualquier situación. |
| | Iniciativa | Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades. |
| | Innovación y Creatividad | Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presenten en el puesto. |
| | Integridad | Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales. |
| | Justicia | Capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece. |
| | Perseverancia en la consecución de objetivos | Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. |
| | Prudencia | Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos. |
| | Respeto | Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno. |
| | Responsabilidad Personal | Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales. |
| | Responsabilidad Social | Capacidad Para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. |
| Sencillez | Capacidad para explicar de manera clara y precisa tanto los éxitos como los fracasos. | |

| | | |
|---|--|---|
| | Temple | Capacidad para obrar con serenidad y dominio tanto de si mismo como en relación con las actividades de su cargo. |
| Competencias Específicas Gerenciales | Conducción de personas | Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores. |
| | Dirección de equipos de Trabajo | Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo. |
| | Empoderamiento | Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir los éxitos y las consecuencias negativas. |
| | Entrenador | Capacidad para formar a otros en conocimientos como en competencias. |
| | Entrepreneurial | Capacidad para transformar su gestión de baja productividad y rendimiento en alta productividad. |
| | Liderazgo ejecutivo | Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. |
| | Liderazgo para el cambio | Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización. |
| | Visión estratégica. | Capacidad para anticipar y comprender los cambios del entorno. |
| Competencias Específicas por Área. | Adaptabilidad y Flexibilidad | Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes. |
| | Calidad y Mejora Continua | Capacidad para optimizar los recursos disponibles |
| | Capacidad de Planificación y Organización. | Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su área. |
| | Cierre de Acuerdos | Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes. |
| | Colaboración | Capacidad para brindar apoyo a los otros |
| | Competencia del Náufrago | Capacidad para sobrevivir y lograr que sobreviviera la organización o áreas específicas |
| | Comunicación Eficaz | Capacidad para escuchar y entender al otro. |
| | Conocimiento de la Industria y el Mercado. | Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores. |
| | Conocimientos Técnicos | Capacidad para poseer, mantener y demostrar todos aquellos conocimientos específicos que requiera para el ejercicio de sus funciones. |
| | Credibilidad Técnica | Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados y superar los estándares de calidad establecidos. |
| | Desarrollo y Autodesarrollo del Talento | Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento propio y de los demás. |
| | Dinamismo – Energía | Capacidad para trabajar en situaciones cambiantes y retadoras. |
| | Gestión y Logro de Objetivos. | Capacidad para orientarse al logro de objetivos, seleccionar y formar personas. |
| | Habilidades Mediáticas | Capacidad para comunicarse a través de los medios de comunicación con efectividad y eficiencia. |
| Influencia y negociación | Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos. | |

| | |
|---|---|
| Iniciativa - Autonomía | Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevos problemas. |
| Manejo de Crisis | Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto. |
| Orientación a los resultados con calidad | Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de las otras personas hacia el logro de resultados. |
| Orientación al cliente interno y externo | Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente |
| Pensamiento Analítico | Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente. |
| Pensamiento Conceptual | Capacidad para identificar problemas, información significativa, clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas. |
| Pensamiento Estratégico | Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo. |
| Productividad | Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente. |
| Profundidad en los conocimientos de los productos | Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos. |
| Relaciones públicas | Capacidad para establecer relaciones complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales. |
| Responsabilidad | Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. |
| Temple y Dinamismo | Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar los objetivos. |
| Tolerancia a la Presión del Trabajo | Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar los objetivos |
| Toma de Decisiones | Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, recursos disponibles y su impacto en los negocios. |
| Trabajo en equipo | Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos en grupo. |

(Alles, Diccionario de Competencias La Trilogía, 2009)

2.2 ANÁLISIS DE LA NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE CARGOS DEL SERVICIO CIVIL.

La ex – Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público-SENRES, ahora Ministerio del Trabajo; mediante resolución N° SENRES-RH-2005-00042 de fecha 02 de agosto de 2005

resuelve emitir la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil.

La presente Norma Técnica se expide bajo el sustento legal de la Constitución de la República, Ley Orgánica de Servicio Público y su Reglamento General y mediante decretos y acuerdos ministeriales; su objetivo es establecer los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permitan a las Unidades de Administración de Talento Humano - UATH de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado que se encuentran enmarcados en el Artículo. 3 y 101 de la LOSEP, realizar el análisis, descripción, valoración, clasificar y estructurar los puestos de trabajo.

Ahora el Ministerio del Trabajo, establece en la Norma Técnica de Clasificación de Puestos IV capítulos y disposiciones que se detallan a continuación:

- Capítulo I: Objetivo y Ámbito de aplicación (Arts. 3 y 101 de la LOSEP).
- Capítulo II: De la Clasificación de Puestos.
- Capítulo III: Del Procedimiento.
- Capítulo IV: De la Valoración de Puestos.
- Disposiciones Generales.
- Disposiciones transitorias.

Cabe indicar que cada uno de los capítulos está compuesto por artículos que especifican el procedimiento y la metodología de aplicación del Sistema de descripción, valoración y clasificación de los cargos.

2.2.1. EL CAPÍTULO I

Establece el objetivo y su ámbito de aplicación hacia las instituciones determinadas en el Art. 3 y 101 de la Ley Orgánica de Servicio Público, así como la definición de la clasificación de puestos.

2.2.2. EL CAPÍTULO II

Establece los sustentos de la valoración y clasificación de los cargos, mismos que se enmarcan en las políticas, normas e instrumentos emitidos por el MRL, definiciones sobre la base de la funcionalidad operativa de los procesos alineados al direccionamiento estratégico, el Sistema de DCVP deberá guardar armonía con la estructura organizacional y 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.

Los roles, atribuciones y responsabilidades de los puestos son clasificados por niveles específicos de no profesionales, profesionales y directivos y cada uno de estos niveles administran los roles administrativos, ejecución de procesos y el nivel directivo.

Los niveles estructurales y grupos ocupacionales están conformados por un conjunto de puestos específicos con similares valoraciones independientemente de los procesos institucionales en los que actúan y están organizados según la escala de RMU de 20 grados desde servidor público de apoyo 1 hasta servidor público 14.

2.2.3. CAPÍTULO III

Establece las definiciones de los términos como: plan de clasificación de puestos, análisis de puestos, descripción de puestos, valoración de puestos, y estructura de puestos.

Cabe indicar que según lo establecido en la Norma Técnica para dar inicio a un Plan de clasificación de puestos la UATH pondrá en conocimiento de la autoridad nominadora el programa de actividades y los cronogramas de ejecución.

Los resultados obtenidos en cada una de las actividades descritas serán puestos a consideración del Comité de Gestión de Desarrollo Institucional, previo la aprobación de la autoridad nominadora.

Mediante el análisis de los puestos de trabajo, se puede determinar las características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de los procesos organizacionales establecidos en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, a fin de determinar su real incidencia, así como y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarios para un desempeño excelente de las actividades.

El titular o responsable de cada unidad o proceso, con la asesoría y colaboración de la UATH, realizará el análisis de los puestos de su área, sobre la base de las herramientas técnicas determinadas por el Órgano Rector.

Una vez realizado el análisis de los puestos de trabajo, se debe realizar la descripción de los puestos, que 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.

En el perfil de exigencias se determinará el grado instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de las competencias técnicas y conductuales requeridas, para el desempeño del puesto según el proceso interno.

La valoración de los puestos es el 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.

La UATH 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.

Para la clasificación de puestos, se los conformarán por grupos ocupacionales o familias de puestos similares por su valoración, cuyo orden responde al puntaje obtenido de acuerdo a la escala de intervalos de valoración.

2.2.4. CAPÍTULO IV

Establece, para valor los puestos se deben considerar los factores de competencias, complejidad y la responsabilidad asignada al puesto; y a su vez, se debe considerar los sub-factores asignados a cada factor y que están valorados sobre mil puntos.

Entre los sub-factores valorados los que tienen mayor puntaje es la instrucción formal que es parte del factor de competencias y el rol del puesto que es parte del factor de responsabilidad con una asignación de 200 puntos, que equivale al 20% del total de puntos asignados.

Para asignar puntajes por cada factor y sub-factor, establece niveles y criterios de valoración para cada uno y se les asigna puntos en función de características específicas definidas.

Una vez que se ha determinado los puntos para cada factor y sub-factor y la valoración de cada puesto de trabajo, la Norma Técnica establece una escala de intervalos de valoración para definir el grupo ocupacional que le corresponde a cada puesto.

La Norma Técnica establece que todas las estructuras de puestos institucionales y los grupos ocupacionales serán de uso obligatorio, 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.

Los servidores que, según los estudios de valoración y clasificación de puestos, se encuentren ocupando puestos a cuyos 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.

Los servidores que no respondan a los perfiles de exigencias de los puestos, no podrán ser promocionados a puestos jerárquicos superiores.

2.3. SUSTENTOS DE LA CLASIFICACIÓN DE CARGOS.

Según el Art. 4.- de la Ley Orgánica de Servicio Público, mediante la cual se establece que 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 ex – SENRES, ahora Ministerio del Trabajo, que servirá de sustento para el establecimientos 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, Clasificación y Valoración de cargos 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, Clasificación y Valoración de cargos, 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, sub-factores 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. (Ministerio del Trabajo, 2005).

Cabe indicar que la Norma Técnica expuesta, es la base de la Norma de Control Interno emitido por la Contraloría General del Estado en materia de administración del talento humano, correspondiente al subsistema de descripción, valoración y clasificación de cargos.

3.- METODOLOGÍA

3.1. LEVANTAMIENTO DEL SISTEMA DE DESCRIPCIÓN, CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN.

3.1.1 DIAGNÓSTICO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CONSEJO NACIONAL DE COMPETENCIAS.

Mediante la Constitución de la República en su artículo 269, establece que el sistema nacional de competencias contará con un organismo técnico conformado por un representante de cada nivel de gobierno.

El COOTAD mediante el artículo 117 dispone que “El Consejo Nacional de Competencias es el organismo técnico del Sistema Nacional de Competencias, persona jurídica de derecho público, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, patrimonio propio, y sede en donde decida por mayoría de votos”, y;

Mediante Resolución No. 00001-CNC-2011, de fecha 31 de enero del 2011, publicada en el Registro Oficial No. 385 del 15 de febrero de 2011, se declara instalado el Consejo Nacional de Competencias.

El Consejo Nacional de Competencias, adopta por Ley una Estructura Orgánica de Gestión Organizacional por Procesos, que implica la definición clara de productos, servicios y clientes, así como la definición de procesos que se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de las competencias y atribuciones asignadas en la Constitución de la República y COOTAD.

a) Diagnostico Institucional

A fin de determinar el diagnostico institucional del Consejo Nacional de Competencias, considerando que es una institución nueva, se gestionó reuniones de trabajo con los entes involucrados y con el personal clave de la institución, para identificar mediante lluvia de ideas, cuales son las principales fortalezas y debilidades que se enfrenta así como las oportunidades y amenazas.

Como resultado de este análisis de factores internos y externos, la revisión de la matriz de competencias y modelo de gestión, se logró identificar varias opciones de oportunidades que se deben canalizar de mejor manera, también se detectó varias debilidades para las cuales se identificaron estrategias que permitan mitigar estos problemas. Para definir las estrategias se involucró a miembros de varios GADs, entes Asociados y nivel ejecutivo, los cuales a través de socializaciones se planteó varias alternativas como son alianzas estratégicas entre otras. A continuación se detalla brevemente un resumen del análisis del diagnóstico institucional del CNC.

Tabla 2.- Diagnostico Institucional - FODA

| INTERNA FORTALEZAS | EXTERNA OPORTUNIDADES | INTERNA DEBILIDADES | EXTERNA AMENAZAS |
|---|--|--|--|
| Es el ente rector en materia de descentralización de las competencias del gobierno central a los gobiernos autónomos municipales. | Su creación está fundamentada en la Constitución de la República y COOTAD. | Poca disponibilidad de recursos económicos. | Falta de comunicación y coordinación con las entidades asociativas. |
| Autonomía administrativa, operativa y financiera. | El Presidente del Consejo Nacional de Competencias es el Secretario de la SENPLADES. | Infraestructura física dividida. | Desconocimiento del CNC como el ente rector en materia de descentralización. |
| Personal técnico especializado en temas de descentralización. | Asignación de competencias y atribuciones únicas como entidad pública. | Falta de un Manual de procesos. | Nuevas políticas de estados que restan la ejecución de sus atribuciones. |
| | | No cuentan con perfiles de puestos para la contratación de personal. | En los procesos de descentralización interviene varios actores |

| INTERNA FORTALEZAS | EXTERNA OPORTUNIDADES | INTERNA DEBILIDADES | EXTERNA AMENAZAS |
|-----------------------|--------------------------|------------------------|----------------------------|
| | | | que retrasan los procesos. |

Autor

b) Direccionamiento Estratégico

Misión

El Consejo Nacional de Competencias, es el organismo rector encargado de la regulación, planificación, coordinación, gestión, control técnico y evaluación de la asignación y transferencia de las competencias, en el marco del Plan Nacional de Descentralización, considerando los principios de: autonomía, coordinación, complementariedad y subsidiariedad, promoviendo el fortalecimiento y la consolidación del proceso de descentralización para la consecución del buen vivir. (Consejo Nacional de Competencias , 2013)

Visión

El Consejo Nacional de Competencias, será considerado en el año 2017 como el ente rector a nivel nacional del proceso de descentralización del Estado, que gestionará y ejecutará la transferencia de las competencias a los gobiernos autónomos descentralizados, mediante mecanismos de fortalecimiento institucional, participación, articulación, seguimiento y evaluación, esto permitirá la gobernabilidad, democracia, gobernanza y el mejoramiento de la administración del Estado. (Consejo Nacional de Competencias , 2013)

C) Objetivos Estratégicos

1. Planificar, coordinar y controlar la implementación del Plan Nacional de Descentralización, de manera efectiva y participativa cuyo resultado se refleje en la entrega de productos y servicios de calidad a la colectividad.
2. Impulsar la implementación de sistemas efectivos de monitoreo y evaluación, tanto del proceso de transferencia como de la gestión de las competencias asumidas por los gobiernos autónomos descentralizados, que permitan incorporar mecanismos de ajustes y toma de decisiones oportunas, para garantizar un proceso eficiente y efectivo de la descentralización.
3. Consolidar y articular políticas, estrategias, planes y programas encaminados al fortalecimiento institucional, capacitación, formación, gestión de conocimiento y asistencia técnica a los gobiernos autónomos descentralizados, en coordinación con las entidades asociativas de los gobiernos autónomos descentralizados e instituciones académicas, conformando para ello redes de formación y capacitación.
4. Implementar planes y programas que impulsen los procesos de descentralización, transferencia de competencias y recursos necesarios para su ejecución conforme a lo establecido en la Constitución y la Ley; y,
5. Promover el establecimiento de mecanismos de participación ciudadana en la gestión de los gobiernos autónomos descentralizados, vinculada con la planificación: regional, provincial, municipal y parroquial rural. (Consejo Nacional de Competencias , 2013).

3.1.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS.

Es la representación gráfica de una organización, a través de la cual se busca satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, mediante el diseño de procesos que agreguen valor al producto o servicio que

recibe el cliente, este tipo de administración por procesos implica el cambio en la cultura organizacional y de la actitud del personal y sus directivos para conseguir los resultados deseados.

Según la Norma Técnica de “DISEÑO DE REGLAMENTO O ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS” emitida por el Ministerio del Trabajo, establece que *para el diseño de la estructura orgánica se deben considerar y analizar los siguientes componentes:*

- a) Unidades administrativas;
- b) Niveles jerárquicos;
- c) Líneas de autoridad y responsabilidad; y,
- d) Organigrama estructural descriptivo

En consecuencia y en apego a la Norma Técnica antes mencionada, el Consejo Nacional de Competencias establece una estructura Orgánica por Procesos que le permita cumplir con la misión, objetivos y atribuciones asignadas. Misma que es la base fundamental para definir el Sistema de clasificación, descripción y valoración de cargos.

La Estructura Orgánica por Proceso del Consejo Nacional de Competencias fue aprobada mediante oficio No. MRL-FI-2013-4206 de fecha 26 de julio de 2013 por el Ministerio de Relaciones Laborales, quien emite el informe favorable al proyecto de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, de conformidad con lo que establecen los Artículos 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público; 136 de su Reglamento y Primera Disposición General de la Norma Técnica de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos.

- a) Estructura por Procesos

Tabla 3.- Estructura de puestos por Procesos

ESTRUCTURA POR PROCESOS DEL CONSEJO NACIONAL DE COMPETENCIAS

| PROCESO | RESPONSABLE |
|---|---|
| PROCESOS GOBERNANTES | |
| CONSEJO NACIONAL DE COMPETENCIAS | Presidenta/e del Consejo Nacional de Competencias |
| SECRETARÍA EJECUTIVA | Secretaria/o Ejecutiva/o del Consejo Nacional de Competencias |
| PROCESOS AGREGADORES DE VALOR O SUSTANTIVOS | |
| COORDINACIÓN GENERAL TÉCNICA | |
| DIRECCIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL A GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS | |
| Gestión de Fortalecimiento Institucional a gobiernos autónomos descentralizados. | |
| Gestión Interinstitucional y Cooperación. | |
| DIRECCIÓN DE ARTICULACIÓN TERRITORIAL Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS | |
| Gestión de Articulación Territorial | |
| Gestión de Resolución de Conflictos | |
| DIRECCIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN A GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS | |
| Gestión de Monitoreo y Evaluación a gobiernos autónomos descentralizados. | |
| PROCESOS HABILITANTES O ADJETIVOS | |
| HABILITANTES DE ASESORÍA | |
| DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA | |
| Gestión de Asesoría Legal Administrativa | |
| Gestión de Patrocinio Judicial | |
| DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL | |
| Periodismo y Relaciones Públicas | |
| Comunicación Estratégica | |
| DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN | |
| HABILITANTES DE APOYO | |
| DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA | |
| Gestión del Talento Humano | |
| Gestión Administrativa | |
| Gestión de Financiera | |
| Gestión de TIC | |

(Consejo Nacional de Competencias , 2013)

b) Mapa de Procesos del Consejo Nacional de Competencias

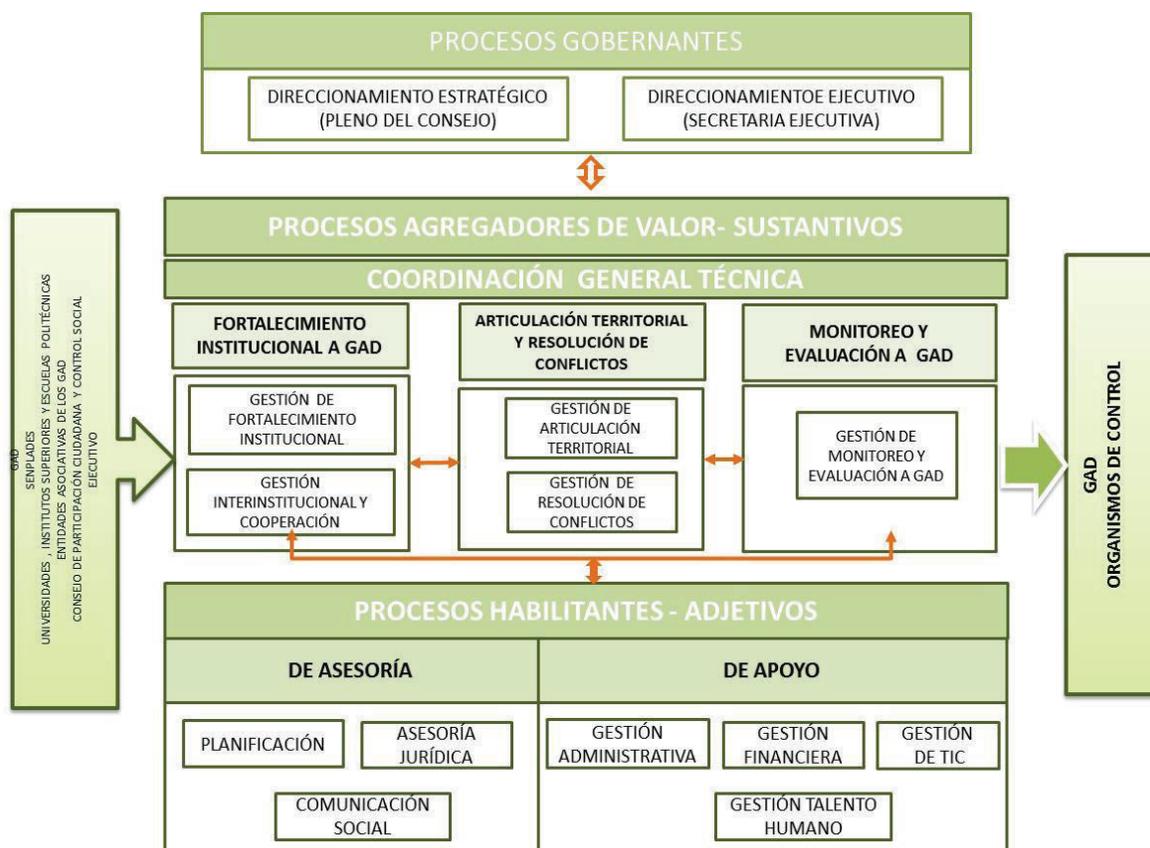


FIGURA 14.- Mapa de Procesos

(Consejo Nacional de Competencias , 2013)

c) Gráfica de la Estructura Orgánica por Procesos

El Consejo Nacional de Competencias, es una institución de derecho público, legalmente constituido, mediante el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización – COOTAD.

Está conformado por un Consejo que lo integra los delegados de los diferentes niveles de gobierno, incluido el delegado del señor Presidente de la República del Ecuador. Funciona mediante una estructura orgánica por procesos, que abarca procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes de apoyo y de asesoría.

Los procesos gobernantes responden a la máxima autoridad de la institución, quienes son los responsables de emitir los lineamientos técnicos y políticos en función de las atribuciones y responsabilidades asignados mediante la base legal vigente; los procesos agregadores de valor son aquellos que enmarcan los procesos que se encuentran estrechamente ligados a la razón de ser de la institución; mientras que los procesos habilitantes de apoyo y asesoría, como su nombre lo indica brindan el soporte técnico, administrativo y legal para un adecuado funcionamiento de las actividades propias de la institución.

A continuación se presenta la gráfica de la estructura orgánica del Consejo Nacional de Competencias, en el cual se puede visualizar los procesos propios de la actividad que enmarca las atribuciones y responsabilidades asignadas a la institución.

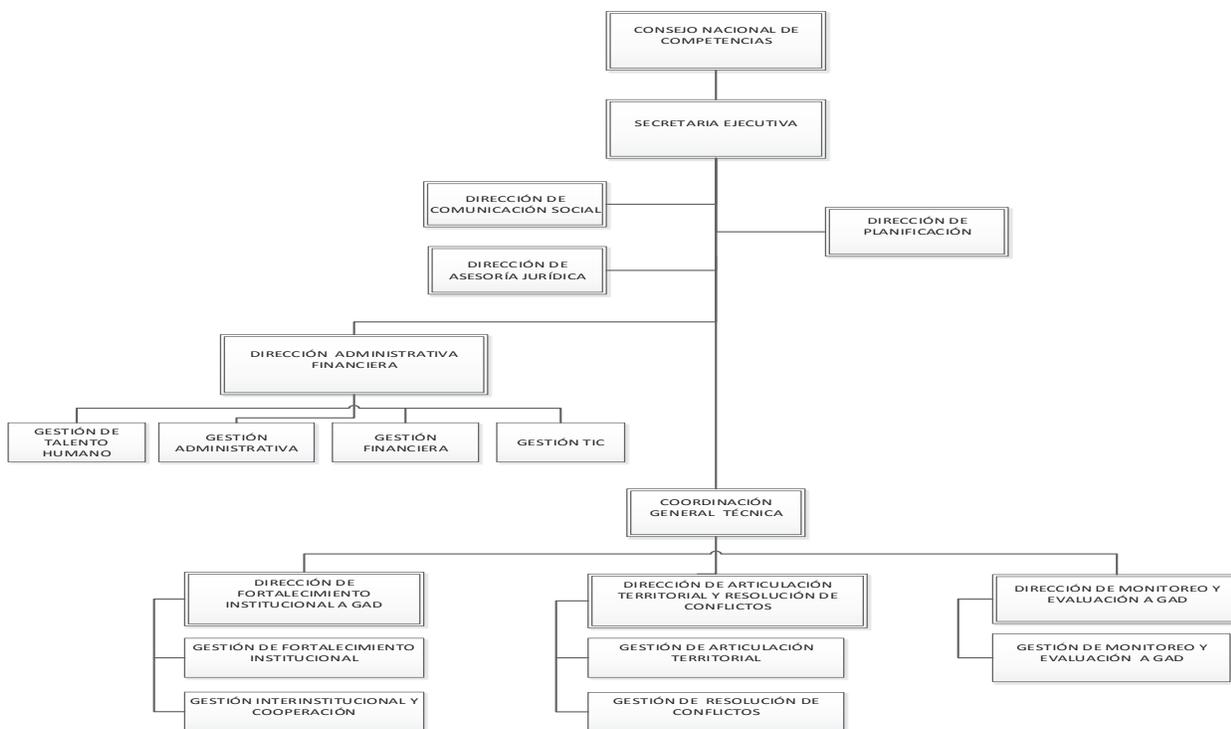


FIGURA 15.- Gráfica de la Estructura Orgánica

(Consejo Nacional de Competencias , 2013)

d) Pleno del Consejo

El Consejo Nacional de Competencias según el artículo 118 del COOTAD define que se integrará de la siguiente manera:

- Un delegado o delegada permanente del Presidente de la República, quien lo presidirá, con voto dirimente.
- Un representante de los gobiernos regionales y distritos metropolitanos elegido de entre los gobernadores o gobernadoras regionales y los alcaldes o alcaldesas metropolitanas.
- Un representante de los gobiernos provinciales elegido de entre los prefectos o prefectas.
- Un representante de los gobiernos municipales elegido de entre los alcaldes o alcaldesas cantonales con excepción de los alcaldes metropolitanos; y,

- Un representante de los gobiernos parroquiales rurales elegido de entre los presidentes o presidentas de las juntas parroquiales.

3.1.3. SISTEMA DE DESCRIPCIÓN, CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS.

Partiendo de la Teoría General de Sistemas, es posible establecer la descripción, valoración y clasificación de los cargos como un sistema abierto según su naturaleza, mismo que se caracteriza por intercambiar materia y energía con el ambiente que le rodea, a través de insumos que son transformados y que finalmente generan un producto o servicio con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus usuarios.

A continuación se presenta el esquema de la Teoría General de Sistemas, el cual será la base para el diseño de nuestro sistema de Clasificación de cargos.

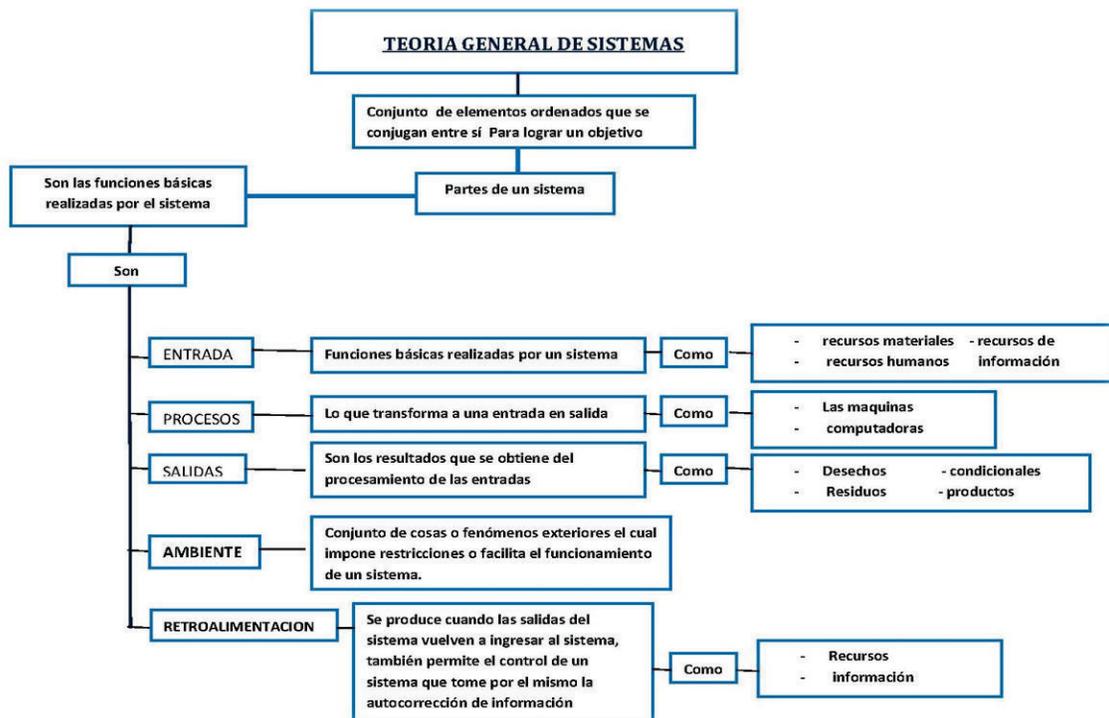


FIGURA 16.- Teoría General de Sistemas

Se puede considerar que el análisis, descripción, clasificación y valoración de los cargos por competencias, como un sistema formal diseñado para cumplir un objetivo, que enmarca a recursos, procesos que interactúan entre sí y el ambiente.

Este sistema es una técnica que se basa en el ordenamiento sistemático y racional de las tareas, así como el discernimiento y valoración de las funciones y tareas, para identificar las habilidades, conocimientos y aptitudes de los postulantes al cargo.

Como todo sistema es necesario identificar las entradas, el proceso de transformación, los productos y el ambiente por el cual está rodeado. Se presente a continuación el modelo del Sistema de Descripción, Clasificación y Valoración de cargos por competencias propuesto.

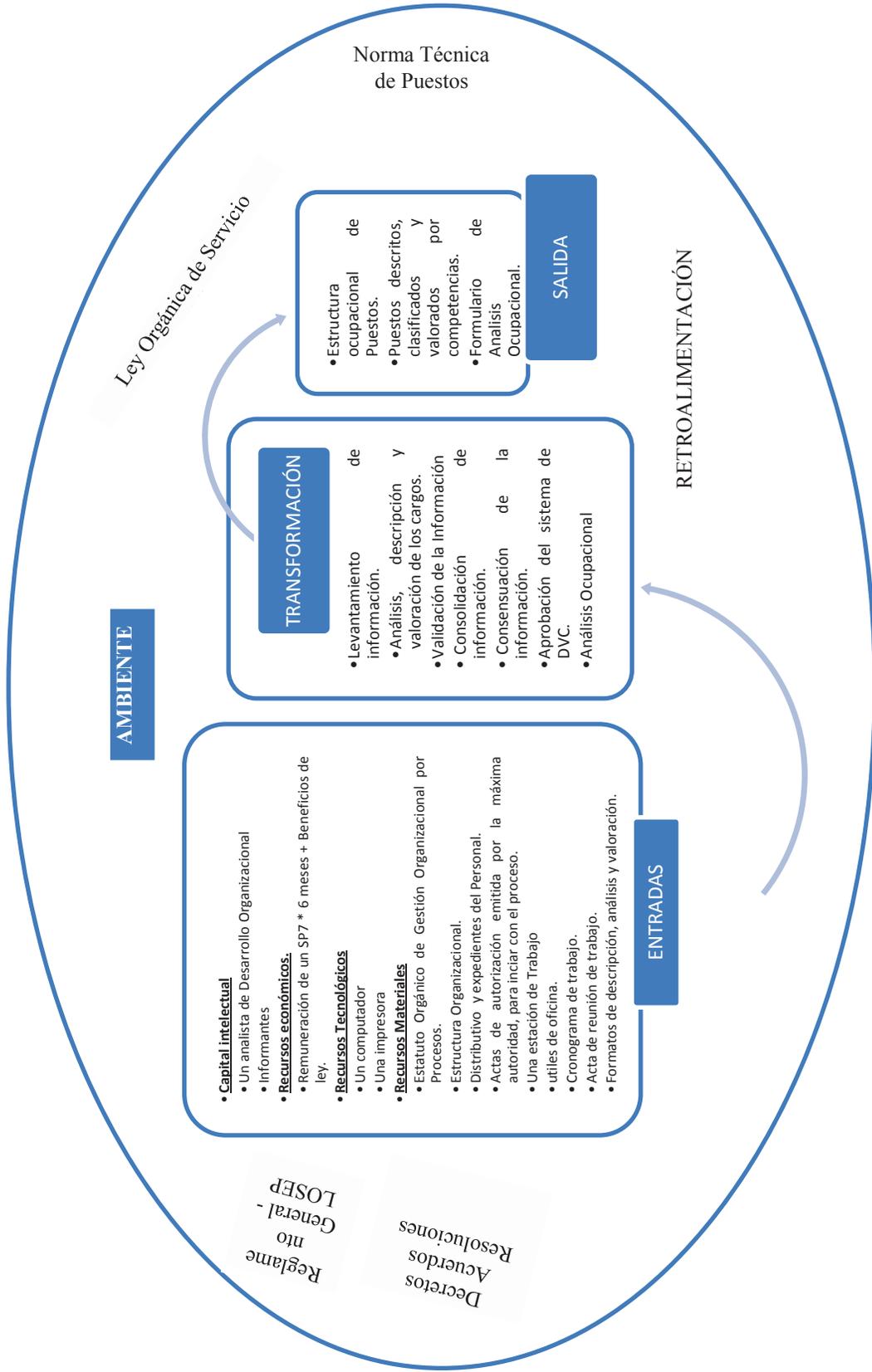


FIGURA 17.- Sistema de Descripción, Clasificación y Valoración de Cargos

Autor

El Sistema de Puestos está integrado por los procesos de: Análisis de Puestos, Descripción de Puestos y Valoración de Puestos que están atados a la Estructura Orgánica y al portafolio de productos institucionales.



FIGURA 18.- Flujo de Transformación del Proceso

(Carrasco, José Carrasco, 2009)

El proceso de análisis del cargo se lo va a realizar mediante la aplicación del cuestionario de análisis y descripción de cargos, el cual nos permite identificar la posición del cargo según la estructura orgánica, así como las actividades del cargo que están vinculadas a los productos o servicios que genera el unidad organizacional, el rol del cargo, nivel profesional requerido, las competencias técnicas y conductuales, capacitación y los conocimientos requeridos.

El sistema se basa en los sustentos tratados en este proyecto y en la Norma Técnica de Clasificación de Puestos, emitida por el Ministerio del Trabajo, por lo consiguiente se especifica que los roles, atribuciones y responsabilidades se reflejarán en los puestos de trabajo que integran cada unidad o proceso organizacional, considerando los siguientes niveles, roles y grupos ocupacionales:

a) Niveles Profesionales



FIGURA 19 .- Niveles Profesionales

(Ministerio del Trabajo, 2005)

b) Roles

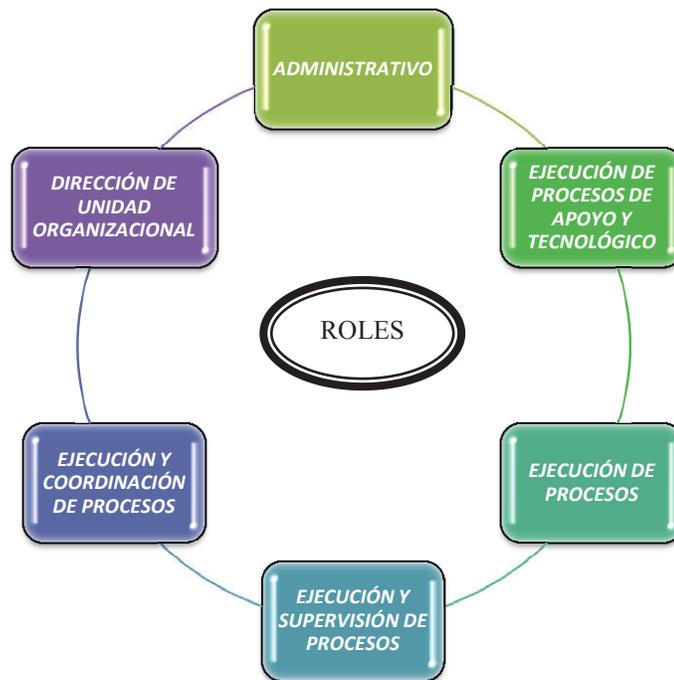


FIGURA 20.- Roles

(Ministerio del Trabajo, 2005)

c) Grupos Ocupacionales



FIGURA 21 .- Grupos Ocupacionales

(Ministerio del Trabajo, 2005)

Como parte del proceso de Descripción del cargo, está la priorización de las actividades que consiste en levantar las actividades en función de tres factores: frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad de las actividades, esto nos permite identificar entre todas las actividades las más relevantes; adicionalmente se identificó el interrelacionamiento interno como externo del cargo de trabajo; y las competencias técnicas y conductuales que se requiere, mismas que son evaluada por niveles entre alto, medio o bajo. ANEXO

Tabla 4.- Competencias Técnicas y Conductuales

| No. | COMPETENCIAS TÉCNICAS | COMPETENCIAS CONDUCTUALES |
|------------|---|---|
| 1 | Desarrollo estratégico de los recursos humanos | Trabajo en equipo |
| 2 | Orientación / asesoramiento | Orientación de servicio |
| 3 | Pensamiento estratégico | Orientación a los resultados |
| 4 | Planificación y gestión | Flexibilidad |
| 5 | Generación de ideas | Construcción de relaciones |
| 6 | Monitoreo y control | Conocimiento del entrono organizacional |
| 7 | Pensamiento conceptual | Iniciativa |
| 8 | Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) | Aprendizaje continuo |
| 9 | Organización de la información | |
| 10 | Recopilación de información | |

| | | |
|----|-------------------------------------|--|
| 11 | Manejo de recursos materiales | |
| 12 | Pensamiento crítico | |
| 13 | Pensamiento analítico | |
| 14 | Identificación de problemas | |
| 15 | Percepción de sistemas y entorno | |
| 16 | Organización de sistemas | |
| 17 | Mantenimiento de equipos | |
| 20 | Selección de equipos | |
| 21 | Inspección de productos o servicios | |
| 22 | Manejo de recursos financieros | |
| 23 | Diseño de tecnología | |
| 24 | Análisis de operaciones | |
| 25 | Destreza matemática | |
| 26 | Comprensión oral | |
| 27 | Expresión oral | |
| 28 | Expresión escrita | |
| 29 | Juicio y toma de decisiones | |
| 30 | Detección de averías | |
| 31 | Reparación | |
| 32 | Instalación | |
| 33 | Comprobación | |
| 34 | Comprensión escrita | |

(Ministerio del Trabajo, 2005) y (Alles, Diccionario de Competencias La Trilogía, 2009)

Para la clasificación de los cargos, se los agrupará por series de acuerdo al proceso al que pertenece en la estructura organizacional del Consejo Nacional de Competencias.

Tabla 5.- Matriz de Análisis Ocupacional

| N° CLASE DE PUESTOS | PROCESO: | DENOMINACIÓN DEL PUESTO | Nº. DE REACCIONES | ROL | GRUPO OCUPACIONAL | GRADO | RMU |
|---------------------|----------|-------------------------|-------------------|-----|-------------------|-------|-----|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Autor

Para el proceso de valoración, se lo realizará a través del factor de ponderación basado en puntos.

Los factores para la valoración del cargo se realizará considerando los factores de: competencia, complejidad del puesto y responsabilidad, los que han sido

jerarquizados en función de criterios de valoración y ponderados sobre mil puntos; considerando los criterios de valoración de puntos.

Tabla 6.- Factores y Sub-factores de Ponderación

| <i>FACTORES</i> | <i>SUB FACTORES</i> | <i>PONDERACIÓN</i> | <i>SUBTOTAL</i> |
|------------------------|-------------------------------|---------------------------|------------------------|
| COMPETENCIAS | ▪ INSTRUCCIÓN FORMAL | 200 | 500 |
| | ▪ EXPERIENCIA | 100 | |
| | ▪ HABILIDADES DE GESTIÓN | 100 | |
| | ▪ HABILIDADES DE COMUNICACIÓN | 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 | | 1.000 | 1.000 |

(Ministerio del Trabajo, 2005)

Cabe indicar que el Ministerio de Trabajo ha establecido para cada uno de los sub factores, niveles que van del 1 al 5 asignando una puntuación y en algunos casos se ha establecido los criterios de valoración, como se detalla a continuación:

Tabla 7.- Criterios de Valoración Factor Competencias

| INSTRUCCIÓN FORMAL NIVELES | PUNTAJES | EXPERIENCIA | | | CRITERIOS DE VALORACIÓN - FACTOR COMPETENCIAS | | | HABILIDADES DE COMUNICACIÓN | | |
|--|----------|--|----------|-------|---|------------------------|-------|-----------------------------|---|--|
| | | NIVELES | PUNTAJES | NIVEL | HABILIDADES DE GESTIÓN | CRITERIO DE VALORACIÓN | NIVEL | PUNTAJE | CRITERIO DE VALORACIÓN | |
| Educación Básica | 15 | Servicios | 14 | 1 | El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario. | 20 | 1 | 20 | El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros. | |
| Bachiller | 45 | Administrativo | 28 | 2 | El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. | 40 | 2 | 40 | Establece una red básica de contactos de laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. | |
| Técnico | 85 | Técnico | 42 | 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 | 3 | 60 | Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico | |
| PROFESIONAL | | Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico | 56 | 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 | 4 | 80 | Establece 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. | |
| Profesional - Tecnología | 125 | Ejecución de procesos | 70 | 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. | 100 | 5 | 100 | 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. | |
| Profesional - 4 años | 140 | Ejecución supervisión y de procesos | 84 | | | | | | | |
| Profesional - 5 años | 155 | Ejecución coordinación y de procesos | 100 | | | | | | | |
| Profesional - 6 años o más | 170 | Dirección de unidad organizacional | 100 | | | | | | | |
| El sub-factor de Experiencia fue ajustado su puntuación en conformidad al nuevo Acuerdo emitido por el Ministerio del Trabajo de fecha 30 de septiembre de 2014. | | | | | | | | | | |

Ministerio del Trabajo

Tabla 8.- Criterios de Valoración Factor Complejidad del Cargo

| CRITERIOS DE VALORACIÓN FACTOR - COMPLEJIDAD DEL CARGO | | | | | |
|---|----------------|---|---------------------------|----------------|---|
| CONDICIONES DE TRABAJO | | | TOMA DE DECISIONES | | |
| NIVEL | PUNTAJE | CRITERIO DE VALORACIÓN | NIVEL | PUNTAJE | CRITERIO DE VALORACIÓN |
| 1 | 20 | Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. | 1 | 20 | Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. |
| 2 | 40 | Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. | 2 | 40 | La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional. |
| 3 | 60 | Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. | 3 | 60 | La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional. |
| 4 | 80 | Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional. | 4 | 80 | La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. |
| 5 | 100 | Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. | 5 | 100 | La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional. |

Ministerio del Trabajo

Tabla 9.- Criterios de Valoración Factor Responsabilidad

| ROL DEL PUESTO | | CRITERIOS DE VALORACIÓN FACTOR - RESPONSABILIDAD | | | CONTROL DE RESULTADOS | |
|--|---------|--|---------|---|-----------------------|--|
| NIVEL | PUNTAJE | NIVEL | PUNTAJE | CRITERIO DE VALORACIÓN | | |
| Servicios | 25 | 1 | 20 | Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. | | |
| Administrativo | 50 | 2 | 40 | Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. | | |
| Técnico | 75 | 3 | 60 | Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. | | |
| Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico | 100 | 4 | 80 | Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional. | | |
| Ejecución de procesos | 125 | 5 | 100 | Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. | | |
| Ejecución y supervisión de procesos | 150 | | | | | |
| Ejecución y coordinación de procesos | 175 | | | | | |
| Dirección de unidad organizacional | 200 | | | | | |
| Ministerio | | | | del | | |
| | | | | Trabajo | | |

3.2 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS.

3.2.1. LEVANTAMIENTO DE PERFILES

Es importante recalcar que en la identificación de la información para el levantamiento de los perfiles, se evidenció que el Consejo Nacional de Competencias, no cuenta con un sistema de descripción, valoración y clasificación de cargos, considerándose como un problema al iniciar los procesos de reclutamiento y selección de personal, ya que no existía un perfil de referencia que permita al área de Talento Humano, identificar el perfil óptimo del profesional que requiere el puesto de trabajo, esto conllevó a que se seleccione personal que no cuenta con el perfil mínimo para ejecutar las actividades inherentes del cargo.

Para realizar el levantamiento de los perfiles, se diseñó un formulario, basados en lo definido por el autor Nazly Robles Manderano, quien expone sobre el “saber” y el “saber hacer”, cabe indicar que este formulario fue socializada durante dos semanas con el personal Directivo del Consejo Nacional de Competencias, durante este proceso de socialización se dio a conocer la forma y uso del instrumento y los resultados esperados de su aplicación.

Una vez realizada la primera socialización del instrumento, el personal directivo de la institución, remitió observaciones al instrumento, en el cual se indicó que se incluya el detalle de las actividades y que se garantice en el levantamiento de la información, que los campos de actividades esenciales y conocimientos tengan relación entre sí;

Acogiendo las observaciones solicitadas al instrumento, el personal directivo de la institución previo a una revisión procedió a validar y aprobar la aplicación del formulario.

Una vez validado este formulario, se dio a conocer a todo el personal operativo sobre la metodología aplicada y la forma como se debe incluir la información que se solicitaba, cabe indicar que se brindó el acompañamiento y asesoramiento directo a cada jefes de área y al personal operativo en el levantamiento de la información.

Finalmente en el formulario se incluyó campos relevante que se requerían para identificar los componentes del perfil de los cargos; y conjuntamente con las y los servidores se recopiló la información y se logró determinar los factores claves, así como: el nivel de instrucción, capacitación, experiencia y datos generales; esta información fue levantada en 30 días conjuntamente con los responsables de los puestos de trabajo y avalado por los jefes inmediatos, mediante reuniones trabajo previamente agendadas.

Con esta información, se realizó la validación del cumplimiento de la misión del cargo y se verificó que las actividades levantadas se ajusten a los productos y servicios que genera cada uno de los procesos detallados en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Consejo Nacional de Competencias.

Una vez identificadas y validadas las actividades esenciales, se determinó los conocimientos (SABER) requeridos para la aplicación y ejecución de las actividades del cargo; así también se logró identificar las habilidades y destrezas (SABER HACER) requeridas para el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de la misión del cargo de trabajo, esto se logró a través de la intervención de un Tribunal conformado por el responsables del área a la que pertenece el puesto, un delegado de la UATH y un delegado de la Autoridad Nominadora, estos miembros fueron los encargados de identificar las competencias conductuales y técnicas para cada puesto.

Para la definición de las competencias, se consideró la relevancia como baja, media o alta, dependiendo el grado de complejidad y responsabilidad de las actividades.

Cabe indicar que la información levantada permitirá alimentar los formularios de descripción, clasificación y valoración de los cargos.

Para el caso de la valoración de cada cargo de trabajo, se consideró la metodología de asignación de puntos y los criterios de valoración para cada factor y sub-factor determinados para este estudio.

A continuación se presenta el cuestionario que se aplicó para levantar el perfil de los cargos de trabajo. ANEXO A

LEVANTAMIENTO DEL PERFIL DEL CARGO EN FUNCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS DEL CONSEJO NACIONAL DE COMPETENCIAS.

| | |
|-----------------|--|
| OBJETIVO | Identificar las destrezas, habilidades, conocimientos y actitudes, así como el perfil óptimo requerido por cada puesto de trabajo. |
|-----------------|--|

Datos Generales

| | | |
|---------------------------|---------------------|--|
| Fecha: / / | Proceso: | ✓ Proceso Gobernante <input type="checkbox"/> |
| Nombre y Apellido: | | ✓ Proceso Agregador de Valor <input type="checkbox"/> |
| | | ✓ Proceso Habilitantes de Apoyo <input type="checkbox"/> |
| | | ✓ Proceso Habilitante de Asesoría <input type="checkbox"/> |
| Denominación del Puesto: | Nombre del Proceso: | |
| Grupo Ocupacional Actual: | | |

1.- Qué conocimientos *esenciales debe **SABER** el personal responsable del puesto de trabajo. (Ejemplo: Para el puesto de Secretaria debe saber redacción comercial, ortografía, archivística).

| | |
|--------|--------|
| SABER: | SABER: |
| SABER: | SABER: |
| SABER: | SABER: |

2.- Que habilidades y destrezas *esenciales debe **SABER HACER** el personal responsable del puesto de trabajo. (Ejemplo: Para el puesto de secretaria debe saber hacer oficios, memorandos, cartas comerciales).

| | |
|--------------|--------------|
| SABER HACER: | SABER HACER: |
| SABER HACER: | SABER HACER: |
| SABER HACER: | SABER HACER: |

3.- Que actitudes *esenciales debe tener el responsable del puesto: (Ejemplo para el puesto de secretaria debe ser responsable, comunicativo)

| | | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Responsable <input type="checkbox"/> | Compañerismo <input type="checkbox"/> | Optimista <input type="checkbox"/> | Equilibrio <input type="checkbox"/> | Servicio <input type="checkbox"/> |
| Proactivo <input type="checkbox"/> | Flexibilidad <input type="checkbox"/> | Eficiente <input type="checkbox"/> | Disciplina <input type="checkbox"/> | Seguridad <input type="checkbox"/> |
| Comunicación <input type="checkbox"/> | Cooperación <input type="checkbox"/> | Confianza <input type="checkbox"/> | Constancia <input type="checkbox"/> | Tolerancia <input type="checkbox"/> |
| Liderazgo <input type="checkbox"/> | Precisión <input type="checkbox"/> | Integridad <input type="checkbox"/> | Justicia <input type="checkbox"/> | Lealtad <input type="checkbox"/> |
| Otras: _____ | | | | |

4.- Detalle las principales actividades esenciales que demanda el puesto: (ejemplo: el puesto de secretaria una de sus actividades es: Apoya en la organización del archivo magnético de los documentos internos y externos de la Dirección).

| |
|-----|
| 4.1 |
| 4.2 |
| 4.3 |
| 4.4 |
| 4.5 |
| 4.6 |

Interfaz del Puesto

Nivel de instrucción

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

* **Esenciales (Procesos Gobernantes).**- Estos procesos son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización. **Procesos Habilitantes.**- Son responsables de brindar productos de asesoría y apoyo logístico para generar el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y por ellos mismos. **Procesos Agregadores de Valor.**- Son responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución).

FIGURA 22.- Formulario de Levantamiento de Perfiles

Autor

3.2.2. VALIDACIÓN DE LOS PERFILES ÓPTIMOS CON LOS ACTUALES

Para este caso, se utilizó el formulario de “Descripción y Perfil de cargos” y el formulario de “levantamiento de información” emitidos por el Ministerio de Trabajo, en el que se detalla específicamente los datos de identificación del cargo, misión del cargo, las actividades, relaciones internas y externas, instrucción formal requerida, experiencia laboral requerida, conocimientos y competencias técnicas y conductuales; cabe indicar que estos factores fueron levantados considerando la misión del proceso o área administrativa al cual pertenece el cargo. **ANEXO B**

Una vez analizada la descripción de los cargos; se procedió a realizar la valoración según la metodología por puntos, utilizando el formulario de “Valoración de Puestos” emitido por el Ministerio del Trabajo; en el cual se consideró los criterios de cada factor y sub-factor, los rangos de ponderación validados sobre 1000 puntos; este procedimiento permitió determinar según la valoración obtenida, el grupo ocupacional y el rol al que pertenece cada cargo. **ANEXO B**

La consolidación del análisis, descripción y valoración del cargo, se lo ejecutó a través de la aplicación del formulario de “Levantamiento de Información – Análisis Ocupacional”, en el cual se resume toda la información recopilada del cargo.

Con esta información y una vez que se ha logrado identificar el perfil óptimo que requiere cada uno de los cargo de trabajo, es importante realizar un análisis ocupacional del personal que actualmente labora en Consejo Nacional de Competencias, mismo que ha sido contratado sin un análisis técnico en cuanto a su perfil y lo que realmente se requiere.

Para lograr determinar el perfil de la o el servidor, se diseñó el formato de “Análisis Ocupacional”, tomando como base el formulario del Ministerio de Trabajo, a este instrumento se lo modificó y se incluyeron campos que se consideraron importantes para este análisis; entre los campos incluidos consta información

como: datos generales del servidor, formación académica, experiencia laboral, capacitación obtenida y el puesto que desempeña; este instrumento fue socializado y levantado con cada servidor y se validó con los expediente, para verificar si la información proporcionada era la correcta, se verificó a través del sistema del Secretaria de Educación Superior Ciencia y Tecnología e Innovación - SENACYT los títulos obtenidos del personal que lo acreditaba; esto nos permitió determinar si el personal que actualmente ocupa el cargo, cumple o no cumple con el perfil optimo requerido. **ANEXO C**



CONSEJO NACIONAL DE COMPETENCIAS
ANÁLISIS OCUPACIONAL

Se solicita su colaboración registrando sus datos personales con el objetivo de llevar el Control y registro del personal del Consejo Nacional de Competencias.

| DATOS PERSONALES | | | | | |
|----------------------|----------------|---------------------------------|---------------------|--------------|-----|
| APELLIDOS | | | NOMBRES | | |
| | | | | | |
| CEDULA DE CIUDADANÍA | CEDULA MILITAR | REGISTRO O LICENCIA PROFESIONAL | | NACIONALIDAD | |
| | | | | | |
| LUGAR DE NACIMIENTO | | | FECHA DE NACIMIENTO | | |
| PROVINCIA | CANTÓN | PARROQUIA | DÍA | MES | AÑO |
| | | | | | |

FIGURA 23.- Formulario de Análisis Ocupacional
(Ministerio del Trabajo, 2005)

Una vez que se ha determinado el perfil óptimo y el perfil del servidor que actualmente ocupa el cargo, se realizó un análisis comparativo entre los perfiles; lo que permitió identificar las brecha que existen entre el cargo y la persona, esto se lo realizó a través de un análisis de brechas que consiste en la validación de los factores que se requiere para ocupar el puesto versus los méritos obtenidos por los servidores que ocupan actualmente estos puestos, este análisis servirá de sustento para identificar los márgenes de diferencia entre un perfil optimo y las personas. A fin de identificar las posibles estrategias para cubrir estas brechas.

En este análisis no se consideró las competencias técnicas ni conductuales, ya que estas se deben evaluar a través de pruebas de conocimientos técnicos y pruebas psicométricas.

Los factores comparados para determinar las brechas, son el nivel de instrucción, tiempo de experiencia y el área de conocimiento, los cuales fueron identificados en cada perfil; dando como resultado el estado (CUMPLE O NO CUMPLE) actual del servidor como se visualiza en el siguiente cuadro:

Tabla 10.- Cuadro Comparativo de Perfil Optimo del Cargo & Perfil del Servidor

| PERFIL OPTIMO | | | | PERFIL DEL SERVIDOR | | | | NIVEL DE BRECHA | | | | | | |
|----------------------|---|-----------------------|--|------------------------------------|----------------------|---|-----------------------|--|--------------|----------------------|-----------------------|----------------------|-----------|---------------------------------|
| NIVEL DE INSTRUCCION | AREA DE CONOCIMIENTO | TIEMPO DE EXPERIENCIA | ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA | NOMBRE Y APELLIDO | NIVEL DE INSTRUCCION | AREA DE CONOCIMIENTO | TIEMPO DE EXPERIENCIA | ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA | CAPACITACION | NIVEL DE INSTRUCCION | TIEMPO DE EXPERIENCIA | AREA DE CONOCIMIENTO | ESTADO | TIPO DE VINCULACION LABORAL |
| 1 | ECONOMIA, PROFEDAGOGIA, SOCIOLOGIA, ADMINISTRACION, INGENIERIA COMERCIAL, INGENIERIA INDUSTRIAL | 8 AÑOS | FORTEALECIMIENTO INSTITUCIONAL, METODOLOGIAS DE FORMACION, CAPACITACION Y DE PROYECTOS, SOCIALES Y/O DESARROLLO LOCAL, DESARROLLO LOCAL, SEGURIDAD Y VIGILANCIA, DESARROLLO ECONOMICO, GESTION OPERATIVA, GESTION ADMINISTRATIVA Y/O FINANCIERA. | VERA MARGARITA PAZENA | TERCERO CUARTO NIVEL | GENESIS ADMINISTRATIVAS EN MERCADOTECNICA, COMERCIAL, DISEÑO DE PROYECTOS, GESTION FINANCIERA, DESARROLLO REGIONAL Y PLANIFICACION TERRITORIAL. | 8 AÑOS | DEMOCRATIZACION DEL ESTADO PLANIFICACION Y POLITICAS PUBLICAS, DESARROLLO LOCAL, DESARROLLO ECONOMICO, DESARROLLO SOCIAL, DESARROLLO URBANO Y RURAL, DESARROLLO DE LAS POLITICAS PUBLICAS. | SI | SI | SI | SI | SUCUMPLE | NOMBRAMIENTO DE FUNCIONES LIBRE |
| 2 | DIRECCION ECONOMIA, SOCIOLOGIA, EDUCACION, INGENIERIA COMERCIAL, ADMINISTRACION DE EMPRESAS | 4 AÑOS | GUSTON PUBLICA, ELABORACION DE PROYECTOS, DESARROLLO LOCAL Y COMUNITARIO, FORMACION Y CAPACITACION ASISTIVA TECNICA. | ARBOREDAÑO MARCHA JOSHELITE | TERCERO CUARTO NIVEL | ADMINISTRACION DE EMPRESAS, NEGOCIOS, ADMINISTRACION DE NEGOCIOS. | 9 AÑOS | COORDINACION DE GERENCIA, GESTION CORPORATIVA, RECURSOS HUMANOS. | SI | SI | SI | SI | SUCUMPLE | CONTRATO SERVIDOR OCCASIONALES |
| 3 | ECONOMIA, ADMINISTRACION, COMERCIAL, PROCESOS, PRODUCCION | 2 AÑOS | MANEJO DE LOS NEGOCIOS DE LAS EMPRESAS, PLANIFICACION Y DISEÑO DE LA VENTA DE FLUIDOS DE PROCESOS. | FRANCO ALMEIDA JUAN CARLOS | TERCERO CUARTO NIVEL | COMERCIAL, SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL. | 20 AÑOS | PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE INVENTARIO, PROCESOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS. | SI | SI | SI | SI | SUCUMPLE | CONTRATO SERVIDOR OCCASIONALES |
| 4 | TODAS LAS AREAS | No aplica | TECNICAS DE EDUCACION, RELACIONES HUMANAS Y OFIATICA. | RAMOS VERA GLADYS MARGARITA | BACHILLER | COMERCIO Y ADMINISTRACION | 4 AÑOS | ATENCION AL CLIENTE, SECRETARIADO DE REDACCION. | SI | SI | SI | SI | SUCUMPLE | CONTRATO SERVIDOR OCCASIONALES |
| 5 | COMERCIAL, ADMINISTRACION DE EMPRESAS, PROCESOS, COMERCIAL, PRODUCCION | 3 AÑOS | PLANIFICACION ESTRATEGICA, SISTEMAS DE INFORMACION, CAPACITACION Y FORMACION DEL PERSONAL. | FRANCO ALMEIDA JUAN CARLOS | TERCERO NIVEL | COMERCIAL | 3 AÑOS 4 MESES | TALENTO HUMANO, VENTAS, PLANIFICACION DE ACTIVIDADES Y SERVICIOS DE PERSONAL, TRATAMIENTO DE INFORMACION ASOCIADA. | SI | SI | SI | SI | SUCUMPLE | CONTRATO SERVIDOR OCCASIONALES |
| 6 | FINANZAS Y AUDITORIA, CONTABILIDAD, PLANIFICACION, INGENIERIA | 4 AÑOS | MANEJO DE CONTABILIDAD GENERAL, GESTION ANÁLISIS FINANCIERO, SISTEMA NACIONAL DE INGENIERIA, SISTEMAS DE INFORMACION, INGENIERIA, SISTEMAS DE INFORMACION, INGENIERIA, SISTEMAS DE INFORMACION, INGENIERIA, SISTEMAS DE INFORMACION. | GUERRA NABARIPA RIBEN ROLANDO | TERCERO NIVEL | FINANZAS | 7 AÑOS | CONTABILIDAD GENERAL. | SI | SI | SI | SI | SUCUMPLE | CONTRATO SERVIDOR OCCASIONALES |
| 7 | FINANZAS Y AUDITORIA, CONTABILIDAD, PLANIFICACION, INGENIERIA | 3 AÑOS | INSTRUMENTOS DE TRIBUTACION, INGENIERIA, SISTEMAS DE INFORMACION, INGENIERIA, SISTEMAS DE INFORMACION, INGENIERIA, SISTEMAS DE INFORMACION. | COMONEL JIMENEZ JENNY DELIZIA | TERCERO CUARTO NIVEL | CONTABILIDAD FINANCIERA Y AUDITORIA | 2 AÑOS | TESORERIA, FINANZAS, CONTABILIDAD. | SI | SI | SI | SI | SUCUMPLE | CONTRATO SERVIDOR OCCASIONALES |
| 8 | DIRECCION Y/O SUPERVISOR, SEGURIDAD SOCIAL Y SISTEMAS DE PREVISION, PLANIFICACION, MANEJO DE RECURSOS HUMANOS | 4 AÑOS | DISPOSITIVOS, PROCEDIMIENTOS Y CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS, DERECHO CONTRACTUAL, SEGURIDAD SOCIAL Y SISTEMAS DE PREVISION, PLANIFICACION, MANEJO DE RECURSOS HUMANOS. | QUEVEDO FROVA CLAUDIA MARCEL | TERCERO NIVEL | DERECHO | 2 AÑOS | ASESORIA JURIDICA. | SI | SI | SI | SI | SUCUMPLE | CONTRATO SERVIDOR OCCASIONALES |
| 9 | PROYECTOS, PRODUCCION, COMUNICACION, INGENIERIA, AUDITORIA Y TALENTO HUMANO | 8 AÑOS | ORGANIZACION DE EVENTOS, MAGUI, INSTITUCIONAL, FUENTES DE INFORMACION, OBRAS DE INSOLVENCIA, TECNOLOGIAS DE INFORMACION, SISTEMAS DE INFORMACION, INGENIERIA, SISTEMAS DE INFORMACION. | WARR ZABRANOMARIA VIRGINIA | TERCERO CUARTO NIVEL | COMUNICACION SOCIAL, INDUSTRIAS INDIVIDUALES | 2 AÑOS | COMUNICACION SOCIAL, RELACIONES PUBLICAS Y PROMOCION. | SI | SI | SI | SI | SUCUMPLE | NOMBRAMIENTO DE FUNCIONES LIBRE |
| 10 | PROYECTOS, PRODUCCION, COMUNICACION, INGENIERIA, AUDITORIA Y TALENTO HUMANO | 2 AÑOS | PROYECTOS, PRODUCCION, COMUNICACION, INGENIERIA, AUDITORIA Y TALENTO HUMANO. | RAMOS VERA GLADYS MARGARITA | TERCERO NIVEL | COMUNICACION ORGANIZACIONAL | 6 AÑOS | COMUNICACION, INFORME DE PRODUCCION, FORMULACION DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE PROYECTOS, PLANIFICACION Y MONITOREO DE PROYECTOS, PLANIFICACION Y MONITOREO DE PROYECTOS, PLANIFICACION Y MONITOREO DE PROYECTOS. | SI | SI | SI | SI | SUCUMPLE | CONTRATO SERVIDOR OCCASIONALES |
| 11 | ECONOMIA, PROFEDAGOGIA, SOCIOLOGIA, ADMINISTRACION, INGENIERIA COMERCIAL, INGENIERIA INDUSTRIAL | 8 AÑOS | SERVICIOS PUBLICOS, MODERNIZACION DEL DESARROLLO LOCAL, DESARROLLO SOCIAL, DESARROLLO URBANO Y RURAL, DESARROLLO DE LAS POLITICAS PUBLICAS, GESTION Y EVALUACION DE PROYECTOS. | GARCIA GREGORIO FERNANDO | TERCERO CUARTO NIVEL | SOCIOLOGO CON MENCION EN CIENCIAS DE LA GESTION Y EVALUACION DE PROYECTOS DE DESARROLLO. | 9 AÑOS | DESCENTRALIZADOS, EVALUACION DE LOS SERVICIOS PUBLICOS, EL COMBO DE CONSTITUCION Y EL COMBO DE DESARROLLO URBANO Y RURAL, DESARROLLO TERRITORIAL DEL ESTADO COORDINADOR DE LA PLANIFICACION. | SI | SI | NO | SI | NO CUMPLE | NOMBRAMIENTO DE FUNCIONES LIBRE |
| 12 | DIRECCION ECONOMIA, SOCIOLOGIA, PROFEDAGOGIA, CIENCIAS DE LA EDUCACION, ADMINISTRACION | 2 AÑOS | GUSTON PUBLICA, PLANIFICACION, DESARROLLO LOCAL Y COMUNITARIO, FORMACION Y CAPACITACION ASISTIVA TECNICA. | GALARZA ROBSENIL ARIAN SANTO | TERCERO CUARTO NIVEL | ANTROPOLOGIA APLICADA EN ESTUDIOS DE POLITICA CULTURA. | 6 AÑOS | ADMINISTRACION DE PROYECTOS Y PLANIFICACION, PLANIFICACION Y MONITOREO DE PROYECTOS, PLANIFICACION Y MONITOREO DE PROYECTOS, PLANIFICACION Y MONITOREO DE PROYECTOS. | SI | SI | SI | NO | NO CUMPLE | CONTRATO SERVIDOR OCCASIONALES |
| 13 | GUSTON PUBLICA, ECONOMIA, SOCIOLOGIA, ADMINISTRACION, CIENCIAS DE LA EDUCACION, COMERCIAL | 4 AÑOS | GENESIS DE SUGERENCIAS, SORMATION DE GESTION PUBLICA Y PLANIFICACION. | EDRON YANEZ | TERCERO NIVEL | CONTADOR PUBLICO AUTORIZADO | 8 AÑOS | COORDINACION DE POSTGRADO, FACULTAD DE ADMINISTRACION, CAPACITACION Y PROYECTOS, MONITOREO Y EVALUACION DE PROYECTOS, MONITOREO Y EVALUACION DE PROYECTOS, MONITOREO Y EVALUACION DE PROYECTOS. | SI | SI | SI | NO | NO CUMPLE | CONTRATO SERVIDOR OCCASIONALES |
| 14 | ECONOMIA, SOCIOLOGIA, ANTRPOLOGIA, ADMINISTRACION, COMERCIAL, DESARROLLO LOCAL, INGENIERIA COMERCIAL, INGENIERIA INDUSTRIAL | 8 AÑOS | GUSTON PUBLICA, ELABORACION DE PROYECTOS, PLANIFICACION, CUIDADO EN SERVICIOS PUBLICOS, CONTROL, MANEJO DE RECURSOS HUMANOS, INGENIERIA, SISTEMAS DE INFORMACION, INGENIERIA, SISTEMAS DE INFORMACION, INGENIERIA, SISTEMAS DE INFORMACION. | VASCONOS EVALDINO MARILEE BELONADO | TERCERO NIVEL | DEFENSA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA | 8 AÑOS | MANEJO DE RECURSOS HUMANOS, ASISTENTE TECNICO EN COOPERACION DE GOBIERNO LOCALES. | SI | SI | SI | NO | NO CUMPLE | NOMBRAMIENTO DE FUNCIONES LIBRE |
| 15 | ECONOMIA, ADMINISTRACION, PROCESOS, PRODUCCION, COMERCIAL, INGENIERIA | 3 AÑOS | MONITOREO, EVALUACION, SIGUIENTES Y PLANIFICACION, PLANIFICACION Y MONITOREO DE PROYECTOS, PLANIFICACION Y MONITOREO DE PROYECTOS, PLANIFICACION Y MONITOREO DE PROYECTOS. | MAZ VILLAGOMEZ IVELY GUILLERMO | TERCERO CUARTO NIVEL | ADMINISTRACION FINANZAS, CONTABILIDAD Y AUDITORIA | 3 AÑOS | GESTION ACADÉMICA, PROCESOS DE INVESTIGACION, COOPERACION. | SI | SI | SI | NO | NO CUMPLE | CONTRATO SERVIDOR OCCASIONALES |
| 16 | ADMINISTRACION, COMERCIAL, PROCESOS, ECONOMIA, FINANZAS | 8 AÑOS | CONTRATACION DE PERSONAL, SISTEMAS DE INFORMACION, INGENIERIA, SISTEMAS DE INFORMACION, INGENIERIA, SISTEMAS DE INFORMACION. | JUJARA GABRIEL GORGE ANDRES | TERCERO NIVEL | COMERCIAL, CON MENCION EN MARKETING | 7 AÑOS | ADMINISTRACION FINANCIERA, VENTAS, EVALUACION DE CONTROL INTERNO, GESTION FINANCIERA, CONTROL Y ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. | SI | SI | NO | NO | NO CUMPLE | NOMBRAMIENTO DE FUNCIONES LIBRE |
| 17 | INSTRUMENTOS DE TRIBUTACION, INGENIERIA, SISTEMAS DE INFORMACION, INGENIERIA, SISTEMAS DE INFORMACION | 8 AÑOS | CONSTITUCION DE LA REPUBLICA, TRATADOS INTERNACIONALES, LEYES, INGENIERIA Y/O SUPERVISOR | SANTIBARRERA MARIANA BERENNA | TERCERO CUARTO NIVEL | DIRECCION MIB | 8 AÑOS | ASESORIA JURIDICA. | SI | SI | NO | SI | NO CUMPLE | CONTRATO SERVIDOR OCCASIONALES |

Autor

3.2.3. UBICACIÓN DEL PERSONAL EN LA ESTRUCTURA (IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA)

Para el proceso de ubicación e implementación del Sistema de Descripción, Clasificación y Valoración de cargos, se ha definido políticas de implementación, mismas que serán remitidas a la máxima autoridad del Consejo Nacional de Competencias para su validación y posteriormente se remitan al Ministerio de Trabajo para su revisión y aprobación.

Políticas de implementación del Sistema de Descripción, Clasificación y Valoración de cargos.

1. Se asignará al personal la denominación y clasificación que le corresponda de acuerdo al puesto que realmente está desempeñando, siempre y cuando el servidor cumpla con el perfil requerido para el mismo.

En casos específicos se aplicarán las políticas que se detallan a continuación:

2. Los servidores que se encuentren ocupando puestos cuya instrucción formal requerida sea de tercer nivel, la valoración de esos puestos corresponda a los grados entre 8 y 13, y los perfiles personales sean de nivel inferior al requisito exigido, se les ubicará en el grado inicial del nivel profesional, correspondiente al grado 7 – Servidor Público 1, donde se requiere formación de tercer año o sexto semestre de estudios profesionales; sin embargo se les asignará la denominación que corresponda a las actividades actuales.

3. En los casos de servidores que ostenten instrucción formal de tercer nivel que no sea a fin a la requerida para el desempeño del puesto, se podrá convalidar con la presentación de estudios de cuarto nivel que estén relacionados con los requisitos de formación profesional del puesto.

4. Aquellos servidores que ostenten instrucción formal de tercer nivel, pero que no sea a fin para el desempeño del puesto, y no posean estudios de cuarto nivel afines a la formación requerida, serán ubicados en el grado de valoración que inicia la serie donde se requiere estudios concluidos de formación de tercer nivel, correspondiente a Servidor Público 3.

5. Los servidores que ocupan puestos no profesionales es decir servidor público de apoyo 1, apoyo 2, apoyo 3 y apoyo 4, y puestos profesionales hasta servidor público 1, cuyos perfiles personales no respondan a los requisitos exigidos en la descripción y perfil del puesto, se mantendrán en la valoración del referido puesto, siempre y cuando cuenten con experiencia y capacitación específica.

6. Los servidores que estén ejerciendo actividades relacionadas a los perfiles establecidos en el Sistema de Descripción, Clasificación y Valoración de cargos, y que posean título de Contador Público Autorizado, CPA, se los considerará como profesionales clasificados en el grado establecido para el puesto que ocupan en el Sistema, de acuerdo al pronunciamiento emitido por el Procurador General del Estado mediante Oficio No. 24082, de 15 de mayo de 2002, donde se señala: “En virtud de las normas legales invocadas, considero que quienes se hubieren graduado de contadores, hasta el año lectivo 1973-1974 y que han cumplido los requisitos tanto legales como reglamentarios y que en consecuencia son C.P.A., deben ser considerados profesionales, por así disponerlo implícitamente la Ley de Contadores y su Reglamento”, siempre que cumplan con la experiencia y capacitación requeridas en el perfil de puestos.”

En base a las políticas definidas para el proceso de implementación y según la lista de asignaciones, se presenta la situación propuesta para la ubicación del personal.

Tabla 11.- Situación Actual & Situación Propuesta

| PARTIDA PRESUPUESTARIA | SITUACIÓN ACTUAL | | | | | SITUACIÓN PROPUESTA | | | | | Nº DE POLÍTICA APLICADA |
|------------------------|---------------------------------------|---|-----------------------------|-------|----------|---|-----------------------------|-------|----------|-----------------------------------|-------------------------|
| | NOMBRE Y APELLIDO | DENOMINACIÓN DEL PUESTO | GRUPO OCUPACIONAL | GRADO | RMU | DENOMINACIÓN DEL PUESTO | GRUPO OCUPACIONAL | GRADO | RMU | VINCULACIÓN LABORAL | |
| 8032 | GARCÍA CRESPO JUAN FERNANDO | COORDINADOR/A GENERAL TÉCNICO | COORDINADOR GENERAL | 5 NJS | 4.174,00 | COORDINADOR/A GENERAL TÉCNICO | COORDINADOR GENERAL | 5 NJS | 4.174,00 | NOMBRAMIENTO DE LIBRE REOCCION | 1 |
| 3452 | VIERA MAYORGA ANA PAULINA | DIRECTORA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL A GAD | DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA | 2 NJS | 2.546,00 | DIRECTORA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL A GAD | DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA | 2 NJS | 2.546,00 | NOMBRAMIENTO DE LIBRE REOCCION | 1 |
| 6743 | ARROYO ARÉVALO MARCELA JOSHETTE | ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL | SERVIDOR PÚBLICO 7 | 13 | 1.676,00 | ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL | SERVIDOR PÚBLICO 7 | 13 | 1.676,00 | CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES | 1 |
| 4239 | GALARZA SCHOENFELD ANDRÉS SANTIAGO | ANALISTA EN GESTIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL 1 | SERVIDOR PÚBLICO 5 | 11 | 1.212,00 | ANALISTA EN GESTIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL | SERVIDOR PÚBLICO 3 | 9 | 986,00 | CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES | 4 |
| 2814 | EDISON YANEZ | ESPECIALISTA DE GESTIÓN INTERINSTITUCIONAL Y COOPERACIÓN | SERVIDOR PÚBLICO 7 | 13 | 1.676,00 | ANALISTA DE GESTIÓN INTERINSTITUCIONAL Y COOPERACIÓN | SERVIDOR PÚBLICO 3 | 9 | 986,00 | CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES | 6-4 |
| 5437 | VASCONES CEVALLOS MIRELLE DEL ROSARIO | DIRECTORA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN A GAD | DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA | 2 NJS | 2.546,00 | DIRECTORA/A DE MONITOREO Y EVALUACIÓN A GAD | DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA | 2 NJS | 2.546,00 | NOMBRAMIENTO DE LIBRE REOCCION | 1 |
| 2851 | BÁEZ VILLAGÓMEZ JULY CLARIBEL | ANALISTA EN GESTIÓN MONITOREO Y EVALUACIÓN A GAD 1 | SERVIDOR PÚBLICO 6 | 12 | 1.412,00 | ANALISTA EN GESTIÓN MONITOREO Y EVALUACIÓN A GAD | SERVIDOR PÚBLICO 3 | 9 | 986,00 | CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES | 4 |
| 8932 | PROAÑO ALMEIDA JUAN CARLOS | ANALISTA EN GESTIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN A GAD 2 | SERVIDOR PÚBLICO 5 | 11 | 1.212,00 | ANALISTA EN GESTIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN A GAD 1 | SERVIDOR PÚBLICO 5 | 11 | 1.212,00 | CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES | 1 |
| 1289 | DUTÁN BALAREZO JORGE ANDRÉS | DIRECTORA/A ADMINISTRATIVO FINANCIERO | DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA | 2 NJS | 2.546,00 | DIRECTORA/A ADMINISTRATIVO FINANCIERO | DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA | 2 NJS | 2.546,00 | NOMBRAMIENTO DE LIBRE REOCCION | 1 |
| 3651 | RAMÓN VERA GLADYS MARGARITA | RECEPCIONISTA | SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3 | 5 | 675 | RECEPCIONISTA | SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3 | 5 | 675 | CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES | 1 |
| 2109 | PAREDES CASTRO CRISTIAN ALEXANDER | ANALISTA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO 2 | SERVIDOR PÚBLICO 6 | 12 | 1.412,00 | ANALISTA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO 2 | SERVIDOR PÚBLICO 6 | 12 | 1.412,00 | CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES | 1 |
| 1634 | GUERRA NINAHUALPA RUBÉN ROLANDO | ESPECIALISTA FINANCIERO - CONTADOR GENERAL | SERVIDOR PÚBLICO 7 | 13 | 1.676,00 | ESPECIALISTA FINANCIERO - CONTADOR GENERAL | SERVIDOR PÚBLICO 7 | 13 | 1.676,00 | CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES | 1 |
| 1277 | CORONEL JIMÉNEZ JENNY DEL PILAR | ANALISTA FINANCIERO 3 - TESORERO | SERVIDOR PÚBLICO 6 | 12 | 1.412,00 | ANALISTA FINANCIERO 3 - TESORERO | SERVIDOR PÚBLICO 6 | 12 | 1.412,00 | CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES | 1 |
| 2387 | SANTILLÁN CABRERA MARIA LORENA | DIRECTORA/A DE ASESORIA JURÍDICA | DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA | 2 NJS | 2.546,00 | DIRECTORA/A DE ASESORIA JURÍDICA | DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA | 2 NJS | 2.546,00 | NOMBRAMIENTO DE LIBRE REOCCION | 1 |
| 1794 | QUEVEDO TROYA CLAUDIO MANUEL | ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE ASESORIA LEGAL Y PATROCINIO JUDICIAL | SERVIDOR PÚBLICO 7 | 13 | 1.676,00 | ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE ASESORIA LEGAL Y PATROCINIO JUDICIAL | SERVIDOR PÚBLICO 7 | 13 | 1.676,00 | CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES | 1 |
| 1245 | VIVAR ZAMBRANO MARIA VIRGINIA | DIRECTORA/A DE COMUNICACIÓN SOCIAL | DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA | 2 NJS | 2.546,00 | DIRECTORA/A DE COMUNICACIÓN SOCIAL | DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA | 2 NJS | 2.546,00 | NOMBRAMIENTO DE LIBRE REOCCION | 1 |
| 1200 | SÁNCHEZ GALLEGOS ALEXANDRA JASMIN | ANALISTA EN GESTIÓN DE PERIODISMO | SERVIDOR PÚBLICO 5 | 11 | 1.212,00 | ANALISTA EN GESTIÓN DE PERIODISMO | SERVIDOR PÚBLICO 5 | 11 | 1.212,00 | CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES | 1 |

Autor

Cabe indicar que el personal del Consejo Nacional de Competencias, están contratados mediante régimen LOSEP y bajo la modalidad de Contratos de Servicios Ocasionales, actualmente según el distributivo de personal de la institución, no existe personal de carrera, por lo cual en la aplicación del sistema de Descripción, Clasificación y Valoración de cargos por competencias materia de este estudio, la Dirección Administrativa Financiera quien hace las veces de la UATH, deberá dar por terminado los actuales contratos y emitir un nuevo contrato de servicios ocasionales a los servidores que habido un cambio en el grupo ocupacional según la situación propuesta, conforme lo establecido en las políticas de la implementación del sistema de cargos.

Se presenta a continuación la ubicación del personal en la Estructura Orgánica del Consejo Nacional de Competencias en función de la situación propuesta, cabe indicar que en esta estructura se incluye al personal de libre nombramiento y remoción, considerando que estos puestos no están en la escala de 20 grados y son puestos de nivel de confianza de la autoridad nominadora.

Se ha distribuido las estructuras de acuerdo al proceso que pertenece como son: Proceso Agregador de Valor, Proceso Habilitante de Asesoría y Proceso Habilitante de Apoyo.

a) ESTRUCTURA POSICIONAL DEL PROCESO AGREGADOR DE VALOR

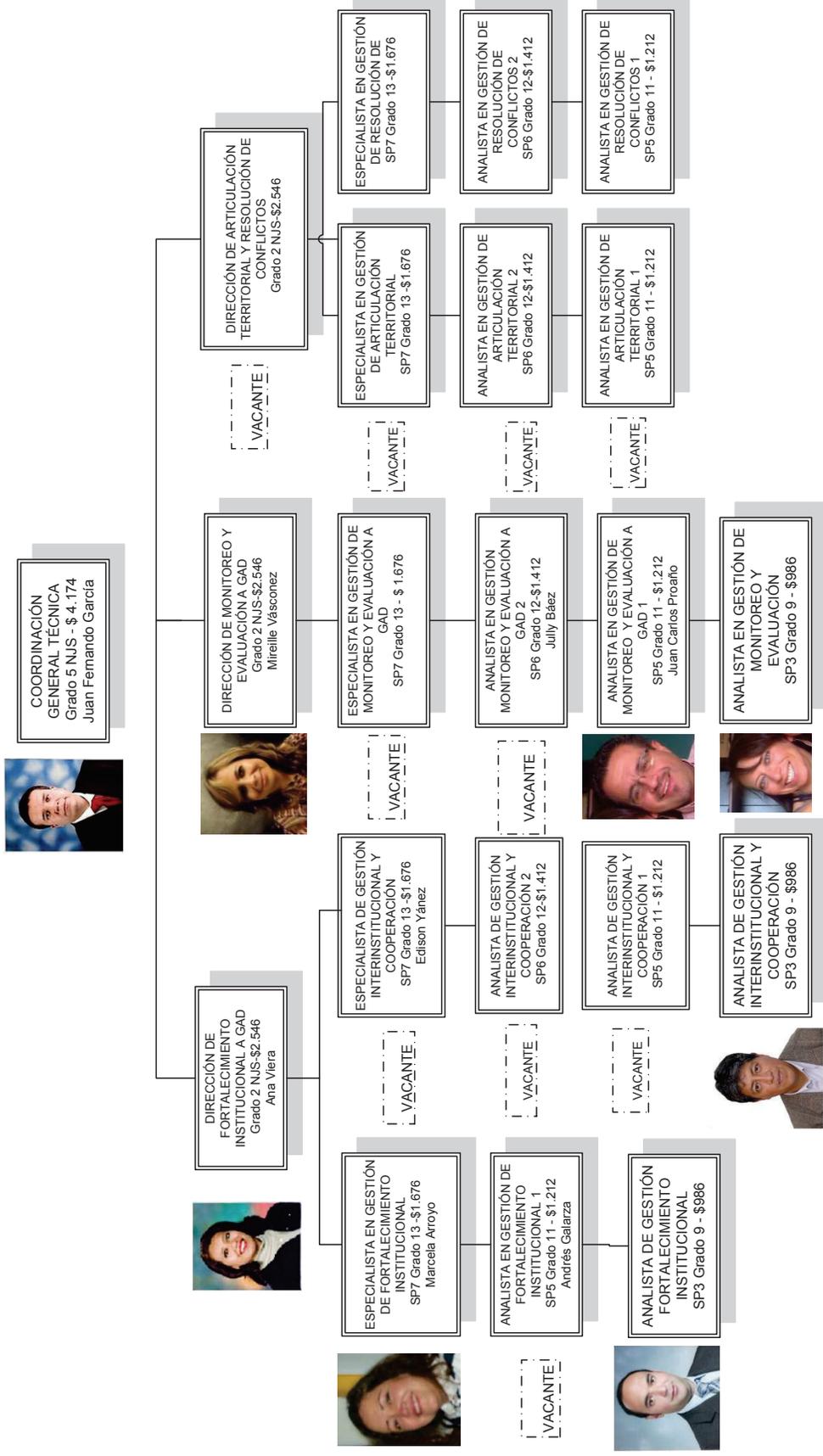


FIGURA 24.- Estructura Posicional – Agregadores de Valor

Autor

b) ESTRUCTURA POSICIONAL DEL PROCESO HABILITANTE DE ASESORÍA

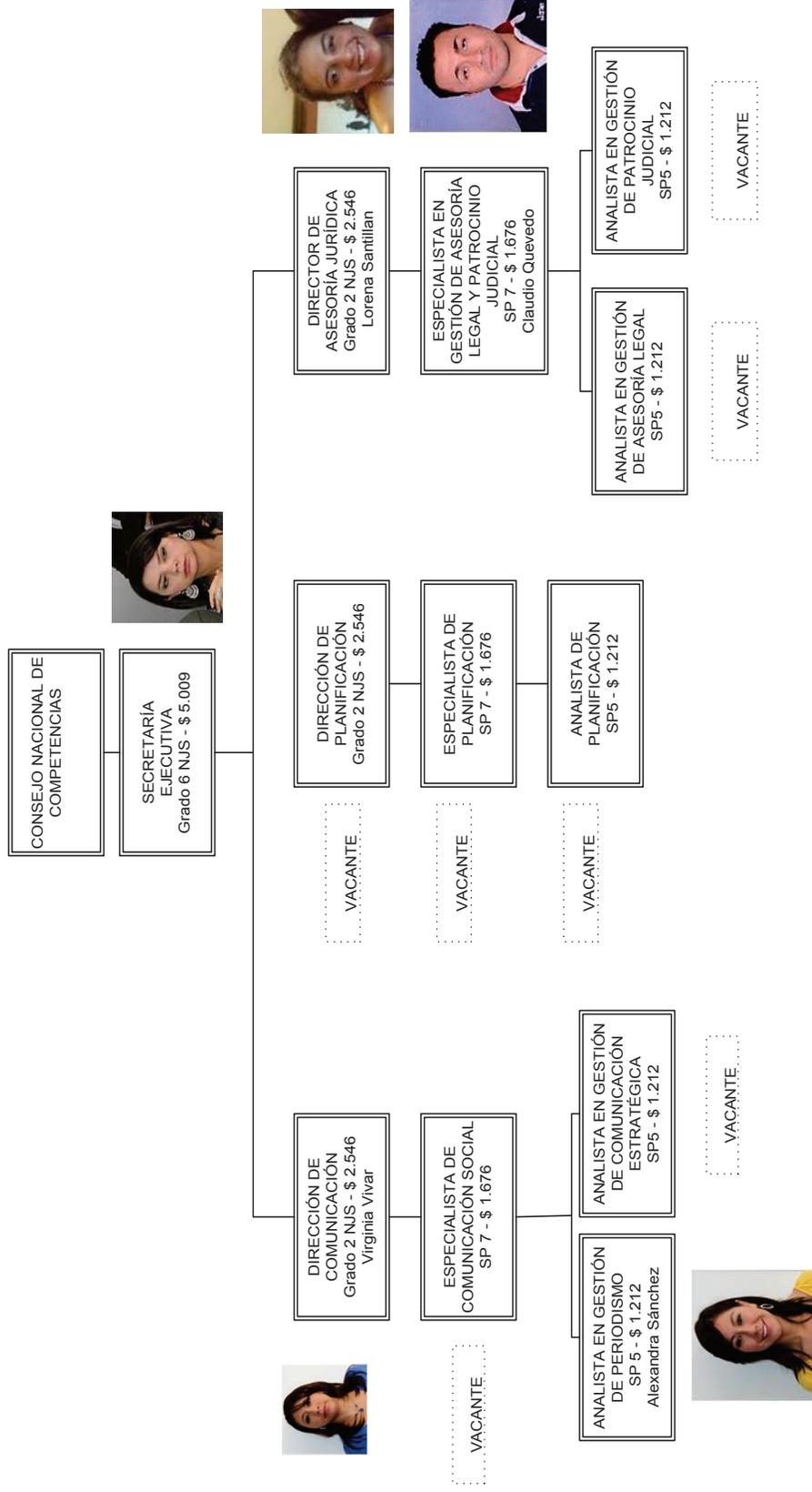


FIGURA 25.- Estructura Posicional – Habilitante de Asesoría

Autor

c) ESTRUCTURA POSICIONAL DEL PROCESO HABILITANTE DE APOYO

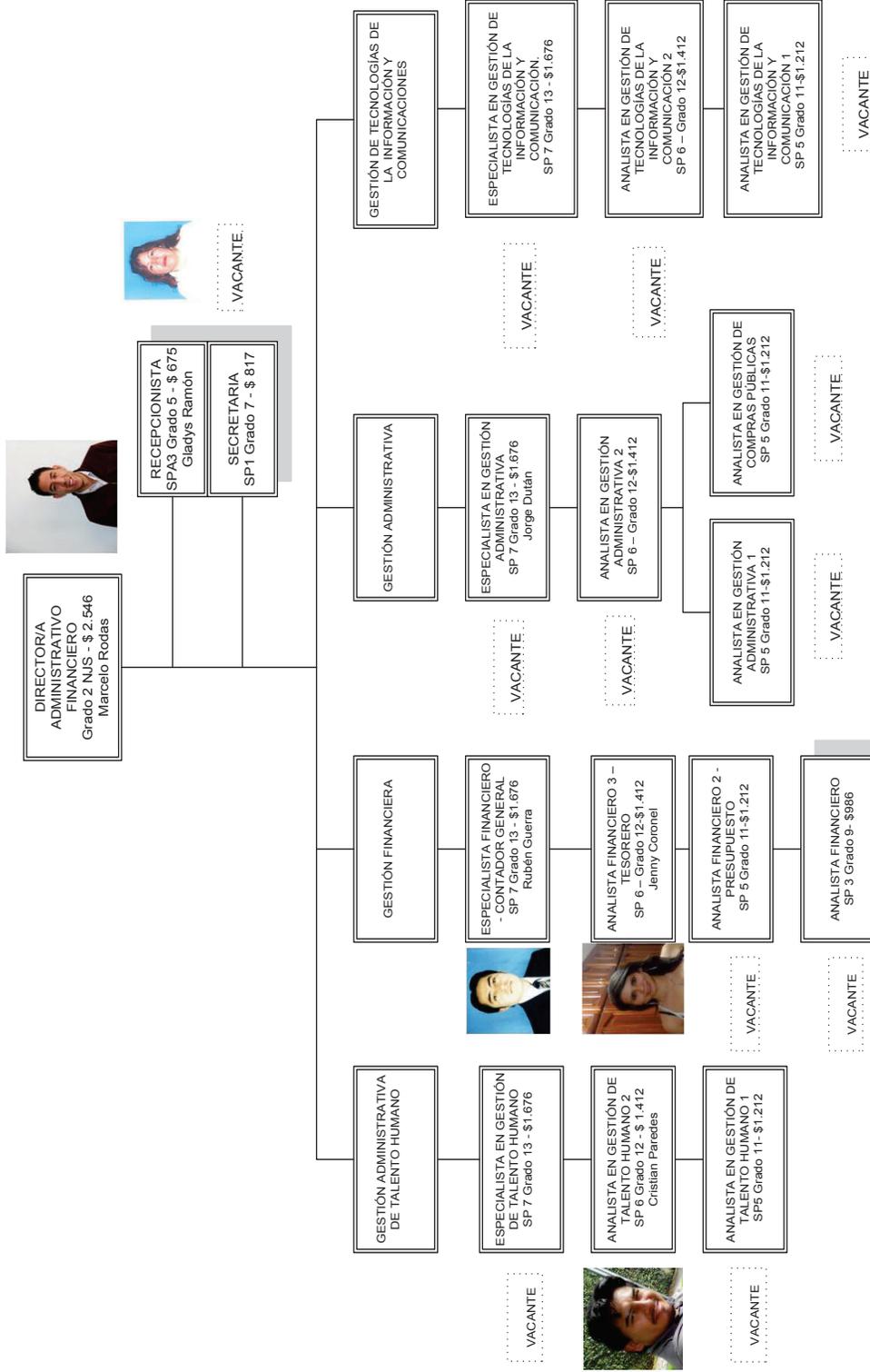


FIGURA 26.- Estructura Posicional – Habilitante de Apoyo

Autor

4.- RESULTADOS

Como resultado de este estudio, se ha obtenido datos cualitativos y cuantitativos correspondientes al análisis, descripción, clasificación, valoración e Implementación del sistema, los cuales serán detallados específicamente.

Para la obtención de los resultados se realizó el análisis, verificación, consolidación, tabulación de la información obtenida; considerando los criterios, sustentos y conceptos de los autores analizados para este estudio; adicionalmente se tomó en cuenta los niveles de relevancia, frecuencia, tiempos e impacto de las actividades en cumplimiento de la misión del puesto.

Cabe indicar que la estructuración del sistema y los resultados obtenidos del mismo, fueron analizados y convalidados con los responsables de cada área a la que pertenece el cargo, esta socialización de los resultados facilitó la aplicación y el manejo de este sistema como parte inherente en los nuevos procesos de reclutamiento y selección de personal que llevó a cabo la institución.

Al inicio de este estudio se planteó la hipótesis de que la implementación de un sistema de descripción, clasificación y valoración de cargos por competencias permitirá seleccionar el personal óptimo para cada cargo.

Se comprueba que un sistema de descripción, clasificación y valoración de cargos por competencias, permite a la institución a través de los responsables de la UATH, identificar varios factores de vital relevancia para garantizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, y la contratación de personal idóneo que cumpla con el perfil requerido para ejecutar las actividades de los cargos.

Ahora la institución cuenta con un sistema integrado de cargos, que detalla específicamente las actividades esenciales, competencias técnicas, conductuales,

especificidad de la experiencia y nivel de instrucción por cada cargo y por proceso institucional. Adicionalmente es importante manifestar que este sistema es parte de la institucionalización del CNC que le permitió solicitar ante el Ministerio del Trabajo la creación de estos cargos. Actualmente el ente rector dio paso a este pedido y ahora la institución cuenta con la creación de nuevos puestos entre nivel Directivo y Operativo.

A inicios del primer trimestre del año 2015, el Consejo Nacional de Competencias en base en este sistema de cargos que fue aprobado por el Ministerio del Trabajo, lanzó su primera convocatoria pública a concurso de méritos y oposición, cabe indicar que la información levantada como parte de este estudio, fue de vital importancia para el registro de las bases del concurso en el que se detalla la actividades esenciales, nivel de instrucción, áreas de conocimiento y se indica las competencias técnicas y conductuales que requiere cada cargo.

Es importante manifestar que anterior a este estudio, el CNC no contaba con una guía, manual, sistema o documento alguno, que le permita identificar el perfil óptimo que se requiere para cada cargo de trabajo, esto conllevaba a que se realice contrataciones de personal con diferentes niveles de instrucción, experiencia y que no tenía relación con las actividades esenciales del cargo. Ocasionado retrasos en la entrega de los servicios y en el cumplimiento de los tiempos de ejecución de las actividades, reflejando un bajo nivel de operatividad y en la ejecución de los recursos asignados a cada área, ya que se tomaba los tiempo para la ejecución de los proyectos a investigar el cómo hacerlo por el desconocimiento de estas actividades.

4.1 FORMULARIOS DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Producto del estudio se levantaron 46 formularios de descripción, los mismos que contienen información detallada de los factores y componentes principales de la descripción de cargos, para el reporte de los resultados se han considerado los

siguientes ítems: denominación del puesto, grupo ocupacional, área de conocimiento, tiempo de experiencia, especificidad de la experiencia por cada uno de los cargos, los cuales se presentan a continuación: **ANEXO D**

Tabla 12.- Resumen del Contenido de Formularios de Descripción de Cargos

| RESUMEN DEL CONTENIDO DE LOS FORMULARIOS DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------------|--|
| DENOMINACIÓN DEL CARGO | GRUPO OCUPACIONAL | ÁREA DE CONOCIMIENTO | TIEMPO DE EXPERIENCIA | ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA |
| COORDINADOR/A GENERAL TÉCNICO | COORDINADOR GENERAL | ECONOMÍA, PSICOPEDAGOGÍA, SOCIOLOGÍA, ANTROPOLOGÍA, ADMINISTRACIÓN, COMERCIAL. | 10 AÑOS | GESTIÓN Y POLÍTICA PÚBLICA, ELABORACIÓN DE PROYECTOS, PLANIFICACIÓN, CALIDAD EN SERVICIOS PÚBLICOS, MODERNIZACIÓN DEL ESTADO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN, DESARROLLO LOCAL, DESARROLLO SOCIAL, POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTIÓN PÚBLICA, GESTIÓN EMPRESARIAL, DISEÑO, GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS. |
| DIRECTORA/A DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL A GAD | DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA | ECONOMÍA, PSICOPEDAGOGÍA, SOCIOLOGÍA, ANTROPOLOGÍA, ADMINISTRACIÓN, INGENIERÍA COMERCIAL. | 10 AÑOS | FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, METODOLOGÍAS DE FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y ASESORÍA TÉCNICA, DESARROLLO LOCAL, MANEJO DE PROYECTOS SOCIALES Y/O DESARROLLO, DEMOCRATIZACIÓN DEL ESTADO, PLANIFICACIÓN, POLÍTICAS PÚBLICAS, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN, DESARROLLO ECONÓMICO, GESTIÓN PRESUPUESTARIA, ELABORACIÓN PLANES OPERATIVOS, GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y/O FINANCIERA. |
| ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL | SERVIDOR PÚBLICO 7 | DERECHO, ECONOMÍA, SOCIOLOGÍA, PSICOPEDAGOGÍA, CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, INGENIERÍA COMERCIAL, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. | 4 AÑOS | GESTIÓN PÚBLICA, ELABORACIÓN DE PROYECTOS, PLANIFICACIÓN, CALIDAD EN SERVICIOS PÚBLICOS, DESARROLLO LOCAL Y COMUNITARIO, FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y ASESORÍA TÉCNICA. |
| ANALISTA EN GESTIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL 1 | SERVIDOR PÚBLICO 5 | DERECHO, ECONOMÍA, SOCIOLOGÍA, PSICOPEDAGOGÍA, CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, COMERCIAL, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. | 2 AÑOS | GESTIÓN PÚBLICA, PLANIFICACIÓN, DESARROLLO COMUNITARIO, FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y ASESORÍA TÉCNICA. |
| ESPECIALISTA DE GESTIÓN INTERINSTITUCIONAL Y COOPERACIÓN | SERVIDOR PÚBLICO 7 | GESTIÓN PÚBLICA, ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, SOCIOLOGÍA, CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, COMERCIAL. | 4 AÑOS | TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN, NORMATIVA DE GESTIÓN PÚBLICA, PLANIFICACIÓN. |
| ANALISTA DE GESTIÓN INTERINSTITUCIONAL Y COOPERACIÓN 2 | SERVIDOR PÚBLICO 6 | GESTIÓN PÚBLICA, ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, SOCIOLOGÍA, CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, COMERCIAL. | 3 AÑOS | NORMATIVA EN GESTIÓN PÚBLICA, PLANIFICACIÓN, GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, OFIMÁTICA |
| ANALISTA DE GESTIÓN INTERINSTITUCIONAL Y COOPERACIÓN 1 | SERVIDOR PÚBLICO 5 | GESTIÓN PÚBLICA, ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, SOCIOLOGÍA, CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, COMERCIAL. | 2 AÑOS | NORMATIVA DE GESTIÓN PÚBLICA, PLANIFICACIÓN, GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, OFIMÁTICA. |
| DIRECTORA/A DE ARTICULACIÓN TERRITORIAL Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS | DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA | ECONOMÍA, SOCIOLOGÍA, ANTROPOLOGÍA, ADMINISTRACIÓN, COMERCIAL. | 10 AÑOS | COOTAD, CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA, ARTICULACIÓN TERRITORIAL Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, DESARROLLO SOCIAL, POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTIÓN PÚBLICA, GESTIÓN EMPRESARIAL. |
| ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE ARTICULACIÓN TERRITORIAL | SERVIDOR PÚBLICO 7 | SOCIOLOGÍA, ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN PÚBLICA, ANTROPOLOGÍA. | 4 AÑOS | ADMINISTRACIÓN, ARTICULACIÓN Y ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, DESCENTRALIZACIÓN, AUTONOMÍA. |
| ANALISTA EN | SERVIDOR | SOCIOLOGÍA, ECONOMÍA, | 3 AÑOS | ADMINISTRACIÓN, ARTICULACIÓN |

| RESUMEN DEL CONTENIDO DE LOS FORMULARIOS DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS | | | | | |
|---|-----------------------------|---|-----------------------|--|--|
| DENOMINACIÓN DEL CARGO | GRUPO OCUPACIONAL | ÁREA DE CONOCIMIENTO | TIEMPO DE EXPERIENCIA | ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA | |
| GESTIÓN DE ARTICULACIÓN TERRITORIAL 2 | PÚBLICO 6 | ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN PÚBLICA, ANTROPOLOGÍA. | | TERRITORIAL, DESCENTRALIZACIÓN, TRABAJO EFICIENTE EN EQUIPO | |
| ANALISTA EN DE GESTIÓN DE ARTICULACIÓN TERRITORIAL 1 | SERVIDOR PÚBLICO 5 | SOCIOLOGÍA, ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN PÚBLICA, ANTROPOLOGÍA. | 2 AÑOS | PROYECTOS SOCIALES CON LA COMUNIDAD, ARTICULACIÓN TERRITORIAL, DESCENTRALIZACIÓN, MANEJO DE COMPETENCIAS, CAPACITADOR | |
| ESPECIALISTA EN DE GESTIÓN DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS | SERVIDOR PÚBLICO 7 | ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN PÚBLICA, DERECHO, SOCIOLOGÍA, ECONOMÍA. | 4 AÑOS | MANEJO DE PROCESOS DE DESCENTRALIZACIÓN, RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, OFIMÁTICA. | |
| ANALISTA EN DE GESTIÓN DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS 2 | SERVIDOR PÚBLICO 6 | ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN PÚBLICA, DERECHO, SOCIOLOGÍA, ECONOMÍA. | 3 AÑOS | PROCESOS DE DESCENTRALIZACIÓN, METODOLOGÍAS PARA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, CARTOGRAFÍA BÁSICA, OFIMÁTICA. | |
| ANALISTA EN DE GESTIÓN DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS 1 | SERVIDOR PÚBLICO 5 | ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN PÚBLICA, DERECHO, SOCIOLOGÍA, ECONOMÍA. | 2 AÑOS | PROCESOS DE DESCENTRALIZACIÓN, METODOLOGÍAS PARA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, CARTOGRAFÍA BÁSICA, OFIMÁTICA. | |
| DIRECTORA/ DE Y MONITOREO Y EVALUACIÓN A GAD | DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA | ECONOMÍA, SOCIOLOGÍA, ANTROPOLOGÍA, ADMINISTRACIÓN, COMERCIAL, DESARROLLO SOCIAL, GESTIÓN PÚBLICA, GESTIÓN EMPRESARIAL. | 10 AÑOS | GESTIÓN PÚBLICA, ELABORACIÓN DE PROYECTOS, PLANIFICACIÓN, CALIDAD EN SERVICIOS PÚBLICOS, DESARROLLO LOCAL, MONITOREO, EVALUACIÓN Y CONTROL, MANEJO DE INDICADORES, METODOLOGÍAS DE FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y ASESORÍA TÉCNICA, DESARROLLO LOCAL, POLÍTICAS PÚBLICAS, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN, DESARROLLO ECONÓMICO, GESTIÓN PRESUPUESTARIA, ELABORACIÓN PLANES OPERATIVOS, GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y/O FINANCIERA. | |
| ESPECIALISTA EN DE GESTIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN A GAD | SERVIDOR PÚBLICO 7 | ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESTADÍSTICA, PROCESOS, COMERCIAL, PRODUCCIÓN | 4 AÑOS | ELABORACIÓN DE PROYECTOS, PLANIFICACIÓN, MONITOREO, EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL, MANEJO DE INDICADORES, ASESORÍA TÉCNICA, POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTIÓN FINANCIERA, GESTIÓN PRESUPUESTARIA, ELABORACIÓN PLANES OPERATIVOS. | |
| ANALISTA EN DE GESTIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN A GAD 2 | SERVIDOR PÚBLICO 6 | ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN, PROCESOS, PRODUCTIVIDAD, COMERCIAL, PRODUCCIÓN | 3 AÑOS | MODELOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS EN MONITOREO, EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PROCESOS, MANEJO DE EQUIPOS DE TRABAJO | |
| ANALISTA EN DE GESTIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN A GAD 1 | SERVIDOR PÚBLICO 5 | ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN, COMERCIAL, PROCESOS, PRODUCCIÓN. | 2 AÑOS | ELABORACIÓN DE CRONOGRAMAS DE TRABAJO, PREPARAR AGENDAS DE TRABAJO, LECTURA DE FLUJOS DE PROCESOS. | |
| DIRECTORA/ ADMINISTRATIVO FINANCIERO | DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA | ADMINISTRACIÓN, COMERCIAL, PROCESOS, ECONOMÍA, FINANZAS. | 10 AÑOS | PROCESOS DE ADQUISICIONES DE BIENES, SUMINISTROS Y MATERIALES / LEY ORGÁNICA DE CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, LOSEP./ CONTRATACIÓN PÚBLICA / LOGÍSTICA / MANEJO DE PERSONAL, | |
| SECRETARIA | SERVIDOR PÚBLICO 1 | TODAS LAS ÁREAS | 6 MESES | SECRETARIADO, ADMINISTRACIÓN, OFIMÁTICA, ARCHIVOLOGÍA. | |
| RECEPCIONISTA | SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3 | TODAS LAS ÁREAS | No requiere | TÉCNICAS DE REDACCIÓN / RELACIONES HUMANAS / OFIMÁTICA. | |
| ESPECIALISTA EN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | SERVIDOR PÚBLICO 7 | ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, PSICOLOGÍA, COMERCIAL, PROCESOS. | 4 AÑOS | ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, DESARROLLO DE PROYECTOS INSTITUCIONALES, FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL. | |
| ANALISTA EN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO 2 | SERVIDOR PÚBLICO 6 | COMERCIAL, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, PROCESOS, COMERCIAL, PSICOLOGÍA. | 3 AÑOS | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN, SISTEMA DE TALENTO HUMANO LEVANTAMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL, CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE PERSONAL. | |

| RESUMEN DEL CONTENIDO DE LOS FORMULARIOS DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS | | | | | |
|--|--------------------------|---|-----------------------|--|--|
| DENOMINACIÓN DEL CARGO | GRUPO OCUPACIONAL | ÁREA DE CONOCIMIENTO | TIEMPO DE EXPERIENCIA | ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA | |
| ANALISTA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO 1 | SERVIDOR PÚBLICO 5 | ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, COMERCIAL, PROCESOS, PSICOLOGÍA. | 2 AÑOS | ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO, DESARROLLO DE PROYECTOS INSTITUCIONALES. | |
| ESPECIALISTA FINANCIERO CONTADOR GENERAL | SERVIDOR PÚBLICO 7 | FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTABILIDAD, CPA, BANCA, TRIBUTACIÓN. | 4 AÑOS | MANEJO DE CONTABILIDAD GENERAL, GESTIÓN CONTABLE GUBERNAMENTAL, TRIBUTACIÓN, ANÁLISIS FINANCIERO, SISTEMA NACIONAL DE FINANZAS PÚBLICAS, E-SIGEF. | |
| ANALISTA FINANCIERO TESORERO 3 | SERVIDOR PÚBLICO 6 | FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTABILIDAD, CPA, BANCA, TRIBUTACIÓN. | 3 AÑOS | TRIBUTACIÓN, LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, SISTEMA NACIONAL DE FINANZAS PÚBLICAS, CONTABILIDAD GENERAL. | |
| ANALISTA FINANCIERO PRESUPUESTO 2 | SERVIDOR PÚBLICO 5 | ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN, FINANZAS, COMERCIAL, CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, TRIBUTARIA. | 2 AÑOS | MANEJO PRESUPUESTARIO. CEDULAS PRESUPUESTARIAS. POA. NORMAS Y POLÍTICAS PRESUPUESTARIAS EMITIDAS POR EL MINISTERIO DE FINANZAS Y SENPLADES. | |
| ANALISTA FINANCIERO | SERVIDOR PÚBLICO 3 | CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, FINANZAS, BANCA, ECONOMÍA, COMERCIAL. | 2 AÑOS | CONTABILIDAD GENERAL, ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS, CONCILIACIONES BANCARIAS, CONTROL INTERNO. | |
| ESPECIALISTA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA | SERVIDOR PÚBLICO 7 | INGENIERÍA COMERCIAL, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ECONOMÍA, FINANZAS. | 4 AÑOS | GESTIÓN ADMINISTRATIVA, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, MANEJO DE INVENTARIOS Y/O BODEGAS, CONTRATACIÓN PÚBLICA, NORMAS DE CONTROL INTERNO, MANEJO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS, GESTIÓN PÚBLICA, PRESUPUESTO, MANEJO DEL PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS. | |
| ANALISTA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2 | SERVIDOR PÚBLICO 6 | ADMINISTRACIÓN, COMERCIAL, PROCESOS, ECONOMÍA, FINANZAS. | 3 AÑOS | GESTIÓN ADMINISTRATIVA, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, MANEJO DE INVENTARIOS Y/O BODEGAS, CONTRATACIÓN PÚBLICA, NORMAS DE CONTROL INTERNO, MANEJO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS. | |
| ANALISTA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA 1 | SERVIDOR PÚBLICO 5 | ADMINISTRACIÓN, COMERCIAL, PROCESOS, ECONOMÍA, FINANZAS. | 2 AÑOS | LEY Y REGLAMENTO DE ADQUISICIONES, CONTRATACIÓN PÚBLICA, LEY ORGÁNICA DE LA CGE, MANEJO DE INVENTARIOS. | |
| ANALISTA EN GESTIÓN DE COMPRAS PÚBLICAS | SERVIDOR PÚBLICO 5 | ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS / COMERCIAL / ADMINISTRACIÓN PÚBLICA / ECONOMÍA / DERECHO. | 2 AÑOS | LEY Y REGLAMENTO DE ADQUISICIONES, CONTRATACIÓN PÚBLICA, LEY ORGÁNICA DE LA CGE, MANEJO DE INVENTARIOS. | |
| ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN. | SERVIDOR PÚBLICO 7 | SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, REDES, TELECOMUNICACIONES. | 4 AÑOS | SISTEMAS DE PROGRAMACIÓN, DISEÑO Y MANEJO DE PLATAFORMAS INFORMÁTICAS, DE COMUNICACIONES Y TECNOLÓGICAS, ARQUITECTURA DE COMPUTADORES, SOFTWARE DE AUTOMATIZACIÓN DE OFICINA, ADMINISTRACIÓN DE REDES, SITIOS WEB, SERVIDORES Y BASES DE DATOS, AUDITORIA Y SEGURIDAD TECNOLÓGICA. | |
| ANALISTA EN GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN 2 | SERVIDOR PÚBLICO 6 | SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, REDES, TELECOMUNICACIONES. | 3 AÑOS | SISTEMAS DE PROGRAMACIÓN, DISEÑO Y MANEJO DE PLATAFORMAS INFORMÁTICAS, DE COMUNICACIONES Y TECNOLÓGICAS, ARQUITECTURA DE COMPUTADORES, SOFTWARE DE AUTOMATIZACIÓN DE OFICINA, ADMINISTRACIÓN DE REDES, SITIOS WEB, SERVIDORES Y BASES DE DATOS, AUDITORIA Y SEGURIDAD TECNOLÓGICA. | |
| ANALISTA EN GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN 1 | SERVIDOR PÚBLICO 5 | SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, REDES, TELECOMUNICACIONES. | 2 AÑOS | SISTEMAS OPERATIVOS, ANTIVIRUS, ARQUITECTURA DE COMPUTADORES, SOFTWARE DE AUTOMATIZACIÓN DE OFICINAS, ADMINISTRACIÓN DE REDES, PORTALES WEB, SERVIDORES Y BASES DE DATOS, DESARROLLO Y MANEJO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS, COMUNICACIONES Y TECNOLÓGICOS. | |
| DIRECTOR/A DE ASESORÍA JURÍDICA | DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA | JURISPRUDENCIA Y DERECHO | 10 AÑOS | CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA, TRATADOS INTERNACIONALES, LEYES Y NORMATIVA VIGENTE. | |

| RESUMEN DEL CONTENIDO DE LOS FORMULARIOS DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS | | | | |
|---|--------------------------|---|-----------------------|--|
| DENOMINACIÓN DEL CARGO | GRUPO OCUPACIONAL | ÁREA DE CONOCIMIENTO | TIEMPO DE EXPERIENCIA | ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA |
| ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE ASESORÍA LEGAL Y PATROCINIO JUDICIAL | SERVIDOR PÚBLICO 7 | DERECHO JURISPRUDENCIA Y | 4 AÑOS | DERECHO ADMINISTRATIVO: PROCEDIMIENTOS DISCIPLINARIOS, PROCEDIMIENTOS CONTENCIOSO-ADMINISTRATIVOS, CONTRATOS ADMINISTRATIVOS; DERECHO LABORAL, SEGURIDAD SOCIAL Y SISTEMAS DE PREVISIÓN, PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES. |
| ANALISTA EN GESTIÓN DE ASESORÍA LEGAL | SERVIDOR PÚBLICO 5 | JURISPRUDENCIA DERECHO Y | 2 AÑOS | DERECHO: LABORAL, PENAL, TRIBUTARIO, COMPRAS PÚBLICAS, ADMINISTRATIVO, CONSTITUCIONAL. |
| ANALISTA EN GESTIÓN DE PATROCINIO JUDICIAL | SERVIDOR PÚBLICO 5 | JURISPRUDENCIA DERECHO Y | 2 AÑOS | DERECHO: LABORAL, PENAL, TRIBUTARIO, COMPRAS PÚBLICAS, ADMINISTRATIVO, CONSTITUCIONAL, ARBITRAJE, MEDIADORES. |
| DIRECTOR/A DE COMUNICACIÓN SOCIAL | DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA | PERIODISMO, PRODUCCIÓN, COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL, MARKETING Y PUBLICIDAD, DISEÑO. | 10 AÑOS | REDACCIÓN, MANEJO DE GÉNEROS PERIODÍSTICOS, EDICIÓN DE TEXTOS, CAMPAÑAS PUBLICITARIAS, MANEJO DE MEDIOS, ORGANIZACIÓN DE EVENTOS, IMAGEN INSTITUCIONAL, FUENTES DE INFORMACIÓN, PLANIFICACIÓN, REDACCIÓN Y PUBLICACIÓN DE OBRAS DE ÍNDOLE PERIODÍSTICO, TECNOLOGÍAS DIGITALES. |
| ESPECIALISTA DE COMUNICACIÓN SOCIAL | SERVIDOR PÚBLICO 7 | PERIODISMO, PRODUCCIÓN, COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL, MARKETING Y PUBLICIDAD, DISEÑO. | 4 AÑOS | REDACCIÓN, MANEJO DE GÉNEROS PERIODÍSTICOS, EDICIÓN DE TEXTOS, CAMPAÑAS PUBLICITARIAS, MANEJO DE MEDIOS, ORGANIZACIÓN DE EVENTOS, IMAGEN INSTITUCIONAL, FUENTES DE INFORMACIÓN, PLANIFICACIÓN, REDACCIÓN Y PUBLICACIÓN DE OBRAS DE ÍNDOLE PERIODÍSTICO, TECNOLOGÍAS DIGITALES. |
| ANALISTA EN GESTIÓN DE PERIODISMO | SERVIDOR PÚBLICO 5 | PERIODISMO, PRODUCCIÓN, COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL. | 2 AÑOS | PERIODISMO, AUDIOVISUALES, COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL, PROGRAMAS DE DISEÑO, HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DIGITAL. |
| ANALISTA EN GESTIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA | SERVIDOR PÚBLICO 5 | PERIODISMO, COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL, MARKETING Y PUBLICIDAD. | 2 AÑOS | REDACCIÓN, MANEJO DE GÉNEROS PERIODÍSTICOS, EDICIÓN DE TEXTOS, CAMPAÑAS PUBLICITARIAS, MANEJO DE MEDIOS, ORGANIZACIÓN DE EVENTOS, IMAGEN INSTITUCIONAL, FUENTES DE INFORMACIÓN, PLANIFICACIÓN, REDACCIÓN Y PUBLICACIÓN DE OBRAS DE ÍNDOLE PERIODÍSTICO, TECNOLOGÍAS DIGITALES |
| DIRECTOR/A DE PLANIFICACIÓN | DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA | ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, PROCESOS, COMERCIAL, ECONOMÍA. | 10 AÑOS | MANEJO DE PROYECTOS, PLANIFICACIÓN, INDICADORES DE GESTIÓN, PLAN OPERATIVO ANUAL, GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y/O FINANCIERA, GESTIÓN COMERCIAL, MANEJO DE PRESUPUESTOS, SEGUIMIENTO Y/O EVALUACIÓN. |
| ESPECIALISTA DE PLANIFICACIÓN | SERVIDOR PÚBLICO 7 | ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y PROCESOS, COMERCIAL. | 4 AÑOS | METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN, GESTIÓN DE LA CALIDAD, ELABORACIÓN DE PROYECTOS. |
| ANALISTA DE PLANIFICACIÓN | SERVIDOR PÚBLICO 5 | ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN, COMERCIAL, PROCESOS. | 2 AÑOS | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. ELABORACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS. DESARROLLO INSTITUCIONAL. |

Autor

Otro de los factores considerados en la descripción de los cargos es la Instrucción Formal que se requiere, de un total de cuarenta y seis (46) cargos, cuarenta y cuatro (44) requieren instrucción formal de tercer nivel y únicamente dos (2) no

requieren título terminal de tercer nivel, como se puede evidenciar en la gráfica siguiente:

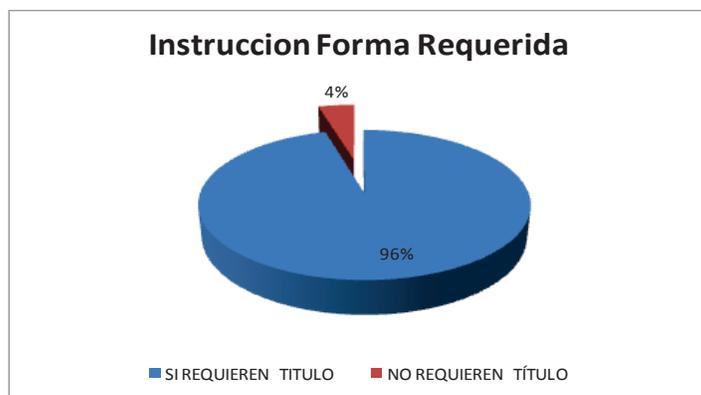


FIGURA 27.- Instrucción Formal Requerida

Autor

Como resultado se observa que el 96 % de los cargos requieren título terminal de 3° nivel y únicamente el 4 % no lo requiere. Lo que denota que el personal del Consejo Nacional de Competencias, ha priorizado en la selección de personal de nivel profesional para el desarrollo de sus procesos internos.

En cuanto al tiempo de experiencia, se logró identificar que de los cuarenta y seis (46) cargos, un (1) cargo no requiere experiencia para la ejecución de sus actividades y equivale al 2% con respecto al total, mientras que el resto de cargos descritos se exige un mínimo de 6 meses hasta 10 años de experiencia, como se refleja en el siguiente gráfico:

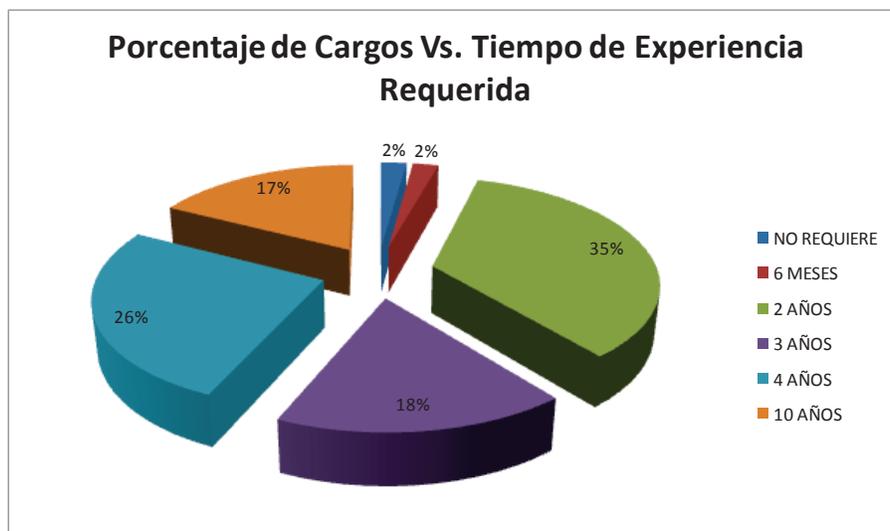


FIGURA 28.- Cargos & Tiempos de Experiencia

Autor

Respecto al porcentaje de requisitos de tiempo de experiencia por nivel operativo, se observa que para el nivel profesional se requiere una experiencia de 6 meses a 4 años que corresponde al 81 % del total de los cargos descritos y el 17 % de los cargos requieren una experiencia de 10 años lo cuales, corresponden al nivel directivo como se puede verificar en la siguiente tabla:

Tabla 13.- Experiencia Requerida en Función del Nivel Operativo

| EXPERIENCIA REQUERIDA EN FUNCIÓN DEL NIVEL OPERATIVO | | | |
|---|-------------------------|----------------|-------------------|
| EXPERIENCIA | NÚMERO DE CARGOS | NIVEL | PORCENTAJE |
| NO REQUIERE | 1 | NO PROFESIONAL | 2% |
| 6 MESES | 1 | PROFESIONAL | 81% |
| 2 AÑOS | 16 | | |
| 3 AÑOS | 8 | | |
| 4 AÑOS | 12 | | |
| 10 AÑOS | 8 | DIRECTIVO | 17% |
| | 46 | | 100% |

Autor

De acuerdo a las actividades esenciales de cada uno de los cargos, se han identificados las competencia técnicas y conductual, según su nivel de relevancia alta media o baja.

Cuando el cargo tiene mayor grado de responsabilidad y complejidad, la relevancia de la competencia es alta o media, esta especificidad se denota en los cargos de denominación de especialistas y directivos, los cuales se encuentran dentro del nivel profesional, para el caso de los cargos con denominación de analistas existen ciertas competencias que se requiere que la relevancia sea alta.

Para identificar el tipo de competencia para cada uno de los puestos, se ha considerado las actividades que se ejecuta, frecuencias, tiempos y experticia requerida, estos factores fueron ponderados y analizados por un equipo conformado por el responsable del área, un delegado de la UATH y un delegado de la Autoridad Nominadora de la institución, este tribunal fue el encargado de validar y determinar las competencias mínimas requeridas para cada uno de los puestos y los niveles de relevancia. Conforme se visualiza en el detalle de la siguiente tabla:

Tabla 14.- Competencias Técnicas y Conductuales

| N° | DENOMINACIÓN DEL CARGO | COMPETENCIAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES | | | |
|----|---|---|------------|---|------------|
| | | COMPETENCIA TÉCNICA | RELEVANCIA | COMPETENCIAS CONDUCTUALES | RELEVANCIA |
| 1 | Analista en Gestión de Articulación Territorial 1 | Habilidad Analítica | Media | trabajo en equipo | baja |
| | | Expresión Oral | Alta | Aprendizaje continuo | Alta |
| | | Organización de Sistemas | Media | Orientación al servicio | Media |
| 2 | Analista en Gestión de Articulación Territorial 2 | Expresión Escrita | Alta | | |
| | | Orientación / Asesoramiento | Media | | |
| | | Monitoreo y control | Media | Trabajo en equipo | Alta |
| 3 | Especialista en Gestión de Articulación Territorial | Organización de sistemas | Media | Iniciativa | Media |
| | | Organización de la información | Baja | Orientación de servicio | Media |
| | | Inspección de productos o servicios | Alta | Construcción de relaciones | Alta |
| 4 | Especialista en Resolución de Conflictos | Monitoreo y control | Alta | Iniciativa | Media |
| | | Pensamiento estratégico | Media | Orientación de servicio | Media |
| | | Pensamiento conceptual | Media | | |
| 5 | Analista en Gestión de Resolución de Conflictos 2 | Organización de sistemas | Baja | | |
| | | Organización de la información | Alta | Orientación de servicio | Media |
| | | Pensamiento analítico | Alta | Trabajo en equipo | Media |
| 6 | Analista en Gestión de Resolución de Conflictos 1 | Organización de sistemas | Alta | | |
| | | Pensamiento estratégico | Alta | Orientación de servicio | Media |
| | | Pensamiento conceptual | Alta | Trabajo en equipo | Media |
| 7 | Especialista en Resolución de Conflictos 1 | Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) | Alta | Iniciativa | Alta |
| | | Organización de la información | Alta | | |
| | | Instrucción | Alta | | |
| 8 | Analista en Gestión de Resolución de Conflictos 2 | Monitoreo y control | Alta | Trabajo en equipo | Media |
| | | Planificación y gestión | Baja | Iniciativa | Alta |
| | | Monitoreo y control | Alta | Conocimiento del entorno organizacional | Alta |
| 9 | Analista en Gestión de Resolución de Conflictos 1 | Orientación / asesoramiento | Media | Aprendizaje continuo | Media |
| | | Orientación / asesoramiento | Alta | | |
| | | Monitoreo y control | Alta | Trabajo en equipo | Media |
| 10 | Especialista en Resolución de Conflictos 1 | Planificación y gestión | Baja | Iniciativa | Alta |
| | | Manejo de recursos materiales | Alta | Conocimiento del entorno organizacional | Alta |
| | | Expresión escrita | Media | | |
| 11 | Especialista en Resolución de Conflictos 1 | Orientación / asesoramiento | Media | | |
| | | Orientación / asesoramiento | Media | | |

| COMPETENCIAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES | | | | | |
|--------------------------------------|--|---|---------------------------|---|-------|
| DENOMINACIÓN DEL CARGO | COMPETENCIA TÉCNICA | RELEVANCIA | COMPETENCIAS CONDUCTUALES | RELEVANCIA | |
| 7 | Director de Articulación y Resolución de Conflictos | Pensamiento crítico | Alta | Construcción de relaciones | Alta |
| | | Planificación y gestión | Alta | Orientación a los resultados | Alta |
| | | Pensamiento estratégico | Alta | Construcción de relaciones | Alta |
| | | Planificación y gestión | Baja | | |
| | | Monitoreo y control | Alta | | |
| 8 | Director de Fortalecimiento Institucional a GAD | Manejo de recursos materiales | Alta | Conocimiento del entorno organizacional | Alta |
| | | Monitoreo y control | Alta | Orientación a los resultados | Alta |
| | | Inspección de productos o servicios | Alta | Construcción de relaciones | Alta |
| | | Desarrollo estratégico de los recursos humanos | Baja | | |
| | | Pensamiento estratégico | Alta | | |
| | | Juicio y toma de decisiones | Alta | | |
| | | Organización de sistemas | Alta | | |
| | | Planificación y gestión | Alta | | |
| | | Identificación de problemas | Alta | Trabajo en equipo | Alta |
| | | Planificación y gestión | Baja | Orientación a los resultados | Alta |
| 9 | Especialista en Fortalecimiento Institucional a GAD. | Monitoreo y control | Alta | Iniciativa | Alta |
| | | Organización de sistemas | Alta | | |
| | | Organización de sistemas | Alta | | |
| | | Orientación / asesoramiento | Media | | |
| | | Expresión escrita | Alta | | |
| | | Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) | Media | Trabajo en equipo | baja |
| | | Desarrollo estratégico de los recursos humanos | Baja | Orientación a los resultados | Alta |
| 10 | Analista de Fortalecimiento Institucional a GAD | Pensamiento conceptual | Baja | Aprendizaje continuo | Media |
| | | Planificación y gestión | Baja | | |
| | | Organización de sistemas | Media | | |
| | | Monitoreo y control | Media | | |
| | | Expresión oral | Alta | Trabajo en equipo | Alta |
| 11 | Especialista en Gestión Interinstitucional y Cooperación | Pensamiento conceptual | Alta | Orientación a los resultados | Media |
| | | Expresión escrita | Alta | Iniciativa | Media |
| | | Monitoreo y control | Alta | | |
| | | Planificación y gestión | Baja | | |

| COMPETENCIAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES | | | | |
|--------------------------------------|---|------------|---|------------|
| DENOMINACIÓN DEL CARGO | COMPETENCIA TÉCNICA | RELEVANCIA | COMPETENCIAS CONDUCTUALES | RELEVANCIA |
| 12 | Pensamiento conceptual | Media | Trabajo en equipo | Alta |
| | Organización de la información | Media | Orientación a los resultados | Media |
| | Monitoreo y control | Media | Iniciativa | Alta |
| | Percepción de sistemas y entorno | Media | | |
| | Orientación / asesoramiento | Media | | |
| | Organización de la información | Alta | Orientación de servicio | Media |
| 13 | Organización de la información | Media | Orientación a los resultados | Media |
| | Manejo de recursos materiales | Media | Iniciativa | Alta |
| | Pensamiento conceptual | Baja | | |
| | Expresión escrita | Media | | |
| | Planificación y gestión | Baja | Construcción de relaciones | Alta |
| | Monitoreo y control | Alta | Conocimiento del entorno organizacional | Alta |
| 14 | Orientación / asesoramiento | Media | Iniciativa | Alta |
| | Monitoreo y control | Alta | | |
| | Monitoreo y control | Alta | | |
| | Expresión escrita | Alta | | |
| | Organización de la información | Alta | Orientación a los resultados | Alta |
| | Monitoreo y control | Alta | Construcción de relaciones | Alta |
| 15 | Monitoreo y control | Alta | Aprendizaje continuo | Alta |
| | Expresión escrita | Alta | | |
| | Organización de sistemas | Alta | | |
| | Pensamiento analítico | Alta | | |
| | Orientación / asesoramiento | Media | | |
| | Planificación y gestión | Alta | Orientación a los resultados | Alta |
| 16 | Monitoreo y control | Media | Trabajo en equipo | Alta |
| | Monitoreo y control | Alta | Orientación de servicio | Alta |
| | Inspección de productos o servicios | Alta | | |
| | Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) | Alta | | |
| | Comprensión escrita | Media | | |
| | Monitoreo y control | Media | Trabajo en equipo | Alta |
| 17 | Manejo de recursos materiales | Alta | Construcción de relaciones | Alta |
| | Pensamiento crítico | Alta | Iniciativa | Alta |
| | Generación de ideas | Alta | | |
| | | | | |

| COMPETENCIAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES | | | |
|--------------------------------------|---|------------|---|
| DENOMINACIÓN DEL CARGO | COMPETENCIA TÉCNICA | RELEVANCIA | COMPETENCIAS CONDUCTUALES |
| N° | | RELEVANCIA | RELEVANCIA |
| | Comprensión oral | Alta | |
| | Planificación y gestión | Alta | Conocimiento del entorno organizacional |
| | Generación de ideas | Alta | Orientación a los resultados |
| | Pensamiento analítico | Alta | Construcción de relaciones |
| 18 | Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) | Media | |
| | Pensamiento estratégico | Alta | |
| | Planificación y gestión | Media | |
| | Generación de ideas | Alta | Trabajo en equipo |
| | Manejo de recursos financieros | Media | Iniciativa |
| 19 | Planificación y gestión | Baja | Orientación a los resultados |
| | Manejo de recursos financieros | Alta | |
| | Planificación y gestión | Baja | |
| | Planificación y gestión | Media | |
| | Pensamiento estratégico | Alta | Orientación a los resultados |
| | Organización de sistemas | Alta | Orientación de servicio |
| | Planificación y gestión | Alta | Trabajo en equipo |
| 20 | Desarrollo estratégico de los recursos humanos | Media | |
| | Organización de sistemas | Media | |
| | Desarrollo estratégico de los recursos humanos | Media | |
| | Desarrollo estratégico de los recursos humanos | Media | Trabajo en equipo |
| | Organización de la información | Alta | Iniciativa |
| 21 | Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) | Alta | Orientación a los resultados |
| | Monitoreo y control | Alta | |
| | Planificación y gestión | Alta | |
| | Organización de la información | Media | Iniciativa |
| | Desarrollo estratégico de los recursos humanos | Alta | Orientación a los resultados |
| 22 | Planificación y gestión | Media | Orientación de servicio |
| | Pensamiento conceptual | Media | Aprendizaje continuo |
| 23 | Diseño de tecnología | Media | Trabajo en equipo |

| N° | DENOMINACIÓN DEL CARGO | COMPETENCIAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES | | | |
|----|---|---|------------|---|------------|
| | | COMPETENCIA TÉCNICA | RELEVANCIA | COMPETENCIAS CONDUCTUALES | RELEVANCIA |
| | de Tecnologías de la Información y Comunicación | Organización de sistemas | Media | Conocimiento del entorno organizacional | Alta |
| | | Generación de ideas | Media | Aprendizaje continuo | Alta |
| | | Planificación y gestión | Media | | |
| | | Orientación / asesoramiento | Alta | | |
| | | Detección de averías | Alta | | |
| | | Organización de la información | Alta | | |
| | | Selección de equipos | Alta | | |
| | | Mantenimiento de equipos | Alta | Trabajo en equipo | Alta |
| 24 | Analista en Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación 2 | Análisis de operaciones | Media | Conocimiento del entorno organizacional | Alta |
| | | Operación y control | Alta | Aprendizaje continuo | Alta |
| | | Operación y control | Media | | |
| | | Mantenimiento de equipos | Alta | | |
| | | Recopilación de información | Media | Trabajo en equipo | Media |
| | | Mantenimiento de equipos | Alta | Orientación a los resultados | Alta |
| 25 | Analista en Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación 1 | Diseño de tecnología | Baja | Iniciativa | Media |
| | | Instrucción | Alta | | |
| | | Mantenimiento de equipos | Media | | |
| | | Manejo de recursos materiales | Alta | | |
| | | Recopilación de información | Baja | | |
| | | Planificación y gestión | Alta | Trabajo en equipo | Alta |
| | | Operación y control | Alta | Orientación a los resultados | Alta |
| 26 | Contador General | Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) | Alta | Aprendizaje continuo | Alta |
| | | Monitoreo y control | Alta | | |
| | | Juicio y toma de decisiones | Media | | |
| | | Pensamiento estratégico | Alta | Aprendizaje continuo | Media |
| | | Monitoreo y control | Alta | Orientación a los resultados | Alta |
| 27 | Analista de Presupuesto | Operación y control | Media | Aprendizaje continuo | Media |
| | | Monitoreo y control | Media | | |
| | | Monitoreo y control | Media | | |
| | | Manejo de recursos financieros | Alta | Orientación a los resultados | Alta |
| 28 | Analista de Financiero - Tesorero | Pensamiento conceptual | Media | Aprendizaje continuo | Media |
| | | Pensamiento conceptual | Media | Trabajo en equipo | Alta |

| COMPETENCIAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES | | | | | |
|--------------------------------------|---|---|------------|---|------------|
| N° | DENOMINACIÓN DEL CARGO | COMPETENCIA TÉCNICA | RELEVANCIA | COMPETENCIAS CONDUCTUALES | RELEVANCIA |
| | | Manejo de recursos financieros | Alta | Orientación a los resultados | Alta |
| | | Pensamiento crítico | Alta | Conocimiento del entorno organizacional | Media |
| | | Manejo de recursos financieros | Alta | Iniciativa | Alta |
| | | Monitoreo y control | Alta | | |
| | | Identificación de problemas | Alta | | |
| | | Manejo de recursos financieros | Media | | |
| | | Monitoreo y control | Media | | |
| | | Pensamiento analítico | Baja | Orientación de servicio | Baja |
| | | Recopilación de información | Baja | Orientación a los resultados | Baja |
| 29 | Secretaria | Organización de la información | Baja | Conocimiento del entorno organizacional | Media |
| | | Expresión escrita | Baja | | |
| | | Recopilación de información | Baja | | |
| | | Expresión oral | Baja | Orientación de servicio | Baja |
| | | Comprensión oral | Baja | Construcción de relaciones | Baja |
| | | Organización de la información | Baja | Flexibilidad | Media |
| | | Expresión oral | Baja | | |
| | | Monitoreo y control | Baja | | |
| | | Manejo de recursos materiales | Alta | Trabajo en equipo | Alta |
| | | Identificación de problemas | Media | Orientación a los resultados | Alta |
| | | Monitoreo y control | Media | Iniciativa | Alta |
| 31 | Especialista en Gestión Administrativa | Pensamiento estratégico | Alta | | |
| | | Orientación / asesoramiento | Alta | | |
| | | Pensamiento conceptual | Alta | | |
| | | Monitoreo y control | Baja | | |
| | | Operación y control | Baja | | |
| | | Pensamiento conceptual | Media | Orientación a los resultados | Alta |
| | | Organización de sistemas | Media | Trabajo en equipo | Media |
| 32 | Analista en Gestión de Compras Públicas | Pensamiento estratégico | Baja | Aprendizaje continuo | Media |
| | | Generación de ideas | Baja | | |
| | | Recopilación de información | Media | | |
| 33 | Analista en Gestión Administrativa 2 | Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) | Alta | Trabajo en equipo | Alta |
| | | Monitoreo y control | Media | Orientación de servicio | Alta |

| COMPETENCIAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES | | | | |
|--------------------------------------|---|------------------------------|---|------------|
| DENOMINACIÓN DEL CARGO | COMPETENCIA TÉCNICA | RELEVANCIA | COMPETENCIAS CONDUCTUALES | RELEVANCIA |
| 34 | Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) | Alta | Orientación a los resultados | Alta |
| | Mantenimiento de equipos | Media | | |
| | Manejo de recursos materiales | Media | | |
| | Monitoreo y control | Baja | | |
| | Planificación y gestión | Alta | | |
| | Inspección de productos o servicios | Alta | | |
| | Planificación y gestión | Media | Trabajo en equipo | Alta |
| | Planificación y gestión | Media | Conocimiento del entorno organizacional | Baja |
| | Detección de averías | Baja | Orientación de servicio | Media |
| | Pensamiento conceptual | Media | | |
| 35 | Instrucción | Media | | |
| | Mantenimiento de equipos | Alta | | |
| | Manejo de recursos materiales | Media | | |
| | Planificación y gestión | Alta | Construcción de relaciones | Alta |
| | Planificación y gestión | Alta | Orientación a los resultados | Alta |
| | Orientación / asesoramiento | Alta | Trabajo en equipo | Alta |
| | Monitoreo y control | Alta | | |
| | Operación y control | Alta | | |
| | Orientación / asesoramiento | Alta | Trabajo en equipo | Alta |
| | Operación y control | Alta | Orientación a los resultados | Alta |
| 36 | Monitoreo y control | Alta | Aprendizaje continuo | Alta |
| | Planificación y gestión | Alta | | |
| | Planificación y gestión | Alta | | |
| | Planificación y gestión | Alta | Construcción de relaciones | Alta |
| | Planificación y gestión | Alta | Orientación a los resultados | Alta |
| | Orientación / asesoramiento | Alta | Trabajo en equipo | Alta |
| | Monitoreo y control | Alta | | |
| | Operación y control | Alta | | |
| | Pensamiento analítico | Alta | Orientación a los resultados | Alta |
| | Monitoreo y control | Media | Trabajo en equipo | Media |
| 37 | Planificación y gestión | Media | Aprendizaje continuo | Media |
| | Pensamiento estratégico | Alta | | |
| | Planificación y gestión | Alta | | |
| | Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) | Alta | | |
| | Mantenimiento de equipos | Media | | |
| | Manejo de recursos materiales | Media | | |
| | Monitoreo y control | Baja | | |
| | Planificación y gestión | Alta | | |
| | Inspección de productos o servicios | Alta | | |
| | Planificación y gestión | Media | Trabajo en equipo | Alta |
| 38 | Planificación y gestión | Media | Conocimiento del entorno organizacional | Baja |
| | Detección de averías | Baja | Orientación de servicio | Media |
| | Pensamiento conceptual | Media | | |
| | Instrucción | Media | | |
| | Mantenimiento de equipos | Alta | | |
| | Manejo de recursos materiales | Media | | |
| | Planificación y gestión | Alta | Construcción de relaciones | Alta |
| | Planificación y gestión | Alta | Orientación a los resultados | Alta |
| | Orientación / asesoramiento | Alta | Trabajo en equipo | Alta |
| | Monitoreo y control | Alta | | |
| Operación y control | Alta | | | |
| Pensamiento analítico | Alta | Orientación a los resultados | Alta | |
| Monitoreo y control | Media | Trabajo en equipo | Media | |
| Planificación y gestión | Media | Aprendizaje continuo | Media | |
| Pensamiento estratégico | Alta | | | |
| Planificación y gestión | Alta | | | |

| COMPETENCIAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES | | | | | |
|--------------------------------------|---|---|------------|---|------------|
| N° | DENOMINACIÓN DEL CARGO | COMPETENCIAS CONDUCTUALES | | | RELEVANCIA |
| | | COMPETENCIA TÉCNICA | RELEVANCIA | COMPETENCIAS CONDUCTUALES | |
| 39 | Director de Comunicación Social | Pensamiento conceptual | Media | | |
| | | Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) | Media | | |
| | | Orientación / asesoramiento | Media | Iniciativa | Alta |
| | | Orientación / asesoramiento | Alta | Orientación a los resultados | Alta |
| | | Planificación y gestión | Baja | Conocimiento del entorno organizacional | Alta |
| | | Percepción de sistemas y entorno | Media | | |
| | | Generación de ideas | Alta | | |
| | | Diseño de tecnología | Baja | | |
| | | Diseño de tecnología | Media | | |
| | | Planificación y gestión | Media | Conocimiento del entorno organizacional | Alta |
| 40 | Especialista en Comunicación Social | Manejo de recursos materiales | Media | Construcción de relaciones | Alta |
| | | Expresión escrita | Media | Orientación a los resultados | Media |
| | | Selección de equipos | Media | | |
| | | Recopilación de información | Alta | | |
| | | Pensamiento conceptual | Media | Flexibilidad | Alta |
| | | Monitoreo y control | Alta | Orientación a los resultados | Alta |
| | | Pensamiento conceptual | Baja | Construcción de relaciones | Alta |
| | | Inspección de productos o servicios | Alta | | |
| | | Monitoreo y control | Alta | | |
| | | Recopilación de información | Media | | |
| 41 | Analista en Gestión de Periodismo | Recopilación de información | Alta | | |
| | | Planificación y gestión | Media | Flexibilidad | Alta |
| | | Pensamiento crítico | Media | Construcción de relaciones | Alta |
| | | Planificación y gestión | Media | Conocimiento del entorno organizacional | Media |
| | | Organización de la información | Alta | | |
| | | Planificación y gestión | Baja | | |
| | | Juicio y toma de decisiones | Alta | Orientación a los resultados | Alta |
| | | Generación de ideas | Alta | Conocimiento del entorno organizacional | Baja |
| | | Manejo de recursos materiales | Alta | Construcción de relaciones | Alta |
| | | Comprensión escrita | Alta | | |
| 42 | Analista en Gestión de Comunicación Estratégica | Pensamiento conceptual | Media | | |
| | | Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) | Media | | |
| | | Orientación / asesoramiento | Media | Iniciativa | Alta |
| | | Orientación / asesoramiento | Alta | Orientación a los resultados | Alta |
| | | Planificación y gestión | Baja | Conocimiento del entorno organizacional | Alta |
| | | Percepción de sistemas y entorno | Media | | |
| | | Generación de ideas | Alta | | |
| | | Diseño de tecnología | Baja | | |
| | | Diseño de tecnología | Media | | |
| | | Planificación y gestión | Media | Conocimiento del entorno organizacional | Media |
| 43 | Director de Asesoría Jurídica | Manejo de recursos materiales | Alta | | |
| | | Comprensión escrita | Baja | | |
| | | Juicio y toma de decisiones | Alta | Orientación a los resultados | Alta |
| | | Generación de ideas | Alta | Conocimiento del entorno organizacional | Baja |
| | | Manejo de recursos materiales | Alta | Construcción de relaciones | Alta |
| | | Comprensión escrita | Alta | | |
| | | Pensamiento conceptual | Media | | |
| | | Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) | Media | | |
| | | Orientación / asesoramiento | Media | Iniciativa | Alta |
| | | Orientación / asesoramiento | Alta | Orientación a los resultados | Alta |

| N° | DENOMINACIÓN DEL CARGO | COMPETENCIAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES | | | |
|----|---|---|------------|---|------------|
| | | COMPETENCIA TÉCNICA | RELEVANCIA | COMPETENCIAS CONDUCTUALES | RELEVANCIA |
| | | Expresión oral | Alta | | |
| | | Expresión escrita | Alta | | |
| | | Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) | Alta | Orientación a los resultados | Alta |
| 44 | Especialista en Gestión de Asesoría Legal y Patrocinio Judicial | Pensamiento crítico | Alta | Construcción de relaciones | Alta |
| | | Pensamiento conceptual | Alta | Conocimiento del entorno organizacional | Alta |
| | | Organización de la información | Alta | | |
| | | Inspección de productos o servicios | Alta | | |
| | | Pensamiento crítico | Alta | Orientación a los resultados | Alta |
| 45 | Analista en Gestión de Patrocinio Judicial | Monitoreo y control | Alta | Conocimiento del entorno organizacional | Alta |
| | | Expresión oral | Alta | Iniciativa | Alta |
| | | Expresión escrita | Alta | | |
| | | Manejo de recursos materiales | Media | Orientación a los resultados | Alta |
| | | Pensamiento crítico | Media | Conocimiento del entorno organizacional | Alta |
| 46 | Analista en Gestión de Asesoría Legal | Orientación / asesoramiento | Alta | Iniciativa | Alta |
| | | Planificación y gestión | Media | | |
| | | Expresión escrita | Baja | | |
| | | Generación de ideas | Media | | |

Autor y Tribunal conformado por CNC

4.2. FORMULARIOS DE CLASIFICACIÓN DE CARGOS

Se logró determinar que el Consejo Nacional de Competencias, cuenta con cuarenta y seis (46) cargos, clasificados en seis tipos de roles: un (1) cargos corresponde al rol administrativo, un (1) cargo con rol de ejecución de procesos y apoyo tecnológico, dieciséis (16) cargos con un rol ejecución de procesos, ocho (8) cargos con un rol de ejecución y supervisión de procesos, doce (12) cargos con un rol de ejecución y coordinación de procesos y ocho (8) cargos con un rol directivo como se detalla en el siguiente gráfico y cuadro:

Tabla 10 – Roles

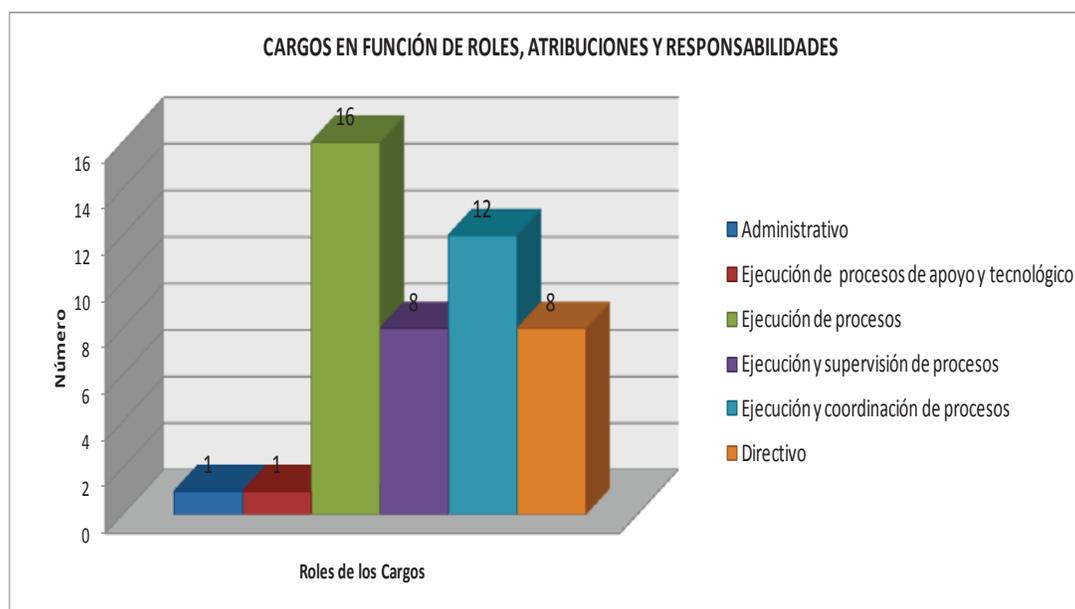


FIGURA 29.- Roles, Atribuciones y Responsabilidades

Autor

A continuación se presenta el detalle de los cargos clasificados por el rol al que pertenece, cabe indicar que esta clasificación responde a las actividades esenciales que se desempeña en el cargo, el cual está atado al proceso de la Estructura Orgánica de la institución.

Tabla 15.- Cargos en Función de Roles, Atribuciones y Responsabilidades

| CARGOS EN FUNCIÓN DE ROLES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES | | |
|---|---|-----------|
| ROLES | DENOMINACIÓN DE CARGOS | TOTAL |
| Administrativo | Recepcionista | 1 |
| Directivo | Director de Articulación y Resolución de Conflictos | 8 |
| | Coordinador General Técnico | |
| | Director Administrativo Financiero | |
| | Director de Asesoría Jurídica | |
| | Director de Comunicación Social | |
| | Director de Fortalecimiento Institucional a GAD | |
| | Director de Monitoreo y Evaluación | |
| Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico | Secretaria | 1 |
| Ejecución de procesos | Analista de Financiero | 16 |
| | Analista de Planificación | |
| | Analista en Gestión de Asesoría Legal | |
| | Analista de Fortalecimiento Institucional a GAD | |
| | Analista de Gestión de Talento Humano 1 | |
| | Analista de Presupuesto | |
| | Analista en Gestión Administrativa 1 | |
| | Analista en Gestión de Articulación Territorial 1 | |
| | Analista en Gestión de Compras Públicas | |
| | Analista en Gestión de Comunicación Estratégica | |
| | Analista en Gestión de Monitoreo y Evaluación 1 | |
| | Analista en Gestión de Patrocinio Judicial | |
| | Analista en Gestión de Periodismo | |
| | Analista en Gestión de Resolución de Conflictos 1 | |
| Analista en Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación 1 | | |
| Analista en Gestión Interinstitucional y Cooperación 1 | | |
| Ejecución y supervisión de procesos | Analista en Gestión de Monitoreo y Evaluación 2 | 8 |
| | Analista en Gestión Administrativa 2 | |
| | Analista en Gestión de Articulación Territorial 2 | |
| | Analista en Gestión de Resolución de Conflictos 2 | |
| | Analista en Gestión de Talento Humano 2 | |
| | Analista en Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación 2 | |
| | Analista en Gestión Interinstitucional y Cooperación 2 | |
| Tesorero | | |
| Ejecución y coordinación de procesos | Especialista en Gestión de Articulación Territorial | 12 |
| | Contador General | |
| | Especialista en Comunicación Social | |
| | Especialista en Fortalecimiento Institucional a GAD. | |
| | Especialista en Gestión Administrativa | |
| | Especialista en Gestión de Asesoría Legal y Patrocinio Judicial | |
| | Especialista en Gestión de Monitoreo y Evaluación | |
| | Especialista en Gestión de Talento Humano | |
| | Especialista en Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación | |
| | Especialista en Gestión Interinstitucional y Cooperación | |
| | Especialista en Planificación | |
| Especialista en Resolución de Conflictos | | |
| TOTAL | | 46 |

Autor

La clasificación de cargos de acuerdo a los procesos establecidos en la estructura orgánica del Consejo Nacional de Competencias, indica que el 39 % de los cargos pertenecen a los procesos Agregadores de valor, mientras que el 61 % de

los cargos pertenece a los procesos habilitantes de asesoría y apoyo, como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 16.- Clasificación de Cargos por Proceso

| CLASIFICACIÓN DE LOS CARGOS POR PROCESO | | | |
|---|-----------|-------------|-------|
| PROCESOS | CARGOS | PORCENTAJES | TOTAL |
| Procesos agregadores de valor | 18 | 39% | 39% |
| Procesos habilitantes de asesoría | 11 | 24% | 61% |
| Procesos habilitantes de apoyo | 17 | 37% | |
| TOTAL | 46 | 100% | |

Autor

Por su parte dieciocho (18) cargos han sido clasificados en los procesos Agregadores de valor, once (11) a los proceso habilitantes de asesoría y diecisiete (17) a los procesos habilitantes de apoyo, como se indica a continuación:

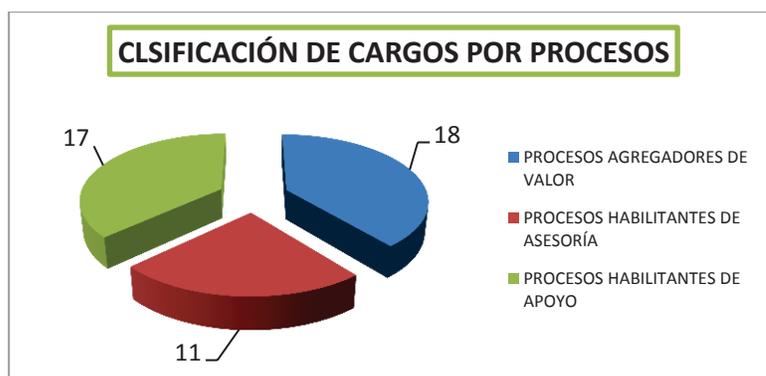


FIGURA 30.- Clasificación de Cargos por Procesos

Autor

Tabla 17.- Denominación de Cargos por Proceso

| DENOMINACIÓN DEL CARGO POR PROCESO | | |
|------------------------------------|--|---|
| N° | DENOMINACIÓN DEL CARGO | PROCESO |
| 1 | Coordinador/a general técnico | PROCESOS AGREGADORES DE VALOR |
| 2 | Director/a de fortalecimiento institucional a GAD | |
| 3 | Especialista en gestión de fortalecimiento institucional | |
| 4 | Analista en gestión de fortalecimiento institucional 1 | |
| 5 | Especialista de gestión interinstitucional y cooperación | |
| 6 | Analista de gestión interinstitucional y cooperación 2 | |
| 7 | Analista de gestión interinstitucional y cooperación 1 | |
| 8 | Director/a de articulación territorial y resolución de conflictos | |
| 9 | Especialista en gestión de articulación territorial | |
| 10 | Analista en gestión de articulación territorial 2 | |
| 11 | Analista en gestión de articulación territorial 1 | |
| 12 | Especialista en gestión de resolución de conflictos | |
| 13 | Analista en gestión de resolución de conflictos 2 | |
| 14 | Analista en gestión de resolución de conflictos 1 | |
| 15 | Director/a de monitoreo y evaluación a GAD | |
| 16 | Especialista en gestión de monitoreo y evaluación a GAD | |
| 17 | Analista en gestión monitoreo y evaluación a GAD 2 | |
| 18 | Analista en gestión de monitoreo y evaluación a gad 1 | |
| 1 | Director/a administrativo financiero | PROCESOS HABILITANTES DE APOYO |
| 2 | Secretaria | |
| 3 | Recepcionista | |
| 4 | Especialista en gestión de talento humano | |
| 5 | Analista en gestión de talento humano 2 | |
| 6 | Analista en gestión de talento humano 1 | |
| 7 | Especialista financiero - contador general | |
| 8 | Analista financiero 3 - tesorero | |
| 9 | Analista financiero 2 - presupuesto | |
| 10 | Analista financiero | |
| 11 | Especialista en gestión administrativa | |
| 12 | Analista en gestión administrativa 2 | |
| 13 | Analista en gestión administrativa 1 | |
| 14 | Analista en gestión de compras públicas | |
| 15 | Especialista en gestión de tecnologías de la información y comunicación. | |
| 16 | Analista en gestión de tecnologías de la información y comunicación 2 | |
| 17 | Analista en gestión de tecnologías de la información y comunicación 1 | |
| 1 | Director/a de asesoría jurídica | PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA |
| 2 | Especialista en gestión de asesoría legal y patrocinio judicial | |
| 3 | Analista en gestión de asesoría legal | |
| 4 | Analista en gestión de patrocinio judicial | |
| 5 | Director/a de comunicación social | |
| 6 | Especialista de comunicación social | |
| 7 | Analista en gestión de periodismo | |
| 8 | Analista en gestión de comunicación estratégica | |
| 9 | Director/a de planificación | |
| 10 | Especialista de planificación | |
| 11 | Analista de planificación | |

Autor

Clasificación de los cargos por niveles operativos:

Cada nivel operativo establecido como producto de este estudio, se ha compuesto por el conjunto de cargos con similares valoraciones e independientemente del proceso institucional al que pertenece, presentando como resultado que ocho (8) cargos se encuentran en el nivel directivo de la estructura, un (1) cargo en el nivel no profesional y treinta y siete (37) cargos se clasifican en el nivel profesional, como se indica a continuación:

Tabla 18.- Denominación de Cargos por Proceso

| CLASIFICACIÓN POR NIVELES | TOTAL |
|---------------------------|-----------|
| Directivo | 8 |
| No profesional | 1 |
| Profesional | 37 |
| Total | 46 |

Autor

El 81% de los cargos del Consejo Nacional de Competencias, se encuentran en el nivel profesional y únicamente el 2% representan al nivel no profesional.

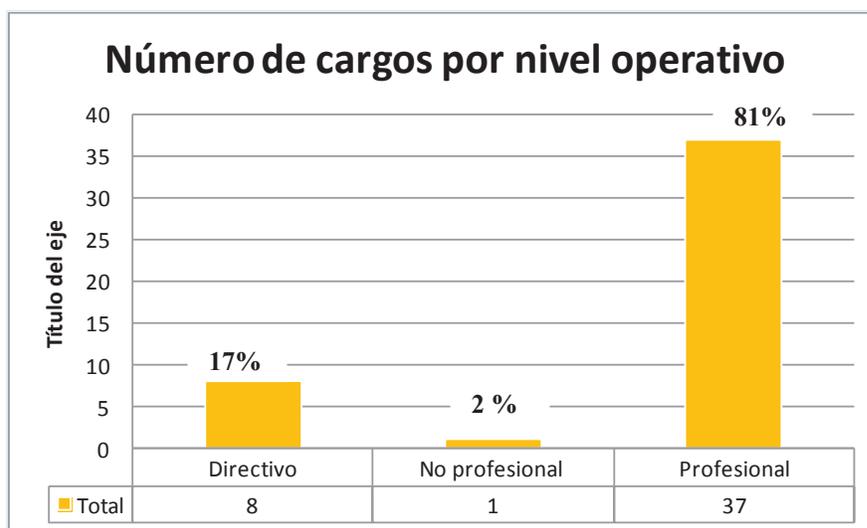


FIGURA 31.- Cargos por Nivel Operativo

Autor

Se ha logrado determinar diecinueve (19) series de cargos entre los cuales nueve (9) se encuentran dentro del proceso agregador de valor, seis (6) en el proceso habilitante de apoyo y cuatro (4) en el proceso habilitante de asesoría; cabe indicar que estas series se han clasificado en base a la similitud de sus actividades pero con diferentes niveles de responsabilidad y complejidad entre ellos. A continuación se detalla los nombres de las series agrupados por proceso.

Tabla 19.- Series por Procesos

| SERIES POR PROCESO | | |
|--------------------|--|---------------------------------|
| | DENOMINACIÓN DEL CARGO | PROCESO |
| SERIE: | COORDINACIÓN GENERAL TÉCNICA | AGREGADOR DE VALOR |
| SERIE: | DIRECCIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL A GAD | |
| SERIE: | GESTIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL | |
| SERIE: | GESTIÓN INTERINSTITUCIONAL Y COOPERACIÓN | |
| SERIE: | DIRECCIÓN DE ARTICULACIÓN TERRITORIAL Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS | |
| SERIE: | GESTIÓN DE ARTICULACIÓN TERRITORIAL | |
| SERIE: | GESTIÓN DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS | |
| SERIE: | DIRECCIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN A GAD | |
| SERIE: | GESTIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN A GAD | |
| SERIE: | DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA | PROCESO HABILITANTE DE APOYO |
| SERIE: | SECRETARIADO | |
| SERIE: | GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO | |
| SERIE: | GESTIÓN FINANCIERA | |
| SERIE: | GESTIÓN ADMINISTRATIVA | |
| SERIE: | GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES | PROCESO HABILITANTE DE ASESORÍA |
| SERIE: | DIRECCIÓN ASESORÍA JURÍDICA | |
| SERIE: | GESTIÓN DE ASESORÍA LEGAL | |
| SERIE: | DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL | |
| SERIE: | DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN | |

Autor

4.3 VALORACIÓN DE CARGOS

Producto de la descripción de cargos y de la aplicación de la metodología de valoración de los cargos por puntos, se obtuvo la siguiente tabla de puntajes por cargo. En este sentido y de acuerdo a la escala de intervalos de valoración se logró ubicar a los cargos de acuerdo a los grados y grupos ocupacionales establecidos por el Ministerio del Trabajo, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 20.- Valoración de Cargos por Competencias

| N° | DENOMINACIÓN DEL CARGO | INSTRUCCIÓN FORMAL | | EXPERIENCIA | | HABILIDADES | | COMPLEJIDAD DEL PUESTO | | ROL DEL PUESTO | RESPONSABILIDAD CONTROL DE RESULTADOS | RANGO DE VALORACIÓN ALCANZADO | RANGOS DE VALORACIÓN | | GRUPO OCUPACIONAL | GRADO |
|----|---|--------------------|-------------|-------------|--------------|------------------------|--------------------|------------------------|-------------|----------------|---------------------------------------|-------------------------------|----------------------|-----|--------------------|-------|
| | | INSTRUCCIÓN FORMAL | EXPERIENCIA | GESTIÓN | COMUNICACIÓN | CONDICIONES DE TRABAJO | TOMA DE DECISIONES | RANGO MENOR | RANGO MAYOR | | | | | | | |
| 1 | Analista en Gestión de Articulación Territorial 1 | 155 | 70 | 100 | 100 | 80 | 80 | 80 | 80 | 125 | 100 | 810 | 759 | 819 | Servidor Público 5 | 11 |
| 2 | Analista en Gestión de Articulación Territorial 2 | 155 | 84 | 100 | 100 | 80 | 80 | 80 | 80 | 150 | 100 | 849 | 820 | 879 | Servidor Público 6 | 12 |
| 3 | Especialista en Gestión de Articulación Territorial | 155 | 100 | 100 | 100 | 80 | 80 | 100 | 100 | 175 | 100 | 910 | 880 | 940 | Servidor Público 7 | 13 |
| 4 | Especialista en Resolución de Conflictos | 140 | 100 | 80 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 175 | 100 | 895 | 880 | 940 | Servidor Público 7 | 13 |
| 5 | Analista en Gestión de Resolución de Conflictos 2 | 140 | 84 | 80 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 150 | 100 | 854 | 820 | 879 | Servidor Público 6 | 12 |
| 6 | Analista en Gestión de Resolución de Conflictos 1 | 155 | 70 | 80 | 100 | 100 | 100 | 80 | 80 | 125 | 100 | 810 | 759 | 819 | Servidor Público 5 | 11 |

| N° | DENOMINACIÓN DEL CARGO | INSTRUCCIÓN FORMAL | | EXPERIENCIA | | | COMPETENCIAS | | COMPLEJIDAD DEL PUESTO | | | RESPONSABILIDAD | | RANGO DE VALORACIÓN ALCANZADO | RANGOS DE VALORACIÓN | | GRUPO OCUPACIONAL | GRADO |
|----|--|--------------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------------------|------------------------|--------------------|----------------|-----------------------|-------------|-------------------------------|----------------------|---------------------------|-------------------|-------|
| | | INSTRUCCIÓN FORMAL | INSTRUCCIÓN FORMAL | EXPERIENCIA | EXPERIENCIA | EXPERIENCIA | GESTIÓN | HABILIDADES COMUNICACIÓN | CONDICIONES DE TRABAJO | TOMA DE DECISIONES | ROL DEL PUESTO | CONTROL DE RESULTADOS | RANGO MENOR | | RANGO MAYOR | | | |
| 7 | Director de Articulación y Resolución de Conflictos | 155 | 155 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 200 | 100 | 100 | 941 | 1000 | Nivel Jerárquico Superior | 2 | |
| 8 | Director de Fortalecimiento Institucional a GAD | 155 | 155 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 200 | 100 | 100 | 941 | 1000 | Nivel Jerárquico Superior | 2 | |
| 9 | Especialista en Fortalecimiento Institucional a GAD. | 155 | 155 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 80 | 175 | 100 | 100 | 880 | 940 | Servidor Público 7 | 13 | |
| 10 | Analista de Fortalecimiento Institucional a GAD | 155 | 155 | 70 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 100 | 125 | 80 | 770 | 759 | 819 | Servidor Público 5 | 11 | |
| 11 | Especialista en Gestión Interinstitucional y Cooperación | 155 | 155 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 80 | 175 | 100 | 100 | 880 | 940 | Servidor Público 7 | 13 | |
| 12 | Analista en Gestión Interinstitucional y Cooperación 2 | 155 | 155 | 84 | 100 | 100 | 80 | 80 | 80 | 150 | 150 | 100 | 829 | 820 | 879 | Servidor Público 6 | 12 | |
| 13 | Analista en Gestión Interinstitucional y Cooperación 1 | 155 | 155 | 70 | 100 | 100 | 80 | 80 | 60 | 125 | 125 | 100 | 770 | 759 | 819 | Servidor Público 5 | 11 | |
| 14 | Director de Monitoreo y Evaluación | 155 | 155 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 200 | 200 | 100 | 955 | 941 | 1000 | Nivel Jerárquico Superior | 2 | |
| 15 | Especialista en Gestión de Monitoreo y Evaluación | 155 | 155 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 175 | 175 | 100 | 910 | 880 | 940 | Servidor Público 7 | 13 | |
| 16 | Analista en Gestión de Monitoreo y Evaluación 1 | 155 | 155 | 70 | 100 | 100 | 80 | 80 | 60 | 125 | 125 | 100 | 770 | 759 | 819 | Servidor Público 5 | 11 | |

| N° | DENOMINACIÓN DEL CARGO | INSTRUCCIÓN FORMAL | | COMPETENCIAS | | | COMPLEJIDAD DEL PUESTO | | | RESPONSABILIDAD | | RANGO DE VALORACIÓN ALCANZADO | RANGOS DE VALORACIÓN | | GRUPO OCUPACIONAL | GRADO |
|----|---|--------------------|--------------------|--------------|-------------|-------------|------------------------|--------------------|----------------|-----------------------|-------------|-------------------------------|----------------------|---------------------------|-------------------|-------|
| | | EXPERIENCIA | EXPERIENCIA FORMAL | EXPERIENCIA | EXPERIENCIA | EXPERIENCIA | CONDICIONES DE TRABAJO | TOMA DE DECISIONES | ROL DEL PUESTO | CONTROL DE RESULTADOS | RANGO MENOR | | RANGO MAYOR | | | |
| 17 | Analista en Gestión de Monitoreo y Evaluación 2 | 155 | 84 | 100 | 100 | 100 | 80 | 80 | 150 | 100 | 849 | 820 | 879 | Servidor Público 6 | 12 | |
| 18 | Coordinador General Técnico | 170 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 200 | 100 | 970 | 941 | 1000 | Nivel Jerárquico Superior | 3 | |
| 19 | Director Administrativo Financiero | 155 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 200 | 100 | 955 | 941 | 1000 | Nivel Jerárquico Superior | 2 | |
| 20 | Especialista en Gestión de Talento Humano | 155 | 100 | 100 | 100 | 100 | 80 | 100 | 175 | 100 | 910 | 880 | 940 | Servidor Público 7 | 13 | |
| 21 | Analista en Gestión de Talento Humano 2 | 155 | 84 | 80 | 100 | 100 | 60 | 100 | 150 | 100 | 829 | 820 | 879 | Servidor Público 6 | 12 | |
| 22 | Analista de Gestión de Talento Humano 1 | 155 | 70 | 100 | 80 | 100 | 60 | 80 | 125 | 100 | 770 | 759 | 819 | Servidor Público 5 | 11 | |
| 23 | Especialista en Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación | 155 | 100 | 100 | 100 | 100 | 80 | 100 | 175 | 100 | 910 | 880 | 940 | Servidor Público 7 | 13 | |
| 24 | Analista en Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación 2 | 155 | 84 | 100 | 100 | 100 | 80 | 100 | 150 | 100 | 869 | 820 | 879 | Servidor Público 6 | 12 | |
| 25 | Analista en Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación 1 | 155 | 70 | 80 | 100 | 100 | 80 | 80 | 125 | 100 | 790 | 759 | 819 | Servidor Público 5 | 11 | |
| 26 | Tesorero | 155 | 84 | 80 | 80 | 100 | 80 | 100 | 150 | 100 | 829 | 820 | 879 | Servidor Público 6 | 12 | |
| 27 | Contador General | 185 | 100 | 100 | 80 | 100 | 80 | 100 | 175 | 100 | 920 | 880 | 940 | Servidor Público 7 | 13 | |
| 28 | Analista de Presupuesto | 155 | 70 | 80 | 100 | 100 | 80 | 60 | 125 | 100 | 770 | 759 | 819 | Servidor Público 5 | 11 | |

| N° | DENOMINACIÓN DEL CARGO | INSTRUCCIÓN FORMAL | | EXPERIENCIA | | COMPETENCIAS | | COMPLEJIDAD DEL PUESTO | | | RESPONSABILIDAD | | RANGO DE VALORACIÓN ALCANZADO | RANGOS DE VALORACIÓN | | GRUPO OCUPACIONAL | GRADO |
|----|---|--------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|------------------------|--------------------|----------------|-----------------------|-------------|-------------------------------|----------------------|--|-------------------|-------|
| | | INSTRUCCIÓN FORMAL | EXPERIENCIA | EXPERIENCIA | EXPERIENCIA | GESTIÓN | COMUNICACIÓN | CONDICIONES DE TRABAJO | TOMA DE DECISIONES | ROL DEL PUESTO | CONTROL DE RESULTADOS | RANGO MENOR | | RANGO MAYOR | | | |
| 29 | Analista de Financiero | 155 | 70 | 80 | 60 | 60 | 60 | 125 | 80 | 690 | 638 | 697 | Servidor Público 3 | 9 | | | |
| 30 | Secretaria | 85 | 56 | 80 | 80 | 60 | 60 | 50 | 80 | 551 | 517 | 576 | Servidor Público 1 | 7 | | | |
| 31 | Recepcionista | 45 | 28 | 60 | 60 | 60 | 40 | 50 | 60 | 403 | 395 | 455 | Servidor Público de Apoyo 3 | 5 | | | |
| 32 | Especialista en Gestión Administrativa | 155 | 100 | 100 | 100 | 80 | 100 | 175 | 100 | 910 | 880 | 940 | Servidor Público 7 | 13 | | | |
| 33 | Analista en Gestión de Compras Públicas | 155 | 70 | 80 | 80 | 80 | 80 | 125 | 100 | 770 | 759 | 819 | Servidor Público 5 | 11 | | | |
| 34 | Analista en Gestión Administrativa 2 | 155 | 84 | 100 | 60 | 100 | 80 | 150 | 100 | 829 | 820 | 879 | Servidor Público 6 | 12 | | | |
| 35 | Analista en Gestión Administrativa 1 | 155 | 70 | 100 | 100 | 80 | 40 | 125 | 100 | 770 | 759 | 819 | Servidor Público 5 | 11 | | | |
| 36 | Director de Planificación | 155 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 200 | 100 | 955 | 941 | 1000 | Nivel Jerárquico Superior | 2 | | | |
| 37 | Especialista en Planificación | 155 | 100 | 100 | 100 | 80 | 100 | 175 | 100 | 910 | 880 | 940 | Servidor Público 7 | 13 | | | |
| 38 | Analista de Planificación | 155 | 70 | 100 | 80 | 60 | 80 | 125 | 100 | 770 | 759 | 819 | Servidor Público 5 | 11 | | | |
| 39 | Director de Comunicación Social | 155 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 200 | 100 | 955 | 941 | 1000 | Nivel Jerárquico Superior | 2 | | | |
| 40 | Especialista en Comunicación Social | 155 | 100 | 100 | 100 | 80 | 100 | 175 | 100 | 910 | 880 | 940 | Servidor Público 7 | 13 | | | |
| 41 | Analista en Gestión de Periodismo | 155 | 70 | 80 | 80 | 80 | 80 | 125 | 100 | 770 | 759 | 819 | Servidor Público 5 | 11 | | | |
| 42 | Analista en Gestión de Comunicación Estratégica | 155 | 70 | 100 | 100 | 80 | 80 | 125 | 100 | 810 | 759 | 819 | Servidor Público 5 | 11 | | | |
| 43 | Director de Asesoría Jurídica | 155 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 200 | 100 | 955 | 941 | 1000 | Nivel Jerárquico Superior | 2 | | | |

| N° | DENOMINACIÓN DEL CARGO | INSTRUCCIÓN FORMAL | | EXPERIENCIA | | COMPETENCIAS | | COMPLEJIDAD DEL PUESTO | | | RESPONSABILIDAD | | RANGO DE VALORACIÓN ALCANZADO | RANGOS DE VALORACIÓN | | GRUPO OCUPACIONAL | GRADO |
|----|---|--------------------|--------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|------------------------|--------------------|----------------|-----------------------|-------------|-------------------------------|----------------------|-----|--------------------|-------|
| | | INSTRUCCIÓN FORMAL | INSTRUCCIÓN FORMAL | EXPERIENCIA | EXPERIENCIA | GESTIÓN | COMUNICACIÓN | CONDICIONES DE TRABAJO | TOMA DE DECISIONES | ROL DEL PUESTO | CONTROL DE RESULTADOS | RANGO MENOR | | RANGO MAYOR | | | |
| 44 | Especialista en Gestión de Asesoría Legal y Patrocinio Judicial | 155 | 155 | 100 | 100 | 100 | 100 | 80 | 100 | 175 | 100 | 100 | 910 | 880 | 940 | Servidor Público 7 | 13 |
| 45 | Analista en Gestión de Patrocinio Judicial | 155 | 155 | 70 | 70 | 100 | 100 | 80 | 80 | 125 | 100 | 100 | 810 | 759 | 819 | Servidor Público 5 | 11 |
| 46 | Analista en Gestión de Asesoría Legal | 155 | 155 | 70 | 70 | 100 | 100 | 80 | 80 | 125 | 100 | 100 | 810 | 759 | 819 | Servidor Público 5 | 11 |

Autor

A continuación se detalla el desglose de los cargos por grupo ocupacional y el puntaje de valoración obtenido. Cabe indicar que el puntaje obtenido por el cargo, fue comparado con la escala de intervalos de valoración definiendo el grupo ocupacional que le corresponde según se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 21.- Puntajes por Denominación de Cargos

| PUNTAJE ALCANZADO POR DENOMINACIÓN DE CARGOS | PUNTAJE |
|---|----------------|
| Nivel Jerárquico Superior | |
| Director de Articulación y Resolución de Conflictos | 955 |
| Director de Fortalecimiento Institucional a GAD | 955 |
| Director de Monitoreo y Evaluación | 955 |
| Coordinador General Técnico | 970 |
| Director Administrativo Financiero | 955 |
| Director de Planificación | 955 |
| Director de Comunicación Social | 955 |
| Director de Asesoría Jurídica | 955 |
| Servidor Público 1 | |
| Secretaria | 551 |
| Servidor Público 3 | 683 |
| Analista de Financiero | 690 |
| Servidor Público 5 | |
| Analista en Gestión de Articulación Territorial 1 | 810 |
| Analista en Gestión de Resolución de Conflictos 1 | 810 |
| Analista de Fortalecimiento Institucional a GAD | 770 |
| Analista en Gestión Interinstitucional y Cooperación 1 | 770 |
| Analista en Gestión de Monitoreo y Evaluación 1 | 770 |
| Analista de Gestión de Talento Humano 1 | 770 |
| Analista en Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación 1 | 790 |
| Analista de Presupuesto | 770 |
| Analista en Gestión de Compras Públicas | 770 |
| Analista en Gestión Administrativa 1 | 770 |
| Analista de Planificación | 770 |
| Analista en Gestión de Periodismo | 770 |
| Analista en Gestión de Comunicación Estratégica | 810 |
| Analista en Gestión de Patrocinio Judicial | 810 |
| Analista en Gestión de Asesoría Legal | 810 |
| Servidor Público 6 | |
| Analista en Gestión de Articulación Territorial 2 | 849 |
| Analista en Gestión de Resolución de Conflictos 2 | 854 |
| Analista en Gestión Interinstitucional y Cooperación 2 | 829 |
| Analista en Gestión de Monitoreo y Evaluación 2 | 849 |
| Analista en Gestión de Talento Humano 2 | 829 |
| Analista en Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación 2 | 869 |
| Tesorero | 829 |
| Analista en Gestión Administrativa 2 | 829 |
| Servidor Público 7 | |
| Especialista en Gestión de Articulación Territorial | 910 |
| Especialista en Resolución de Conflictos | 895 |
| Especialista en Fortalecimiento Institucional a GAD. | 910 |
| Especialista en Gestión Interinstitucional y Cooperación | 910 |
| Especialista en Gestión de Monitoreo y Evaluación | 910 |
| Especialista en Gestión de Talento Humano | 910 |
| Especialista en Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación | 910 |
| Contador General | 920 |

| PUNTAJE ALCANZADO POR DENOMINACIÓN DE CARGOS | PUNTAJE |
|---|----------------|
| Especialista en Gestión Administrativa | 910 |
| Especialista en Planificación | 910 |
| Especialista en Comunicación Social | 910 |
| Especialista en Gestión de Asesoría Legal y Patrocinio Judicial | 910 |
| Servidor Público de Apoyo 3 | |
| Recepcionista | 403 |

Autor

Una vez que conocemos el grupo ocupación de cada uno de los cargos, es factible estructurar los cargos por denominación, grupo ocupacional y grado.

Tabla 22.- Estructura de Cargos

| ESTRUCTURA DE CARGOS | | |
|---|--------------------------|--------------|
| DENOMINACIÓN DEL CARGO | GRUPO OCUPACIONAL | GRADO |
| PROCESO GOBERNANTE | | |
| SECRETARIA EJECUTIVA | | |
| PLENO DEL CONSEJO NACIONAL DE COMPETENCIAS * | | |
| SECRETARIO/A EJECUTIVO DEL CONSEJO NACIONAL DE COMPETENCIAS | SECRETARIO EJECUTIVO | 6 NJS |
| PROCESOS AGREGADORES DE VALOR | | |
| COORDINACIÓN GENERAL TÉCNICA | | |
| COORDINADOR/A GENERAL TÉCNICO | COORDINADOR GENERAL | 5 NJS |
| FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL A GAD | | |
| DIRECTOR/A DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL A GAD | DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA | 2 NJS |
| GESTIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL | | |
| ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL | SERVIDOR PÚBLICO 7 | 13 |
| ANALISTA EN GESTIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL 1 | SERVIDOR PÚBLICO 5 | 11 |
| GESTIÓN INTERINSTITUCIONAL Y COOPERACIÓN | | |
| ESPECIALISTA DE GESTIÓN INTERINSTITUCIONAL Y COOPERACIÓN | SERVIDOR PÚBLICO 7 | 13 |
| ANALISTA DE GESTIÓN INTERINSTITUCIONAL Y COOPERACIÓN 2 | SERVIDOR PÚBLICO 6 | 12 |
| ANALISTA DE GESTIÓN INTERINSTITUCIONAL Y COOPERACIÓN 1 | SERVIDOR PÚBLICO 5 | 11 |
| ARTICULACIÓN TERRITORIAL Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS | | |
| DIRECCIÓN DE ARTICULACIÓN TERRITORIAL Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS | | |
| DIRECTOR/A DE ARTICULACIÓN TERRITORIAL Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS | DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA | 2 NJS |
| GESTIÓN DE ARTICULACIÓN TERRITORIAL | | |
| ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE ARTICULACIÓN TERRITORIAL | SERVIDOR PÚBLICO 7 | 13 |
| ANALISTA EN GESTIÓN DE ARTICULACIÓN TERRITORIAL 2 | SERVIDOR PÚBLICO 6 | 12 |
| ANALISTA EN GESTIÓN DE ARTICULACIÓN TERRITORIAL 1 | SERVIDOR PÚBLICO 5 | 11 |
| GESTIÓN DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS | | |
| ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS | SERVIDOR PÚBLICO 7 | 13 |
| ANALISTA EN GESTIÓN DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS 2 | SERVIDOR PÚBLICO 6 | 12 |
| ANALISTA EN GESTIÓN DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS 1 | SERVIDOR PÚBLICO 5 | 11 |
| MONITOREO Y EVALUACIÓN A GAD | | |
| DIRECTOR/A DE MONITOREO Y EVALUACIÓN A GAD | DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA | 2 NJS |
| GESTIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN A GAD | | |
| ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN A GAD | SERVIDOR PÚBLICO 7 | 13 |

| ESTRUCTURA DE CARGOS | | |
|--|-----------------------------|--------------|
| DENOMINACIÓN DEL CARGO | GRUPO OCUPACIONAL | GRADO |
| ANALISTA EN GESTIÓN MONITOREO Y EVALUACIÓN A GAD 2 | SERVIDOR PÚBLICO 6 | 12 |
| ANALISTA EN GESTIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN A GAD 1 | SERVIDOR PÚBLICO 5 | 11 |
| PROCESOS HABILITANTES DE APOYO | | |
| ADMINISTRATIVA FINANCIERA | | |
| DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA | | |
| DIRECTOR/A ADMINISTRATIVO FINANCIERO | DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA | 2 NJS |
| SECRETARIADO | | |
| SECRETARIA | SERVIDOR PÚBLICO 1 | 7 |
| RECEPCIONISTA | SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3 | 5 |
| GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO | | |
| ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | SERVIDOR PÚBLICO 7 | 13 |
| ANALISTA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO 2 | SERVIDOR PÚBLICO 6 | 12 |
| ANALISTA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO 1 | SERVIDOR PÚBLICO 5 | 11 |
| GESTIÓN FINANCIERA | | |
| ESPECIALISTA FINANCIERO - CONTADOR GENERAL | SERVIDOR PÚBLICO 7 | 13 |
| ANALISTA FINANCIERO 3 - TESORERO | SERVIDOR PÚBLICO 6 | 12 |
| ANALISTA FINANCIERO 2 - PRESUPUESTO | SERVIDOR PÚBLICO 5 | 11 |
| ANALISTA FINANCIERO | SERVIDOR PÚBLICO 3 | 9 |
| GESTIÓN ADMINISTRATIVA | | |
| ESPECIALISTA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA | SERVIDOR PÚBLICO 7 | 13 |
| ANALISTA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2 | SERVIDOR PÚBLICO 6 | 12 |
| ANALISTA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA 1 | SERVIDOR PÚBLICO 5 | 11 |
| ANALISTA EN GESTIÓN DE COMPRAS PÚBLICAS | SERVIDOR PÚBLICO 5 | 11 |
| GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES | | |
| ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN. | SERVIDOR PÚBLICO 7 | 13 |
| ANALISTA EN GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN 2 | SERVIDOR PÚBLICO 6 | 12 |
| ANALISTA EN GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN 1 | SERVIDOR PÚBLICO 5 | 11 |
| PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA | | |
| ASESORÍA JURÍDICA | | |
| DIRECCIÓN ASESORÍA JURÍDICA | | |
| DIRECTOR/A DE ASESORÍA JURÍDICA | DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA | 2 NJS |
| GESTIÓN DE ASESORÍA LEGAL | | |
| ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE ASESORÍA LEGAL Y PATROCINIO JUDICIAL | SERVIDOR PÚBLICO 7 | 13 |
| ANALISTA EN GESTIÓN DE ASESORÍA LEGAL | SERVIDOR PÚBLICO 5 | 11 |
| ANALISTA EN GESTIÓN DE PATROCINIO JUDICIAL | SERVIDOR PÚBLICO 5 | 11 |
| COMUNICACIÓN SOCIAL | | |
| DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL | | |
| DIRECTOR/A DE COMUNICACIÓN SOCIAL | DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA | 2 NJS |
| ESPECIALISTA DE COMUNICACIÓN SOCIAL | SERVIDOR PÚBLICO 7 | 13 |
| ANALISTA EN GESTIÓN DE PERIODISMO | SERVIDOR PÚBLICO 5 | 11 |
| ANALISTA EN GESTIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA | SERVIDOR PÚBLICO 5 | 11 |
| PLANIFICACIÓN | | |
| DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN | | |
| DIRECTOR/A DE PLANIFICACIÓN | DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA | 2 NJS |
| ESPECIALISTA DE PLANIFICACIÓN | SERVIDOR PÚBLICO 7 | 13 |
| ANALISTA DE PLANIFICACIÓN | SERVIDOR PÚBLICO 5 | 11 |

Autor

4.4 SISTEMA INTEGRADO DE DESCRIPCIÓN, CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS.

Una vez que contamos con la información cuantitativa y cualitativa correspondiente a la descripción, clasificación y valoración de los cargos del Consejo Nacional de Competencias, es importante considerar para la implementación de este sistema todos los resultados obtenidos, mismos que nos permitirá estructurar los productos salientes del sistema.

Cabe indicar que actualmente en el Consejo Nacional de Competencias, laboran diecisiete (17) servidores distribuidos en diferentes áreas, de los cuales unos cumplen con el perfil del cargo, mientras que otros no cumplen con el perfil; esto se concluyó mediante la validación y comparación de los perfiles óptimos requeridos por cada uno de los cargos versus los perfiles de las y los servidores, como se puede evidenciar en la siguiente tabla.

Tabla 23.- Denominación de Cargos por Proceso

| RESULTADOS DEL ANÁLISIS OCUPACIONAL | | | |
|--|---|-------------------|--------------|
| TIPO DE VINCULACIÓN LABORAL | NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL PERFIL DE PUESTO | | TOTAL |
| | CUMPLEN | NO CUMPLEN | |
| CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES | 8 | 3 | 11 |
| NOMBRAMIENTO DE LIBRE REMOCIÓN | 2 | 4 | 6 |
| TOTAL | 10 | 7 | 17 |

Autor

Del total de servidores que laboran, diez (10) cumplen con el perfil requerido por el cargo mientras que siete (7) servidores no cumplen con el perfil debido a que no cuentan con el tiempo de experiencia ni el área de conocimientos requeridos, es importante dar a conocer que de estos siete servidores cuatro de ellos se encuentran en el nivel directivo, esto quiere decir que a pesar de que el servidor no cuente con el perfil requerido, son ubicados en estos cargos debido al nivel de confianza de la Secretaría Ejecutiva o a su vez, de la Máxima autoridad de la institución; por lo consiguiente se procedió a realizar una propuesta de ubicación

de los tres servidores del nivel profesional (operativo) que no cumplieron con el perfil del cargo, en base a políticas de implementación.

Cabe indicar que estas políticas han sido definidas y socializadas con los niveles directivos y la Unidad de Talento Humano de la institución, para lo cual se consideró la base legal y los supuestos definidos en el Marco Teórico de este estudio, a continuación se presenta un detalle de los tres (3) servidores que no cumplen con el perfil, debido a que no cumplen con lo requerido por el área de conocimiento como de detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 24.- Resumen del Análisis de Brechas

| DENOMINACIÓN DEL PUESTO | NOMBRE Y APELLIDO | NIVEL DE INSTRUCCIÓN | TIEMPO DE EXPERIENCIA | ÁREA DE CONOCIMIENTO | ESTADO |
|--|------------------------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|-----------|
| ANALISTA EN GESTIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL 1 | GALARZA SCHOENFELD ANDRÉS SANTIAGO | SI | SI | NO | NO CUMPLE |
| ESPECIALISTA DE GESTIÓN INTERINSTITUCIONAL Y COOPERACIÓN | EDISON YÁNEZ | SI | SI | NO | NO CUMPLE |
| ANALISTA EN GESTIÓN MONITOREO Y EVALUACIÓN A GAD 2 | BÁEZ VILLAGÓMEZ JULY CLARIBEL | SI | SI | NO | NO CUMPLE |

Autor

Por lo cual se realizar la propuesta de ubicación de los mencionados servidores considerando la aplicación de las políticas 4 y 6 determinados en el numeral 3.2.3 de este estudio.

Tabla 25.- Situación Actual & Situación Propuesta

| SITUACIÓN ACTUAL | | | | | SITUACIÓN PROPUESTA | | | | N° DE POLÍTICA APLICADA |
|------------------------------------|---|--------------------|-------|----------|---|--------------------|-------|--------|-------------------------|
| NOMBRE Y APELLIDO | DENOMINACIÓN DEL PUESTO | GRUPO OCUPACIONAL | GRADO | RMU | DENOMINACIÓN DEL PUESTO | GRUPO OCUPACIONAL | GRADO | RMU | |
| GALARZA SCHOENFELD ANDRÉS SANTIAGO | ANALISTA EN DE GESTIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL 1 | SERVIDOR PÚBLICO 5 | 11 | 1.212,00 | ANALISTA EN DE GESTIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL | SERVIDOR PÚBLICO 3 | 9 | 986,00 | 4 |
| EDISON YÁNEZ | ESPECIALISTA DE GESTIÓN INTERINSTITUCIONAL Y COOPERACIÓN | SERVIDOR PÚBLICO 7 | 13 | 1.676,00 | ANALISTA DE GESTIÓN INTERINSTITUCIONAL Y COOPERACIÓN | SERVIDOR PÚBLICO 3 | 9 | 986,00 | 6-4 |
| BÁEZ VILLAGÓMEZ JULY CLARIBEL | ANALISTA EN DE GESTIÓN MONITOREO Y EVALUACIÓN A GAD 1 | SERVIDOR PÚBLICO 6 | 12 | 1.412,00 | ANALISTA EN DE GESTIÓN MONITOREO Y EVALUACIÓN A GAD | SERVIDOR PÚBLICO 3 | 9 | 986,00 | 4 |

Autor

Comprobación de la Hipótesis

Se comprueba que la implementación del Sistema de descripción, clasificación y valoración de cargos por competencias, permitió mejorar en un 99% el reclutamiento y selección de personal, con sustento en la información proporcionada como producto de este estudio, es importante recalcar que actualmente el Consejo Nacional de Competencia realiza sus procesos de selección de personal basados en un perfil del puesto, lo que ha permitido seleccionar a los candidatos idóneos para cada proceso.

Cabe indicar que la información producto de este estudio, sirvió de base para solicitar al Ministerio del Trabajo la creación de estos puestos, a fin de llamar a concursos públicos de merecimiento y oposición, y llenar estos puestos con los candidatos idóneos que cumplan con las competencias técnicas y conductuales requeridas a través de una base de concurso.

Como dato adicional se indica que el porcentaje del 99% de mejora en la selección del personal, se lo fundamenta en el número de observaciones emitidas a los procesos de selección realizados en el año 2014 versus las observaciones emitidas en los procesos del año 2015. Desde que el área responsable de selección cuenta con el sistema de cargos por competencias, se ha logrado levantar un proceso de reclutamiento y selección en el cual se incluye la verificación y cumplimiento del mérito de los postulantes para cada cargo.

5.- CONCLUSIONES

1. Que el 41 % del total de personal que labora actualmente en el Consejo Nacional de Competencias no cumple con el perfil mínimo requerido por el cargo.
2. Que el 81% de los cargos valorados corresponden al nivel profesional.
3. El sistema de descripción, clasificación y valoración permitió identificar 46 cargos que se encuentran clasificados de acuerdo a su complejidad, nivel de responsabilidad y experiencia, estableciéndose una distribución sistémica y alineada con la Estructura Organizacional.
4. El sistema desarrollado determinó el perfil de exigencias y las competencias requeridas por los cargos, contribuyendo de esta manera a una eficiente gestión en la administración del talento humano del Consejo Nacional de Competencias.
5. La descripción de los cargos contiene información relevante en función de los requerimientos institucionales, permitiendo la categorización y clasificación ordenada de los cargos.
6. El sistema contiene el análisis, descripción y clasificación de los cargos de acuerdo a su nivel de responsabilidad, complejidad y competencias, permitiendo de esta manera establecer una valoración por puntos de acuerdo a sus factores.
7. De acuerdo a la metodología planteada se identificó las competencias conductuales y técnicas de los cargos, las mismas que fueron detalladas en función de las actividades esenciales.

8. Como resultado de la implementación se determinó las brechas entre los perfiles óptimos requeridos por el cargo versus los perfiles de los servidores que actualmente desempeñan sus actividades, estableciéndose que la brechas radican en el incumplimiento de las aéreas de conocimientos del cargo.

6.- RECOMENDACIONES

1. Que el Consejo Nacional de Competencia, desarrolle un Plan de fortalecimiento del personal enfocado en capacitar y formar al personal a fin de mitigar las brechas identificadas en este estudio.
2. Que el Consejo Nacional de Competencias, difunda los resultados y la funcionalidad del sistema de descripción, clasificación y valoración de cargos producto de este estudio con todo el nivel directivo y operativo.
3. En base a la metodología planteada en este estudio y los resultados obtenidos, el Consejo Nacional de Competencias deberá realizar el levantamiento de los manuales de procesos y procedimientos institucionales.
4. Realizar periódicamente la actualización del sistema de descripción, clasificación y valoración de cargos, en función del cumplimiento de las brechas identificadas en el estudio o en base a los cambios del ambiente, esto quiere decir que se incluya las reformas que realice el Ministerio del Trabajo en relación a esta materia.
5. El presente estudio se pueda constituir como un referente, a fin que las instituciones públicas y privadas puedan utilizar el sistema para los procesos de descripción, clasificación y valoración de los cargos de trabajo.

6. Para procesos de reclutamiento y selección de personal la Unidad de Administración del Talento Humano del Consejo Nacional de Competencias, podrá ejecutar dichos procesos en base a los perfiles óptimos definidos para cada cargo en el presente estudio.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2009). Diccionario de Competencias La Trilogía. Buenos Aires: GRANICA.
- Alles, M. (2009). Diccionario de Competencias, La Trilogía. Buenos Aires: GRANICA.
- Ansorena Cao, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito, Métodos e Instrumentos*. Barcelona: ed. Paidós.
- Arias Galicia, F. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- BERTALANFFY, L. V. (1986). *TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS*. NUEVA YORK: FONDO DE CULTURA ECONÓMICA.
- Bryan, L. (1975). *Job Rvaluation: A Critical Review*. Londres: George Allen and Unwin.
- Carrasco Carrasco José. (2 de ENERO - MARZO de 2009). ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL. MURCIA, MURCIA, ESPAÑA.
- Carrasco, José Carrasco. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista electrónica CEMCI*, 50.
- CHIAVENATO, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de Recursos Humnos / Quinta Edición*. Bogotá: McGRAW-HILL.
- Consejo Nacional de Competencias. (2013). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*. Quito.
- Dirubo, José Luis. (2000). *Un Modelo de Gestión por Competencias*. En D. M. Luis. EDICIONES GESTION 2000.
- Ducceschi, M. (1982). *Técnicas modernas de Dirección de Personal*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones, S.A.
- Fernandez Río, M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. México: Díaz de Santos.
- Guariguataigor. (03 de junio de 2013). *Scribd*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/97423795/ANALISIS-Y-DESCRIPCION-DE-PUESTOS-DE-TRABAJO>
- Heneman, H. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. México: CECOSA.
- Idalberto, C. (1988). *Gestión del Talento Humano*. Graw Hill.

- J. Herbert Chruden, A. W. (1963). En P. Management. Cincinnati: South Eastern.
- LOUART, P. (1994). *Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Louart, P. (s.f.). *Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona.
- Maday, F. L. (s.f.). *Monografías .com*. Recuperado el 18 de Agosto de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos-de-trabajo.shtml>
- Maday, F. L. (s.f.). *Monografías.com*. Recuperado el 18 de Agosto de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos-de-trabajo.shtml>
- Manderano, N. R. (01 de 10 de 2014). *Monografías .com*. Obtenido de Monografías .com: <http://www.monografias.com/trabajos101/educacion-basada-competencias/educacion-basada-competencias.shtml>
- Ministerio del Trabajo. (05 de Agosto de 2005). Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Público. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial del Ecuador.
- Organization Simple. (31 de 08 de 2014). Obtenido de TIPOS DE ORG PORTAL EDUCATIVO: <http://www.tiposde.org/general/727-sistemas/>
- Orue Echevarría, J. (2004). En *Manual de Valoración de Puestos y Clasificación de Méritos* (pág. 18). Barcelona: DEUSTO.
- Orue Echevarría, Juan. (2004). *Manual de Valoración de Puestos y Clasificación de Méritos*. En J. Orue Echevarría. Barcelona: DEUSTO.
- PUCHOL, L. (1993). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- Rodríguez Valencia, J. (2011). *Del Análisis de Puestos al Diseño de Puestos de Trabajo*. México: Trillas.
- Talavera Pleguezuelos, C. (07 de 06 de 2013). *Alteco Consultores*. Obtenido de Alteco Consultores: <http://www.aiteco.com/valoracion-de-puestos-de-trabajo-el-metodo-de-puntos-por-factor/>
- Trabajo, O. I. (09 de 08 de 2004). *OIT- Organización Internacional de Trabajo*. Recuperado el 20 de 08 de 2014, de <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/stat/isco/docs/intro3.htm>
- Trabajo, O. I. (09 de 08 de 2004). *Organización Internacional de Trabajo*. Recuperado el 20 de 08 de 2014, de <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/stat/isco/docs/intro1.htm>
- Vélaz, I. (11 de 2012). *Assentire*. Recuperado el 2014 de 09 de 18, de <http://s3a2.me/2012/11/26/la-empresa-como-sistema-abierto/>
- WERTHER, W. B. (1990). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mcgraw-Hill, 3ª ed.

ANEXOS

ANEXO A: Formulario de levantamiento de perfiles

ANEXO B: formularios de descripción y valoración de cargos

ANEXO C: Formularios de análisis ocupacional

ANEXO D: Matriz General de la descripción de cargos.