

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de:
INGENIERO COMERCIAL CON ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

TEMA:
“MODELO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN POR COMPETENCIAS
PARA EL PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA
SECRETARÍA TÉCNICA ADMINISTRATIVA DEL CONESUP”

AUTORA:
GABRIELA ALEXANDRA JARRÍN PINOS

DIRECTOR:
ING. JOSÉ MARÍA GRIJALVA

Quito, octubre del 2010

AUTORIA

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, octubre del 2010.

(f)_____

DEDICATORIA

*A mis hijos, Juan José y Carlos Emilio, por ser el mejor regalo que me ha dado la vida, son la inspiración y la fuerza que me hace seguir adelante. **QUE DIOS LOS BENDIGA SIEMPRE.***

*A mi adorado esposo, por su incondicional apoyo, paciencia y amor que me lo ha demostrado desde el día que DIOS selló nuestras vidas para siempre. **TE AMO***

A mi madre, por no permitir que desmaye en los momentos difíciles, por mantenerme en sus oraciones e inculcar en mí, principios, valores, perseverancia y empeño, todo ello con una gran dosis de AMOR.

TE ADORO PRINCESA.

AGRADECIMIENTO

“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”. A ti mi DIOS, amigo incondicional, por enseñarme lo maravilloso de la vida, a través de tu palabra has dado respuesta a mis inquietudes, y sobre todo, gracias por enseñarme día a día el camino a la santidad.

A mis PADRES, ejemplo de unión y amor, mil gracias por darme un hogar maravilloso, por enseñarme a conseguir las cosas con esfuerzo y dedicación, y sobre todo porque nunca dejaron de creer en mí. LOS AMO.

A mi ABUELITA, mi niña bonita, gracias por tus sabios consejos, oraciones y ser un verdadero ejemplo de superación, amor y ternura.

A mis PADRES POLITICOS, Guillermo y Aidita, por cuidar de mis hijos y brindarles el amor, paciencia, y comprensión que solo unos abuelitos como ustedes pueden dar.

A Guillermo Fuchslocher, amigo que me ha brindado la oportunidad de desarrollarme profesionalmente, quien compartió su vasta experiencia desinteresadamente, e inculcó con su ejemplo la lealtad, responsabilidad y honestidad en cada accionar de mi trayectoria profesional. NO LE DEFRAUDARE.

A José María Grijalva, Director de Tesis, por su tiempo, orientación y paciencia, en éste largo tiempo de trabajo. MIL GRACIAS.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como Objetivo proponer un modelo de sistema de administración de competencias, que permita responder eficazmente a situaciones imprevistas; se sustente en una estructura basada en competencias institucionales y laborales, tenga un enfoque conductual (es decir basado en las conductas reales de los funcionarios de la institución); estructure las competencias institucionales según las particularidades de la institución y sus variaciones; centre la respuesta a las necesidades institucionales en los conocimientos, actitudes, habilidades y valores de las personas; incorpore y valore a éstas desde todas las perspectivas; y evalúe objetivamente el rendimiento del personal, de conformidad con estándares establecidos.

El ámbito de investigación es el Proceso de Gestión Administrativa del Consejo Nacional de Educación Superior CONESUP, entidad autónoma de derecho público con personería jurídica y organismo panificador, regulador y coordinador del sistema nacional de educación superior del país.

La metodología a utilizar, se fundamenta en el análisis conductual e identificación de las competencias que debe tener un funcionario en un determinado puesto de trabajo, para lo cual se ha diseñado instrumentos y planificado actividades que permitirán hacer un levantamiento de información referente a funciones, actividades y tareas que los funcionarios del Proceso de Gestión Administrativa realizan.

La elaboración de instrumentos de trabajo tales como el catálogo de competencias, perfiles de competencias institucionales y laborales, y matrices de evaluación, han permitido construir paso a paso el **“Modelo de Gestión por Competencias para el Proceso de Gestión Administrativa del CONESUP”** objetivo principal de la presente investigación.

El catálogo de competencias institucionales ha sido diseñado y clasificado de acuerdo a su tipología, sean estas competencias de gestión (habilidades), competencias éticas (valores), competencias psicológicas (actitudes) y competencias técnicas (conocimientos), cada grupo de competencias posee una valoración referencial dada por niveles. Los perfiles de competencias institucionales como laborales están íntimamente relacionados con el propósito clave de la institución, por lo cual dichos perfiles responden a las necesidades y perspectivas tanto de la institución como del puesto de trabajo. Las matrices de evaluaciones han permitido confrontar la información del perfil de competencia requerido con la información obtenida del funcionario evaluado y jefe inmediato. A partir de esta evaluación es posible apreciar el desempeño, potencial y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para una correcta adecuación **persona-puesto**.

La institución potencializará a su personal, reafirmando y complementando sus conocimientos, aptitudes, habilidades y valores compatibles con sus puestos de trabajo, a fin de que estos se desenvuelvan de manera eficiente y eficaz en su entorno laboral.

Este modelo permitirá evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados, el personal más adecuado será aquel que, además de sus conocimientos, tenga habilidades, actitudes, y valores compatibles con su puesto de trabajo.

Es importante señalar que la utilización adecuada de un Modelo de Gestión por Competencias permite evaluar y valorar objetivamente a su personal, palpar la realidad de los funcionarios dentro de su puesto de trabajo, y crear bases referencias de selección.

INDICE

CAPITULO I

GENERALIDADES	1
1.1. El Sistema de Educación Superior	3
1.1.1 Definición	3
1.1.2 Misión	3
1.1.3 Visión	3
1.2 El Consejo Nacional de Educación Superior	4
1.2.1 Definición	5
1.2.2 Creación de la Institución	5
1.2.3 Misión	5
1.2.4 Integrantes	6
1.3 La Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP	7
1.3.1 Definición	7
1.3.2 Misión	7
1.3.3 Funciones	8
1.4 Estructura Orgánica.	9
1.5 Ubicación Geográfica	11
1.6 Recursos	11
1.7 Servicios que presta a la Comunidad	16
1.8 Responsabilidad Social	17
1.9 Análisis FODA	18
1.10 Matrices EFE EFI	22
1.11 Definición de Estrategias Alternativas para factores claves del FODA	26

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1	Competencias.....	28
2.1.1	Antecedentes de la concepción de las Competencias.....	28
2.1.2	Concepción de las Competencias en el Ámbito Laboral.....	30
2.1.3	Concepción de las Competencias en el Ámbito Educativo.....	31
2.1.4	Modelo de Gestión por Competencias.	33
2.1.5	Características de Modelo de Gestión por Competencias.....	37
2.1.6	Etapas del Modelo de Gestión por Competencias.....	40
2.1.7	Desarrollo de las Competencias en el Trabajo.....	44
2.2	Comparativo del Modelo de Gestión por Competencias con otros Modelos Tradicionales de Administración de Personal.....	47
2.2.1	Comparativo entre el enfoque tradicional y el nuevo enfoque.....	48
2.3	Sistema Integrado del Recurso Humano por Competencias.....	51
2.4	Ventajas del Sistema de Gestión por Competencias.....	52
2.5	Clasificación General de las Competencias.....	54
2.5.1	Competencias Básicas.....	54
2.5.2	Competencias Genéricas.....	54
2.5.3	Competencias Específicas.....	54
2.6	Definiciones.....	55

CAPITULO III

PROPUESTA PARA LA CONSTRUCCION DEL MODELO

3.1	Diagnóstico Institucional.....	57
3.1.1	Análisis de la cultura organizacional.....	57
3.1.2	Análisis de la Gestión.....	58
3.2	Metodología de la construcción del modelo.....	59

3.3	Elaboración del Mapa de Competencias.....	73
3.3.1	Propósito Clave Institucional.....	73
3.3.2	Propósito Clave del Proceso de Gestión Administrativa.....	73
3.3.3	Análisis de las Competencias Institucionales.....	73
3.3.3.1	Matrices de Competencias Institucionales por Procesos.....	74
3.3.4	Identificación de las Competencias Institucionales de las Áreas del Proceso de Gestión Administrativa.....	81
3.3.4.1	Matrices de Competencias Institucionales del Proceso de Gestión Administrativa.....	82
3.4	Catálogo de Competencias.....	87
3.4.1	Competencias Éticas (valores).....	87
3.4.2	Competencias Psicológicas – Genéricas (Actitudes).....	87
3.4.3	Competencias Técnicas - Específicas (Conocimientos).....	87
3.4.4	Competencias de Gestión - Genéricas (Habilidades).....	88
3.5	Elaboración de Perfiles de Competencias Laborales del Proceso de Gestión Administrativa y Talento Humano.....	100
3.6	Evaluaciones.....	122
3.7	Presupuesto.....	124
3.8	Cronograma de ejecución.....	126
3.9	Caso práctico.....	127

CAPITULO IV

GUIA METODOLÓGICA DE APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS A CADA OPERACIÓN DEL TALENTO HUMANO

4.1	Gestión de la Planificación del Talento Humano por Competencias.....	129
4.2	Subsistemas de Administración de Recursos Humanos.....	130
4.2.1	Subsistema de Provisión de Recursos Humanos.....	130
4.2.2	Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos.....	131

4.2.2.1	Análisis de Puesto.....	131
4.2.2.2	Valoración del Puesto.....	134
4.2.3	Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos.....	148
4.2.4	Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.....	149
4.2.5	Subsistema de Seguimiento o Evaluación de Recursos Humanos.....	151
	CONCLUSIONES.....	153
	RECOMENDACIONES.....	154
	BIBLIOGRAFIA.....	156
	ANEXOS.....	159

CAPITULO I

GENERALIDADES

La educación superior en su generalidad, actualmente está marcada por sistemas y estándares de calidad que invocan a la competitividad del siglo XXI, lo que es una prioridad a nivel universal.

El desarrollo económico que se ha experimentado en algunos países hace pensar que todo se debe a sus mejoras significativas en sus sistemas educativos. La tendencia globalizadora ha obligado que los países, así como sus entidades educativas, se sometan a criterios de evolución que les permitan ser competitivas como entidades y también permitan que sus educandos estén a niveles y estándares aceptables de competitividad.

El creciente cambio intelectual, académico y cultural es una realidad innegable en los mercados educativos, en consecuencia el punto vertebral de un país debe centrarse en su sistema educativo. El desarrollo de un país es un proceso consecutivo que empieza en la educación y en la tecnificación de sus profesionales. Las empresas y organizaciones de hoy requieren un capital intelectual muy alto que les permita crecer mediante la aplicación de técnicas y conocimientos, pero además de innovaciones pioneras dentro de un mercado de competencia que cambia cada vez más rápido.

Las entidades de educación superior, cumplen un papel primordial en la creación y desarrollo del talento humano, por lo que se requiere que estas entidades se sometan a procesos de innovación tecnológica e inmiscuyan técnicas administrativas actuales dentro de los procesos educativos y directivos.

Sin duda alguna, Latinoamérica y el Ecuador han incursionado en programas de mejora de la educación en todos sus niveles, por lo que se ve la necesidad de que sus entidades ingresen a administrarse bajo preceptos técnicos necesarios que se enfoque sus acciones hacia la excelencia requerida.

La administración del talento humano bajo competencias es una herramienta que permitirá a las entidades educativas así como organizaciones establecer una gestión donde se aproveche toda la capacidad intelectual de todo el personal y del alumnado.

Con estas premisas generales, el objetivo es centrarse en la entidad que regula todo el Sistema de Educación Superior en el Ecuador, para que dicha Institución sea una de las pioneras en implementar un sistema de administración bajo competencias, que le permita el desarrollo organizacional y consecuentemente de todo el Sistema al cual se debe.

El modelo de gestión por competencias es un sistema integral de administración del talento humano, independientemente, de la naturaleza de la empresa o institución, permite evaluarlo, capacitarlo, reclutarlo, desarrollarlo, etc.

La Educación Superior y el CONESUP, por su naturaleza deben estar a la vanguardia del desarrollo del talento humano, lo que otorgará mayor eficiencia, eficacia y calidad en la administración interna y a todos los usuarios del sistema.

La competitividad de un país se logra mediante el desarrollo de todos sus sectores, sean estos educativos, comerciales, industriales, etc. Pertenezcan a los sectores privados o públicos. Por lo tanto, se debe diseñar estrategias que permitan crecer todo el sistema del país.

Actualmente países como México y Argentina se encuentran desarrollando planes de administración por competencias en las organizaciones gubernamentales y del sector público.

La gestión por competencias es una tendencia administrativa que permite desarrollar estrategias organizativas para el desarrollo mutuo del trabajador y de la institución. Lejos de estar alejada con los métodos administrativos actuales, la administración por competencias complementa herramientas como la gestión de

la calidad y la planificación estratégica que involucra en el desarrollo organizacional a todas sus partes, basando la toma de decisiones en factores claves de éxito que va más allá del solo hecho de analizar resultados en los balances.

1.1. El Sistema de Educación Superior

1.1.1 Definición

El Sistema Nacional de Educación Superior es un ente interactuante que está conformado, según lo establece el Art. 1 de la Ley de Educación Superior, por:

- a) Las universidades y escuelas politécnicas creadas por ley y las que se crearen de conformidad con la Constitución Política y la Ley de Educación vigente. Estas podrán ser públicas financiadas por el estado, particulares cofinanciadas por el Estado y particulares autofinanciadas; y,
- b) Los Institutos superiores técnicos y tecnológicos que hayan sido autorizados por el Ministerio de Educación y Cultura y que sean incorporados al Sistema, así como los que se crearen de conformidad con la Ley de Educación vigente.

1.1.2 Misión

Consiste en generar y difundir el conocimiento para alcanzar el desarrollo humano y construir una sociedad ecuatoriana justa, equitativa y solidaria, en colaboración de la comunidad internacional, los organismos del Estado, la sociedad, y los sectores productivos, mediante la investigación científica, aplicada a la innovación tecnológica, la formación integral profesional y académica de estudiantes, docentes e investigadores, así como la participación en los proyectos de desarrollo y la generación de propuestas de solución a los problemas del país y de la humanidad¹

1.1.3 Visión

¹ Informe sobre el estado de la Educación Superior 2001-2002, CONESUP, Pág. 12-13

La visión es llegar a ser un sistema de educación superior académicamente competitivo en el ámbito mundial referente de los sistemas de educación superior, caracterizado por su ética, autonomía, pertinencia y calidad, fundamentadas en el conocimiento y el pluralismo, y por el compromiso con el desarrollo, los valores y el respeto a la naturaleza.²

1.2 El Consejo Nacional de Educación Superior.

La educación superior, como área estratégica del país requiere de un organismo regulador de todas las entidades pertenecientes al mismo. Con esta perspectiva se vio la necesidad de la evolución del Sistema Nacional de Educación Superior, el mismo que integró a todas las partes buscando siempre el crecimiento de este sector educativo muy importante para el desarrollo del país.

El Consejo Nacional de Educación Superior, es el encargo de controlar planificar y coordinar todas las acciones inherentes a la educación superior, y es el eje en el cual todo el Sistema educativo de este nivel gira.

Ante la inminente necesidad de poseer un sistema educativo superior que aporte a los altos intereses nacionales, el CONESUP, es la entidad que por mandato legal regula la proliferación de centros de educación superior, teniendo como precepto fundamental resguardar los niveles académicos que se requiere en cada entidad educativa, enmarcándose siempre en el cumplimiento de la Ley.

Una entidad cuya responsabilidad social es invaluable, debe estar a la vanguardia de los conceptos administrativos y académicos que le permitan crecer como Institución y también promueva el desarrollo de la educación superior nacional, tomando en cuenta que se requiere educandos y profesionales altamente competitivos dentro de un mercado cada vez más exigente.

² Informe sobre el estado de la Educación Superior 2001-2002, CONESUP, Pág. 12-13

El Consejo nacional de Educación Superior, entidad rectora de sistema educativo superior, es un órgano colegiado comprometido con el desarrollo nacional a través del mejoramiento continuo de cada unidad formadora del sistema, por lo cual se encuentra en constante mejoramiento en beneficio de la sociedad educativa de país.

1.2.1 Definición

En el Capítulo Tercero, Artículo 11 de la Ley de Educación Superior, tercera edición, define al Consejo Nacional de Educación Superior, como:

“Una entidad autónoma, de derecho público, con personería jurídica. Su sigla será CONESUP y es el organismo planificador, regulador y coordinador del Sistema Nacional de Educación Superior. Tendrá como domicilio la capital de la República. ..”

1.2.2 Creación de la Institución

Con el objetivo de que el Sistema Nacional de Educación Superior integre a todas las partes involucradas, el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas (CONUEP), pasó a denominarse como el Consejo Nacional de Educación Superior, el mismo que incluye al Sistema a los Institutos Técnicos y Tecnológicos del país, según la Ley de Educación Superior vigente, publicada en el Registro Oficial 077 del 15 de mayo del 2000; y adicionalmente, a los Institutos Pedagógicos y Conservatorios del país.

1.2.3 Misión

“Definir la política de Educación Superior del Ecuador y estructura, Planificar, dirigir, regular, coordinar, controlar y evaluar, el Sistema

Nacional de Educación Superior”

Las entidades que forman parte del Sistema Nacional de Educación Superior tienen como misión la búsqueda de la verdad, el desarrollo de las culturas universal y ancestral ecuatoriana, de la ciencia y la tecnología, mediante la docencia, la investigación y la vinculación con la colectividad, tal como lo establece la Ley de Educación Vigente.

1.2.4 Integrantes

El Consejo Nacional de Educación Superior, según el Artículo 12 de la Ley de Educación Superior reformado por el mandato constituyente No. 14, estará conformado por nueve miembros, distribuidos de la siguiente manera:

- a) Dos rectores elegidos por las universidades públicas;
- b) Un rector elegido por las escuelas politécnicas públicas;
- c) Un rector elegido por las universidades y escuelas politécnicas particulares;
- d) Un rector elegido por los institutos superiores técnicos y tecnológicos, quien deberá cumplir con los requisitos establecidos para ser rector de una universidad o escuela politécnica;
- e) Dos representantes por el sector público, que serán el Ministro de Educación y Cultura y el máximo personero del organismo estatal de ciencia y tecnología o sus delegados o alternos, que deberán ser o haber sido profesores universitarios o politécnicos y cumplir con las condiciones que la Ley de Educación vigente establece para el sector;
- f) Un presidente del Consejo, elegido de fuera de su seno por las dos terceras partes de los integrantes de este organismo, que

deberá ser, un ex rector universitario o politécnico o un académico de prestigio.

Para los casos señalados en las literales a), b), C), d) y f), se elegirán también representantes alternos, que deberán cumplir con los mismos requisitos establecidos para sus titulares.

1.3 La Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP.

1.3.1 Definición

Como se mencionó anteriormente, el Consejo Nacional de Educación Superior está conformado por siete miembros, quienes son los encargados de definir políticas, directrices y resoluciones. Pero este órgano colegiado requiere de una entidad que se encargue de la parte operativa, dando cumplimiento a los mandatos legales y reglamentarios; y también, de hacer cumplir las decisiones de dicho Consejo.

Por este motivo, la Ley de Educación Superior contempló la necesidad de crear un ente que se encargue de dar cumplimiento a lo dispuesto por el CONESUP.

El Artículo 16 de la Ley mencionada, establece que el CONESUP, tendrá una Secretaría Técnica Administrativa, que será el órgano ejecutor de las resoluciones del Consejo y, además, sirve de apoyo técnico, mediante la producción de estudios, análisis e información sobre la educación superior. Su estructura, funciones y atribuciones constarán en el reglamento aprobado por el Consejo.

La Secretaría Técnica Administrativa está dirigida por un Director Ejecutivo, el mismo que será designado por Consejo Nacional de Educación Superior, de la terna que formule el Presidente.

1.3.2 Misión

Ejecutar las resoluciones del Consejo Nacional de Educación Superior bajo las directrices de la Presidencia, en el marco de sus competencias, como órgano de apoyo técnico y de control del Sistema Nacional de Educación Superior, así como producir estudios, análisis, e información sobre la educación superior.

1.3.3 Funciones

La Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP, es la encargada de la realización operativa de las resoluciones del Consejo y, como se indicó, es la encargada de realizar los estudios técnicos, administración de la base de datos, certificaciones, etc.

Además, la SECRETARÍA TÉCNICA ADMINISTRATIVA se encarga de realizar foros y capacitaciones a todas las entidades pertenecientes al Sistema.

1.4 Estructura Orgánica.

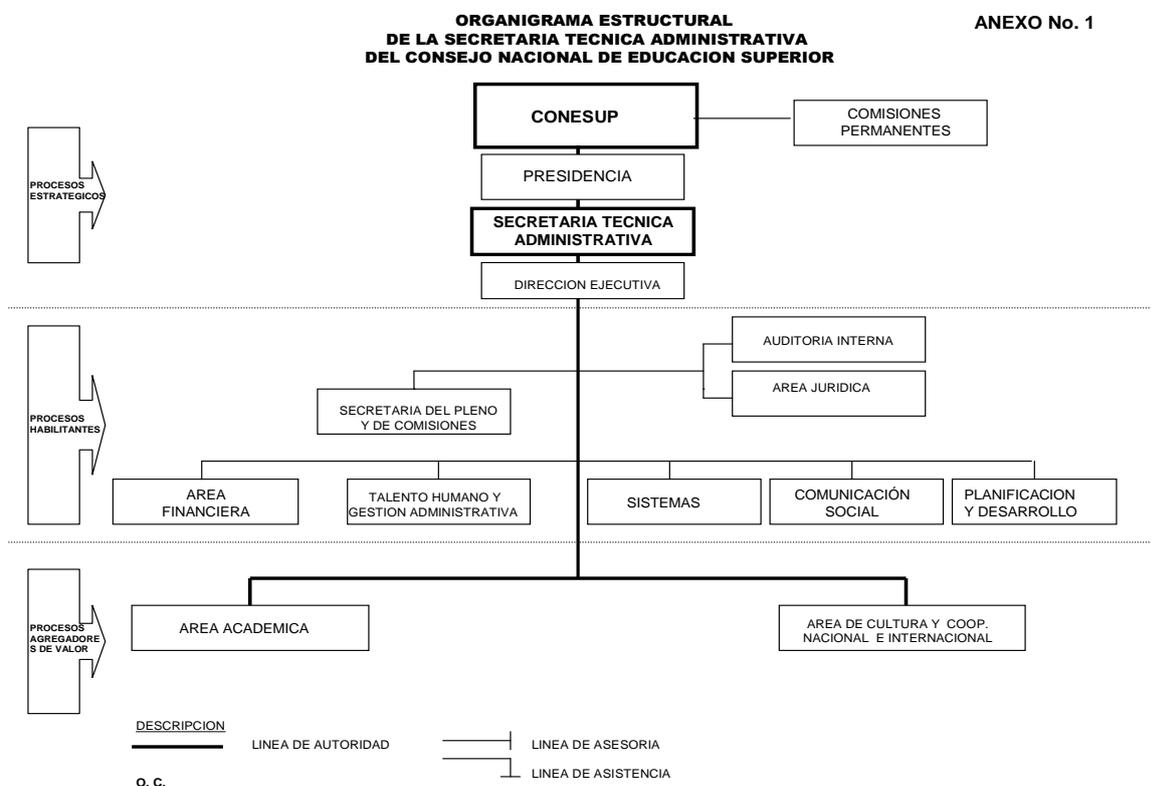


Gráfico 1: Estructura Orgánica de la Secretaría Técnica Administrativa Del CONESUP.

Fuente: Resolución No. RCP-S 04-010-07, expedición del “Reglamento por Procesos y Competencias de la Secretaría Técnica Administrativa del Consejo Nacional de Educación Superior”. 2006

El Reglamento Orgánico Funcional de la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP, dispone la siguiente estructura orgánica:

PROCESOS ALINEADOS CON LA MISION:

Procesos estratégicos:

Ejecutan el conjunto de actividades relacionadas e interactuantes para planificar dirigir y controlar la gestión de la Secretaría Técnica Administrativa del Consejo Nacional de Educación Superior, estos son:

- 1) CONESUP
- 2) Presidencia del CONESUP
- 3) Comisiones permanentes
- 4) Dirección Ejecutiva

Procesos habilitantes:

Gestionan el conjunto de actividades relacionadas e interactuantes para proveer productor y servicios de asesoría, apoyo logístico y los recursos requeridos por la institución para el cumplimiento de su misión. Los siguientes elementos constituyen estos procesos habilitantes:

- 5) Auditoría interna.
- 6) Área Jurídica
- 7) Secretaría del pleno y de comisiones.
- 8) Área Financiera.
- 9) Talento humano y gestión administrativa.
- 10) Sistemas
- 11) Comunicación social
- 12) Planificación y desarrollo.

Procesos agregadores de valor:

Gestionan el conjunto de actividades mutuamente relacionadas e interactuantes que promueven la prestación de servicios eficientes y de calidad para la satisfacción de las necesidades y expectativas del: CONESUP, director ejecutivo, comisiones, universidades, escuelas politécnicas, institutos y sociedad en general y lo conforman los siguientes elementos:

- 13) Área Académica.
- 14) Área de Cultura y cooperación nacional e internacional.

1.5 Ubicación Geográfica

El CONESUP, al igual que su Secretaría Técnica Administrativa, tienen como domicilio la capital de la República, cuenta con dos edificaciones una ubicada en la Av. Whimper E7-37 y Alpallana donde funcionan todas las dependencias y procesos de la Secretaría Técnica a excepción del proceso de registro y certificación de títulos y otra ubicada en la Av. 9 de Octubre 624 y Carrión donde funciona el proceso antes señalado.

Con el afán de descentralizar las operaciones y mejorar el servicio a los usuarios, tomando en cuenta que muchos de ellos provienen de distintas provincias del país, se consideró la necesidad de establecer puntos de apoyo para la atención al cliente. Es así que se crearon salas de atención al cliente en las ciudades de Guayaquil, y Portoviejo para la atención de la zona costera, en la ciudad de Cuenca y Loja, para toda la zona azuaya y provincias aledañas, y en Riobamba como centro de apoyo de atención a la zona de la sierra centro y norte del país.

Dichas oficinas son centros de descongestión de las oficinas principales en Quito, y permiten dar un servicio personalizado a todos los profesionales del país que lo requieren. Caben indicar que dichas oficinas prestan solamente los servicios de atención al público, las actividades técnicas y operacionales solamente se las realiza en la sede principal, permitiendo así un mayor control en las actividades que se realiza, las mismas que luego son alimentadas en la base de datos, lo que permite una comunicación interna y en línea con todas las oficinas del resto del país.

1.6 Recursos

Entre los principales recursos con los que cuenta la SECRETARÍA TÉCNICA ADMINISTRATIVA, del CONESUP, están recursos físicos, humanos, tecnológicos y financieros.

Dentro de los recueros físicos, como se indicó anteriormente, se encuentra sus activos fijos ubicados en la ciudad de Quito

Las oficinas distribuidas en el resto del país no constan dentro de los activos institucionales, sino son centros que en la mayoría de casos han sido otorgados bajo convenios institucionales, arrendamientos y mediante alianzas estratégicas con universidades que has abierto sus puertas en beneficio de la sociedad profesional del país.

La Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP, cuenta con 114 empleados que laboran bajo distintas modalidades contractuales y están distribuidos entre Directores, Ejecutivos, Especialistas, Técnicos, personal administrativo y de apoyo.

El personal de la SECRETARÍA TÉCNICA ADMINISTRATIVA es altamente calificado para cada una de las áreas en las que se desempeñan, pero es necesario contar con una planificación de desarrollo y capacitación que permita a todos los colaboradores crecer junto con la Institución.

La administración por competencias permitirá a la Institución realizar una estructura sólida de crecimiento, basada en la motivación humana, tratando de aprovechar al máximo todas las capacidades de cada uno de sus miembros, promoviendo un beneficio mutuo.

La planeación del capital humano es básica para la planificación de las organizaciones, por lo que es preciso contar con una estructura flexible dirigida al desarrollo del talento humano. Conocer los requerimientos del personal y de la organización en el futuro es una de las principales metas de la administración por competencias, esto es fundamental para planificar la carrera profesional y la visión de futuro de la Institución.

La carrera profesional del personal de la Secretaría Técnica es muy amplia, se cuenta con personal con un desempeño probado en el campo académico, es

importante destacar el aporte invaluable que cada uno de los miembros de la organización han aportado al crecimiento de la misma, tomando en cuenta que se trata una entidad en miras de crecer y mejorar.

Es importante tener en cuenta que el simple hecho de planificar la administración del talento humano, no se reduce a conjugar aspectos que se crean importantes para la institución y los empleados, se debe tener en cuenta que para garantizar el éxito se requiere el facultamiento de cada miembro y una organización comprometida con sus colaboradores.

Frente a una realidad innegable, donde los aspectos competitivos y cambios importantes en todos los ámbitos se han globalizado, así como también el talento, el conocimiento y las capacidades, las organizaciones han tomado conciencia sobre la importancia de resguardar a su capital humano, que al contrario de lo que sucedía antes, ahora busca crecer rápidamente, sus fronteras no tienen límites y si su organización se convierte en un obstáculo no dudará en superarlo. Esta tendencia ha evolucionado más en el mercado joven profesional, y está ocasionado dos problemas claros en las instituciones: a) Cada vez es más difícil lograr el empoderamiento del personal, b) A las organizaciones cada vez se les hace más difícil sostener el capital humano valioso, quedándose con el personal más antiguo o menos capacitado.

Con esos antecedentes, se ve la necesidad de implantar un programa por competencias que permita el desarrollo del personal, para lo cual se hace indispensable establecer una estrategia, clarificar los procesos y establecer indicadores de gestión, mediante los cuales se identifique los puntos clave y los factores donde se requiera el factor motivacional.

En la actualidad los recursos tecnológicos de las organizaciones se han convertido en base fundamental de su desarrollo y competitividad dentro del entorno. La importancia estratégica de la tecnología en las organizaciones del país es cada día más promulgado. Pero se debe tener en claro que el conocimiento de las herramientas tecnológicas no garantiza el éxito de una institución, si no posee una

alineación con la estrategia organizacional. Uno de los principales errores dentro de las empresas es dar un tratamiento por separado al manejo de los recursos; es decir, se realiza un plan para el recurso humano, otro para el manejo de activos, uno muy distinto para la tecnología. Con esta forma de administración aislada no se puede lograr los objetivos institucionales.

La tecnología debe ser una herramienta que encierre toda la parte organizacional y que facilite el manejo de todos los procesos institucionales, superando el concepto de poseer solamente una “base de datos” sino de poseer una herramienta tecnológica que automatice, los procesos, y facilite las actividades.

Para obtener éxito dentro de un programa de mejora continua, donde ingresa la administración por competencias, es preciso llevar a cabo una coordinación exhaustiva de las aplicaciones estratégicas, para desarrollarlas o, si es el caso, implementarlas. La estructura tecnológica debe facilitar el flujo de información dentro del diseño organizacional.

El objetivo que deben buscar todas las entidades, es superar los problemas de conectividad estratégica, tecnológica y organizativa para conseguir una integración que permita que los sistemas trabajen en sinergia.

La Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP, actualmente posee tres herramientas tecnológicas. La primera es el Sistema Académico, mediante el cual se realiza los procesos de registro y certificación. Es una base de datos bajo SQL, permite llevar un adecuado control de todos los profesionales graduados de las diversas universidades del país. Este sistema transparenta la información proporcionada por las universidades previa verificación y validación del CONESUP.

La segunda herramienta es un administrador de los requerimientos que ingresan, su nombre es Regycont. La utilidad de esta herramienta, es que se puede realizar el seguimiento a toda la documentación entrante y saliente del CONESUP, y;

La tercera herramienta es el e- Sigef, “SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN FINANCIERA”, permite transparentar la información financiera de todas las instituciones públicas y de gobierno central, sus módulos integrados de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería, hacen posible tener al detalle el cómo, cuándo, y donde se está utilizando o invirtiendo los recursos del Estado.

El Ministerio de Finanzas conjuntamente con el CONESUP, han sido pioneros en la utilización de este Sistema, y por ende todas las universidades públicas y cofinanciadas se encuentran inmersas en el Sistema.

1.7 Servicios que presta a la Comunidad

Los servicios que presta al Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP a las universidades, escuelas politécnicas, institutos técnicos, tecnológicos, pedagógicos y conservatorios, así como a la sociedad en general son:

No.	LISTADO DE SERVICIOS
1	Servicios de información Institucional
2	Servicios de información académica
3	Página WEB (www.conesup.net)
4	Call Center
5	Certificaciones de registro de títulos
6	Legalización de documentos académicos
7	Venta de los Institutos para técnicos, tecnológicos, pedagógicos y conservatorios
8	Certificación de operaciones del Sistema, a pedido de terceros que no formen parte del Sistema Nacional de Educación Superior
9	Análisis de proyectos para la creación de nuevas universidades y escuelas politécnicas
10	Análisis de proyectos para la creación de nuevos institutos
11	Registro de títulos concedidos en el exterior al amparo de convenios internacionales.
12	Evaluación, control y seguimiento de proyectos de investigación
13	Servicio de asesoría, seminarios, talleres y cursos
14	Trasformación de institutos superiores técnicos y tecnológicos
15	Análisis para la creación de otras carreras (Institutos superiores)
16	Análisis para las modificaciones curriculares (Institutos. superiores)
17	Análisis de proyectos para la creación de nuevas carreras de postgrados
18	Análisis de Estatutos (Inst. superiores)

La Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP, presta sus servicios primeramente a todas las entidades pertenecientes al Sistema Nacional de Educación Superior, como son los Institutos Superiores, Conservatorios, Universidades y Escuelas Politécnicas. A dichas entidades, entre otros servicios, se les otorga capacitaciones, asesorías, registro de graduados a partir de la fecha de creación de las entidades educativas, etc.

Además, la Secretaría Técnica Administrativa brinda servicio todos los profesionales del país, así como la sociedad en general. Dichos servicios pueden ser como Certificaciones de títulos, legalización de firmas, información a través de la página WEB.

El objetivo primordial de la Institución es ser el ente que impulsa el desarrollo del sector educativos superior del país; y, además, salvaguardar el nivel de calidad que se requiere en todos los procesos educativos.

1.8 Responsabilidad Social

Dentro de los procesos de globalización que experimenta el mundo y en particular América Latina, ha obligado a que los países y su sector público replanteen sus estructuras y objetivos, en razón de sus múltiples rupturas que les han quitado productividad y competitividad. Con estos antecedentes y con la premisa de que el Estado es el primer responsable de la educación, las políticas públicas deben dirigirse a una renovación y actualización del sector educativo, que permita el desarrollo de toda la comunidad.

El Consejo Nacional de Educación Superior y su Secretaría Técnica Administrativa tiene una alta responsabilidad con la sociedad ecuatoriana, por lo que se ve la necesidad de que todas sus instancias logren la excelencia administrativa.

La Institución se ha inmiscuido en procesos de calidad y mejoramiento continuo que la ha permitido mejorar sus procesos, pero es necesario complementar con esquemas que impulsen el mejor manejo de todo el capital humano.

La responsabilidad social debe nacer de cada una de las entidades, que al igual que la SECRETARÍA TÉCNICA ADMINISTRATIVA, deben impulsar programas internos que les permita mejorar su nivel y enfrentar sus objetivos con mayor desempeño. La Secretaría Técnica Administrativa, al otorgar apertura para el mejoramiento de los procesos de personal, ha demostrado su claro compromiso de ir elevando su nivel de acuerdo a las tendencias administrativas mundiales.

1.9 Análisis FODA

El Análisis FODA, es una herramienta administrativa muy utilizada en la todas las organizaciones, independientemente de los objetivos o fines que persiga. Permite conformar un cuadro situacional de la situación actual de la institución, permitiendo de esta manera poseer un diagnóstico preciso que permitirá enfocar de mejor manera las estrategias institucionales que en este caso, serán enfocadas al desarrollo de las competencias.

Esta herramienta permite un análisis integral, donde se combinan factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), de tal forma que se identifique los factores claves que se deban atacar para lograr los objetivo y metas planteados.

Para la realización efectiva de un análisis FODA, se debe tener en cuenta distinguir lo relevante, lo externo y lo positivo, de tal manera que estos factores deben ser fortalecidos; y lo contrario a estos debe ser minimizado.

La relevancia es un factor que debe ser analizado como filtro, ya que no es conveniente desgastarse analizando situaciones de poco impacto en los objetivos que se busca.

El objetivo del análisis FODA, radican en que la organización debe establecer estrategias que permitan convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas.

En teoría el FODA es una estrategia sencilla que debe ser enfocada solamente a los factores claves de éxito, pero en realidad la dificultad del análisis FODA, no radica en su elaboración, sino en identificar los factores y más aún en tratar de convertirlos.

Internamente se puede manejar las debilidades y fortalezas. Los directivos pueden ayudarse con múltiples herramientas útiles para su manejo interno. Pero es más difícil enfrentarse a las variables externas, como son las oportunidades y amenazas, porque estos factores no están en control de la institución y muchas veces, por razones internas de nuestro país, son hasta impredecibles.

En relación a esto, es necesario recalcar que las organizaciones deben tener una estructura administrativa flexible y dinámica, que le permita responder de forma efectiva frente a una oportunidad (para aprovecharla) y una amenaza (para disminuirla).

Para el análisis interno del FODA (fortalezas y debilidades), tomaremos en cuenta estos puntos:

- Análisis de recursos
- Análisis de actividades
- Análisis de riesgos (con relación a los recursos y actividades de la
- Institución).
- Análisis organizativo

Un factor fuerte dentro del análisis del FODA, es el término de comparación que poseamos, y podríamos utilizar herramientas como el Benchmarking, el mismo que nos ayudará a ver a la organización frente a otras dentro del contexto social.

Se debe tener en cuenta que el factor de comparación no solo puede ser utilizado en empresas con finalidades distintas a la de una organización social como es el caso de la SECRETARÍA TÉCNICA ADMINISTRATIVA del CONESUP, sino en todas las organizaciones, independientemente del fin que persigan.

Por ejemplo, en el caso de la Institución a tratarse, se puede realizar estudios comparativos con instituciones del sector, e incluso se puede realizar prácticas de mejoramiento de otras entidades, de donde podemos adoptar las mejores prácticas para llevarlas a la implementación en la institución.

Al evaluar las debilidades institucionales, hay que tener en cuenta que lo que se quiere detectar, es el que está impidiendo el logro de los objetivos planteados, su misión y visión.

En cambio, al evaluar las fortalezas, estamos analizando los factores en los cuales la organización puede apoyarse para el cumplimiento de sus objetivos y forjar el desarrollo organizacional.

No debemos olvidar que las organizaciones pertenecientes al sector público deben competir no con otras organizaciones, sino consigo mismas para conseguir su verdadero aporte al desarrollo nacional.

Para el análisis de externo (oportunidades y amenazas), se debe detectar primeramente los factores en los cuales la organización puede mejorar y donde se encuentra mayor dificultad para cumplir las metas.

Para este análisis, se debe considerar factores como:

- Análisis del entorno
- Grupos de interés
- Entorno

El análisis FODA, visto desde una manera gráfica, podría ser representado de la siguiente manera:



El análisis FODA es indispensable para la realización de acciones futuras y para la toma de decisiones organizacionales. No se debe olvidar, que lo esencial dentro de cualquier institución está enfocado a la buena utilización de recursos y a su optimización, lo que se encuentra resumido en la siguiente tabla:

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Zona en la que la organización debe aprovechar al máximo sus recursos y maximizar sus beneficios.	Zona en la que la institución debe tratar de neutralizar los efectos externos y transferir fortalezas a las oportunidades.

DEBILIDADES	Zona en la que la organización debe invertir recursos, capacitación, tecnología, para minimizar sus debilidades y poder aprovechar las oportunidades	Zona en las que las Instituciones ven amenazadas sus posibilidades de sobrevivir en el entorno, y de la cual debe salir rápidamente con estrategias inmediatas.
--------------------	--	---

A continuación se analizarán el FODA institucional mediante el modelo de las matrices EFE y EFI, proceso que permitirá obtener una valoración ponderada de cada uno de los factores. (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

1.10 Matrices EFE EFI

a. La matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos permite resumir y evaluar las oportunidades y amenazas más importantes encontradas al analizar el ambiente externo.

Nota: Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la Secretaría responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

MATRIZ EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Buena imagen institucional ante el sistema de educación superior	0.11	3	0.33
Empoderamiento institucional para influir en los procesos de cambio de las entidades de educación superior.	0.14	4	0.56
Normativa de control interno en base a los objetivos y metas institucionales.	0.06	3	0.18
Mejor aprovechamiento del talento humano a través de los subsistemas (estudios del sistema de educación, capacitación orientación vocacional, clasificación, selección etc.	0.09	4	0.36
Mejores posibilidades de capacitación en base a las relaciones con las entidades que conforman el sistema de educación superior.	0.08	2	0.16
AMENAZAS			
Incertidumbre sobre las decisiones a tomar por la Asamblea Nacional Constituyente sobre el sistema de Educación superior, su autonomía y rentas.	0.13	3	0.39
Corrupción en la sociedad por el debilitamiento de los valores éticos, cívicos y sociales.	0.07	2	0.14
Distorsión de los fines de la Educación Superior pública y privada debido a intereses mercantiles y politiqueros.	0.1	3	0.3
Eliminación ilegal de las pre asignaciones a las entidades de Educación superior y duda en el mecanismo legal de compensación que afecta también al CONESUP y a la Secretaría Técnica Administrativa.	0.12	2	0.24
Exceso de oferta de Educación Superior extranjera no reconocida legalmente.	0.1	3	0.3

Elaborado por: La Autora

1

2.96

Fuente: Investigación propia

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4,0 y el total ponderado más bajo posible es 1,0. El valor del promedio ponderado es 2.0.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su entorno. En otras palabras, las estrategias de la Secretaría están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la Secretaría no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La calificación de 2.96, sobre la media ponderada de 2,00 indica que la Secretaría Técnica responde de una buena manera a las oportunidades y amenazas, pero no llega a responder con una verdadera eficiencia y eficacia a estos agentes externos, indicando que necesita aún una mejor formación sobre manejo de contingentes externos y una mejor organización interna que se ajuste a las necesidades externas del sistema de educación superior del Ecuador.

b. La matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes encontradas al analizar el ambiente interno. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la institución y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas

MATRIZ EFI

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Buenas relaciones interinstitucionales con otras entidades públicas y privadas.	0.13	4	0.52
Talento humano preparado profesionalmente con alto espíritu institucional y valores éticos.	0.12	4	0.48
Actualización de información académica, financiera y legal.	0.06	3	0.18
Mejoramiento de la infraestructura física	0.06	3	0.18
Entrega oportuna de información financiera a organismos de control.	0.1	4	0.4
Adecuada generación de políticas, directrices y normas para el sistema de educación superior.	0.08	3	0.24
Asignación de recursos económicos para la administración de beneficios al personal (alimento, vestuario, salud)	0.05	4	0.2
DEBILIDADES			
Falta de planificación a mediano y largo plazo.	0.05	2	0.1
Falta de difusión de la normativa interna a los funcionarios de la S.T.A.	0.09	3	0.27
Falta de difusión e información de los servicios que presta el CONESUP a los usuarios.	0.08	2	0.16
No existe una clara definición de atribuciones y competencias de la S.T.A del CONESUP.	0.07	3	0.21
Existencia de un inadecuado sistema orgánico funcional por procesos.	0.05	2	0.1
Falta de carrera administrativa institucional.	0.06	2	0.12

1

3.16

Elaborado por: La Autora

Fuente: Investigación propia

Con un mejor puntaje que la matriz EFE, la matriz EFI indica mejor manejo de debilidades y amenazas internas con un promedio de 3.16, aún no se refleja un correcto manejo interno, igual que el caso anterior supera la media pero no concreta las mejores expectativas, sugiriendo aún debilidad dentro de la estructura interna de la Secretaría.

1.11 Definición de Estrategias Alternativas para factores claves del FODA

a. Estrategias de Innovación:

- Ofrecer servicios acorde a las necesidades de los centros de educación superior, estudiantes, y profesionales del país.
- Potenciar las relaciones con Instituciones de Educación Superior, en el ámbito nacional como internacional.
- Buscar oportunidades de crecimiento a través posibles alianzas con entidades gubernamentales interesadas en fortalecer el sistema de educación superior. (Ministerios, IECE, Cancillería, etc.).
- Reducir tiempos de respuesta de los requerimientos de nuestros usuarios.

b. Estrategias de Manejo del Cliente Interno:

- Sociabilizar a través de medios de comunicación los servicios que presta el CONESUP a la comunidad.
- Organizar periódicamente charlas al personal con el propósito de difundir el conocimiento de instructivos, reglamentos y alcances obtenidos por la institución en un tiempo determinado.
- Organizar un plan de capacitación acorde con las competencias de cada funcionario y necesidades institucionales.

- Optimizar los tiempos de respuesta de los requerimientos internos a la institución.
- Potenciar la gestión del desarrollo del talento humano de la institución.
- Optimizar los canales de comunicación interna.

c. Estrategias de Mejoras Operativas:

- Optimizar plataforma tecnológica.
- Capacitación continua del personal en el manejo de herramientas de trabajo.
- Descentralizar las operaciones a fin de tener mejor y mayor respuesta a nuestros requerimientos.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Competencias

2.1.1 Antecedentes de la concepción de las Competencias

El nivel competitivo que exigen las organizaciones de hoy, ha impulsado a que cada vez más organizaciones públicas y privadas trabajen para el desarrollo del talento humano que poseen.

Más allá de la conceptualización, debemos entender que para que el personal llegue a ser considerado como “capital” de la organización, este debe estar plenamente alineado con la estrategia de la organización y contribuir eficientemente con el logro de los objetivos institucionales.

La Administración del recurso humano dentro de las organizaciones han poseído diferentes connotaciones de acuerdo, al estilo administrativo de los niveles directivos, pero la necesidad imperiosa de ser más productivos, eficaces y eficientes de las organizaciones han obligado a tecnificar el área de recursos humanos la cual por mucho tiempo no cumplió con su verdadera finalidad.

Actualmente las entidades han asumido al recurso humano como un factor primordial de la organización, pero lamentablemente la mayor parte de organizaciones no pasan de la simple conceptualización, he intentan cambiar la administración del capital humano transformado solamente la forma y no el fondo; es así como muchas instituciones cambian constantemente el nombre del área o del proceso tratando de maquillar acciones que requieren evoluciones mucho más profundas y técnicas que un simple cambio de denominación.

En consecuencia, se deduce que es poco relevante si se denomina al área Recursos Humanos, Administración del Talento, Personal, etc., lo realmente importante son

que las concepciones sean reflejadas en la práctica y en los resultados. Es así como el precepto de la administración por competencias se ha ido desarrollando cada vez más en el mundo empresarial; los directivos se han dado cuenta que la parte más sensible de cada una de sus organizaciones no son sus activos, su capital, y de poco sirve los análisis financieros, y la planificación estratégica si previamente no se cuenta con personal capacitado y sobre todo comprometido con la labor de la organización.

Administrar personal requiere de la aplicación de muchas técnicas que no siempre son compatibles con los preceptos de los directivos que en muchos casos prefieren hablar de conceptos evolutivos pero en la aplicabilidad optan por prácticas ortodoxas y empíricas, que siguen generando los mismos resultados.

El modelo de gestión por competencias fue introducido a la administración como un sistema que conjuga la parte analítica, técnica, académica, intelectual y emocional de cada individuo, de esta manera se puede alcanzar con mayor certeza el éxito de una persona en un determinado cargo.

La complejidad para administrar el talento humano radica en la diversidad e infinidad de características personales de cada individuo, lo que lo hace un “recurso” único e irremplazable. Este modelo dentro de las instituciones promueve el aprovechar al máximo el potencial de las personas a favor de la organización y del propio individuo.

Esta forma de ver y entender la gestión por competencias, en realidad no es nueva, y puede remontarse a la antigua filosofía griega que promulga la resolución de todos los problemas sobre la base del comportamiento de las personas. La filosofía griega trataba de establecer una relación entre los diferentes temas y problemas para solucionarlos con los saberes de diferentes disciplinas.³

³ TOBON, S (2007). *Formación basada en Competencias*. Bogotá: Eco. P. 23

A partir de este antecedente, se puede deducir que la concepción de este modelo de competencias se ha diversificado en muchas áreas manteniendo siempre la esencia, que es el valor en las capacidades del ser humano.

2.1.2 Concepción de las Competencias en el Ámbito Laboral.

Enfocándose en la estructura administrativa y laboral, podríamos decir que las competencias dentro de una organización son las capacidades individuales de cada trabajador sus conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, valores, e intereses que permiten desempeñar adecuadamente una función o tarea.⁴

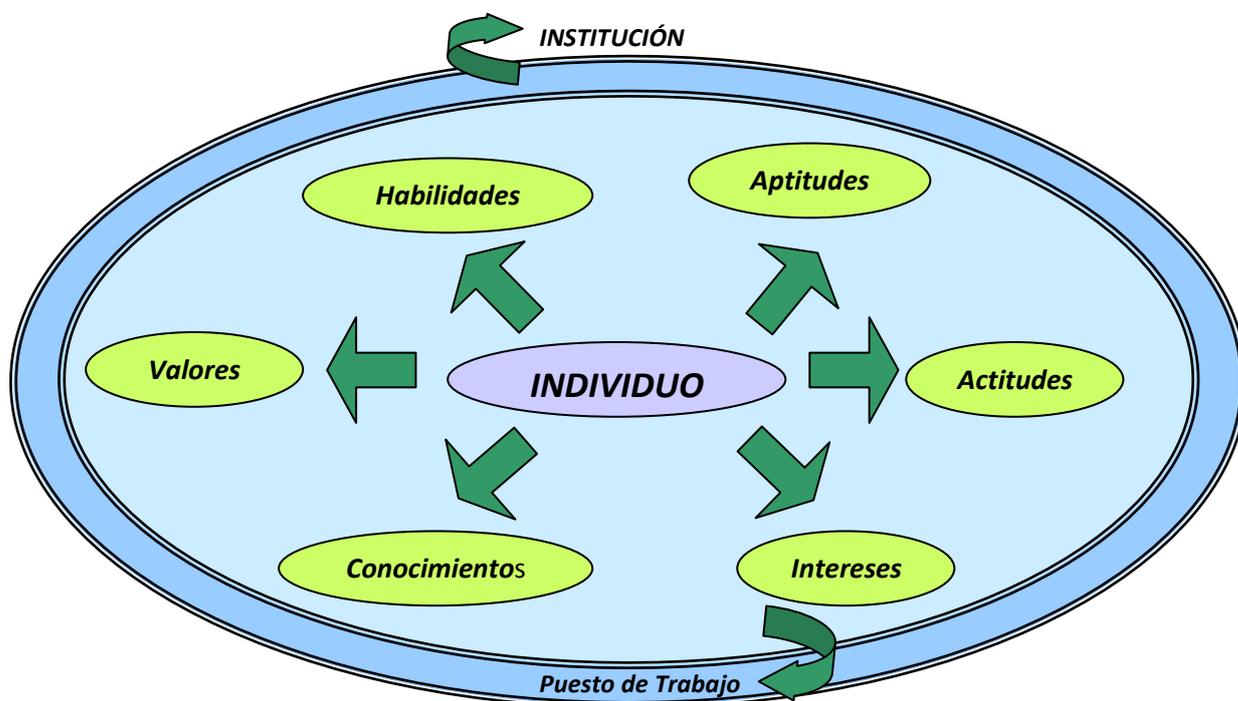
Las empresas e instituciones siempre han perseguido optimizar sus recursos y maximizar sus resultados, dando mayor énfasis a la evaluación en términos financieros. Para llegar al análisis de los balances, previamente debe existir un proceso y posteriormente llegar a los resultados. En un análisis sistémico las organizaciones para lograr óptimos beneficios, deben pasar por varios procesos y cambios que deben coincidir con la estrategia institucional; es así que la administración por competencias, es una herramienta más en la búsqueda de la excelencia organizacional.

El capital Intelectual de una empresa o institución viene a convertirse en el factor primordial de la gestión por competencias, la misma que busca armonizar los potenciales de cada colaborador con los objetivos de la entidad.

Gráficamente, la administración por competencias la podríamos representar de la siguiente manera:

⁴ GRAMINGA, M (2008). [<http://www.gestipolis.com>], **GESTIÓN POR COMPETENCIAS: UNA OPCIÓN PARA HACER A LAS EMPRESAS MÁS COMPETITIVAS**

Gráfico No. 2: Administración por Competencias



Elaborador por: La autora

Fuente: Investigación propia

En el gráfico anterior, claramente podemos establecer que las competencias laborales están definidas por el conjunto de características que debe cumplir una persona, los cuales deben interrelacionarse entre sí, para establecer una particularidad individual que lo hace *competente*, para desempeñar determinadas actividades o tareas que conforman un puesto de trabajo o cargo dentro de la institución, de forma eficaz y eficiente.

Como se puede intuir, las competencias en el ámbito laboral es una conjugación de las capacidades de cada individuo. Estas capacidades deben ser analizadas desde la perspectiva emocional e intelectual, donde se combinan las aptitudes y las actitudes.

2.1.3 Concepción de las Competencias en el Ámbito Educativo.

La concepción de competencias para que tengan un verdadero impacto dentro del entorno social, debe implementarse también desde el punto de vista educativo. La educación basada en Competencias no es un tema reciente, en realidad su aparición se remonta a fines del siglo XIX, en cursos de trabajo con niños en los Estados Unidos.⁵

Este proceso promulgó el desarrollo de las competencias en el ámbito educativo, con la finalidad de que las entidades dirijan sus esfuerzos a formar personas capaces de desenvolverse en el ámbito laboral y no solo sean acumuladores de conocimientos sin poseer la capacidad de aplicabilidad, esto se puede comprobar en que las entidades educativas valoran más la adquisición de conocimientos que su aplicabilidad en el trabajo⁶.

La educación por competencias, en los países en los cuales existió aplicabilidad (caso de Chile), ha permitido formar profesionales de acuerdo a los requerimientos y expectativas de los sectores productivos de cada país; el objetivo es estimular entes completos en los cuales se pueda encontrar todos los factores que se requiere de un profesional, en razón de que las competencias significa un sistema que reúna la totalidad de elementos requeridos, ya que por separados estos no sería de utilidad.

En nuestro país la educación por competencias es un tema relativamente nuevo promovido por el Consejo Nacional de Educación Superior, lo que propone un cambio en la educación que se practica en el nivel superior, esto con la finalidad de lograr profesionales que posean todas las características necesarias para su desarrollo, siendo indispensable su capacidad de aprender a aprender.

Enfocar la educación bajo competencias implica realizar cambios metodológicos, didácticos y latitudinales que promueva una educación participativa e investigativa; que no solamente se quede en la teoría sino que estimule la aplicabilidad y el desarrollo de nuevas tendencias.

⁵ Cfr.R.; **Formación por Competencias**, Revista CONESUP. No. 3 DICIEMBRE 2005. p. 73

⁶ *Ibidem*, p. 5

La reforma curricular dentro de cada entidad educativa, debe estar enfocada a que el alumno adquiera conocimientos globales, profesionales y laborales, en base a programas educativos dinámicos que utilicen y enseñen a utilizar herramientas tecnológicas que facilite el aprendizaje y la aplicabilidad de la teoría.

La administración educativa por competencias promueve lograr el aprovechamiento de todas las capacidades del alumno, para que este obtenga una formación integral no solamente de conocimientos académicos sino de herramientas que le permitan desenvolverse en el ámbito profesional.

Mediante una evaluación crítica personal, puedo añadir que el caso específico de la educación superior en el Ecuador, que está estancada, esto en razón de múltiples factores del entorno que no han permitido el desarrollo de la educación en lo que a calidad de se refiere. Cabe indicar que es muy notorio la desproporción entre la mano de obra calificada y profesional existente con el sector productivo y de servicio. Entre otros factores, incide en que la educación ha dejado de ser un derecho de todos y se ha convertido en un sector lucrativo más. Si no volvemos a la educación con visión y responsabilidad social, y sigue haciendo de esta un sector económico, la calidad educativa no progresará.

Bajo esta premisa, es necesario que el sector educativo superior, y todos sus actores, establezcan un nuevo paradigma, donde se establezca una educación centrada en el aprendizaje global, en el alumno y en sistemas de perfeccionamiento de los perfiles profesionales, de tal manera que sean homologables con el perfil profesional que oferte cualquier universidad del mundo en la misma rama.

En este aspecto es necesario mencionar que al Ecuador aún le falta camino por recorrer, ya que la mayoría de contenidos en las mallas curriculares de las entidades del Sistema Nacional de Educación Superior no se encuentran homologados, por lo que el Cambiarse de entidad educativa dentro de una misma carrera en el país resulta muy dificultoso. Bajo esta perspectiva, la educación por competencias primeramente promulga la igualdad de la calidad de educación con las entidades que se encuentran bajo un mismo sistema.

2.1.4 Modelo de Gestión por Competencias.

Masseilot⁷ afirma que el concepto de competencias no es estático; y, al contrario, es flexible, dinámico, y está dirigido a superar la brecha entre el trabajo intelectual y manual. Con esta premisa podemos deducir que la concepción de competencias es diversa y variante, por lo que su concepto puede ser diverso y expuesto de acuerdo al ángulo y necesidad del cual se mire. Donde sí se puede concordar es que las competencias deben reunir aspectos que requieren de conocimientos teórico-prácticos, afectividad, compromiso, cooperación y cumplimiento.⁸

Para establecer un modelo de Gestión por Competencias, es necesario tener en cuenta que si existen diversos conceptos e interpretaciones de la noción de las competencias, difícilmente podríamos hablar de un solo modelo estándar de competencias. La propuesta realizada del modelo de gestión por competencias, más bien obedece a la realidad Institucional, a sus necesidades, fortalezas, objetivos y recursos, analizando de forma pragmática la situación real del personal de la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP.

Es fundamental señalar que en carácter general, el sector público latinoamericano está siendo radicalmente transformado⁹, lo que implica que las entidades de dicho sector en país con administración seria y responsable han comenzado la adopción de criterios técnicos prácticas que permitan la optimización de recursos y el crecimiento sostenible de las entidades. El remplazar administraciones políticas por técnicas sería un paso primordial para el crecimiento del sector público.

En países con una administración más acertada y austera del sector público, caso como el de Chile, se ha logrado establecer factor de éxito en las direcciones

⁷ Masseilot, H “**Competencias laborales y Procesos de Certificación Ocupacional**” Boletín técnico Interamericano de Formación Profesional N. 149, mayo- agosto del 2009, p, 79

⁸ Cfr. Posada, A **Formación Superior Basada en competencias, interdisciplinarias y Trabajo Autónomo del Estudiante**, Revista Iberoamericana de Educación, Facultad de Educación, Universidad del Atlántico, Colombia.

⁹ Rivera, C, “**Ojo con la Autonomía**”, Ekos No 135, Marzo 2005

institucionales, donde el factor humano es valorizado por su efectividad, aporte, eficiencia y calidad, dejando de lado criterios que otros países (como el Ecuador) donde aún el sector público es manejado unilateralmente con metodologías empíricas que muchas veces rebasan el límite de lo ético y de lo práctico.

En el caso de la SECRETARÍA TÉCNICA ADMINISTRATIVA del CONESUP, el modelo de gestión por competencias debe perseguir principios básicos que garanticen su viabilidad y éxito, y no simplemente sea un memorial más de técnicas nunca aplicadas.

En primer lugar se debe tener en cuenta que como punto de partida es establecer, inducir e implementar una filosofía sólida y clara de la Institución. El definir los lineamientos que rige la institución, las metas, los objetivos, es parte de la filosofía organizacional preámbulo a plantear cualquier estrategia o herramienta administrativa como la administración estratégica.

En segundo lugar se debe definir el valor de la cultura, la cual es el conjunto de valores institucionales (que deben seguir todas las personas pertenecientes a la entidad), ideas, reglas, normas y procedimientos que guían a la institución al cumplimiento de sus metas y al de su planificación estratégica. Cabe indicar que las personas deben acoplarse a la cultura institucional y no viceversa, Esto quiere decir que el cambio de directivos o personal no debe afectar la esencia organizacional.

Por último se debe establecer la estrategia organizacional y sus lineamientos, a los cuales deben estar dirigidos todos los esfuerzos organizacionales; estos están dados y regulados en el caso del CONESUP por la Ley de Educación Superior, la Constitución Política del Ecuador y LOSSCA .

Lo antes mencionado son facultades administrativas básicas que tácitamente deben poseer las organizaciones, en base a ellas se puede instrumentar el desarrollo de una metodología para dirigir al personal mediante competencias.

En forma genérica diremos que el modelo de gestión por competencias debe dirigir su estructura en base a tres componentes fundamentales (Le Boterf, 1996):

- Saber actuar,
- Querer actuar y
- Poder actuar.

Saber actuar, conjuga todos los factores que posee un individuo para efectuar las acciones definidas por la organización. Dentro de este grupo se encuentra la formación académica, la experiencia y el conocimiento técnico que posea el postulante.

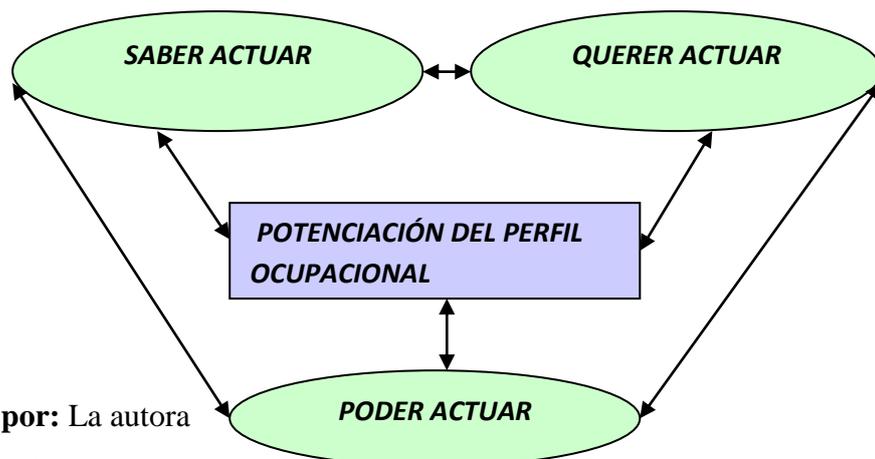
El **querer actuar**, está relacionado con el grado de motivación que posea la persona para actuar en determinada situación. Para esto se debe tomar en cuenta la confianza que posea el postulante para llegar a un resultado óptimo.

El **poder actuar**, implica las condiciones existentes para llevar a cabo determinadas actividades. Si no existe las condiciones para actuar de poco sirve el saber y querer actuar.

En síntesis podríamos afirmar que al desarrollar las competencias de un colaborador, adecuando su perfil personal al del puesto que ocupa, el desempeño mejora¹⁰.

Gráficamente podemos representar lo dicho de la siguiente manera:

Gráfico No3: Triangulación de la Gestión por Competencias



Elaborador por: La autora

Fuente: Investigación Propia.

¹⁰ Revista Gestión por Competencias, p. 18 Volumen V, Banco del Pichincha

2.1.5 Características de Modelo de Gestión por Competencias.

En consecuencia a lo mencionado anteriormente las competencias laborales deben concebir la capacidad individual de ejecutar tareas, la otra parte son los atributos personales que posee la persona (actitudes, capacidades) y el tercer aspecto se deriva de las condiciones a las cuales se supedita las acciones.

Como mencionamos anteriormente, la concepción de las competencias puede ser muy diversa y variable, pero para efectos del modelo que se propone en el siguiente trabajo definiremos a las competencias de la siguiente manera:

Bunk¹¹ afirma que: *“Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejecutar una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”*

Por lo tanto, un modelo de competencias, debe primeramente considerar que:

- a) Debe obedecer a características generadas de la Institución, tomando en cuenta sus objetivos, metas y características.
- b) Un modelo de gestión por competencias conjugará características como conocimientos, habilidades y actitudes del personal para desempeñar determinadas actividades.
- c) El modelo debe estar enfocado a potencializar las fortalezas del talento humano organizacional.

Dentro de las características del modelo de gestión por competencias, se puede establecer que este debe clasificar a las competencias en dos grupos:

¹¹ Bunk, G, **La transformación de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA**, Revista CEDEFOP No 1, 1994

Competencias básicas y Competencias Transversales, tal como lo establece la “Secretary’s Comisión on Achieving Necessary Skills” (SCANS).

En los siguientes cuadros podremos ver la clasificación antes citada:

Competencias básicas

Competencias Básicas	Corresponde a:
Habilidades básicas	Lectura, redacción, aritmética, matemáticas, expresión y capacidad de escuchar.
Aptitudes analíticas	Pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información, saber aprender y razonar.
Cualidades personales	Responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad, honestidad.

Elaborado por: La autora

Competencias básicas

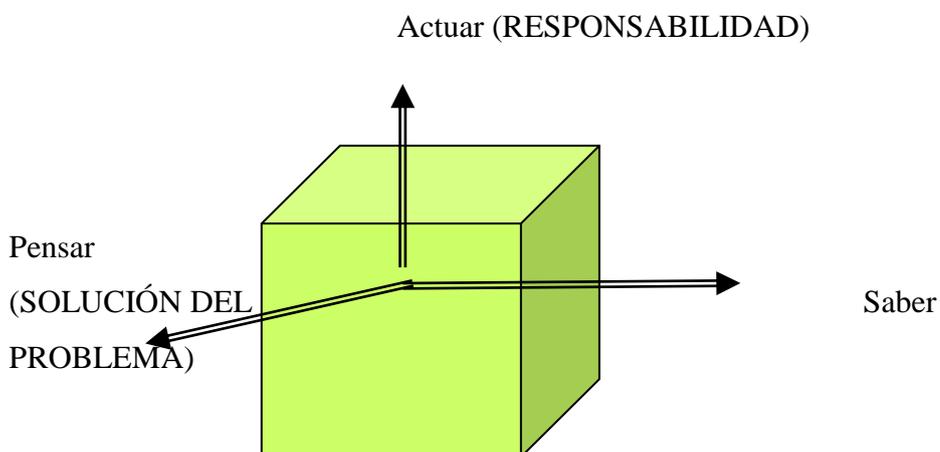
Competencias Transversales	Corresponde a:
Gestión de recursos	Tiempo, dinero, materiales, distribución.
Relaciones Interpersonales	Trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio al cliente, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.
Gestión de Información	Buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información,

	interpretar y comunicar, usar tecnología.
Compresión Sistemática	Comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir el desempeño, mejorar o diseñar sistemas.
Dominio Tecnológico	Seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

Elaborado por: La autora

Debemos establecer que las competencias deben estar de acuerdo a los requerimientos organizacionales; tomando en cuenta que toda unidad, proceso o área institucional existe para obtener resultados, por lo cual es necesario tener en cuenta tres principales dimensiones dentro de un sistema de competencias. Estas tres dimensiones son: Actuar, pensar y saber, y se las puede ver en la siguiente gráfica:

Gráfico No. 4 : Principales dimensiones de la gestión por competencias

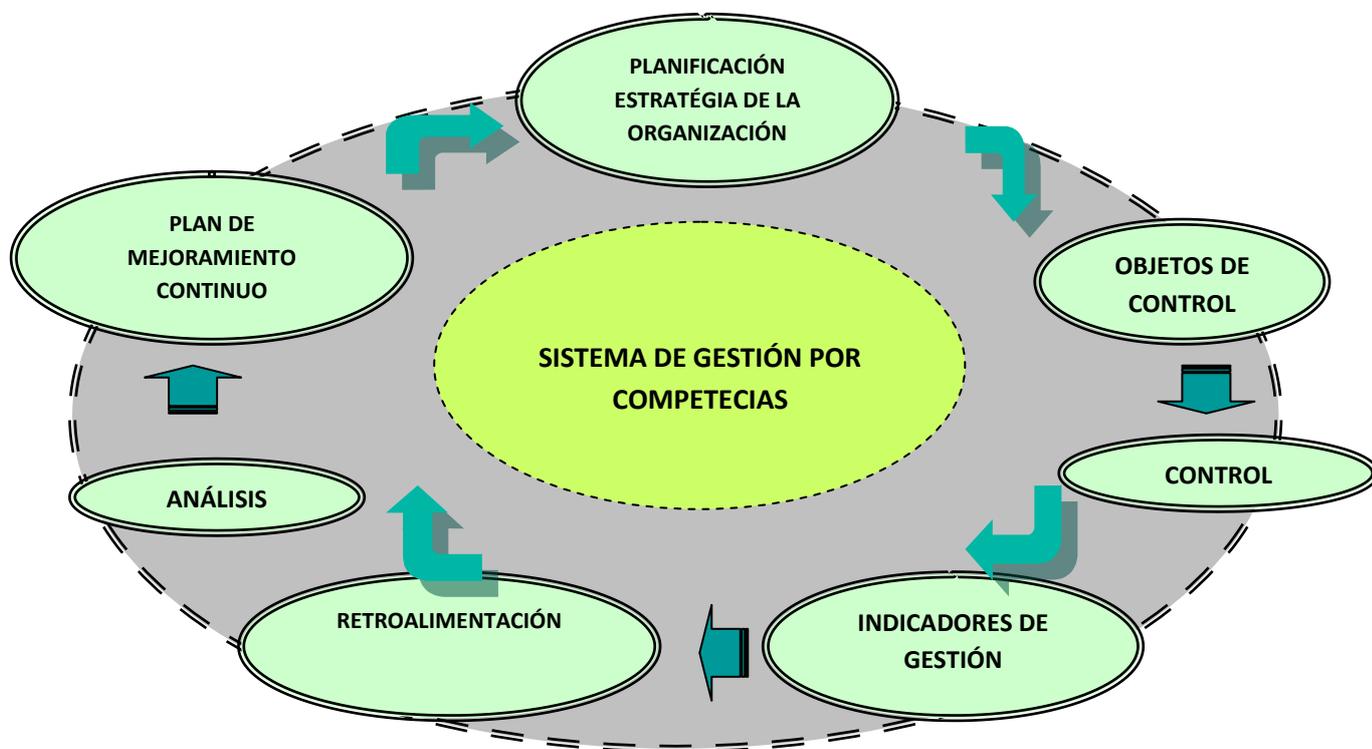


Elaborado por: La Autora

Fuente: Sistema de valoración Hay

El modelo de gestión por competencias es un sistema que gráficamente podría estar dado de la siguiente manera:

Gráfico No. 5: Modelo de gestión por competencias



Elaborado por: La Autora

Fuente: Propuesta de modelo de Sistema de Remuneración variable SECRETARÍA TÉCNICA ADMINISTRATIVA. CONESUP

2.1.6 Etapas del Modelo de Gestión por Competencias

Para la implementación de un sistema de gestión por competencias, definiremos las siguientes etapas:

- a) Mejoramiento de la comunicación interna.- Lo cual implica desarrollar metodologías que permitan mejorar la comunicación, mediante la utilización

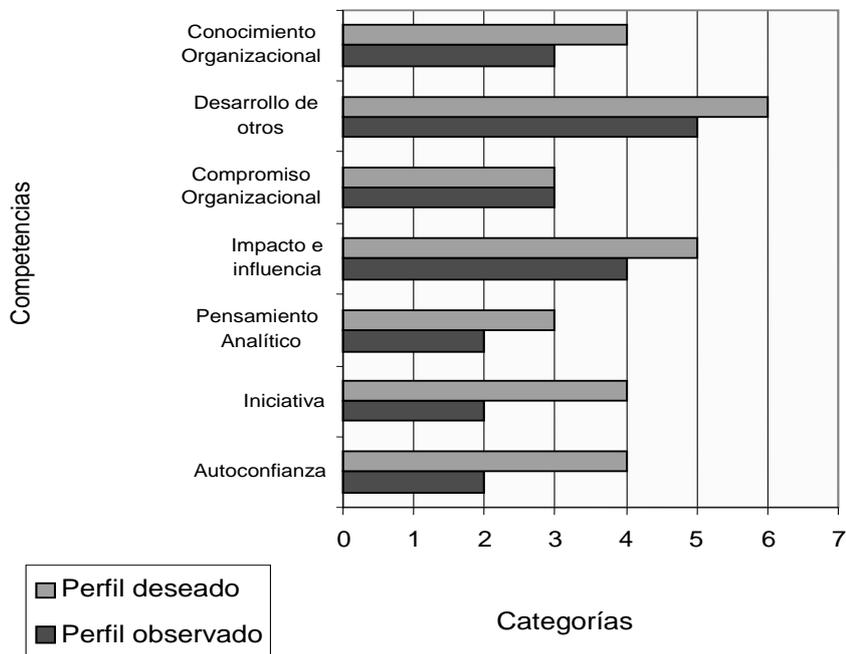
de herramientas tecnológicas; y, además, de mecanismos que incentiven la participación real de todo el personal de la institución.

- b) Reuniones con los involucrados.- Previo a la implementación de un modelo por competencias, es necesario que todos los involucrados estén al tanto de todas las implicaciones que conlleva el modelo por competencias, de esta manera el empoderamiento y el compromiso facilitarán y garantizarán el éxito del sistema.
- c) Establecer el grupo piloto.- Todo modelo previo a su implementación debe ser probado, es decir, no es recomendable la implementación total del modelo sino que funcione a la par con el o los modelos existentes, esto permitirá ir verificando posibles deficiencias e ir las mejorando inmediatamente sin perjudicar los procedimientos existentes.
- d) Levantamiento de información.- Esta etapa implica profundizar previamente en el conocimiento de los cargos, para poder realizar las entrevistas con la mayor cantidad de información relevante que sea posible y poder intencionarlas adecuadamente. Se debe considerar las herramientas (técnicas y tecnológicas) que se utilizaran para el levantamiento de la información (actividades, tareas, procedimientos, responsables, etc).
- e) Desarrollo de entrevistas.- Esto con la finalidad de desarrollar las ideas obtenidas en la etapa previa a este punto y concordar las responsabilidades reales de cada persona.
- f) Elaboración de perfiles de competencia.- Es una de las etapas más críticas para la implementación del Sistema de Administración por competencias, comprende los siguientes tópicos:
 - Análisis de entrevistas y clasificación de competencias
 - Establecimiento y clasificación de Competencias
 - Análisis de las conductas exitosas (esto permite de forma más rápida y económica establecer el perfil de competencia de una persona)

- Determinación de perfiles observados (se analizan conductas de desempeño)
 - Informe preliminar
 - Validación de perfiles
 - Determinación de perfiles
- g) Elaboración del Instrumento de evaluación de competencias (catálogo de competencias)
- h) Capacitación a jefaturas y niveles directivos
- i) Detección de brechas de competencias
- j) Elaboración de informe final de perfiles de competencia

Estos parámetros nos permitirán desarrollar un comparativo entre el perfil deseado y el perfil actual, lo que implica y facilita el mejoramiento continuo. Un ejemplo en la siguiente gráfica:

Gráfico No. 6 Cuadro comparativo de perfiles



En síntesis, las etapas para el desarrollo de competencias, dentro de una organización son las siguientes¹²:

- Identificación
- Proceso de aprendizaje
- Aplicación de la Competencia
- Feedback
- Medición.

En el cuadro consecuente se desarrolla la descripción de cada fase:

Fases para el desarrollo de competencias.

FASES	DESCRIPCIÓN
1. Identificación	Identificar la competencia a ser desarrollada. Reflexionar y encontrar el motivo para el cambio inducido por el feedback inicial.
2. Proceso de Aprendizaje	Adquirir la competencia por entrenamiento, práctica, coaching, etc.
3. Aplicación de la Competencia	Aplicar la competencia en el trabajo, convertirla en un hábito de trabajo.
4. Feedback	Obtener feedback sobre la efectividad o grado de perfeccionamiento con el ejercicio de la competencia.
5. Medición	Obtener información acerca del avance de la competencia.

Elaborado por: La Autora

Fuente: Gestión por Competencias, Volumen V, Banco del Pichincha

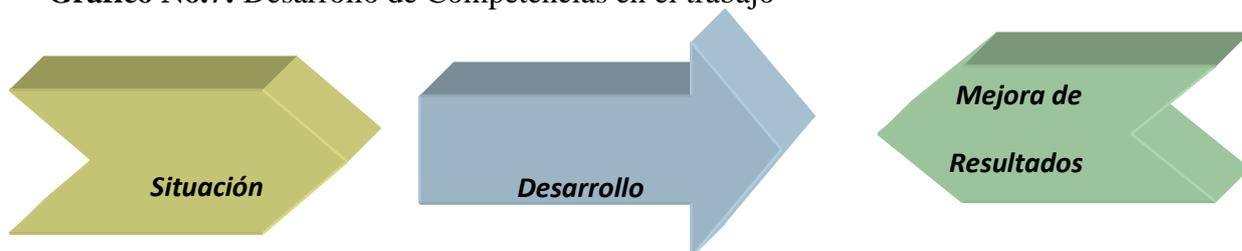
Debemos tomar en cuenta que el desarrollo de competencias en el trabajo, es un proceso de aprendizaje en el cual el colaborador de cada institución tiene la

¹² Revista Gestión por Competencias. Op.Cit, P. 17

capacidad de evolucionar y potenciar sus comportamientos individuales. De esta manera se logra la evolución de su perfil de competencias lo que se verá reflejado en el mejor desempeño de sus actividades.

2.1.7 Desarrollo de las Competencias en el Trabajo.

Gráfico No.7: Desarrollo de Competencias en el trabajo



Elaborado por: La Autora

Fuente: Revista Gestión por Competencias, Volumen V, Banco del Pichincha

Identificación.- Se refiere al conocimiento y la comprensión de la competencia que se quiere desarrollar, para lo cual se debe tener en cuenta los siguientes tópicos:

- a) Perfil de competencias requeridas para su propio cargo.
- b) Información obtenida por retroalimentación del perfil de competencias.
- c) Con la información antes mencionada se puede identificar con claridad los puntos de desarrollo. Aquí se debe realizar un análisis del perfil individual del colaborador versus el perfil de la posición.
- d) Si el perfil de competencias es adecuado para el perfil esperado (rendimiento al 100%), el desarrollo de competencias se enfocará en los siguientes niveles de las competencias o en el plan que la institución haya establecido
- e) Los objetivos personales de cada colaborador deben ser congruentes con los objetivos y metas esperadas por la institución

Lo ideal es que las competencias a desarrollar sean donde el colaborador pueda aportar con todo su potencial a la organización y de igual manera este se sienta en capacidad de lograr sus aspiraciones personales; se recomienda la aplicabilidad del Empowerment.

Aprendizaje.- El proceso de aprendizaje se da mediante las modalidades por las cuales se adquiere una competencia, por ejemplo:

- Autodesarrollo
- Coaching
- Mentorig
- Centro de desarrollo de competencias

Cada una de estas herramientas administrativas puede tener aplicación de acuerdo a la realidad organizacional, y pueden ser combinadas entre sí; es decir, se puede aplicar algunos criterios de cada herramienta.

Aplicación de la competencia.- Implica la incorporación del aprendizaje adquirido a los comportamientos prácticos que aseguren la aplicación en las actividades laborales.

Para este paso existen algunos principios que pueden ser de utilidad, uno de los más recomendados es el llamado **sobre aprendizaje** y consiste en la repetición de una acción determinada hasta llegar a su desarrollo de manera automática, de esta manera (solo en ciertas actividades) se logra la especialización del funcionario.

Feedback.- El aprendizaje se da mediante el análisis de lo que se dio y pasó. La información de retorno nos ayuda al mejoramiento continuo; y, además, se puede verificar la medida de eficacia de las competencias que se están aplicando.

Las personas de excelencia siempre están preguntado ¿qué tal lo hice? ¿Qué puedo mejorar? ¿el desempeño fue efectivo?, etc, el éxito está en reconocer las potencialidades del colaborador, es decir, que la organización (siempre y cuando

sean responsable y técnica) reconoce los logros de sus empleados y los estimula para que cada día sus potenciales sean cada vez mayores, y sus debilidades se conviertan en fortalezas.

Cabe mencionar que este es un tema de cultura empresarial, en realidad muy pocas empresas pueden pasar del concepto anterior, esto en realidad es atribuible a la incapacidad directiva de romper paradigmas y a la inhabilidad de reconocer los logros en otras personas.

Medición.- Debemos partir del siguiente precepto “lo que no se puede medir no se puede mejorar”, en otras palabras, para que el Sistema de Gestión por competencias tenga éxito, al igual que cualquier otro sistema, debe ser medido. La mejor forma de realizarlo es estableciendo un inventario de indicadores que nos permita verificar los avances o retrocesos que tenga cada individuo o proceso.

En instituciones de elite se utiliza actualmente el concepto que promulga el Balanced Scorecard, que permite realizar una evaluación de todos los factores importantes de la empresa mediante la implementación de una serie de indicadores que facilita la toma de decisiones.

La medición permite a la organización:

- Comprobar el avance en el desarrollo
- Evaluar la efectividad del sistema
- Establecer un proceso de mejora continua que permita el crecimiento de la entidad y de cada uno de sus colaboradores.

2.2 Comparativo del Modelo de Gestión por Competencias con otros Modelos Tradicionales de Administración de Personal.

A medida que pasa el tiempo las organizaciones a nivel mundial han visto la necesidad de incorporar a sus quehaceres administrativos técnicas que les permitan la unificación de criterios y principios; esto con la finalidad de que las entidades no se queden al margen del progreso y cambios organizacionales en todo el mundo.

Cada empresa desarrolla sus actividades según su propio entorno, realidad, capacidad directiva y personal, pero las organizaciones que realmente busca su excelencia y desarrollo; y, por supuesto, cuenta con los factores antes mencionados han alcanzado un nivel de unificación global de criterios¹³, lo que ha permitido su crecimiento y ha impedido su estancamiento.

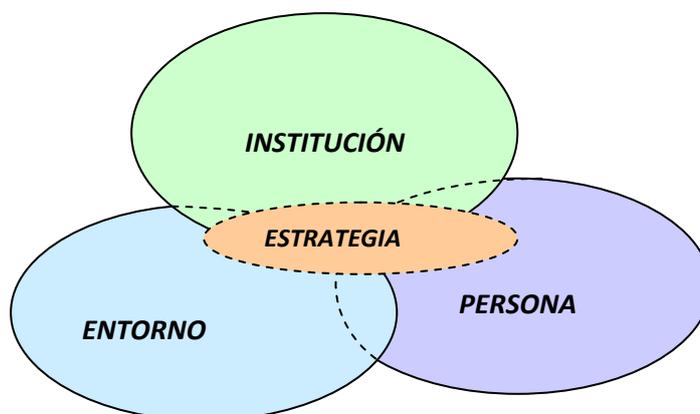
Sin embargo, Aún existen organizaciones que insisten en la administración jurasica a pesar de su pobre obtención de resultados. A manera personal puedo deducir que este fenómeno puede ser atribuido a dos aspectos: el primero a la deficiencia directiva de las empresas, y a la dificultad real de lograr cambios y mejorar son sus directivos. El segundo aspecto está supeditado al poco compromiso de los colaboradores con la Institución. Si la entidad no cuenta con personas comprometidas con sus objetivos, esta nunca podrá salir de su estado inactivo.

La administración de recursos humanos bajo el modelo de competencias, se convierte en un proceso integrado entre entes complejos: la empresa, los empleados, la estrategia y el entorno. La administración tradicional generalmente no logra la unificación de estos entes, y solamente se somete a alguno de ellos. Por ejemplo existen organizaciones donde el área de personal solamente se dedica al control de asistencia, permisos, enfermedades, etc, dejando de lado las necesidades

¹³ Manual de competencias, Ernest&Young Consultores

organizacionales y la exigencia del entorno y las necesidades del empleado. En otras organizaciones el área de recursos humanos se dedica al cálculo de remuneraciones (pero no analiza el proceso de incentivos). Como estos casos existen muchos, pero es aquí donde se analiza la diferencia de un sistema de administración por competencias el cual logra la integración de factores reales de valorización del personal para lograr su potenciación:

Gráfico No. 8: Sistema Integrado por competencias



Elaborado por: La Autora

Este enfoque permite a la institución éxito en todos los ámbitos, sin dejar de lado la estrategia empresarial planificada, a la cual se debe supeditar todas las acciones organizacionales.

Este sistema facilita la comparación entre el perfil de existencia del puesto y el perfil de competencia de las personas, tomando en cuenta el entorno en el cual se desenvuelve y las necesidades organizacionales, sin dejar de lado sus propias capacidades, aptitudes, actitudes y objetivos, lo que alineado a la estrategia se producirá el crecimiento mutuo del empleado y la entidad.

A continuación se expone algunos enfoques comparativos entre la administración tradicional y la administración por competencias:

2.2.1 Comparativo entre el enfoque tradicional y el nuevo enfoque.

Comparativo entre el enfoque tradicional y el nuevo enfoque

<i>Enfoque tradicional</i>	<i>Nuevo enfoque</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Visión del trabajador como fuerza física 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión del trabajador como un ente capaz de superarse y aplicar sus destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Primero la máquina, luego el hombre 	<ul style="list-style-type: none"> • El hombre determina el uso de tecnología de acuerdo a sus necesidades
<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento para operativos, desarrollo para ejecutivos y directivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento y desarrollo para todos
<ul style="list-style-type: none"> • Se controla al empleado más que al proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado es capaz de controlar el proceso e introducir mejoras en este.
<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en el trabajo individual 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en el proceso y en la evaluación en equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en habilidades técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en actitudes y valores
<ul style="list-style-type: none"> • Se busca a una persona para un puesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Se busca el perfil adecuado para el desarrollo de actividades.
<ul style="list-style-type: none"> • Reemplazo de vacantes a criterio de un director 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de desarrollo y cambio de actividades según el perfil
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el adiestramiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el crecimiento y formación
<ul style="list-style-type: none"> • El empleado es fácilmente reemplazable 	<ul style="list-style-type: none"> • El colaborador es único y es muy importante para la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Se remunera solo al puesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Se remunera al puesto y a la persona

<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en la especialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en la multihabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento salarial general 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento salarial específico (por logros)
<ul style="list-style-type: none"> • Secretismo en la información 	<ul style="list-style-type: none"> • Información abierta
<ul style="list-style-type: none"> • Pocos instrumentos formales 	<ul style="list-style-type: none"> • Multiplicidad de instrumentos y técnicas
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones antagónicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones de integración
<ul style="list-style-type: none"> • Clima de tensión permanente 	<ul style="list-style-type: none"> • Paz laboral y crecimiento de la institución
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque a corto plazo y relaciones inestables 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación a largo plazo y relaciones duraderas
<ul style="list-style-type: none"> • Actitudes paternalistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitudes de apoyo para resoluciones autónomas
<ul style="list-style-type: none"> • La no planificación incide en la resolución de problemas inmediatos 	<ul style="list-style-type: none"> • La planificación permite evitar problemas y centrarse en el crecimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos en base a actitudes y criterios empíricos 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos en base a negociación bajo el temario de “ganar-ganar” (las dos partes

Elaborado por: La autora

Fuente: Cátedra de Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Andina Simón Bolívar

En el siguiente cuadro se puede establecer claramente el sistema integrado por competencias:

2.3 Sistema Integrado del Recurso Humano por Competencias.

Gráfico 9 : Sistema Integrado del Recurso Humano por Competencias



Elaborado por: La autora

Fuente: Cátedra de Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Andina Simón Bolívar.

Este sistema integrado bajo la perspectiva de procesos, permite que la organización lleve un procedimiento claro de cómo se debe ir desarrollando el área de recursos humanos lo que permitirá un alto rendimiento del personal, así como también un alto grado de satisfacción y desarrollo lo que decantará en el mejoramiento del clima organizacional.

2.4 Ventajas del Sistema de Gestión por Competencias.

Las ventajas de la incorporación de un sistema de gestión por competencias se establece de forma dual; es decir, el desarrollo de las competencias institucionales debe ser de beneficio para esta y también de beneficio para el colaborador.

Entre las principales ventajas de la incorporación de este sistema, podemos anotar:

- Crecimiento perdurable para la organización y para el Empleado como profesional
- Incremento de la productividad
- Las competencias están ligadas al éxito en el rol de la función
- Se alcanza mejores resultados
- Se logra mayor posicionamiento
- Se proyecta mejores posibilidades de crecimiento (institucional y personal)
- La retroalimentación y la medición es más eficiente
- Se sigue un plan de acción
- Se identifica fortalezas para que sean potenciadas
- Sirve de apoyo para la misión, visión y para la estrategia organizacional.
- Alinea los comportamientos hacia los principios y valores corporativos (orientación al cliente, disciplina, austeridad, trabajo en equipo, desarrollo profesional, sensibilidad social, etc).
- Impulsa y direcciona los comportamientos de sus colaboradores hacia los lineamientos institucionales.
- Se toma ventajas organizacionales
- Incrementa la orientación hacia la organización hacia el aprendizaje continuo y la autogestión.

Las entidades que gestionen una administración de su recurso humano bajo el criterio de competencias, sin duda alguna lograrán beneficiarse de una ventaja en su

administración, preparándose para los nuevos retos que exige el mercado, pues sin duda alguna el éxito de una organización se basa en la calidad y efectividad de su equipo humano.

La gestión por competencias, tiene la ventaja que brinda a la institución un sistema integrado donde en el estilo administrativo prima el recurso humano, y el crecimiento institucional se logra en paralelo con este.

La gestión por competencias logra mejorar y simplificar la estructura administrativa del personal, así como también genera un proceso de mejora continua en la calidad y en la asignación del recurso. De igual manera se logra una conciencia en el recurso y en la entidad alineada a los objetivos y estrategia institucional.

Sin lugar a dudas, una de las principales ventajas que posee la gestión por competencias, es la incorporación del nivel directivo a un proceso sistemático de desarrollo, donde este nivel tiene mucho que ver en el crecimiento de su equipo de trabajo.

La toma objetiva de dediciones es otra ventaja de este sistema, donde se puede homologar criterios y procedimientos que permitan ser mucho más eficientes con los parámetros que se adopte.

Es fácilmente comprobable que una correcta implementación de un sistema de gestión por competencias, proporciona a las instituciones resultados satisfactorios a corto, mediano y largo plazo.¹⁴

Como se mencionó anteriormente, el concepto de competencias es muy diverso y puede ser analizado desde muchas perspectivas, pero sin importar esta afirmación se debe incorporar la concepción de que la gestión por competencias es una herramienta administrativa que nos enseña a saber hacer dentro de nuestra propia realidad y connuestras propias limitaciones; es decir, nos ayuda a crecer dentro de nuestra propia realidad.

¹⁴ Manual de competencias, Ernest&Young Consultores. Op.Cit. P. 21

2.5 Clasificación General de las Competencias

Según lo define la Revista del CONESUP de diciembre del 2005, en la página 77, las competencias están clasificadas en tres categorías que son:

- Competencias Básicas o Instrumentales
- Competencias Generativas o Generales
- Competencias Específicas, Técnicas o Especializadas

2.5.1 Competencias Básicas

Son aquellas relacionadas a conocimientos fundamentales que, normalmente se adquieren en la formación general y permiten el ingreso a un trabajo. Entre estas competencias podríamos citar: comunicación oral, escritura, matemática etc.

2.5.2 Competencias Genéricas

Se relacionan con los comportamientos y actitudes de labores propias de diferentes ámbitos de trabajo. En este campo podríamos citar como ejemplo la capacidad para trabajar en equipo, el saber planificar, las habilidades para negociar, etc.

2.5.3 Competencias Específicas

Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y que no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales. Ejemplo: operaciones de maquinaria especializada, formulación de proyectos de infraestructura, etc.

Se debe tener en cuenta que las competencias laborales son de carácter acumulativo, es decir que para lograr efectividad en el desempeño laboral, se debe contar con una combinación de competencias básicas, genéricas y específicas. En realidad, las

mencionadas competencias se sirven una de la otra para que la del siguiente nivel pueda ser adquirida; en otros términos, por ejemplo las competencias básicas son necesarias para adquirir las genéricas, y estas a su vez para adquirir las específicas. A continuación se establece un gráfico donde se puede identificar la clasificación de las competencias laborales.

Gráfico No 10: Progresión de las Competencias Laborales



Elaborado por: La autora

Fuente: Revista del CONESUP de diciembre del 2005, en la página 77

2.6 Definiciones

Gestión de Cambio.- Mediante el Sistema de Competencias se consigue información necesaria y precisa con la cual se puede contar en momentos de cambios.¹⁵ El compromiso que genera este sistema es un factor primordial para la consecución del mejoramiento continuo y estimula la reducción de la resistencia al cambio y facilita la consecución de medidas que conlleva el cambio de una está a otra.

Habilidades.- Son aquellas que generalmente se logran mediante la formación y la experiencia.

Capacidades.- Son rasgos o características personales, son más difíciles de obtener a corto plazo.

¹⁵ Manual de competencias, Ernest&Young Consultores. Op.Cit. P. 27

Inteligencia Emocional.- Según la Revista Gestión Por Competencias, volumen II, del Banco del Pichincha, la Inteligencia Emocional está definida de la siguiente manera:

“Es la capacidad de sentir y entender nuestras emociones para aplicarlas eficazmente como fuente de energía, información, influencia y conexión con los demás.

Las personas emocionalmente inteligentes disfrutan de una posición ventajosa en todos los aspectos de la vida. Desde las relaciones familiares y sociales hasta el trabajo en el ámbito de cualquier organización.

Quienes han desarrollado sus habilidades sociales, suelen sentirse más satisfechos, son más eficaces y pueden dominar los hábitos que determinan la productividad personal.

Quienes por el contrario no pueden controlar sus emociones, luchan internamente, debilitan su capacidad de trabajo, no piensan con claridad y no se relacionan bien con su entorno.

La Inteligencia Emocional es susceptible de desarrollo y aprendizaje, se considera como un potencial dormido que genera energía activadora del capital humano y del trabajo creativo excepcional que se requiere para ser exitoso”

CAPITULO III

PROPUESTA PARA LA CONSTRUCCION DEL MODELO

3.1 Diagnóstico Institucional

3.1.1 Análisis de la cultura organizacional

La Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP mediante un adecuado proceso de selección, cumplimiento de políticas y programas permanentes de capacitación que inciden en su crecimiento y en el de su personal, brinda servicios con excelencia, eficiencia y calidad que satisfacen las necesidades de sus clientes tanto internos como externos a la institución.

De esta manera contribuye al posicionamiento de la Secretaría y su aporte al desarrollo social y académico del Ecuador.

Además al ser ésta institución el ente regulador y coordinador del Sistema de Educación Superior está en búsqueda constante de profesionales altamente calificados y capacitados para conformar su equipo de trabajo en el áreas académica, financiera, jurídica, ejecutiva, administrativa etc.

Tanto la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP, como cada uno de sus empleados, se comprometen a cumplir todas las normas y reglamentaciones que se generen a fin de garantizar y regular el normal desenvolvimiento de las relaciones laborales.

Los empleados de la Secretaría Técnica del CONESUP deben tener presente que con su trabajo desempeñan un rol importante en el desarrollo del país y del sistema de educación superior especialmente por la confianza depositada no solamente por la institución sino por la de sus clientes internos y el público en general. Por lo mismo, sus cualidades de honorabilidad, cortesía, confidencialidad y educación son esenciales en el desempeño de su trabajo.

Así mismo es responsabilidad del Presidente, Directores, responsables de área, y los distintos niveles de orden jerárquico, dirigir de manera transparente honesta y profesional ésta institución.

Se considera empleados de la Secretaría Técnica del CONESUP a todas las personas que presten servicios personales a la misma, bajo relación de dependencia ya sean estas bajo la modalidad de nombramiento, contrato de servicios ocasionales y contrato de servicios profesionales, de conformidad con lo establecido en el LOSSCA.

3.1.2 Análisis de la Gestión

CONESUP.

Es importante destacar que dentro de los aspectos más relevantes en la gestión del CONESUP, en los últimos tiempos es la entrega, esfuerzo y dedicación de sus profesionales, académicos, autoridades universitarias, frente a la defensa y preservación de la autonomía universitaria en los planos académico, administrativo, financiero, de gestión y legal, así como su amplia participación en las comisiones juristas para la elaboración de la nueva Constitución Política de la República del Ecuador, su aporte a la cultura, ciencia y tecnología, comunicación, eventos nacionales e internacionales han hecho de estas acciones que el personal de la diversas áreas se involucren aún más con la institución, trabajen con gran esfuerzo y responsabilidad, sin descuidar la calidad de la atención prestada a los estudiantes y profesionales del sistema.

Para desarrollar estos objetivos, se alineó a la fuerza administrativas con las áreas académicas y las estructuras de soporte internas de tal forma que se pueda responder de forma rápida a los pedidos directos del CONESUP.

Con ello se ha garantizado una respuesta expedita a los requerimientos de directos del Sistema de educación superior. Gracias a estos ajustes, la Secretaría sigue prestando sus servicios de forma continua y velando por el cumplimiento de la normativa de la educación superior.

SECRETARIA TECNICA ADMINISTRATIVA DEL CONESUP.

Conscientes de la importancia de fortalecer las relaciones institucionales y de las necesidades de su personal se está realizando cambios a las estructuras internas, para facilitar el manejo de los requerimientos.

El resultado de las estrategias institucionales y los controles internos, se refleja en la mejora de las actividades. A pesar de haber realizado importantes avances en la estructura institucional, se presenta un reto aún mayor al buscar modificar la regulación de las competencias asignadas de forma interna dentro de la Secretaría, para conseguir elevar los estándares de calidad en los procesos realizados. Una vez analizada brevemente la cultura organizacional de la institución así como su gestión de trabajo de los dos últimos años, a continuación se describirá la metodología a utilizar, los objetivos y pasos a seguir en la construcción del Modelo de Gestión por competencias del proceso de Gestión Administrativa del CONESUP.

3.2 Metodología de la construcción del modelo.

La metodología a utilizar para la construcción de éste modelo responde básicamente a cuatro preguntas fundamentales:

¿POR QUÉ se construye un Modelo de Gestión por Competencias?

¿CÓMO se construirá éste Modelo?

¿CUANDO se construirá éste Modelo?

¿CUANTO se invertirá en la construcción del Modelo?

¿POR QUÉ se construye un Modelo de Gestión por Competencias?

OBJETIVOS

- 1) Proveer a la institución de perfiles por competencias que clarifiquen desempeños deseables por la institución para los cargos que requiere el proceso de Gestión Administrativa.
- 2) Proporcionar a la Institución un instrumento de evaluación de competencias asociadas a los perfiles creados.
- 3) Promover a las autoridades institucionales incrementar el nivel de dominio de las competencias asociadas a los puestos de trabajo.
- 4) Promover y monitorear la realización de una evaluación por competencias a los funcionarios participantes, que brinde información sobre el nivel de su desarrollo en comparación a los niveles planteados como aceptables por la institución.
- 5) Apoyar procesos de capacitación que promuevan el desarrollo de las competencias asociadas con sus cargos.

Para la implementación de los objetivos descritos, se requiere del conocimiento de cada uno de los puestos de trabajo desde su jefatura hasta el puesto de menor jerarquía, que el personal involucrado en éste proceso mantenga una actitud propositiva, dinámica, cooperación y confianza.

¿CÓMO se construirá éste Modelo?

PASOS PARA LA CONSTRUCCION DEL MODELO

1. Comunicación interna: El objetivo de esta actividad será generar conocimiento y apoyo por parte de las autoridades institucionales referente a la construcción del modelo. Para esto, se realizará una reunión con el Director y responsables de procesos donde se expondrán los objetivos de la

construcción de éste modelo, y posteriormente se planificará reuniones donde se analicen los alcances y planes de actividades necesarias para su desarrollo.

2. Recolección de información: El objetivo de esta actividad será contar con información descriptiva a cerca del puesto, misión y responsabilidades asociadas formalmente a la persona que forme parte del cargo.
3. Observación sistemática conductual: El objetivo de esta actividad será realizar una descripción detallada de los comportamientos ejecutados por el funcionario para la realización de las tareas encomendadas de acuerdo al cargo. La observación de los comportamientos de las personas se la realizaría durante el transcurso de cinco días, en diez sesiones de media hora cada una. Para esta actividad se ha diseñado una matriz de levantamiento de información. (*ANEXO 1*)

CONSEJO NACIONAL DE EDUCACION SUPERIOR

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA

PROCESO: _____
 FUNCIONARIO (A): _____

Objetivo o meta	N° promedio por mes	Actividades necesarias para lograr cada objetivo o meta	Horas y/o minutos promedio por cada actividad
		1 _____	

		2 _____	

		3 _____	

		4 _____	

		5 _____	

		1 _____	

		2 _____	

		3 _____	

		4 _____	

		5 _____	

		1 _____	

		2 _____	

		3 _____	

		4 _____	

		5 _____	

1. Selección de participantes: Para la presente investigación se contará con un grupo de nueve funcionarios todos integrantes del proceso de gestión administrativa, mismos que deberán mantener relación de dependencia con la institución sea esta por contrato de trabajo o nombramiento, éste requerimiento permitirá contar con la permanencia de los funcionarios durante la implementación del modelo.

FUNCIONARIOS DEL PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA

CONESUP

NOMBRE	CARGO	UNIDAD DE TRABAJO	MODALIDAD CONTRACTUAL	TIEMPO DE SERVICIO EN AL INSTITUCION
Ing. Jorge Carrillo	Director	Responsable del Proceso de Gestión Administrativa.	NOMBRAMIENTO	8 años
Sra. Gabriela Jarrín	Profesional 1	Administración de Personal	CONTRATO DE SERVICION OCASIONALES	3 años
Dr. Bolívar Morejón	Profesional 2	Administración de Bienes	NOMBRAMIENTO	11 años
Lic. Marcelo Cabezas	Técnico	Servicios Generales - mantenimiento de edificio	NOMBRAMIENTO	12 años
Sr. Jaime Cárdenas	Asistente	Transporte	CONTRATO DE SERVICION OCASIONALES	3 años
Sr. Miguel Aguirre	Auxiliar	Conserje Mensajero	CONTRATO DE SERVICION OCASIONALES	1 años
Sr. José Sierra	Asistente	Mantenimiento	NOMBRAMIENTO	20 años
Sr. Germán Burgasí	Técnico	Suministros de Oficina	NOMBRAMIENTO	16 años
Lic. Nelly Guerrero	Asistente	Secretaria	CONTRATO DE SERVICION OCASIONALES	2 años

2. Entrevistas de incidentes críticos. Estas entrevistas tendrán como finalidad identificar las conductas desempeñadas en un incidente crítico ocurrido con anterioridad. Estas entrevistas se realizarán a todo el grupo que forman parte del proceso de Gestión Administrativa a través de preguntas orientadas a identificar las conductas de estas personas como por ejemplo:

¿Cómo reacciona usted ante un problema laboral?

¿La institución le provee de todos los recursos necesarios para resolver un problema laboral?

¿Las dificultades en su trabajo a que se deben?

¿El cumplimiento de sus actividades depende de terceras personas?

¿Cómo organiza el tiempo en su puesto de trabajo?

¿Le gusta Trabajar bajo presión?

¿Prefiere realizar trabajos en equipo o individualmente?

¿Considera usted que el ambiente laboral es adecuado en su unidad de trabajo?

¿Su trabajo requiere tomar decisiones o se limita a recibir órdenes?

¿Considera que las actividades que realiza diariamente son suficientes para emplearlas en las 8 horas laborales?

¿Tiene usted resistencia al cambio?

¿Le gustaría rotar a otras unidades de trabajo?

¿Se siente capacitado para realizar las actividades a usted encomendada?

¿Qué valores considera necesarios para su actividad laboral?

3. Entrevistar a expertos en las áreas de administración y de recursos humanos profesionales que nos ayudarán a identificar las competencias indispensables

y requeridas por cada cargo al en su rutina diaria o al enfrentar un incidente crítico en su puesto de trabajo. Esta actividad tiene como propósito la elaboración del CATALOGO DE COMPETENCIAS LABORALES, cuyo contenido será la descripción a detalle de los valores, actitudes, habilidades y conocimientos necesarios en un puesto de trabajo.



CONSEJO NACIONAL DE EDUCACION SUPERIOR
CATALOGO DE COMPETENCIAS LABORALES (MATRIZ)

1. COMPETENCIAS ÉTICAS (VALORES).	
NOMBRE DE LA COMPETENCIA: Descripción de la competencia.	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	
MEDIO	
BAJO	
2. COMPETENCIAS PSICOLÓGICAS (ACTITUDES).	
NOMBRE DE LA COMPETENCIA: Descripción de la competencia.	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	
MEDIO	
BAJO	
3. COMPETENCIAS DE GESTIÓN (HABILIDADES).	
NOMBRE DE LA COMPETENCIA: Descripción de la competencia.	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	
MEDIO	
BAJO	
4. COMPETENCIAS TÉCNICAS (CONOCIMIENTOS).	
NOMBRE DE LA COMPETENCIA: Descripción de la competencia.	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	
MEDIO	
BAJO	

4. Recopilación de Información: Esta actividad tiene como objetivo la elaboración de PERFILES DE COMPETENCIAS. En una primera fase se transcribirán las entrevistas en un formato pre diseñado, luego se definirán los indicadores conductuales asociados a las competencias clasificándolos en niveles (ALTO MEDIO BAJO) de acuerdo al catálogo de competencias, para esto se utilizará una matriz de levantamiento de información de perfiles de competencias:



SECRETARIA TECNICA ADMINISTRATIVA - PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

MATRIZ DE PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES

Nivel de competencia institucional. _____

Proceso: _____

Subproceso: _____

Elemento de Competencia	Tareas	Conocimientos	Actitudes	Habilidades	Valores

5. Validación de perfiles: Luego se solicitará al responsable del proceso de gestión administrativa y al responsable del proceso de talento humano la validación de los perfiles por competencias creados. Durante el transcurso de este proceso serán acogidas las sugerencias y modificaciones pertinentes. Esta actividad permitirá una mayor participación en éste proceso y brindará mayor validez a los perfiles creados. Cabe señalar que la participación dinámica y propositiva de los responsables de procesos será de gran utilidad para la organización en especial para el proceso de gestión administrativa objeto de la presente investigación.

6. Creación de Matriz de evaluación: Posteriormente se creará un instrumento de evaluación de competencias. La elaboración de este instrumento permitirá identificar las competencias y el nivel que exige la institución frente al desarrollo de ésta competencia en un determinado cargo.

**SECRETARIA TECNICA ADMINISTRATIVA DEL CONESUP -PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES**

CARGO: _____

DENOMINACION DE PUESTO: _____

COMPETENCIA	NIVEL ESPE RADO	VALORACIÓN	AUTOEVALUACION		EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	
			NIVEL	VALORACION	NIVEL	VALORACION
Conocimientos						
Desarrollo Estratégicos de RR.HH	M	2				
Orientación y Asesoramiento	A	3				
Pensamiento Estratégico	M	2				
Experticia Técnica	M	2				
Administración de Bases de Información	A	3				
Desarrollo de Ideas	A	3				
Pensamiento Crítico	M	2				
Organización de la Información	A	3				
Matemáticas	A	3				
Actitudes						
Iniciativa	A	3				
Trabajo en Equipo	A	3				
Servicio	A	3				
Autoaprendizaje	A	3				
Desarrollo personal	A	3				
Flexibilidad	A	3				
Habilidades						
Organización	A	3				
Capacidad Analítica	A	3				
Orientación a Resultados	M	2				
Comunicación Oral	A	3				
Comunicación escrita	A	3				
PUNTAJE TOTAL EQUIVALENTES PORCENTUALES		55 100%		0 82%		0 84%

f.: Funcionario Evaluado

f.. Jefe Inmediato

INFORME FINAL : (*el informe final será emitido por la persona responsable del tema de investigación*)

ANÁLISIS DE RESULTADOS:

CONCLUSIÓN:

RECOMENDACIÓN:

f.. Investigador

7. Evaluación piloto: Inicialmente se programará una evaluación piloto, que tendrá como objetivo determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual del participante y el requerido, en función de los niveles de competencias acordados como apropiados para la Institución. Esta evaluación se realizará a las 4 personas que forman parte del proceso de gestión administrativa, lo que permitirá tener un registro de las observaciones necesarias para identificar la presencia o ausencia de las competencias definidas como necesarias para el cargo en cuestión. El personal escogido como muestra para esta evaluación son:

- Responsable del subproceso de Talento Humano
- Responsable del subproceso de Servicios Generales
- Personal de apoyo (secretaria)
- Responsable del subproceso de Administración de Bienes.

Para la presente evaluación se procede a dar valoración (3, 2,1) a los niveles de competencias asignados en el catálogo de competencias laborales. Esta valoración permitirá obtener el puntaje requerido por la institución para un determinado puesto de trabajo. A continuación se detalla el esquema de valoración a utilizar.

NIVEL	REFERENCIA	VALORACIÓN
ALTO	indispensable	3
MEDIO	necesario	2
BAJO	mínimo necesario	1

8. Informe final: Una vez realizada estas evaluaciones se emitirá un informe final, cuyo objetivo será proporcionar información referente a las competencias que presentan las personas evaluadas, haciendo una

comparación con el nivel de desarrollo planteado por la institución como óptimo, indicando la necesidad y posibilidades de desarrollo de cada competencia.

9. *Presentación de Resultados*: Finalmente se dará a conocer los resultados generales del proceso de aplicación. La presentación del mapa de competencias institucional y del proceso de gestión administrativa, el catálogo de competencias institucionales y los perfiles de competencias realizados a los participantes directos del proceso de gestión administrativa. Esta investigación permitirá reflexionar sobre los métodos de desarrollo de las competencias vinculados a los perfiles de cargo realizados. Y por último sugerir a la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP, la posible alternativa de implementar este Modelo en toda la institución.

¿CUANDO se construirá éste Modelo?

La presente investigación se ha desarrollado en el año 2009 – 2010, tiempo en el cual se ha cumplido con los pasos necesarios para la construcción del modelo.

¿CUANTO se invertirá en la construcción del Modelo?

El presente proyecto requirió de todo el esfuerzo de la autora como insumo principal, sin embargo de ello se debió contar con los siguientes recursos que fueron indispensables para el desarrollo del trabajo investigativo:

Recursos Humanos

- Coordinador del Proceso de Gestión Administrativa y responsable de RR-HH;
- Funcionarios del Proceso de Gestión Administrativa;
- Director de Tesis;
- Experto en el Manejo de Administración de competencias; y,
- Psicólogo industrial.

Recursos Técnicos

- Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento reformado- Ley 2006, Registro Oficial 77 de 15 de Mayo del 2000 y calificada con carácter de Ley Orgánica, según Resolución Legislativa No. 22-058, publicada en Registro Oficial 280 de 8 de marzo del 2001.
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (R.O No. 184, de 6-octubre-03), y codificado con las disposiciones de la Ley Orgánica Reformativa a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, publicada en el Registro Oficial No.261, de 28 de enero del 2004.
- Reglamento de la LOSSCA. Publicado en el Registro Oficial No. 505 de 17 de enero de 2005.
- Informe borrador del proyecto de la Nueva Ley de Educación Superior presentada a la Asamblea Nacional Constituyente.

Recursos Materiales

- Computadora e impresora y scanner
- Fotocopiadora
- Centro de Estudio
- Internet.
- Libros, revistas, folletos, periódicos.

Recursos Económicos

Presupuesto Costos Incurridos:

	\$	Total \$
INGRESOS		1650
Recursos Propios	1650	
GASTOS		1650
Curso de capacitación sobre competencias laborales (EPN)	50	
Derechos universitarios , matrícula y dirección de tesis	900	
Equipos	50	
Documentos de Consulta (adquisición de libros)	300	
Materiales y Suministros	150	
Movilización	100	
Imprevistos	100	

DESARROLLO PRÁCTICO DE MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS

3.3 Elaboración del Mapa de Competencias.

3.3.1 Propósito Clave Institucional

Ejecutar las resoluciones del Consejo Nacional de Educación Superior y de su presidente, en el. Ámbito de sus competencias, como órgano de planificación, regulación, coordinación y apoyo técnico del sistema Nacional de Educación Superior, mediante la elaboración, análisis, estudios y memorias institucionales sobre la educación superior del país.

3.3.2 Propósito Clave del Proceso de Gestión Administrativa

Formular, desarrollar y ejecutar los diferentes subsistemas de la administración del talento humano (reclutamiento, selección, remuneraciones, perfiles y competencias, evaluación y carrera profesional, administrar la base de datos del talento humano, para que la información registrada sea transparente para los titulares de las áreas de la institución, y les sirva de soporte para la toma de decisiones.

Administrar los programas de actualización profesional del talento humano, servicios de bienestar social y calidad de vida; y gestionar los servicios generales, adquisiciones y administración de bienes.

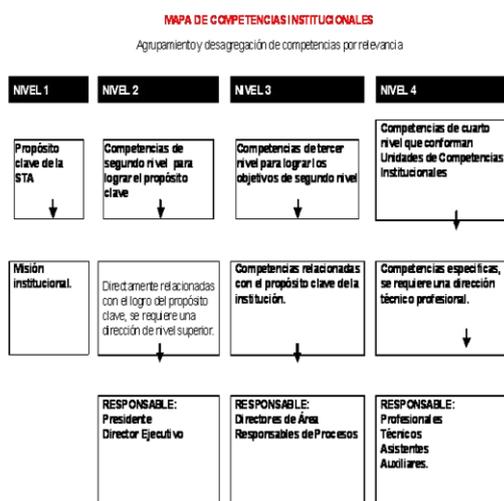
3.3.3 Análisis de las Competencias Institucionales

De conformidad con lo establecido en el Reglamento Orgánico Funcional por competencias y procesos de la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP a continuación se realiza un análisis de las competencias institucionales. Cabe señalar que para una mejor comprensión del diseño del mapa de competencias lo hemos estructurado por niveles, entendiéndose como primer nivel en la misión institucional o propósito clave; nivel 2 aquellas competencias que servirán para el logro de la misión o propósito clave y; nivel

3 aquellas competencias que servirán para el logro de las competencias de nivel 2.

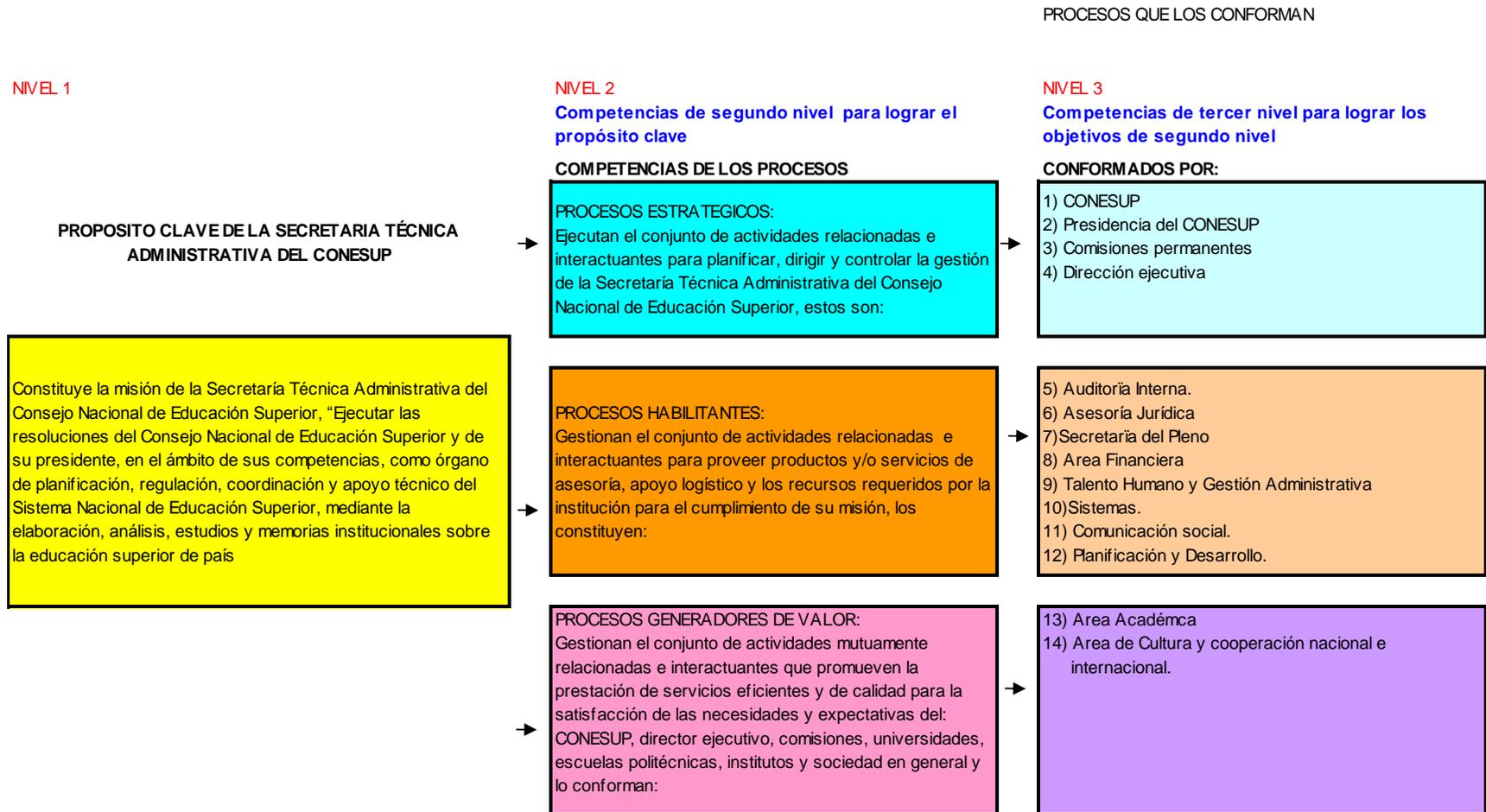
Es importante recalcar que dentro del mapa de competencias institucionales de la Secretaría Técnica del CONESUP, se ha tomado como un referente una descripción general las competencias que realiza cada uno de los procesos que forman parte de la institución; más no se cuenta aún con una descripción a detalle de cada una de las competencias que hacen posible el logro de las competencias de 2 nivel, y a su vez de los elementos de competencia que forman parte de éste. Es por esta razón que se considera importante trabajar sobre este tema de investigación con el propósito de facilitar una descripción a detalle de todos los conocimientos, aptitudes, habilidades valores y destrezas que deben poseer los funcionarios que forman parte del proceso de gestión administrativa del CONESUP.

A continuación para una mayor ejemplificación del mapa de competencias institucionales se grafica la siguiente matriz:



3.3.3.1 Matrices de Competencias Institucionales por Procesos.

MAPA DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES SECRETERIA TECNICA ADMINISTRATIVA DEL CONESUP



MAPA DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES SECRETERIA TECNICA ADMINISTRATIVA DEL CONESUP

NIVEL 2. COMPETENCIAS DEL PROCESO ESTRATEGICOS

: Ejecutan el conjunto de actividades relacionadas e interactuantes para planificar, dirigir y controlar la gestión de la Secretaría Técnica Administrativa del Consejo Nacional de Educación Superior, estos son:

- a) Representar al Consejo Nacional de Educación Superior, como su máxima autoridad, en las relaciones nacionales e internacionales;
- b) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del organismo;
- c) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones del Consejo Nacional de Educación Superior;
- d) Dirigir y orientar el trabajo de la Secretaría Técnica Administrativa;
- e) Ejercer las atribuciones de autoridad nominadora, excepto el de director ejecutivo;
- f) Suscribir todo tipo de contratos y convenios en el ámbito nacional e internacional;

NIVEL 3.

COMPETENCIAS DE LA PRESIDENCIA DEL CONESUP.
El Presidente del Consejo Nacional de Educación Superior tiene las siguientes competencias y atribuciones.

- g) De conformidad con la normativa vigente y observando el debido procedimiento; nombrar, remover, conceder licencias, comisiones de servicio e imponer sanciones disciplinarias a todo el personal de la Secretaría Técnica Administrativa; las licencias superiores a treinta días del director ejecutivo, se tramitarán ante el Consejo;
- h) Formular políticas de acción y expedir instructivos internos y de aplicación de los reglamentos y resoluciones del Consejo Nacional de Educación Superior;
- i) Autorizar las comisiones de servicio en el exterior de los miembros del consejo y las comisiones permanentes, así como también, de todo el personal de la Secretaría Técnica Administrativa y aprobar los informes de comisión que presenten los funcionarios y servidores de la Institución, de conformidad con lo estipulado en el Reglamento Interno para el pago de viáticos, valores complementarios, subsistencias, alimentación, transporte y movilización del personal de la Secretaría Técnica Administrativa, por comisión de servicios dentro del territorio nacional y en el exterior;
- j) Delegar al director ejecutivo competencias específicas y puntuales que requieran de atención inmediata y desconcentrada, por parte del presidente;
- k) En caso de ausencia temporal del director ejecutivo, éste encargará a un director de área y;
- l) Las demás funciones que le sean asignadas por la Ley Orgánica de Educación Superior, su reglamento, los reglamentos y resoluciones del CONESUP.

MAPA DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES SECRETERIA TECNICA ADMINISTRATIVA DEL CONESUP

NIVEL 2. COMPETENCIAS DEL PROCESO ESTRATEGICOS

: Ejecutan el conjunto de actividades relacionadas e interactuantes para planificar, dirigir y controlar la gestión de la Secretaría Técnica Administrativa del Consejo Nacional de Educación Superior, estos son:

- a) Cumplir y hacer cumplir la Ley, el Reglamento, las resoluciones del Consejo Nacional de Educación Superior y de su presidente;
- b) Ejercer las delegaciones administrativas que le hicieren el Consejo Nacional de Educación Superior y su presidente;
- c) Planificar, ejecutar y evaluar la gestión administrativa y técnica de la Secretaría Técnica Administrativa, para lo cual orientará, coordinará y supervisará el trabajo de los directores que tienen a su cargo los procesos agregados de valor y habilitantes; a fin de que la secretaria, pueda cumplir con su misión definida en el artículo 3 del presente reglamento;
- d) Autorizar los gastos, hasta por los montos que se establezca en los instructivos que para efecto formulará y aprobará el presidente del CONESUP, de conformidad con la normativa vigente;

NIVEL 3.

COMPETENCIAS DE LA DIRECCION EJECUTIVA DEL CONESUP.
El director ejecutivo de la Secretaría Técnica Administrativa depende jerárquicamente del presidente del CONESUP, y sus competencias son las siguientes:

- e) Suscribir, a nombre de la institución, los contratos de adquisición de bienes, ejecución de obras, prestación de servicios, en concordancia con lo determinado en el literal anterior;
- f) Autorizar por delegación del presidente, las comisiones de servicio dentro del país de los miembros de las comisiones del consejo, así como también, de todo el personal de la Secretaría Técnica Administrativa, y aprobar los informes de comisión que presenten, de conformidad con el reglamento interno para el pago de viáticos, valores complementarios, subsistencias, alimentación, transporte y movilización del personal de la Secretaría Técnica Administrativa, por comisión de servicios dentro del territorio nacional y en el exterior;
- g) Suscribir, a nombre del Consejo Nacional de Educación Superior, las comunicaciones oficiales que no se reserve para sí el presidente del CONESUP;
- h) Autorizar, observando el debido procedimiento; el movimiento del personal expresado en las acciones de personal que contengan traslados administrativos, licencias, vacaciones y sanciones, de los funcionarios y empleados de la Secretaría Técnica Administrativa;
- i) Participar con voz informativa en las sesiones del pleno del CONESUP;
- j) Representar a la institución por delegación del presidente del CONESUP, y ejecutar competencias y actividades que por prolongación y delegación, sean necesarias para el agilitar el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales;
- i) Delegar a los directores competencias específicas y puntuales que requieran de atención inmediata y desconcentrada, por parte del director ejecutivo

MAPA DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES SECRETERIA TECNICA ADMINISTRATIVA DEL CONESUP

NIVEL 2.	COMPETENCIAS DEL PROCESO HABILITANTES	Gestionan el conjunto de actividades relacionadas e interactuantes para proveer productos y/o servicios de asesoría, apoyo logístico y los recursos requeridos por la institución para el cumplimiento de su misión, los constituyen:
	COMPETENCIAS DEL PROCESO DE AUDITORIA INTERNA	Es competencia de este proceso, la asesoría concurrente y posterior, en el análisis, desarrollo, implantación y mantenimiento de los sistemas, procesos institucionales, evaluando el control interno, y la veracidad, propiedad, legalidad, eficiencia, eficacia y economía en la ejecución de las actividades y operaciones, sujetándose a la normatividad vigente, mediante una participación activa, preventiva y correctiva en el ámbito de su competencia en coordinación con la Contraloría General del Estado.
	COMPETENCIAS DEL PROCESO DE ASESORIA JURIDICA	Es competencia de este proceso, desarrollar propuestas de normatividad prevista en las leyes y los reglamentos; efectuar estudios, análisis y asesoramiento jurídico a las entidades del sistema nacional de educación superior, al igual al pleno del CONESUP y su Secretaría Técnica; y, Asumir la procuración judicial en defensa de los intereses de la institución y del Sistema de Educación Superior.
NIVEL 3.	COMPETENCIAS DE LA SECRETARIA DEL PLENO Y COMISIONES	Es competencia de este proceso, brindar apoyo y proporcionar soporte administrativo y secretarial al pleno del CONESUP, la dirección ejecutiva, a las comisiones permanentes, y a las diferentes unidades de la Secretaría Técnica Administrativa, otorgando en última instancia fe pública de lo actuado; Administrar el sistema de archivo y documentación de la Secretaría Técnica Administrativa.
	COMPETENCIAS DEL AREA FINANCIERA	Es competencia de este proceso, la consecución de recursos financieros, formulación de estadísticas financieras, distribución de rentas universitarias sobre la base del modelo de índices e indicadores de distribución del Sistema Nacional de Educación Superior, así como la formulación, ejecución, elaboración de proyectos de reformas, y evaluación del presupuesto institucional, y de los sistemas de contabilidad y tesorería, de conformidad con la Ley y demás normatividad vigente.
		Este proceso tiene como competencia: formular, desarrollar y ejecutar los diferentes subsistemas de la administración del talento humano (reclutamiento, selección, remuneraciones, perfiles y competencias, evaluación y carrera profesional);
	COMPETENCIAS DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO Y GESTION ADMINISTRATIVA	Administrar la base de datos del talento humano, para que la información registrada sea transparente para los titulares de las áreas de la institución, y les sirva de soporte para la toma de decisiones.
		Administrar los programas de actualización profesional del talento humano, servicios de bienestar social y calidad de vida; y,
		Gestionar los servicios generales, adquisiciones y administración de bienes.

COMPETENCIAS DEL PROCESO SISTEMAS	→ Sistemas. Es competencia de este proceso, desarrollar e impulsar el mejoramiento de la calidad de la información de los servicios y procesos institucionales, mediante el desarrollo y aplicación de sistemas de información computarizado; así como de la gestión de tecnologías de información y comunicación actualizadas, en el ámbito institucional y brindar un servicio ágil y oportuno a las instituciones de educación superior y sociedad.
COMPETENCIAS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN SOCIAL	→ Es el encargado de mantener y ejecutar un sistema de comunicación externa que permita difundir la gestión del CONESUP. Asistir a las autoridades de la institución en el manejo de su relación con los medios de comunicación. Efectuar labores de protocolo y relaciones públicas; y, → Mantener y ejecutar un sistema de comunicación interna para difundir entre el personal, información sobre la gestión y los procesos institucionales que contribuya a crear un clima laboral favorable.
COMPETENCIAS DEL PROCESO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO	→ Es competencia de este proceso, asesorar, formular, coordinar y poner en vigencia el plan de desarrollo del sistema nacional de educación superior; así como los planes estratégicos y operativos anuales de la Secretaría Técnica Administrativa; → Desarrollar e impulsar la elaboración de los sistemas de gestión de calidad, asesorar en métodos y técnicas de mejoramiento continuo, de la Secretaría Técnica Administrativa; → Asesorar en la elaboración y ejecución de instrumentos y herramientas que fortalezcan la capacidad de gestión institucional y apoyar en la implantación de técnicas modernas del desarrollo gerencial, de la Secretaría Técnica Administrativa; → Recopilar, procesar, depurar, consolidar, sistematizar, producir, analizar y difundir la información estadística oficial del Sistema de Educación Superior; y, → Administrar información estadística del Sistema Nacional de Educación Superior relacionada con la estructuración de índices de distribución de rentas universitarias.

MAPA DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

NIVEL 1: PROPOSITO CLAVE DE LA SECRETARIA TÉCNICA ADMINISTRATIVA DEL CONESUP.

NIVEL 2: COMPETENCIAS DE LOS PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

: Gestionan el conjunto de actividades mutuamente relacionadas e interactuantes que promueven la prestación de servicios eficientes y de calidad para la satisfacción de las necesidades y expectativas del: CONESUP, director ejecutivo, comisiones, universidades, escuelas politécnicas, institutos y sociedad en general y lo conforman:

NIVEL 3:

COMPETENCIAS DEL AREA ACADEMICA

➔ **Área académica**, es competencia de este proceso, estudiar los diferentes proyectos académicos presentados por las instituciones que conforman el sistema nacional de educación superior y analizar las propuestas de creación de nuevas entidades;

➔ Efectuar análisis y elaborar documentos de soporte para el planeamiento técnico académico del sistema nacional de educación superior;

➔ Monitorear, coordinar y regular el funcionamiento de programas académicos e instituciones.

➔ Administrar la base de datos académicos de los títulos y grados otorgados por las universidades, escuelas politécnicas e institutos técnicos y tecnológicos;

➔ Proveer el servicio de atención al cliente en lo relacionado con la emisión de certificados de registro y certificaciones de los títulos y grados expedidos por las universidades, escuelas politécnicas e institutos técnicos y tecnológicos;

➔ Gestionar e impulsar estudios e investigaciones vinculadas al sistema nacional de educación superior en función a las directrices de los responsables y directivos de los procesos estratégicos, en coordinación con la comisión de investigación del CONESUP, priorizando las necesidades y requerimientos de las entidades del sistema y de la sociedad;

➔ Monitorear y administrar el sistema para investigación de la educación superior del Ecuador (SIESE) y los proyectos que se gestionen a través de este sistema; y,

➔ Proporcionar apoyo a los procesos de innovación y transferencia de tecnología desde los centros de educación superior, hacia la colectividad.

➔ **Área de cultura y cooperación nacional e internacional.** Es competencia de este proceso, ejecutar una política de fomento de la actividad cultural, mediante la formulación de incentivos y proyectos;

➔ Producir propuestas para contribuir al desarrollo del país y al logro de la justicia social, al fortalecimiento de la identidad nacional en el contexto pluricultural ecuatoriano;

COMPETENCIAS DEL AREA DE CULTURA Y COOPERACION NACIONAL E INTERNACIONAL

➔ Fomentar programas que contribuyan al rescate, sistematización, desarrollo y difusión de la sabiduría ancestral de las culturas vivas del Ecuador; como también que se orienten al fortalecimiento y desarrollo científico, tecnológico, económico y cultural de los pueblos indígenas;

➔ Fomentar el fortalecimiento de las relaciones nacionales e internacionales de la educación superior y efectuar su gestión en coordinación con las redes nacionales e internacionales de las instituciones de educación superior; y,

➔ Coordinar la provisión de servicios de asistencia técnica y capacitación a los centros de educación superior, en el ámbito de su competencia.

Una vez analizadas, detalladas y esquematizadas el mapa las competencias de la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP a continuación se desarrollarán el mapa de competencias que corresponde únicamente al proceso de gestión administrativa objeto de nuestra investigación. Para lo cual se tomará como referencia el esquema de niveles graficado anteriormente.

Para el cumplimiento del propósito clave del Proceso de Gestión administrativa y talento humano, se ha definido cuatro competencias de nivel 2 agrupadas de acuerdo al tipo de características y similitud que estas tengan cuya finalidad será optimizar los tiempos de ejecución de cada competencia permitiendo que el personal a cargo de las mismas conozca no solo la competencia a él asignada sino que sociabilice su conocimiento en el resto de competencias.

3.3.4 Identificación de las Competencias Institucionales de las Áreas del Proceso de Gestión Administrativa.

Competencia de la Coordinación General del Proceso de Gestión Administrativa y Talento Humano:

- Planificar, dirigir y controlar eficazmente la ejecución de los procedimientos técnicos para un adecuado manejo de los subsistemas administrativos de personal (reclutamiento, selección, evaluación y carrera profesional) así como también planifica dirige y controla la ejecución de tareas asignadas a los subprocesos administrativos de la institución (servicios generales, mantenimiento, adquisiciones, transporte)

Competencias del subproceso de Administración del Talento Humano:

- Planificar, dirigir y controlar eficazmente la ejecución de los procedimientos técnicos para una adecuada administración del talento humano; incorporar a la institución profesionales altamente competitivos que satisfagan las necesidades instituciones.

- Proporcionar a los funcionarios los servicios de bienestar social y calidad de vida que establece la ley, y la institución.
- Promover el desarrollo y crecimiento profesional en el personal de la institución.

Competencias del subproceso de Administración de servicios generales, mantenimiento y transporte:

- Coordinar, dirigir y controlar toda actividad relacionada con la dotación de recursos materiales, mantenimiento de edificio, prestación de servicios generales y apoyo logístico solicitado por los funcionarios y/o autoridades de la institución, siempre que estos cumplan con los requisitos exigidos por el proceso de gestión administrativa. para la dotación de los mismos

Competencias del subproceso de Administración de bienes, adquisiciones y suministros:

- Planificar, dirigir y controlar toda actividad relacionada a la adquisición de suministros de oficina y bienes (muebles y enseres), conforme lo que establece el plan de adquisiciones anual programado.

3.3.4.1 Matrices de Competencias Institucionales del Proceso de Gestión Administrativa.

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS COORDINADOR DEL PROCESO

NIVEL 1:
Propósito clave de la Secretaría Técnica Administrativa

NIVEL 2:

Competencias de segundo nivel para lograr el propósito clave

NIVEL 3:

Competencias de nivel 3 que hacen posible la consecución de las competencias de nivel 2

RESPONSABLES :

Se asigna un responsable dependiendo de la complejidad de las tareas a realizar.

PROPOSITO CLAVE DEL PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA



Competencia de la Coordinación General del Proceso de Gestión Administrativa y Talento Humano:
Planificar, dirigir y controlar eficazmente la ejecución de los procedimientos técnicos para un adecuado manejo de los subsistemas administrativos de personal (reclutamiento, selección, evaluación y carrera profesional) así como también planifica dirige y controla la ejecución de tareas asignadas a los subprocesos administrativos de la institución (servicios generales, mantenimiento, adquisiciones, transporte)



Dirige y evalúa la gestión del subproceso de administración de personal, con el propósito de implementar acciones de desarrollo.

Asesora a los servidores y autoridades de la institución en la gestión del desarrollo institucional y recursos humanos.

Atender los requerimientos internos de los distintos procesos Institucionales, mediante la distribución del trabajo entre los responsables de cada subproceso del Proceso de Gestión Administrativa.

Prepara documentos, respuestas, estudios, análisis propuestas, pedidos, a ser planteadas a las autoridades institucionales, o necesarias para el trabajo institucional.

Planificar y coordinar el trabajo, mediante reuniones con autoridades institucionales, responsables de Procesos y funcionarios y responsables de los subprocesos del PGA.

Atender asuntos institucionales internos o externos, mediante la revisión, corrección y suscripción de comunicaciones internas, para el trámite correspondiente.

PROFESIONAL 3

PROFESIONAL 3

PROFESIONAL 3

PROFESIONAL 3

PROFESIONAL 3

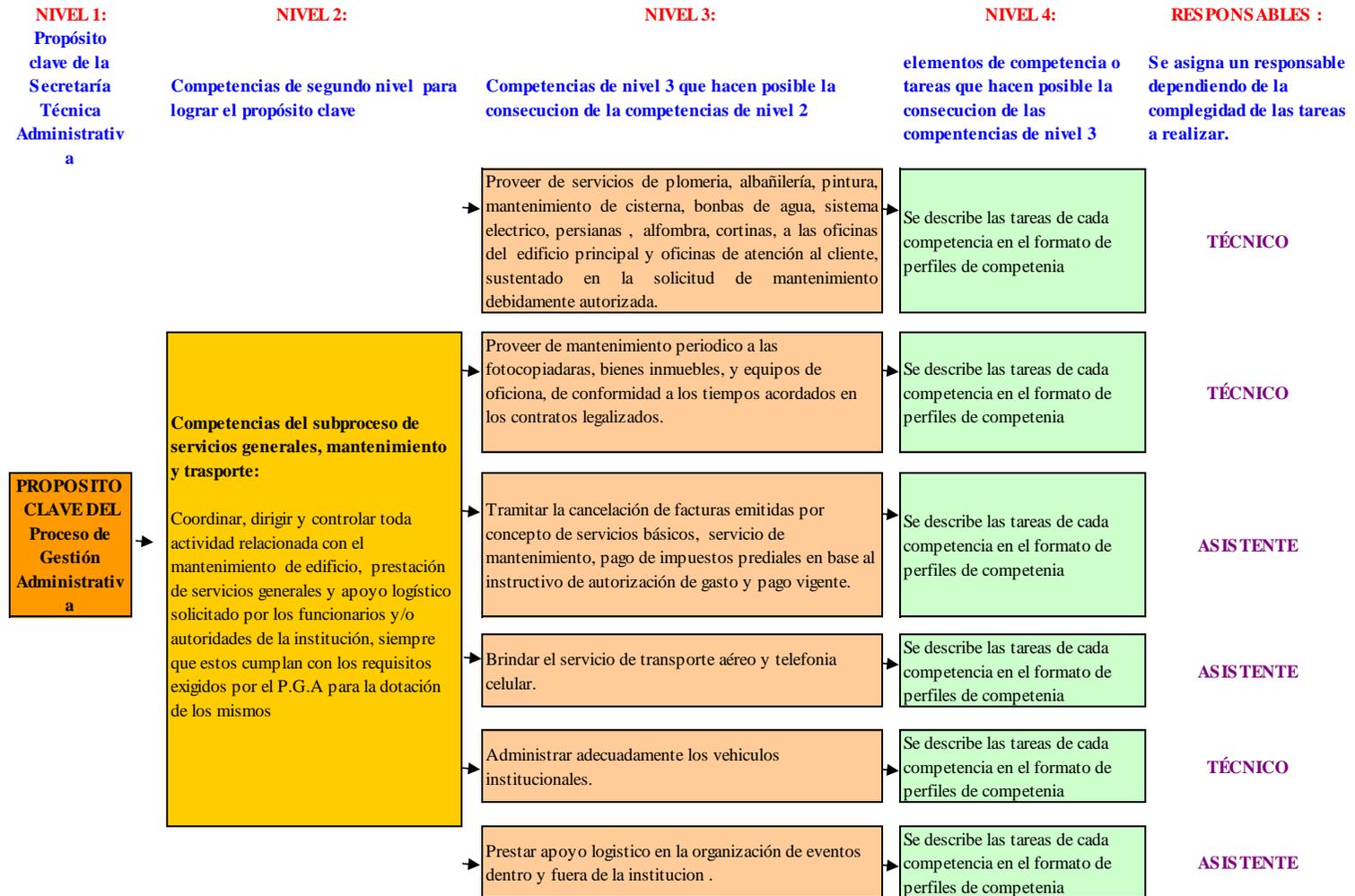
PROFESIONAL 3

LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS SUBPROCESO DE TALENTO HUMANO

NIVEL 1: Propósito clave de la Secretaría Técnica Administrativa	NIVEL 2: Competencias de segundo nivel para lograr el propósito clave	NIVEL 3: Competencias de nivel 3 que hacen posible la consecución de la competencias de nivel 2	NIVEL 4: elementos de competencia o tareas que hacen posible la consecución de las competencias de nivel 3	RESPONSABLES : Se asigna un responsable dependiendo de la complejidad de las tareas a realizar.
PROPOSITO CLAVE DEL PROCES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Competencias del subproceso de Administración del Talento Humano: • Planificar, dirigir y controlar eficazmente la ejecución de los procedimientos técnicos para una adecuada administración del talento humano; incorporar a la institución profesionales altamente competitivos que satisfagan las necesidades instituciones. • Proporcionar a los funcionarios los servicios de bienestar social y calidad de vida que establece la ley, y la institución. • Promover el desarrollo y crecimiento profesional en el personal.	Administra adecuadamente los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal .	Se describe las tareas de cada competencia en el formato de perfiles de competencia	PROFESIONAL 1
		Administrar la plataforma de información del personal activo y pasivo.	Se describe las tareas de cada competencia en el formato de perfiles de competencia	TÉCNICO
		Administrar los beneficios institucionales para el empleado, como seguros de vida y asistencia medica, comisariato , vestuario, pago de bonificaciones especiales.	Se describe las tareas de cada competencia en el formato de perfiles de competencia	TÉCNICO
		Ejecutar el plan de capacitación anual sujeto a los requerimientos de cada proceso o area de la institución.	Se describe las tareas de cada competencia en el formato de perfiles de competencia	PROFESIONAL 1
		Administrar la nomina insitucional	Se describe las tareas de cada competencia en el formato de perfiles de competencia	TÉCNICO
		Presentar propuestas de desarrollo y crecimiento profesional, promover ascensos, reclasificaciones de puestos, sustentados en un analisis adminsitrativo -financiero y basado en lo que establece las politicas instiucionales y la ley.	Se describe las tareas de cada competencia en el formato de perfiles de competencia	PROFESIONAL 1
		Controlar el cumplimiento de normas, y procedimientos administrativos.	Se describe las tareas de cada competencia en el formato de perfiles de competencia	PROFESIONAL 1

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS SUBPROCESO DE SERVICIOS GENERALES, MANTENIMIENTO Y TRANSPORTE



COMPETENCIAS INSTITUCIONALES PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS SUBPROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES, ADQUISICIONES Y SUMINISTROS



Definidas ya las competencias por cada subproceso del proceso de gestión administrativa. (Nivel 2) y las competencias específicas de cada subproceso (nivel 3) es necesario detallar todos los elementos de las competencia o tareas (nivel 4) necesarias para la realización de las mismas, para ello se ha diseñado una matriz de levantamiento de competencias laborales cuyo objetivo es definir al detalle qué tipo de conocimientos, actitudes, habilidades y valores debe poseer un funcionario para la ejecución de una competencia específica. Producto de este análisis obtendremos los perfiles de compendias.

Para llevar a cabo este matriz es indispensable contar con un CATALOGO DE COMPENTENCIAS LABORALES el mismo que estará desarrollado sobre las bases necesarias y requeridas para un puesto de trabajo:

3.4 Catálogo de Competencias.

El catálogo de competencias es la herramienta de trabajo mediante la cual podemos tener a detalle el significado de cada una de las competencias que un funcionario debe cumplir en un determinado puesto de trabajo, por citar un ejemplo las competencias asignadas a un auxiliar de servicios no tiene la misma complejidad de un responsable del proceso de recursos humanos. Este catálogo de competencias ha sido diseñado por niveles ALTO, MEDIO Y BAJO esto quiere decir que de acuerdo al tipo de trabajo que se realice el conocimiento, habilidad o destrezas deben ocupar un nivel de conocimiento.

Este catálogo de competencias está estructurado por cuatro grupos de competencias:

3.4.1 Competencias Éticas (valores)

Se entiende por competencias éticas a todos aquellos VALORES que los integrantes de la organización deben poseer. Las competencias éticas serán las guías para la consecución de misión y visión de la organización.

Dentro de este grupo es importante señalar que no se les asignarán un rango de grados, dado que por su importancia se considera indispensable en la organización. Dado el caso que un miembro de la institución careciere de estas competencias será necesario contar con el asesoramiento de un psicólogo industrial para subsanar este inconveniente dado que este tipo de competencias no son sujetas a capacitación.

3.4.2 Competencias Psicológicas – Genéricas (Actitudes)

Son aquellas competencias que responden a las actitudes de los funcionarios frente a un determinado problema o simplemente al comportamiento que este tiene en la empresa.

3.4.3 Competencias Técnicas - Específicas (Conocimientos)

Son aquellas competencias que responden a conocimientos específicos dependiendo del tipo de trabajo, complejidad y responsabilidad que un funcionario tenga en un determinado puesto de trabajo, es por esta razón que para este tipo de competencias se les ha asignado un rango de grados basado en un estilo común de 3 niveles: NIVEL ALTO: corresponde al nivel de mayor responsabilidad y complejidad NIVEL MEDIO: corresponde a un nivel bueno. NIVEL BAJO: el mínimo necesario para el puesto.

Cabe señalar que por la naturaleza de estas competencias en el caso que un funcionario careciere de una de ellas se puede subsanar este problema a través de una capacitación continua.

3.4.4 Competencias de Gestión - Genéricas (Habilidades)

Comprende todos aquellos conocimientos que con la práctica se convierten en habilidades, de igual manera por la naturaleza de las competencias se les asignará un rango de grados.

**CATALOGO DE COMPETENCIAS LABORALES
SECRETARÍA TÉCNICA ADMINISTRATIVA DEL CONESUP**

COMPETENCIAS ETICAS: VALORES	
1.1 RESPETO: valor que permite que un individuo pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las ideas de otras personas y sus derechos.	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Respeto, exige respeto y promueve el trato respetuoso a los demás y la tolerancia de todas las ideas.
MEDIO	Es respetuoso/a y objetivo/a respecto de otras personas y de sus ideas, aunque no las comparta.
BAJO	Menosprecia a otras personas y/o es intolerante con las ideas que no comparte.
1.2. HONESTIDAD: es el reconocimiento de lo que está bien y es apropiado para nuestro propio papel, conducta y relaciones. Con honestidad, no hay hipocresía ni artificialidad que crean confusión y desconfianza de los demás.	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Demuestra compromiso con los valores éticos, los promueve y exige su cumplimiento por parte de la organización.
MEDIO	Su conducta es consistente con los valores que expresa, hace juicios de valor de situaciones de trabajo y manifiesta sus discrepancias éticas.
BAJO	Demuestra honestidad al referir situaciones y es capaz de reconocer sus propios errores.
1.3. RESPONSABILIDAD: es asumir las consecuencias de nuestras acciones y decisiones. Ser responsable también es tratar de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos.	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Realiza su trabajo, en forma correcta y oportuna, cumpliendo los compromisos que adquiere, asume las consecuencias de sus actos y se esfuerza siempre por dar más de lo que se le pide.
MEDIO	Realiza su trabajo, en forma correcta y oportuna, cumpliendo los compromisos que adquiere y asume las consecuencias de sus actos.
BAJO	Se esfuerza por realizar su trabajo, en forma correcta y oportuna, cumpliendo los compromisos que adquiere.

1.4. DISCRECION: Moderación en todos sus actos, discierne entre lo bueno y lo malo para la empresa el personal y para sí misma, piensa y actúa con sentido común.	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	No comenta de los asuntos que tiene a su cargo sino con las personas competentes para tratarlos.
MEDIO	No comenta de los asuntos que tiene a su cargo sino con las personas involucradas en el problema.
BAJO	Sociabiliza el problema del área de trabajo con otras personas internas y externas a la institución.
1.5. EQUIDAD: aplicar la justicia y el equilibrio emocional ante una decisión.	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Trata equitativamente a todos y es imparcial ante conflictos.
MEDIO	Trata equitativamente a todos.
BAJO	Trata a las personas de acuerdo a su propia conveniencia.
1.6. LEALTAD: sentirse parte misma de la institución, cumplir sus objetivos, metas y respeta las normas.	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Maneja sus quejas o críticas mediante el órgano regular, se abstiene de manifestarlas de otra manera o ante otras personas y defiende a la institución, sus normas y sus personeros si se le presenta la oportunidad. - Esfuerzo Activo: Hace un esfuerzo activo por promover las metas de la organización y respeta sus normas.
MEDIO	Maneja sus quejas o críticas mediante el órgano regular, y se abstiene de manifestarlas de otra manera o ante otras personas. - Esfuerzo medio: Muestra lealtad, está dispuesto a ayudar a otros a completar sus tareas, respeta las directivas de sus superiores.
BAJO	Esfuerzo mínimo: Hace el mínimo esfuerzo por promover las metas de la organización.
2. COMPETENCIAS PSICOLÓGICAS (ACTITUDES).	
2.1. POSITIVISMO: Mantener una actitud positiva ante cualquier problema. Sustenta su actitud en posibles soluciones a corto o mediano plazo.	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Ve el aspecto favorable de las situaciones, no se da por vencido/a fácilmente y persiste hasta lograr lo que se propone.
MEDIO	Ve el aspecto favorable de las situaciones y no se da por vencido/a fácilmente.

BAJO	Ve el aspecto favorable de las situaciones.
2.2. SERVICIO: Implica el deseo de ayudar o servir a los demás, conocer, comprender y esforzarse para satisfacer sus necesidades.	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Posee un trato amable, paciente, tolerante; se interesa por entender y atender las necesidades de los clientes, dar seguimiento a sus problemas, buscar alternativas de solución a los mismos, y realiza esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los clientes externos e internos.
MEDIO	Posee un trato amable, paciente, tolerante; se interesa por entender y atender las necesidades de los clientes y dar seguimiento a sus problemas.
BAJO	Posee un trato amable, paciente y tolerante.
2.3. TRABAJO EN EQUIPO: Es la capacidad de trabajar activamente en la ejecución de una meta común poniendo por debajo los intereses personales a los objetivos del equipo.	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Es colaborador con los demás, genera un buen ambiente de trabajo, identifica los objetivos del grupo, orienta su trabajo a la consecución de los mismos, alienta la comunicación, el compromiso grupal y sabe manejar conflictos. Reconoce y demuestra confianza Reconoce y confía en las habilidades y capacidades del grupo para el logro de los objetivos.
MEDIO	Es colaborador con los demás, genera un buen ambiente de trabajo, identifica los objetivos del grupo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos. Expresa expectativas positivas de los otros. Habla en forma positiva de los miembros del grupo. Respeta la diversidad de opiniones.
BAJO	Tiene disposición a colaborar con otros. - 1 Cooperar Participa con gusto, apoya las decisiones del grupo. Hace su parte.
2.4. AUTOAPRENDIZAJE: Es la habilidad para investigar, buscar nuevos conocimientos a fin de generar información útil para la empresa.	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Capta y asimila con facilidad conceptos e información, maneja conocimientos actualizados relacionados a su trabajo, tiene una permanente actitud de aprendizaje y espíritu investigativo y constantemente adquiere nuevos conocimientos que agregan valor a su trabajo. - Promueve el aprendizaje continuo Estimula al entorno para la adquisición de nuevos conocimientos Mantiene una red de contactos técnicos y profesionales con el objeto de estar al tanto de los últimos

	avances tecnológicos.
MEDIO	Capta y asimila con facilidad conceptos e información y maneja conocimientos actualizados relacionados a su trabajo. - Aplica los conocimientos adquiridos Manifiesta una curiosidad activa por la adquisición de nuevos conocimientos Aplica los conocimientos adquiridos a sus tareas habituales.
BAJO	Capta y asimila con facilidad conceptos e información. - Se interesa por aprender Se preocupa por adquirir conocimientos y habilidades.
2.5. INICAITIVA: es la predisposición en emprender acciones, crear oportunidades y mejorar los resultados, sin necesidad que de un requerimiento externo, lo estimule.	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Es observador/a, tiene iniciativa, no está satisfecho/a con las cosas como están, busca mejorarlas, encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas, piensa en mejoras continuas, está abierto a otras opciones o ideas, soluciona los problemas y tiene el deseo de lograr mejoras competitivas para la institución. Se anticipa y prepara para aprovechar una oportunidad específica o para enfrentar un problema que no es tan obvio para los demás y que tendrá lugar a largo plazo. Actúa para crear una oportunidad y evitar una crisis futura.
MEDIO	Es observador/a, tiene iniciativa, no está satisfecho/a con las cosas como están, busca mejorarlas y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es decidido frente a una crisis Actúa rápido y con decisión frente a situaciones de crisis en vez de esperar a que el problema se resuelva por sí solo.
BAJO	Es observador/a y tiene iniciativa. - Trabaja en forma independiente y cuestiona la forma convencional de trabajar.
2.6. FLEXIBILIDAD: Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
MEDIO	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
BAJO	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.

2.8. DESARROLLO PERSONAL: implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo personal como el de los demás partiendo de un análisis previo de las necesidades propias y de la organización.	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Promueve la capacitación: Hace una asignación adecuada de las tareas, el entrenamiento formal u otras experiencias con el propósito de promover el desarrollo y aprendizaje de las personas. Estimula a que resuelvan los problemas por sí solos.
MEDIO	Alienta y da feed-back del desempeño: Expresa expectativas positivas por el desarrollo futuro o da sugerencias individualizadas para que mejoren.
BAJO	Brinda asistencia: Da explicaciones y ofrece ayuda. Da soporte práctico o asistencia para hacer un trabajo más fácil (recursos adicionales o información).
2.9. COMPRENSIÓN DEL ENTORNO: Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Comprende los temas fundamentales de la organización Comprende (y dirige) las razones del comportamiento organizacional o los problemas fundamentales, oportunidad o fuerzas políticas que afectan la organización. O describe la estructura funcional subyacente fundamental de la organización.
MEDIO	Comprende clima y cultura Reconoce los requerimientos organizacionales no dichos, -qué es y qué no es posible en ciertos momentos o posiciones-. Reconoce y usa la cultura corporativa, y el lenguaje, etc., que será mejor escuchado.
BAJO	Comprende la estructura formal Reconoce o describe, maneja la estructura formal o jerarquía de una organización, la cadena de mandos, el poder de la posición, reglas y regulaciones, procedimientos de operación estándar, etc.
3. COMPETENCIAS DE GESTIÓN (HABILIDADES).	
3.1. ORGANIZACIÓN: mantiene un adecuado ordenamiento de documentos, implementos de trabajo, tareas diarias a realizar a fin de optimizar el tiempo de trabajo y agilizar la consecución de sus tareas.	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Sabe dónde encontrar los implementos y/o documentos que necesita, aprovecha las horas de trabajo para lograr un máximo rendimiento, anticipa tareas y trabaja por objetivos.
MEDIO	Sabe dónde encontrar los implementos y/o documentos que necesita, aprovecha las horas de trabajo para lograr un máximo rendimiento y anticipa tareas.

BAJO	Sabe dónde encontrar los implementos y/o documentos que necesita, y aprovecha las horas de trabajo para lograr un máximo rendimiento.
3.2. CAPACIDAD ANALÍTICA: Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes realizando comparaciones, estableciendo prioridades y ofreciendo una solución oportuna.	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Realiza planes y análisis complejos Utiliza diferentes técnicas para analizar las partes de un problema complejo y alcanzar una solución.
MEDIO	Ve relaciones múltiples Analiza relaciones entre diversas partes de un problema o situación. Analiza una tarea compleja, en partes manejables de un modo sistemático. Reconoce diversas causas probables de eventos o diferentes consecuencias de las acciones. Anticipa los obstáculos que pueden surgir en un proceso y los pasos a seguir.
BAJO	Comprende los mensajes escritos y obtiene las ideas principales de los mismos. - Analiza los problemas Analiza problemas en una simple lista de tareas o actividades.
3.4. COMUNICACIÓN ORAL: Es la capacidad de expresar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Vocaliza bien, en voz alta, expresa con claridad sus ideas, utiliza lenguaje corporal adecuado al hablar, hace énfasis en los aspectos importantes y es convincente.
MEDIO	Vocaliza bien, en voz alta, expresa con claridad sus ideas, utiliza lenguaje corporal adecuado al hablar y hace énfasis en los aspectos importantes.
BAJO	Vocaliza bien, en voz alta, expresa con claridad sus ideas y utiliza lenguaje corporal adecuado al hablar.
3.5. COMUNICACIÓN ESCRITA: Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que sea entendible para los demás.	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Escribe sin faltas ortográficas, sus ideas por escrito son claras, su redacción es apropiada y utiliza formatos adecuados para cada circunstancia.
MEDIO	Escribe sin faltas ortográficas, sus ideas por escrito son claras y su redacción es apropiada.
BAJO	Escribe sin faltas ortográficas y sus ideas por escrito son claras.
3.6. ORIENTACION A RESULTADOS: Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia y al cumplimiento de las metas propuestas.	
NIVEL	El/La funcionario/a:

ALTO	Mejora el rendimiento: Hace cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo (encuentra formas mejores, más rápidas, menos costosas o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, el nivel de satisfacción del cliente, etc.) sin que se le hayan establecido metas específicas para lograrlo
MEDIO	Establece sus propios estándares de excelencia: Modifica sus métodos de trabajo para mejorar su desempeño.
BAJO	Quiere hacer bien su trabajo: Trabaja para alcanzar los objetivos establecidos por la dirección.
4. COMPETENCIAS TÉCNICAS (CONOCIMIENTOS).	
4.1 DESARROLLO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS : Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
MEDIO	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.
BAJO	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
4.2 ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO: Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
MEDIO	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
BAJO	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
4.3. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO. Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos	

NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
MEDIO	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
BAJO	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
4.4. EXPERTICIA TÉCNICA.	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Provee servicios profesionales a niveles gerenciales (ej., designa e implementa programas o políticas o provee liderazgo y asesoría experta a otros gerentes y profesionales). Usualmente requiere educación formal terciaria, de grado, o habilidades avanzadas adquiridas después de varios años de experiencias en el trabajo.
MEDIO	Hace múltiples, complejas tareas a un nivel de habilidades avanzadas, requiriendo un cuidadoso planeamiento y organización para alcanzar resultados finales. Típicamente requiere cursos de entrenamiento especializado o experiencia de trabajo de dos a cuatro años.
BAJO	Hace una variedad de tareas que típicamente siguen una secuencia establecida y requieren de varias semanas a pocos meses para alcanzar el dominio completo.
4.5 DESARROLLO DE IDEAS : Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
MEDIO	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
BAJO	Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios
4.6 ADMINISTRACIÓN DE BASES DE INFORMACIÓN: Administra de manera adecuada la información que posee la institución sea está relacionada el personal, recursos materiales, e información en general, conoce como localizar e identificar información esencial.	

NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Mantiene una base de datos amplia y actualizada, con información sustentada en documentos de respaldo, y acordes al tipo de actividad que se está desarrollando.
MEDIO	Mantiene una base actualizada, con información sustentada en documentos de respaldo.
BAJO	Mantiene una base de datos sin sustento.
4.7 ORGANIZACIÓN DE INFORMACIÓN: Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
MEDIO	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
BAJO	Clasifica documentos para su registro.
4.7 MANEJO DE RECURSOS MATERIALES : Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.
MEDIO	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
BAJO	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
4.8 PENSAMIENTO CRÍTICO: Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
MEDIO	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
BAJO	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la

	lógica.
4.8 MANTENIMIENTO DE EQUIPO: Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.
MEDIO	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.
BAJO	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos
4.9 SELECCIÓN DE EQUIPOS : Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
MEDIO	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades
BAJO	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.
4.10 MATEMÁTICA: Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.
MEDIO	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)
BAJO	Contar dinero para entregar cambios.
4.11 TOMA DE DESICIONES : Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción	
NIVEL	El/La funcionario/a:
ALTO	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.

MEDIO	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.
BAJO	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.

3.5 Elaboración de Perfiles de Competencias Laborales del Proceso de Gestión Administrativa y Talento Humano.

Los perfiles de competencias laborales es un resumen de las competencias éticas, psicológicas, técnicas y de gestión que establece la organización para un determinado puesto de trabajo. En los perfiles de competencias se debe detallar el nivel de conocimiento para la consecución de una tarea específica. Los perfiles de competencias a más de servir como una guía para el desempeño de funciones sirve como una herramienta de evaluación y valoración para los funcionarios, ya que se convierte en un referente para analizar si los éstos poseen los conocimientos adecuados para un puesto determinado, en el caso de carencia de conocimientos será responsabilidad de institución capacitar al funcionario. De igual manera si el funcionario posee un alto nivel de conocimiento y cumple con los requisitos que establece la institución para ser promovido el perfil de competencias al cual va a ser promovido sirve como una herramienta de evaluación.

A continuación se detalla los perfiles de competencias de los puestos requeridos en el proceso de gestión administrativa del CONESUP.

PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES COORDINADOR DEL PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nivel de Competencia Institucional: 3

Denominación del Proceso: Proceso de Gestión Administrativa y desarrollo del Talento Humano.

Subproceso de estudio: COORDINACION

Elemento de Competencia	Tareas	Conocimientos	Nivel Esperado	Actitudes	Nivel Esperado	Habilidades	Nivel Esperado	Valores	Nivel Esperado
Dirige y evalúa la gestión del subproceso de administración de personal, con el propósito de implementar acciones de desarrollo.	Analiza, dirige, y controla todos los procesos de Administración de personal.								
	Supervisa todas las gestiones realizadas en cuanto a movimientos de personal-	DESARROLLO ESTRATEGICO DE RECURSOS HUMANOS	A	AUTOAPRENDIZAJE	A	CAPACIDAD ANALITICA	A	RESPETO	A
Asesora a los servidores y autoridades de la institución en la gestión del desarrollo institucional y recursos humanos.	Presenta alternativas de solución a problemas de personal sustentadas en conocimientos, teóricos, prácticos.	ORIENTACION Y ASESORAMIENTO	A	INICIATIVA	A	COMUNICACIÓN ORAL	A	LEALTAD	A
	Implementa acciones de desarrollo del personal, como alternativa de reclasificación de puestos, valoración de puestos, ascenso, etc.	PENSAMIENTO ESTRATEGICO	A	COMPRENSION DEL ENTORNO	A				
	Mantiene constantes reuniones de trabajo con autoridades de la institución con la finalidad de presentar propuestas de gestión de desarrollo humano.	EXPERTICIA TECNICA	A						
		TOMA DE DECISIONES	M						
	Asesora a las autoridades de la institución respecto a la contratación de servicios profesionales para un trabajo específico en la institución.	PENSAMIENTO CRITICO	A						
	Asesora a las autoridades de la institución respecto a la adquisición de productos, contratación de servicios, asignación de recursos presupuestarios.								
	Recomienda nuevas alternativas de solución a los problemas.								

Elaborado por: GABRIELA JARRIN

PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES COORDINADOR DEL PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nivel de Competencia Institucional: 3

Denominación del Proceso: Proceso de Gestión Administrativa y desarrollo del Talento Humano.

Subproceso de estudio: COORDINACION

Elemento de Competencia	Tareas	Conocimientos	Nivel Esperado	Actitudes	Nivel Esperado	Habilidades	Nivel Esperado	Valores	Nivel Esperado
<p>Atender los requerimientos internos de los distintos procesos Institucionales, mediante la distribución del trabajo entre los responsables de cada subproceso del Proceso de Gestión Administrativa.</p> <p>Prepara documentos, respuestas, estudios, análisis propuestos, pedidos, a ser planteadas a las autoridades institucionales, o necesarias para el trabajo institucional.</p>	<p>Analiza, distribuye y controla la ejecución de los requerimientos que ingresan al proceso entre los responsables de cada subproceso.</p> <p>Mantiene reuniones rutinarias con los responsables de cada subproceso con la finalidad de supervisar el cumplimiento de trabajos asignados, y buscar alternativas de solución en los problemas no atendidos.</p> <p>Evalua mensualmente la ejecución de los trabajos asignados.</p>	PENSAMIENTO CRITICO	A	TRABAJO EN EQUIPO	A	COMUNICACIÓN ESCRITA	A	EQUIDAD	A
	<p>Elabora propuestas de reglamentos, resoluciones, proyectos como alternativas de crecimiento y desarrollo institucional.</p> <p>Investiga y recopila habitualmente información necesaria para estudios requeridos, presentación de respuestas o pedidos realizados por parte de las autoridades institucionales.</p>			AUTOAPRENDISAJE	A	ORIENTACION A RESULTADOS	A	RESPONSABILIDAD DISCRECION	A

Elaborado por: GABRIELA JARRIN

PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES COORDINADOR DEL PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nivel de Competencia Institucional: 3

Denominación del Proceso: Proceso de Gestión Administrativa y desarrollo del Talento Humano.

Subproceso de estudio: COORDINACION

Elemento de Competencia	Tareas	Conocimientos	Nivel Esperado	Actitudes	Nivel Esperado	Habilidades	Nivel Esperado	Valores	Nivel Esperado
Planificar y coordinar el trabajo, mediante reuniones con autoridades institucionales, responsables de Procesos y funcionarios y responsables de los subprocesos del PGA. Atender asuntos institucionales internos o externos, mediante la revisión, corrección y suscripción de comunicaciones internas, para el trámite correspondiente.	Mantiene reuniones permanentes con autoridades institucionales, con la finalidad de informar el estado de la administración del talento humano.	PENSAMIENTO ESTRATEGICO	M	POSITIVISMO	A	CAPACIDAD ANALITICA	A	RESPONSABILIDAD	A
	Mantiene reuniones permanentes con los responsables de procesos y subprocesos con la finalidad de analizar problemas y generar posibles soluciones.			SERVICIO		COMUNICACIÓN ORAL			
	Analiza la información.			TRABAJO EN EQUIPO		COMUNICACIÓN ESCRITA			
	Elabora, memorandos, oficios, cartas.								
	Realiza el seguimiento del requerimiento.								

Elaborado por: GABRIELA JARRIN

PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES RESPONSABLE DEL SUBPROCESO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Nivel de Competencia Institucional 3

Denominación del Proceso: Proceso de Gestión Administrativa y desarrollo del Talento Humano.

Subproceso de estudio: COMPETENCIAS DEL SUBPROCESO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Elemento de Competencia	Tareas	Conocimientos	Nivel Esperado	Actitudes	Nivel Esperado	Habilidades	Nivel Esperado	Valores	Nivel Esperado
Administrar adecuadamente los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal.	1. Reclutar al personal en base al requerimiento de la institución. Publicar en diferentes medios (prensa, internet) el perfil del candidato deseado. 2. De las ofertas presentadas, analizar su formación académica, experiencia, objetivos personales, aspiración salarial, etc. 3. Preseleccionar las hojas de vida que bajan acorde con la necesidad institucional. 4. Entrevistar a los candidatos y seleccionar tres alternativas. 5. Presentar las alternativas al Director solicitante para que éste efectúe la entrevista final y proceda a seleccionar al candidato más idóneo. 6. Una vez seleccionada la persona, notificar telefónicamente, el día y hora que deberá incorporarse a la institución. 7. Iniciar el trámite de contratación interna. 8. Recibir el oficio o solicitud de contrato emitida por el Director solicitante. 9. Elaborar un informe que detalle la necesidad de la contratación, a fin de cumplir con lo establecido en la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa LOSCCA. 10. Enviar a la Presidencia del Conesup, la solicitud de contrato y el informe antes citado para la autorización de contratación correspondiente. 11. Una vez aceptada la contratación por parte del señor Presidente, solicitar a la Dirección Financiera la certificación Presupuestaria que financiará la contratación y a la Dirección de Asesoría Jurídica la Elaboración del Contrato.	DESARROLLO ESTRATEGICO DE RECURSOS HUMANOS	M	INICIATIVA	A	CAPACIDAD ANALITICA	M	DISCRECION	A
		ORIENTACION Y ASESORAMIENTO	A	TRABAJO EN EQUIPO	A	CONUNICACION ORAL	M	RESPONSABILIDAD	A
		PENSAMIENTO ESTRATEGICO	M	SERVICIO	A	ORIENTACION DE RESULTADOS	A	EQUIDAD	A
		EXPERTICIA TECNICA	M			COMUNICACIÓN ESCRITA	A	RESPECTO	A
		12. Asesorar al candidato sobre la presentación de documentos requeridos por la ley para ejercer un cargo público y los documentos indispensables para crear su expediente de personal. 13. Proporcionar a la persona contratada el mayor grado de información sobre los objetivos de la institución, su infraestructura física, su misión, visión, los servicios brinda a la sociedad, etc. 14. Hacer la presentación formal ante autoridades y funcionarios de la institución. 15. Asesorar sobre horarios de trabajo, utilización de vestuario de oficina, control de asistencia, y beneficios institucionales.							

Elaborado por: GABRIELA JARRIN

PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES RESPONSABLE DEL SUBPROCESO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Competencia Institucional: 3

Denominación del Proceso: Proceso de Gestión Administrativa y desarrollo del Talento Humano.

S DELSUBPROCESO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Elemento de Competencia	Tareas	Conocimientos	Nivel Esperado	Actitudes	Nivel Esperado	Habilidades	Nivel Esperado	Valores	Nivel Esperado
Administrar la plataforma de información del personal activo y pasivo de la institución.	1. Clasificar la documentación entregada por el funcionario de acuerdo a su tipología. (documentos personales, estudios, contratos, acciones de personal etc. 2. Asignar un número de identificación a cada expediente. 3. Archivar el expediente de personal de manera alfanumérica. 4. Clasificar los archivos por tipo de modalidad contractual (personal a nombramiento, contrato de servicios ocasionales, contratos de prestación de servicios profesionales, contrato de obra cierta, otros) 5. Mantener actualizado en la base de datos del IESS respecto a los movimientos del personal (salidas, ingresos comisiones de servicio, licencia etc) 6. Mantener un registro actualizado de los días disponibles por concepto de vacaciones y realizar un control permanente de la asistencia del personal. 7. Incluir en el expediente todos los documentos que el funcionario entregue en el transcurso del año. 8. Archivar de manera alfanumerica los expedientes de personal pasivo.	ADMINISTRACION DE BASES DE INFORMACION	A	SERVICIO AUTOAPRENDIZAJE INICIATIVA	A A A	ORGANIZACIÓN	A	RESPONSABILIDAD DISCRECION	A A

Elaborado por: GABRIELA JARRIN

PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES RESPONSABLE DEL SUBPROCESO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Nivel de Competencia Institucional: 3

Denominación del Proceso: Proceso de Gestión Administrativa y desarrollo del Talento Humano.

Subproceso de estudio: COMPETENCIAS DEL SUBPROCESO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Elemento de Competencia	Tareas	Conocimientos	Nivel Esperado	Actitudes	Nivel Esperado	Habilidades	Nivel Esperado	Valores	Nivel Esperado
Administrar los beneficios institucionales para el empleado, como seguros de vida y asistencia médica, comisariato, vestuario, pago de bonificaciones especiales.	1. Asesorar permanentemente al personal sobre los beneficios que presta el seguro de vida y asistencia médica, la documentación necesaria para su inclusión, tramitología para restitución de valores, coberturas, y costos del seguro.	EXPERTICIA TECNICA DESARROLLO DE IDEAS ADMINISTRACION DE BASES DE INFORMACION ORIENTACION Y ASESORAMIENTO	M A A A	SERVICIO AUTOAPRENDISAJE INICIATIVA	A A A	ORGANIZACIÓN COMUNICACIÓN ORAL ORIENTACION A RESULTADOS	A M M	RESPECTO RESPONSABILIDAD DISCRECION	A A A
	2. Incluir o excluir al personal de la póliza de seguro de vida y asistencia médica, conforme a los procedimientos que la empresa aseguradora establezca para este fin.								
	3. Tramitar el pago por concepto de restitución de valores por gastos médicos u hospitalización.								
	4. Tramitar la inclusión de dependientes a la póliza de seguro.								
	5. Conocer el manejo del software de seguros proporcionado por el broker.								
	6. Tramitar la legalización de inclusiones y exclusiones del personal en la póliza de seguros.								
	7. Tramitar anualmente la adjudicación de la empresa proveedora del servicio de seguro de vida y asistencia médica en base a las necesidades y coberturas que la institución requiera.								
	8. Llevar un archivo actualizado de los reclamos presentados por los afiliados, a fin de hacer el seguimiento de los mismos.								
	9. Responsable de la custodia y la entrega de los cheques, emitidos por el broker por concepto de restitución de valores.								
	10. Tramitar la inclusión o exclusión de los funcionarios al beneficio de comisariato privado.								
	11. Asignar un cupo de crédito al funcionario para descuento en rol de pagos, dependiendo de la capacidad de endeudamiento que este tenga.								
	12. Tramitar la anulación de tarjetas supermaxi en caso de pérdida y solicitar su restitución.								
	13. Informar al personal sobre beneficios adicionales que brinda la tarjeta empresarial SUPERMAXI.								
	14. Tramitar la contratación de paquetes especiales por temporadas navideñas.								
	15. Tramitar la adquisición de vestuario de trabajo para el personal, basado en el requerimiento institucional y lo establecido en el instructivo creado para el efecto.								

Elaborado por: GABRIELA JARRIN

PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES RESPONSABLE DEL SUBPROCESO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Nivel de Competencia Institucional: 3

Denominación del Proceso: Proceso de Gestión Administrativa y desarrollo del Talento Humano.

Subproceso de estudio: COMPETENCIAS DEL SUBPROCESO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Elemento de Competencia	Tareas	Conocimientos	Nivel Esperado	Actitudes	Nivel Esperado	Habilidades	Nivel Esperado	Valores	Nivel Esperado
Ejecutar el plan de capacitación anual sujeto a los requerimientos de cada proceso o área de la institución.	1. En base a la partida presupuestaria que se destinó para este fin establecer los montos que corresponda a cada proceso.								
	2. Solicita por escrito a los Directores y jefes de procesos, se sugiera cursos y temas de interés por parte de sus colaboradores.								
	3. En base a las sugerencias se analiza si los temas están de acuerdo con las competencias que los procesos realizan.	DESARROLLO ESTRATEGICO DE RECURSOS HUMANOS	M	SERVICIO	A	ORGANIZACIÓN	A		
	4. Se selecciona los temas de interés.	PENSAMIENTO CRITICO	M	TRABAJO EN EQUIPO	A	COMUNICACIÓN ORAL	M	RESPONSABILIDAD	A
	5. Se remite a las empresas que proporcionan este servicio, los temas interés institucional programados para este año, a fin de que presenten sus ofertas.	DESARROLLO DE IDEAS	M	INICIATIVA	A	A	A		
	6. En base a un análisis costo beneficio se preselecciona a las empresas capacitadoras	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION	A	DESARROLLO PERSONAL	A				
	7. Se elabora el plan de capacitación anual, en el cual se detallará: Nombre del curso, instituciones proveedoras de capacitación, fechas tentativas.								
	8. Se pone con consideración del Director Ejecutivo el plan de capacitación para su aprobación.								
	9. Se remite a los Directores y jefes el plan de capacitación aprobado, a fin de organizar con sus colaboradores los replazos en ausencias de los mismos.								

Elaborado por: GABRIELA JARRIN

PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES RESPONSABLE DEL SUBPROCESO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Nivel de Competencia Institucional: 3

Denominación del Proceso: Proceso de Gestión Administrativa y desarrollo del Talento Humano.

Subproceso de estudio: COMPETENCIAS DEL SUBPROCESO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Elemento de Competencia	Tareas	Conocimientos	Nivel Esperado	Actitudes	Nivel Esperado	Habilidades	Nivel Esperado	Valores	Nivel Esperado
Administrar la nómina institucional.	1. Manejar el sistema informático e - Sipren								
	2. Registrar en la base de datos de e-Sipren todos los movimientos del personal, (ingresos, despidos, comisiones de servicio, incremento salarial, cambio de modalidad contractual etc)	EXPERTICIA TECNICA	M						
	3. Realizar el cálculo y registro por concepto de impuesto a renta y seguro social.								
	4. Registro y control de descuentos que serán entregados a terceros.	ADMINISTRACION DE BASES DE INFORMACION	A	SERVICIO	A	ORGANIZACIÓN	A	DISCRECION	A
	Registrar las novedades administrativas que inciden en el distributivo de sueldos	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION	A	FLEXIBILIDAD	A	CAPACIDAD ANALITICA	A	RESPONSABILIDAD	A
	Registro y control de las acciones de personal	PENSAMIENTO CRITICO	M	INICIATIVA	A	ORIENTACION A RESULTADOS	M		
	Registro y control de las partidas presupuestarias para generar el gasto institucional de nómina.	MATEMATICO	A						
	5. Generar mensualmente los roles de pagos y entregarlos a cada funcionario								
	6. Mantener conocimientos actualizados sobre normas y leyes que incidan en el cálculo de remuneraciones de los funcionarios.								

Elaborado por: GABRIELA JARRIN

LINEA DE COMPETENCIAS LABORALES RESPONSABLE DEL SUBPROCESO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Nivel de Competencia Institucional: 3

Denominación del Proceso: Proceso de Gestión Administrativa y desarrollo del Talento Humano.

Subproceso de estudio: COMPETENCIAS DEL SUBPROCESO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Elemento de Competencia	Tareas	Conocimientos	Nivel Esperado	Actitudes	Nivel Esperado	Habilidades	Nivel Esperado	Valores	Nivel Esperado
Presentar propuestas de desarrollo y crecimiento profesional, promover ascensos, reclasificaciones de puestos, sustentados en un análisis administrativo - financiero y basado en lo que establece las políticas institucionales y la ley.	1. Realizar proyectos de desarrollo y carrera profesional.	DESARROLLO ESTRATEGICO DE RECURSOS HUMANOS	M	SERVICIO	A	CAPACIDAD ANALITICA	A	RESPONSABILIDAD	A
	2. Presentar propuestas de reclasificaciones de puestos en base a la necesidad institucional.	ORIENTACION Y ASESORAMIENTO	M	DESARROLLO DEL PERSONAL	A	COMUNICACIÓN ORAL	A	LEALTAD	A
	3. Elaborar el plan anual de capacitación	PENSAMIENTO CRITICO	M	INICIATIVA	A	COMUNICACIÓN ESCRITA	A		
	4. Gestionar la optención de cursos o capacitaciones en el exterior en convenio con universidades o el IECE.	EXPERTICIA TECNICA	M						

Elaborado por: GABRIELA JARRIN

PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES RESPONSABLE DEL SUBPROCESO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Nivel de Competencia Institucional: 3

Denominación del Proceso: Proceso de Gestión Administrativa y desarrollo del Talento Humano.

Subproceso de estudio: COMPETENCIAS DEL SUBPROCESO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Elemento de Competencia	Tareas	Conocimientos	Nivel Esperado	Actitudes	Nivel Esperado	Habilidades	Nivel Esperado	Valores	Nivel esperado
Controlar el cumplimiento de normas, y procedimientos administrativos.	1. Emitir un informe mensual sobre los atrasos permisos para descuento de las vacaciones.	PENSAMIENTO CRITICO	M	INICIATIVA	A	COMUNICACIÓN ORAL	M	EQUIDAD	A
	2. Notificar a los funcionarios verbalmente y si es el caso por escrito de acciones disciplinarias cometidas.					COMUNICACIÓN ESCRITA	M	RESPONSABILIDAD	A
	3. Notificar al personal sobre cambios en procedimientos, y/o normas institucionales.						RESPECTO		

Elaborado por: GABRIELA JARRIN

**PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES RESPONSABLES DEL SUBPROCESO DE MANTENIMIENTO,
 SERVICIOS GENERALES Y TRANSPORTE**

Nivel de Competencia Institucional: 3

Denominación del Proceso: Proceso de Gestión Administrativa y desarrollo del Talento Humano.

Subproceso de estudio: MANTENIMIENTO, SERVICIOS GENERALES Y TRANSPORTE

Elemento de Competencia	Tareas	Conocimientos	Nivel Esperado	Actitudes	Nivel Esperado	Habilidades	Nivel Esperado	Valores	Nivel Esperado
Proveer de servicios de plomería, albañilería, pintura, mantenimiento de sistema, bombas de agua, sistema eléctrico, persianas, alfombra, cortinas, a las oficinas del edificio principal y oficinas de atención al cliente sustentado en la solicitud de mantenimiento debidamente autorizada.	1. Actualizar permanentemente los listados de proveedores calificados de servicio de mantenimiento, conforme a lo establecido en la ley codificada de contratación pública y el instructivo para calificación.								
	2. Receptar las solicitudes de mantenimiento debidamente llenas por el solicitante y autorizadas por el Director Ejecutivo.	ADMINISTRACION DE BASES DE INFORMACION	M						
	3. Verificar en el listado de proveedores calificados la empresa o proveedor que cuente con el servicio solicitado.	EXPERTICIA TECNICA	M			CAPACIDAD ANALITIVA	M		
	4. Especificar al proveedor o empresa el requerimiento a fin de que emita una cotización.	ORIENTACION Y ASESORAMIENTO	A	SERVICIO	A	COMUNICACIÓN ORAL	M	RESPONSABILIDAD	A
	5. Si el pedido, supera los USD 150,00 será necesario adjuntar 2 o 3 cotizaciones.	DESARROLLO DE IDEAS	M	INICIATIVA	A	ORIENTACION A RESULTADOS	M		
	6. Concretar con la empresa o proveedor la fecha de realización del trabajo, tiempo de entrega y forma de pago.	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION	A						
	7. Una vez concluido el trabajo supervisar que éste cumpla con las especificaciones de trabajo acordado.	MANTEMANICA	M						
	8. Tramitar el pago por los servicios realizados emitiendo un memorando a la Dirección Ejecutiva solicitando la autorización de gasto correspondiente.								

Elaborado por: GABRIELA JARRIN

**PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES RESPONSABLES DEL SUBPROCESO DE MANTENIMIENTO,
 SERVICIOS GENERALES Y TRANSPORTE**

Nivel de Competencia Institucional: 3

Denominación del Proceso: Proceso de Gestión Administrativa y desarrollo del Talento Humano.

Subproceso de estudio: MANTENIMIENTO, SERVICIOS GENERALES Y TRANSPORTE

Elemento de Competencia	Tareas	Conocimientos	Nivel Esperado	Actitudes	Nivel Esperado	Habilidades	Nivel Esperado	Valores	Nivel Esperado
Proveer de mantenimiento periódico a las fotocopiadoras, bienes inmuebles, y equipos de oficina, de conformidad a los tiempos acordados en los contratos legalizados.	1. Realizar un cronograma de de mantenimiento de equipos en base a los tiempos acordados con las empresas proveedoras.	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION	M						
	2. En base a las fechas programadas para el mantenimiento, notificar a la empresa con 24 horas de anticipación la hora destinada para el mantenimiento.	DESARROLLO DE IDEAS	M	SERVICIO	A	ORGANIZACIÓN	A	RESPONSABILIDAD	A
	3. Comunicar a los usuarios de los equipos con 24h de anticipación, el tiempo que estarán sin servicio los equipos.	MANEJO DE RECURSOS MATERIALES	M	INICIATIVA	A	ORIENTACION DE RESULTADOS	M		
	4. De ser el caso y la necesidad, proveer la utilización de otro equipo.	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	A						

Elaborado por: GABRIELA JARRIN

**PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES RESPONSABLES DEL SUBPROCESO DE MANTENIMIENTO,
 SERVICIOS GENERALES Y TRANSPORTE**

Nivel de Competencia Institucional: 3

Denominación del Proceso: Proceso de Gestión Administrativa y desarrollo del Talento Humano.

Subproceso de estudio: MANTENIMIENTO, SERVICIOS GENERALES Y TRANSPORTE

Elemento de Competencia	Tareas	Conocimientos	Nivel Esperado	Actitudes	Nivel Esperado	Habilidades	Nivel Esperado	Valores	Nivel Esperado
Tramitar la cancelación de facturas emitidas por concepto de servicios básicos (agua, luz, teléfono, internet, correo), servicio de mantenimiento, pago de impuestos prediales. Proveer del servicio de telefonía celular a las máximas autoridades de la institución y otros	1. Gestionar la entrega oportuna de facturas emitidas por concepto de servicios básicos, impuestos, o pago a proveedores por servicio de mantenimiento.	EXPERTICIA TECNICA	M	SERVICIO INICIATIVA	A A	ORGANIZACIÓN	A	RESPONSABILIDAD	A
	2. Verificar que las facturas se encuentren bien emitidas, tanto en fondo y forma.								
	3. Incorporar en el trámite de pago todos los documentos que sustenten el requerimiento del servicio. (solo se aplica para los pagos por concepto de mantenimiento de edificio mas no para pagos de servicios básicos).								
	4. Elaborar la solicitud de autorización de gasto y pago a fin que el director Ejecutivo autorice el gasto y el director financiero disponga el pago.								
	5. Verificar en el Área Financiera si se efectuó el pago solicitado.								
Mantener en óptimas condiciones los equipos celulares institucionales y radios móviles, amparados en las garantías establecidas en los contratos vigentes suscritos con las empresas proveedoras del servicio.									
Tramitar liquidación de facturas por consumo de telefonía celular institucional, en base a los montos de consumo, fijado por la institución para cada funcionario.									
Tramitar la contratación de servicios de fotocopiado, correo privado, telefonía celular, radios móviles, banda ancha, internet en base a los requerimientos institucionales y el reglamento de contratación pública									

Elaborado por: GABRIELA JARRIN

**PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES RESPONSABLES DEL SUBPROCESO DE MANTENIMIENTO,
 SERVICIOS GENERALES Y TRANSPORTE**

Nivel de Competencia Institucional: 3

Denominación del Proceso: Proceso de Gestión Administrativa y desarrollo del Talento Humano.

Subproceso de estudio: MANTENIMIENTO, SERVICIOS GENERALES Y TRANSPORTE

Elemento de Competencia	Tareas	Conocimientos	Nivel Esperado	Actitudes	Nivel Esperado	Habilidades	Nivel Esperado	Valores	Nivel Esperado
Brindar el servicio de transporte aéreo y telefonía celular.	1. Tramitar la contratación de las empresas proveedoras de los servicios de transporte aéreo y telefonía celular.								
	2. Atender requerimientos de pasajes aéreos nacionales e internacionales respaldados en la documentación legal y las condiciones que el medio de transporte, aerolínea o transporte terrestre, lo requiera.	EXPERTICIA TECNICA	M						
	3. Tramitar el pago de facturación de pasajes aéreos nacionales e internacionales, de conformidad con el instructivo de autorización de gasto y pago vigente.	MANTENIMIENTO DE EQUIPO	M	SERVICIO	A	ORGANIZACIÓN	A	RESPONSABILIDAD	A
	4. Realizar el trámite de reposición de pasajes aéreos no utilizados, en base a las políticas establecidas para el efecto por la institución y la agencia de viajes proveedora del servicio.	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION	M				M		
	5. Tramitar liquidación de facturas por consumo de telefonía celular institucional, en base a los montos de consumo, fijado por la institución para cada funcionario.								
	6. Mantener en óptimas condiciones los equipos celulares institucionales y radios móviles, amparados en las garantías establecidas en los contratos vigentes suscritos con las empresas proveedoras del servicio.								

Elaborado por: GABRIELA JARRIN

**PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES RESPONSABLES DEL SUBPROCESO DE MANTENIMIENTO,
SERVICIOS GENERALES Y TRANSPORTE**

Nivel de Competencia Institucional: 3

Denominación del Proceso: Proceso de Gestión Administrativa y desarrollo del Talento Humano.

Subproceso de estudio: MANTENIMIENTO, SERVICIOS GENERALES Y TRANSPORTE

Elemento de Competencia	Tareas	Conocimientos	Nivel Esperado	Actitudes	Nivel Esperado	Habilidades	Nivel Esperado	Valores	Nivel Esperado
Administrar adecuadamente los vehículos institucionales.	1. Mantener en óptimas condiciones de uso y estado físico el parque vehicular.	MANEJO DE RECURSOS MATERIALES ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION MATEMANTICA MANTENIMIENTO DE BIENES	M	SERVICIO INICIATIVA	A A	ORIENTACION A RESULTADOS	M	RESPONSABILIDAD	A
	2. Distribuir los parqueaderos en base a las disposiciones de la Dirección Ejecutiva.								
	3. Proveer de vales y autorizaciones de combustible a los choferes, para el cambio de aceite, lubricantes y abastecimiento de gasolina para los vehículos del CONESUP.								
	4. Llevar un control de horas extras de los choferes y personal de seguridad de la Presidencia para el pago de horas extras.								
	5. Tramitar el pago de horas extras a conductores y personal de seguridad, de conformidad a lo establecido en la resolución NO. 024-PR-CONESUP.								
	6. Archivo y registro de documentación de vehículos, y conductores.								
	7. Tramitar la matrícula de los vehículos de la institución, en base a las normativas establecidas por el Servicio de Rentas Internas (SR) y la policía Nacional, para los vehículos del sector público.								
	8. Coordinar con los choferes las reparaciones, cambios de aceite, y mantenimiento general de los vehículos a realizarse en los establecimientos autorizados para tal efecto.								
	9. Realizar el trámite de adjudicación, y renovación de contratos con las empresas proveedoras del servicio de mantenimiento vehicular.								
	10. Coordinar con la empresa aseguradora las coberturas del vehículo en caso de siniestro, amparados en la póliza de seguro vigente.								
	11. Coordinar la disponibilidad de los vehículos para la movilización de funcionarios fuera o dentro de la ciudad, de conformidad a las solicitudes de movilización autorizadas por el Director de Área.								

Elaborado por: GABRIELA JARRIN

**PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES RESPONSABLES DEL SUBPROCESO DE MANTENIMIENTO,
 SERVICIOS GENERALES Y TRANSPORTE**

Nivel de Competencia Institucional: 3

Denominación del Proceso: Proceso de Gestión Administrativa y desarrollo del Talento Humano.

Subproceso de estudio: MANTENIMIENTO, SERVICIOS GENERALES Y TRANSPORTE

Elemento de Competencia	Tareas	Conocimientos	Nivel Esperado	Actitudes	Nivel Esperado	Habilidades	Nivel Esperado	Valores	Nivel Esperado
Prestar apoyo logístico en la organización de eventos dentro y fuera de la institución	1. Recepcionar el requerimiento por parte del área o subproceso a cargo de la organización del evento.	MANEJO DE RECURSOS MATERIALES	B	SERVICIO INICIATIVA TRABAJO EN EQUIPO	A A B	CAPACIDAD ANALÍTICA	B	RESPONSABILIDAD	A
	2. Analizar el requerimiento y gestionar la contratación de servicio de alimentación, arrendamiento de local, provisión de equipos, transporte, etc.								
	3. Verificar con 24 horas de anticipación que los servicios contratados estén acorde con lo acordado en el contrato.								
	4. Transportar los equipos informáticos y coordinar con el personal del área de sistemas la instalación de los mismos en el lugar del evento.								
	5. Asignar un auxiliar de servicios para atender cualquier requerimiento adicional que se presente en el evento.								
	6. Tramitar el pago de los servicios prestados.								

Elaborado por: GABRIELA JARRIN

PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES RESPONSABLE DE ADMINISTRACION DE BIENES, ADQUISICIONES Y SUMINISTROS.

Nivel de Competencia Institucional: 3

Denominación del Proceso: Proceso de Gestión Administrativa y desarrollo del Talento Humano.

Subproceso de estudio: BIENES, ADQUISICIONES Y SUMINISTROS.

Elemento de Competencia	Tareas	Conocimientos	Nivel Esperado	Actitudes	Nivel esperado	Habilidades	Nivel Esperado	Valores	Nivel Esperado
Administrar los bienes y seguros de bienes: elaboración de notas de ingreso, constatación física, llevar la base de datos de bienes, elaborar y actualizar actas de entrega recepción, verificar de bajas, contratar y reclamar seguros, y realizar la conciliación de inventario.	1. Tramitar la contratación de la empresa proveedora de seguro de bienes, los pagos de primas de seguro y gestionar la reposición de bienes perdidos.								
	2. Receptar los bienes adquiridos por la institución, verificando que éstos cumplan con todas las especificaciones de compra detallada en la proforma.	EXPERTICIA TECNICA	M						
	3. Ingresar los bienes al sistema de administración de bienes en el cual conste código, designación y uso del bien.	DESARROLLO DE IDEAS	M	SERVICIO	A	ORGANIZACIÓN	A	RESPONSABILIDAD	A
	4. Entregar los bienes a la persona solicitante, dejando constancia de la recepción en una acta suscrita por quien entrega el bien y firmada por quien recibe el bien.	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION	A	FLEXIBILIDAD	B				
	5. Asignar códigos de identificación a los materiales sujetos de control, en base a la numeración que el sistema de administración de bienes asigne.	MENEJO DE RECURSOS MATERIALES	M						
	6. Actualizar mensualmente las actas y llevar un control cronológico, en las cuales se especifique ubicación, nombre del funcionario custodio, y características del mismo	ADMINISTRACION DE BASES DE INFORMACION	A						
	7. Realizar un inventario anual de bienes, a fin de cumplir con lo estipulado en el reglamento general sustitutivo para el manejo y administración de bienes del sector público.	MATEMANTICA	A						
	8. Elaborar el plan anual de adquisiciones, en base a las necesidades institucionales y lo presupuestado por el Area Financiera-								
	9. Dar de baja los bienes, gestionar la donación, cremación y destrucción de los mismos.								

Elaborado por: GABRIELA JARRIN

PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES RESPONSABLE DE ADMINISTRACION DE BIENES, ADQUISICIONES Y SUMINISTROS.

Nivel de Competencia Institucional: 3

Denominación del Proceso: Proceso de Gestión Administrativa y desarrollo del Talento Humano.

Subproceso de estudio: BIENES, ADQUISICIONES Y SUMINISTROS.

Elemento de Competencia	Tareas	Conocimientos	Nivel Esperado	Actitudes	Nivel Esperado	Habilidades	Nivel Esperado	Valores	Nivel Esperado
Administrar los suministros: requerimiento, recepción, atención de pedidos, comprobantes de egreso y actas de bienes sujetos a control.	1. Mantener un stock de suministros y materiales surtido, en base al plan de adquisiciones de suministros anual programado.	EXPERTICIA TECNICA ADMINISTRACION DE BASES DE INFORMACION	M	SERVICIO	A	ORGANIZACIÓN	A	RESPONSABILIDAD	A
	2. Receptar de las empresas proveedoras, los suministros y materiales solicitados de conformidad a las cotizaciones, proformas, y características de precio y calidad requeridas.								
	3. Registrar en el sistema de suministros y materiales, todos los ingresos, a fin de mantener actualizados los inventarios.								
	4. Ingresar y registrar en el sistema los suministros y materiales adquiridos a través de caja chica.								
	5. Procesar los pedidos de suministros y materiales, emitir las notas de egreso y descargar en el sistema de control la transacción, de conformidad a lo solicitado por cada proceso.								
	6. Atender pedidos de suministros y materiales de los diversos procesos, de conformidad a la solicitud de materiales debidamente autorizada y entregada en el plazo fijado para tal efecto.								
	7. Atención a pedidos de materiales para seminarios exposiciones, previo al requerimiento solicitado por escrito.								

Elaborado por: GABRIELA JARRIN

PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES RESPONSABLE DE ADMINISTRACION DE BIENES, ADQUISICIONES Y SUMINISTROS.

Nivel de Competencia Institucional: 3

Denominación del Proceso: Proceso de Gestión Administrativa y desarrollo del Talento Humano.

Subproceso de estudio: BIENES, ADQUISICIONES Y SUMINISTROS.

Elemento de Competencia	Tareas	Conocimientos	Nivel Esperado	Actitudes	Nivel Esperado	Habilidades	Nivel Esperado	Valores	Nivel Esperado
Realizar adquisiciones mediante compra directa, suscripción o procedimiento contractual, administrar fondos a rendir cuentas y al fondo de caja chica.	1. Realizar el trámite de adquisición de bienes, solicitar propuestas, realizar cuadros comparativos, emitir de ser el caso un informe técnico que sirva como referencia para la adquisición y sustente la necesidad de compra.	EXPERTICIA TECNICA	M	SERVICIO	A	COMUNICACIÓN ESCRITA	M	RESPONSABILIDAD	A
	2. Elaborar el informe mensual de adquisiciones, en base a los requerimientos institucionales y los plazos fijados por la ley de contratación pública.								
	3. Tramitar adquisiciones de bienes o servicios, mayores a 24.000 dólares, de conformidad con la normas legales vigentes para el efecto.	MANEJO DE RECURSOS MATERIALES	M	INICIATIVA	A				
	4. Tramitar adquisiciones de bienes, menores a 24.000, de conformidad con la normativa interna, vigente para el efecto.								
	5. Tramitar el pago de los bienes adquiridos o servicios contratados.								
	6. Tramitar la adquisición de equipos informáticos, sustentado en el informe técnico del jefe de informática.								
	7. Tramitar el ingreso de los activos adquiridos al proceso de administración de bienes, basado en las políticas internas establecidas.								

Elaborado por: GABRIELA JARRIN

PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES SECRETARIA DEL PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.

Denominación del Proceso: **PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA Y TALENTO HUMANO**

Subproceso de estudio: **COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE APOYO AL PROCESO (SECRETARIA)**

Elemento de Competencia	Tareas	Cono cimientos	Nivel Es perado	Actitudes	Nivel Es perado	Habilidades	Nivel Es perado	Valo res	Nivel Es perado
Administración de información .	1. Registrar el ingreso y salida de documentación en el sistema interno de información institucional REGCONT, cumpliendo con todos los procedimientos que el sistema informático establece.	EXPERTICIA TECNICA	B	POSITIVISMO	M	COMUNICACIÓN ORAL	M	RESPECTO	A
	2. Registrar el ingreso y salida de documentación en el sistema interno de información, cumpliendo con todos los requerimientos que el sistema interno del PGA, establece.	ADMINISTRACION DE BASE DE DATOS	A	SERVICIO	M	COMUNICACIÓN ESCRITA	M	RESPONSABILIDAD	A
	3. Despachar documentación interna del PGA, a los responsable de cada subproceso o sustentarla en la recepción del documento, dejando constancia de la hora fecha y firma del responsable que recibe la documentación.	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION	M	TRABAJO EN EQUIPO	M	ORGANIZACIÓN	A	HONESTIDAD	A
	4. Clasificar la información de acuerdo al grado de importancia que esta tenga.			INICIATIVA	M	ORIENTACION A RESULTADOS	M	LEALTAD	A
Elaboración de documentos .	5. Archivar y actualizar periódicamente toda documentación, dependiendo de su tipología y/o numeración.			AUTOAPRENDISAJE	M				
	6. Elaborar memorandos, oficios e informes del PGA, conforme a los formatos, estilos y normas vigentes para talefecto.								
	7. Tomar dictados, prepara documentación de respuesta, análisis, pedidos del PGA, para otros procesos de la institución.								
Asistencia directa al Proceso	8. Elaborar resúmenes de las reuniones periódicas que mantiene el Coordinador del proceso con los responsables de cada subproceso.								
	9. Manejar adecuadamente los programas informáticos.								
	10. Asistir de manera oportuna al coordinador del Proceso de Gestión Administrativa, conforme a la agenda de trabajo establecida.								
	11. Proveer al PGA, de suministros y materiales de oficina, de conformidad con el pedido mensual.								
	12. Atender consultas telefónicas, de pedidos, información de estado de trámites, etc								

Elaborado por: GABRIELA JARRIN

PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES AUXILIAR DE SERVICIOS.

Denominación del Proceso: **PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA Y TALENTO HUMANO**
 Subproceso de estudio: **COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE APOYO AL PROCESO (AUXILIAR DE SERVICIOS)**

Elemento de Competencia	Tareas	Conocimientos	Nivel Esperado	Actitudes	Nivel Esperado	Habilidades	Nivel Esperado	Valores	Nivel Esperado
Asistencia	1. Limpieza general de las oficinas del proceso.	EXPERTICIA TECNICA	B	SERVICIO	A	COMUNICACIÓN ORAL	M	RESPONSABILIDAD	M
	2. Entrega de documentación al personal interno del PGA y a otros procesos, haciendo constar en el registro de recepciones, la fecha, hora, y firma de recepción.	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	B	AUTOAPRENDIZAJE	M			DISCRECION	M
	3. Colaborar con el archivo de documentación, del PGA, dependiendo de la tipología de documento, o el orden cronológico que éste tenga.			INICIATIVA	M				
	4. Fotocopiar documentos solicitados por los responsables de los subprocesos								

Elaborado por: GABRIELA JARRIN

3.6 Evaluaciones.

Las evaluaciones se realizaron a cuatro integrantes del proceso de Gestión Administrativa, confrontando la información del perfil de competencia requerido con la información obtenida de la persona y jefe inmediato. A partir de esta evaluación será posible apreciar el desempeño, el potencial y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para una correcta adecuación **persona-puesto**.

Una vez concluida la evaluación por parte del funcionario, así como también del jefe inmediato, se obtiene una calificación general donde se puede constatar si el funcionario alcanzó o no el puntaje necesario. De esta evaluación puede arrojar los siguientes resultados:

Calificación inferior al nivel esperado: Si el funcionario obtiene una calificación inferior a lo establecido en el perfil de competencias, deberá ingresar en un proceso de plan de mejoramiento, el cual permitirá reforzar sus conocimientos para alcanzar el perfil deseado. Para ello se determinará un plazo que puede ser trimestral, semestral o anual y el tipo de capacitación o las herramientas que el funcionario necesita para mejorar su desempeño.

Calificación similar al nivel esperado: Si el funcionario obtiene una calificación similar a lo establecido en el perfil de competencias, se fijan los puntos a mantener a través de un simple análisis y seguimiento.

Calificación superior al nivel esperado: Si la calificación es superior al nivel esperado el jefe inmediato debería considerar la un posible ascenso, o delegar a este funcionario actividades de mayor responsabilidad.

Para los tres casos se desarrollará un PLAN DE MEJORAMIENTO, estructurado de la siguiente manera.

1. Análisis y Clasificación:

Se analiza y clasifica a los funcionarios evaluados de acuerdo al grupo que pertenezcan (inferior, similar o superior al nivel esperado).

2. Actividades a desarrollar:

- Elaboración y ejecución de un plan de capacitación para el personal que lo requiera. (organización de cursos, seminarios, talleres etc.)
- Adquisición de equipos o sistemas informáticos que mejoren el desempeño de los funcionarios.
- Creación de un plan de estudios universitarios, ya sea en carreras de tercer o cuarto nivel) las mismas que deben estar a fin con las competencias requeridas para el puesto de trabajo.
- Promover ascensos.
- Plan de sucesión.

3. Financiamiento:

Para llevar a cabo el plan de mejoramiento es necesario contar con un presupuesto, y los recursos económicos para financiar las actividades planificadas. Actualmente la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP, cuenta con partidas presupuestarias y saldos disponibles al (15-sep-2010) destinados para este fin. (*ANEXO 3*)

El presupuesto estará determinado para el último trimestre del año 2010, en virtud que los recursos económicos deben ser utilizados en el presente ejercicio fiscal, impidiendo de esta manera hacer una proyección de gasto para el año del 2011. De igual manera se desarrollará un presupuesto para el siguiente año tomando en cuenta las actividades planificadas para el PLAN DE MEJORAMIENTO 2011.

3.7 PRESUPUESTO

GASTOS	DESCRIPCION
Concepto: CAPACITACION DE PERSONAL	
No. De funcionarios Proceso de Gestión Administrativa:	9
No. De capacitaciones mensuales por funcionario (<i>dependiendo del requerimiento mínima 1 máxima 2</i>)	1 o 2
Valor promedio por Cursos o Seminario de Capacitación:	200.00
Gasto mensual estimado	1.300
Gasto trimestral estimado	USD 4.000
Concepto: ADQUISICION DE EQUIPOS O SOFTWARE	
No. De equipos de cómputo superiores a 3 años	4
Costo promedio por computadora	900.00
Adquisición se software de Administración de RR.HH	1,800.00
Actualización de software de Administración de bienes y suministros	800.00
Adquisición de otros equipos	3,000.00
Gasto mensual estimado	USD 9200
Concepto: FINANCIAMIENTO DE PLAN DE ESTUDIOS	
No. De funcionarios escogidos (<i>carrera de postgrado</i>)	1
Valor promedio de financiamiento de carrera:	
Estudios de pregrado (<i>la institución solicita becas de estudios a centros de educación superior</i>)	
Estudios de postgrado (valor máximo de financiamiento)	2,000.00
Gasto anual estimado	USD 2000
Concepto: ASCENSOS	
No. De funcionarios postulantes (<i>obtención de título universitario</i>)	1
Valor referencial de incremento salarial	400.00
Gasto trimestral estimado	USD 1200
Concepto: PLAN DE SUCESIÓN (<i>No aplica para el Proceso de Gestión Administrativa</i>)	
TOTAL PRESUPUESTO ESTIMADO	USD 16.400

Como se indicó en los pasos a seguir para la construcción del modelo de gestión por competencias, las evaluaciones se realizarán a los funcionarios que laboran en las áreas de Talento Humano, Servicios Generales, personal de apoyo (secretaria), y Administración de bienes. (***ANEXO 2***)

A continuación un ejemplo de la evaluación realizada al funcionario(a) responsable del proceso de Talento Humano.

3.8 Cronograma de Ejecución

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

ACTIVIDAD	No. de funcionarios a capacitar	PERIODO DE CAPACITACION			COSTO DE CAPACITACION valor estimado por curso de capacitación (desde 200,00 hasta 1000,00)			RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	
		oct-10	nov-10	dic-10	oct-10	nov-10	dic-10		
1. CAPACITACION DE PERSONAL									
Capacitación Responsable del Proceso de Gestión Administrativa.	1				500,00	500,00	0,00	Responsable del Subproceso de Administración de Personal	
Capacitación personal Subproceso de Talento Humano	1				300,00				
Capacitación personal Subproceso de Administración de Bienes y Suministros de Oficina	3					900,00	900,00		
Capacitación personal de apoyo (Secretaria y Conserjería)	2				500,00				
Capacitación personal Subproceso de Servicios Generales y Mantenimeinto de Edificio.	1						300,00		
Capacitación personal Subproceso de Transportes	1						200,00		
COSTO MENSUAL					1.300,00	1.400,00	1.400,00		
COSTO TOTAL CAPACITACION DE PERSONAL					USD 4.000,00				
ACTIVIDAD	No. de Equipos o Software por adquirir	PERIODO DE ADQUISICION			COSTO ESTIMADO DE ADQUISICION			RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	
		oct-10	nov-10	dic-10	oct-10	nov-10	dic-10		
2. ADQUISICION DE EQUIPOS Y SOFTWARE									
Adquisición de software Subproceso de Talento Humano	1 (Software)					1.800,00		Responsables del Subproceso de Administración de bienes, Servicios Generales (Adquisiciones) y Area Informática.	
Adquisición de equipo Subproceso de Talento Humano	1						900,00		
Adquisición de equipo Subproceso de Administración de Bienes y Suministros de Oficina	2						1.800,00		
Adquisición de equipo personal de apoyo (Secretaria)	1						900,00		
Actualización de software de Administración de Bienes y Suministros de Oficina	1 (Actualización)				800,00				
Adquisición de otros equipos.							3.000,00		
COSTO MENSUAL					800,00	1.800,00	6.600,00		
COSTO TOTAL ADQUISICIONES					USD 9.200,00				
ACTIVIDADES	No. de funcionarios escogidos	PERIODO DE FINANCIAMIENTO			COSTO DE FINANCIAMIENTO			RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	
		oct-10	nov-10	dic-10	oct-10	nov-10	dic-10		
3. FINANCIAMIENTO DE PLAN DE ESTUDIOS									
Carrera de posgrado (maestrías)	1					2.000,00		Responsable del Proceso de Gestión Administrativa y responsable del Subproceso de Administración de Personal	
4. ASCENSOS									
Postulantes	1				400,00	400,00	400,00		
COSTO MENSUAL					400,00	2.400,00	400,00		
COSTO TOTAL DE FINANCIAMIENTO PLAN DE ESTUDIOS Y ASCENSOS					USD 3.200,00				
TOTAL COSTO TRIMESTRE OCTUBRE - DICIEMBRE 2010					USD 16.400,00				

3.9 Caso Práctico

SECRETARIA TECNICA ADMINISTRATIVA DEL CONESUP -PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

CARGO: Profesional 1

DENOMINACION DE PUESTO: RESPONSABLE DEL SUBPROCESO DE TALENTO HUMANO

COMPETENCIA	NIVEL ESPERADO	VALORACIÓN	AUTOEVALUACION		EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	
			NIVEL	VALORACION	NIVEL	VALORACION
Conocimientos						
Desarrollo Estratégicos de RR.HH	M	2	M	2	M	2
Orientación y Asesoramiento	A	3	A	3	A	3
Pensamiento Estratégico	M	2	M	2	M	2
Experticia Técnica	M	2	M	2	M	2
Administración de Bases de Información	A	3	M	2	M	3
Desarrollo de Ideas	A	3	A	3	M	2
Pensamiento Crítico	M	2	B	1	B	1
Organización de la Información	A	3	M	2	M	2
Matemáticas	A	3	A	3	M	2
Actitudes						
Iniciativa	A	3	A	3	M	2
Trabajo en Equipo	A	3	M	2	M	3
Servicio	A	3	A	3	A	3
Autoaprendizaje	A	3	M	2	A	3
Desarrollo personal	A	3	M	2	A	3
Flexibilidad	A	3	M	2	M	2
Habilidades						
Organización	A	3	A	3	A	3
Capacidad Analítica	A	3	M	2	M	2
Orientación a Resultados	M	2	M	2	M	2
Comunicación Oral	A	3	M	2	M	2
Comunicación escrita	A	3	M	2	M	2
PUNTAJE TOTAL		55		45		46
EQUIVALENTES PORCENTUALES		100%		82%		84%

f.: Funcionario Evaluado

f.. Jefe Inmediato

INFORME FINAL : (*el informe final será emitido por la persona responsable del tema de investigación*)

ANÁLISIS DE RESULTADOS: El puntaje que se determina para el perfil de competencias del responsable del Proceso de Talento Humano, es de 55 puntos equivalente al 100%. De la evaluación realizada se desprende que el funcionario alcanza un porcentaje promedio del 83%, inferior a lo requerido para el puesto.

CONCLUSIÓN: el funcionario no cumple con el perfil requerido

RECOMENDACIÓN: el funcionario (a) debe ingresar a un plan de mejoramiento que le permita en un tiempo determinado alcanzar el perfil deseado.

f.. Investigador

CAPITULO IV

GUIA METODOLOGICA DE APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS A CADA OPERACIÓN DEL TALENTO HUMANO

METODOLOGIA GENERAL

4.1 Gestión de la Planificación del Talento Humano por Competencias.

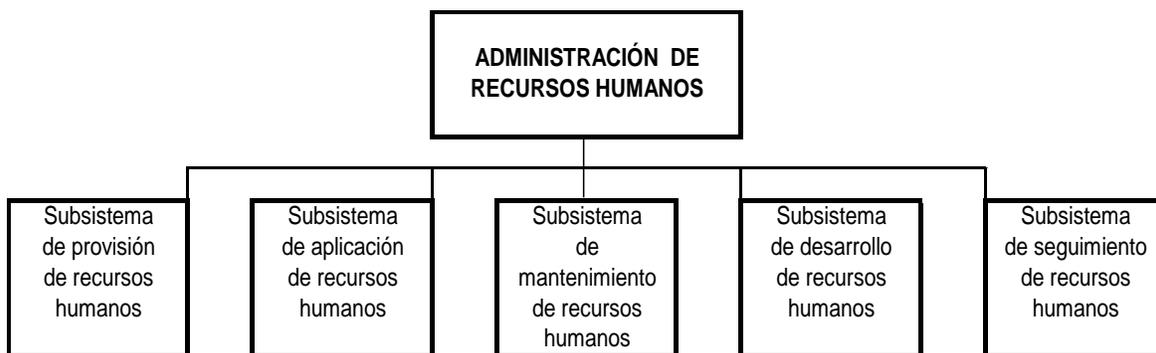
Para funcionar, las instituciones necesitan recursos materiales, financieros, administrativos y lo más importante el talento humano, cada uno de los cuales se hallan dirigidos por una especialidad de la administración. No obstante, la administración del talento humano que se utilice depende de algunos factores complejos, entre los cuales se destaca el estilo de administración que la organización pretenda adoptar. De ahí el carácter múltiple de la Administración del Talento Humano.

Además, la Administración del Talento Humano es una responsabilidad de línea (cada jefatura) dentro de la Secretaría Técnica del CONESUP. La Administración del Talento Humano puede implantarse como un sistema en cuyo proceso intervienen cinco subsistemas dependientes:

1. provisión,
2. aplicación,
3. mantenimiento,
4. desarrollo, y,
5. seguimiento (evaluación) y control de recursos humanos.

4.2 Subsistemas de Administración de Recursos Humanos.

SUBSISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.



Elaborado por: La Autora

Fuente: Edición, Mc Graw Hill, 2001.

Las políticas de recursos humanos, por lo general, se basan en cómo mantener cada uno de estos cinco subsistemas. No obstante, la Administración del Talento Humano enfrenta presiones fuertes, debido a sus objetivos y su dispersión en las diferentes áreas de la organización.

4.2.1 Subsistema de Provisión de Recursos Humanos.

Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer a la Secretaría Técnica del CONESUP con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

4.2.2 Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos.

Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la Secretaría Técnica, ya se indica que los procesos de provisión de personal se encargan de buscar en el mercado las personas necesarias y colocarlas e integrarlas en la organización, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño. En consecuencia, después de los procesos de provisión siguen los procesos de aplicación de recursos humanos, que se analizan en el siguiente orden:

4.2.2.1 Análisis de Puesto.

El análisis de puestos es un procedimiento para determinar las características del puesto de trabajo en relación a las principales funciones, atribuciones y responsabilidades, así como de las competencias que deben poseer las personas que van a ocuparlos.

Se consideran tres factores dentro del Análisis de Puestos:

- *Descripción de los Puestos*
- *Especificación de Puestos*
- *Clasificación de los Puestos*
- *Jerarquías*

Descripción del puesto: Se analiza el contenido del puesto de manera impersonal y se relaciona con el título del puesto, el objetivo del mismo y se identifican las actividades que comprende el puesto; por lo que se procede de la siguiente manera:

- Se analiza cual es el puesto de trabajo a actualizar, considerándose que este consiste en un conjunto de funciones y tareas con posición definida dentro de una estructura organizacional, desempeñadas por una persona, por lo que percibe una remuneración. Actualmente en La Secretaría Técnica del CONESUP existen puestos de trabajo que se han creado en base a las necesidades básicas de la institución.

- Se analiza cual es el objetivo del puesto, es decir, cuál es el propósito del mismo.
- Se identifican las actividades que corresponden realizar a cada puesto de trabajo. Dichas actividades serán consideradas en base a su periodicidad por lo que existirán tareas diarias (que se realizan todos los días), tareas periódicas (tienen un tiempo establecido para realizarlas), tareas ocasionales (tareas eventuales que se presentan de vez en cuando.)

Especificación de los Puestos: Estudia y determina las competencias que deben poseer los ocupantes para cada puesto de trabajo, además se deben especificar las responsabilidades que tiene cada uno de los puestos de trabajo y la Supervisión que estos deberían tener. Se analizarán todos estos aspectos de la siguiente manera:

RESPONSABILIDADES.- Obligación que tiene un funcionario o empleado de responder por las funciones o tareas a encomendadas en un determinado tiempo.

COMPETENCIAS:

- **Instrucción Formal:** Esta competencia está relacionada con el nivel de educación que debe tener el puesto de trabajo en una institución formal ya sea esta Escuela, Colegio, o Universidad, y se considerará de la siguiente manera:

La palabra Preferido significa que el nivel de educación no sea tan necesario en el desempeño de las funciones del puesto, mientras que el término Requerido exige para el desempeño del cargo que se posea ese nivel de educación.

- **Formación:** Esta competencia tiene que ver con el entrenamiento técnico o cursos adicionales en los que se adquieren conocimientos específicos para el desempeño del trabajo, se diferencia de la educación en que se la realizan en institutos, academias, empresas; y la constancia son los certificados de asistencia a esos cursos. Se considera lo siguiente: Los términos Preferido y Requerido tienen el mismo sentido de interpretación que en la competencia de Educación.

- **Destrezas y Habilidades:** Esta Competencia es evaluada a través de dos consideraciones con el equipo y herramienta que se utiliza en cada puesto de trabajo,
- **Experiencia:** Esta competencia quiere decir que se debe analizar los años de experiencia que posee una persona desempeñándose en similar cargo anteriormente y se consideran los siguientes niveles:
 - No se requiere experiencia previa.
 - Menos de 1 año de experiencia
 - Al menos 1 año de experiencia
 - Al menos 3 años de experiencia
 - Al menos 5 años de experiencia
 - Al menos 7 años de experiencia

Clasificación de puestos: La organización de los puestos se basa fundamentalmente en la descripción y especificaciones determinadas para cada puesto y en la agrupación.

En consecuencia los puestos, en la Secretaría Técnica del CONESUP, se clasifican de acuerdo al grado de importancia general para todas las unidades de gestión, así:

JERARQUÍA DE PUESTOS DE LA SECRETARÍA TÉCNICA DEL CONESUP

NIVELES JERARQUICOS
PRESIDENTE DEL CONESUP
PRESIDENTE ALTERNO DEL CONESUP
DIRECTORES
SECRETARIO DE ACTAS COMUNICACIONES Y ARCHIVO
DIRECTORES
RESPONSABLES DE PROCESOS
PROFESIONALES
TECNICOS
ASISTENTES
AUXILIARES

Elaborado por: La Autora

Fuente: Secretaría Técnica del CONESUP y Elaboración Propia

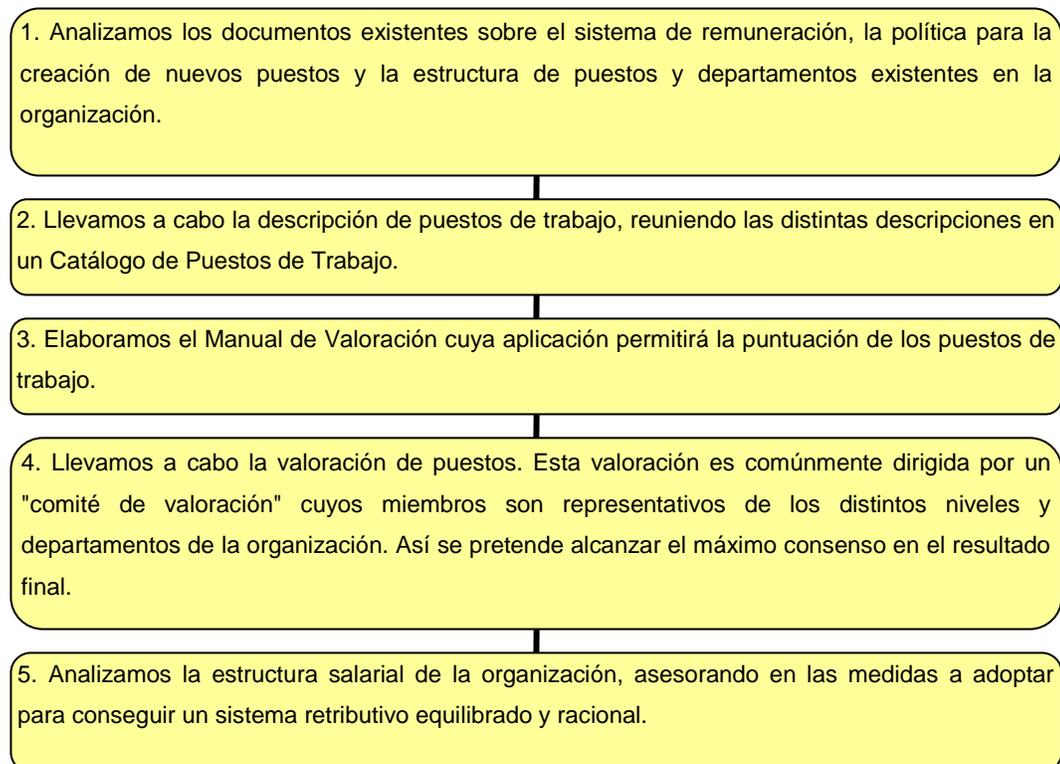
4.2.2.2 Valoración del Puesto.

La valoración de puestos consiste en analizar y comparar las actividades y el contenido de cada puesto, con el fin de establecer una jerarquización.

Es el punto de partida para el establecimiento de un sistema de remuneración equilibrado. Esencialmente la valoración establece la contribución relativa de los puestos de trabajo a la organización. La valoración es el proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos con el fin de situarlos en un orden jerarquizado, que sea la base del sistema de remuneración.

Para la valoración de los puestos de una organización se sigue los pasos descritos a continuación:

Gráfico 11: PASOS PARA LA VALORACIÓN DE PUESTOS



Elaborado por: La Autora

Fuente: elaboración propia

Chiavenato, Adalberto. “Administración de recursos Humanos”, 5ta. Edición, Mc Graw Hill, 2001.

En la Secretaría Técnica del CONESUP cada puesto de trabajo tiene su valor individual. Para establecer con equidad las relaciones de cada puesto de trabajo, es necesario conocer el valor de ese puesto con relación a los demás.

Existen varios métodos para determinar la valoración, pero todos son básicamente comparativos, teniendo como punto de partida la obtención de información respecto a cada puesto de trabajo. Esta información es la que se adquiere mediante las descripciones de puestos de trabajo contenidas en el Catálogo de Puestos de Trabajo.

El método denominado de puntos por factor, también conocido como valoración por factores y puntos es el que hace posible obtener los resultados más objetivos.

MÉTODO DE PUNTOS POR FACTOR

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 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 importancia se lo llama ponderación y se expresa en cifras. El conjunto de factores, grados y ponderación constituye el manual de valoración, que es el instrumento de medida a emplear. Determinados en cada puesto los grados correspondientes, dotados de su puntuación, se podrá con una simple suma tener el valor representativo del puesto. El método de Puntos por Factor se basa en el análisis y descripción de puestos, este método consta de las siguientes etapas:

1. Elección de los factores de valoración: Todos los trabajos de un grupo homogéneo tienen unas características o factores comunes, pero si considerásemos el trabajo humano en toda su variedad, ciertamente, se obtendría una larga relación. Así se busca obtener una lista de factores comunes a los puestos en estudio que sirvan para establecer diferencias lógicas entre ellos. Así mismo por estudios realizados demuestran que es innecesaria la aplicación de muchos factores. Análisis estadísticos demuestran que cinco grupos de factores pueden ser suficientes. Este grupo de factores posibles es:

- a. Misión del cargo
- b. Competencia
- c. Perfil
- d. Requisitos mínimos de Formación
- e. Requisitos mínimos de Experiencia

2. Tabla de Valoración, Sistema de Puntos: 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 los puestos. Este porcentaje tendrá una traducción a puntos, tal y como se ha reflejado anteriormente.

PONDERACION DE FACTORES

<i>No.</i>	<i>FACTOR</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTOS</i>
<i>1</i>	Misión del cargo	20	200
<i>2</i>	Competencia	25	250
<i>3</i>	Perfil	20	200
<i>4</i>	Requisitos mínimos de Formación	25	250
<i>5</i>	Requisitos mínimos de Experiencia	10	100
TOTAL		100	1.000

Elaborado por: La Autora

Fuente: Elaboración propia

A través de esta ponderación, se aplica a cada cargo existente en la Secretaría Técnica del CONESUP.

DESCRIPCIÓN Y PONDERACIÓN DE FACTORES

FACTOR	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
MISIÓN	Se relaciona con la exigencia u objetivo que tiene el puesto cuando el titular que lo desempeña debe conducir a otras personas y controlar el trabajo que ellas realizan.	20%
COMPETENCIA	Es el grado de responsabilidad que requiere el cargo que se desempeña, es decir, se refiere a la obligación que tiene el titular del puesto de cumplir eficientemente con sus funciones.	25%
PERFIL	En este factor se valora la influencia del ambiente en el que ejecuta sus labores la persona, así como las consecuencias que el desempeño del puesto, tiene para la salud e integridad de quien lo desempeña.	20%
REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMACIÓN	Este factor mide a su vez el nivel de instrucción formal que requiere el desempeño de un puesto, como la capacitación requerida para su ejecución que comprende los cursos adicionales a la	25%

	instrucción formal que ha recibido. Mide el grado de habilidad mental adquirida a través de la educación formal pertinente o su equivalente, esto es necesario para preparar al individuo para asumir las responsabilidades de una posición.	
REQUISITOS MÍNIMOS DE EXPERIENCIA	Es el tiempo mínimo requerido en la ejecución de tareas iguales o similares, previo al desempeño de un puesto. Este factor es complementario de la instrucción formal, pero es importante para la eficiencia de una persona	10%

Elaborado por: La Autora

Fuente: elaboración propia

3. Establecimiento de grados.

Definido cada factor, es preciso determinar el número de grados en que se puede 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, se consigue 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.

El establecimiento de grados se presenta con relación al factor “Extensión del Puesto”.

ESTABLECIMIENTO DE GRADOS

Extensión del Puesto		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
A	El puesto se ocupa de la ejecución de tareas de la misma naturaleza.	1
B	El puesto se ocupa de la ejecución de tareas de distinta naturaleza.	2
C	El puesto se ocupa de la ejecución de tareas y de la gestión de uno o más equipos de trabajo que realizan tareas de distinta naturaleza.	3
D	El puesto se ocupa de la gestión de una actividad básica de la empresa (por ejemplo, compras, ventas, mantenimiento.)	4
E	El puesto se ocupa de la gestión integral de un área funcional de la institución.	5
F	El puesto se ocupa de la gestión integral de varias áreas funcionales de la institución	6

Elaborado por: La Autora

Fuente: Elaboración Propia

Ahora es posible pasar directamente a la valoración definitiva de los puestos por parte del Departamento de Recursos Humanos. No obstante, es conveniente hacer una aplicación previa que pruebe la adecuación del manual al tiempo que facilite una tentativa de puntuaciones por puestos.

ELABORACIÓN DE LAS BASES DE SELECCIÓN PARA LOS PUESTOS DE GESTIÓN EN LA SECRETARÍA TÉCNICA DEL CONESUP

a. OBJETIVOS:

En este documento constan los factores que sirven de base para la selección de los puestos de gestión para la Secretaría Técnica del CONESUP. Debidamente ponderados, así como los sub-factores de cada uno de ellos, de tal manera que si ocurre una remoción o un replanteamiento de actividades, las bases preestablecidas faciliten el proceso.

El Departamento de Recursos Humanos, asegurara el cumplimiento y la continua implementación de las BASES DE SELECCIÓN para cada clase de puesto u ocupación.

b. POLITICA:

La Institución ofrece a todos los empleados oportunidades iguales para el desempeño de funciones dentro de la Secretaría, en el marco de un proceso de selección riguroso orientado hacia la excelencia.

c. FACTORES CONSIDERADOS EN LAS BASES DE SELECCIÓN:

Los factores a considerarse en las Bases de Selección de personal son:

- a) Educación que incluye capacitación requerida
- b) Experiencia y Responsabilidad
- c) Pruebas para cada cargo; y,
- d) Entrevista personal para medir conocimientos, personalidad, destrezas, aptitudes, etc.

Estos factores se ponderaran en un total de cien puntos y se determinaran los instrumentos a utilizarse para medir dentro de cada factor, de acuerdo con las exigencias

de cada uno de los puestos de trabajo. Adicionalmente se tomarán en cuenta otros factores y sub-factores de acuerdo a la importancia y complejidad del puesto.

A continuación fijaremos las bases de selección de los principales puestos de gestión de la Secretaría Técnica.

CUADROS BASES DE SELECCIÓN PARA LOS PUESTOS DE GESTIÓN DE LA SECRETARÍA

DENOMINACIÓN	AUXILIAR		
GRADO	1		
FACTORES A EVALUAR	PUNTAJES		PONDERACIÓN GENERAL
	SUBFACTORES	FACTORES	
MISIÓN	100	100	20%
Ejecutor de acciones rutinarias operativas del proceso, área y misión institucional; y, prestar servicios logísticos que satisfagan las necesidades de los usuarios internos, dentro del marco normativo institucional.			
COMPETENCIA			25%
1. Realizar labores de apoyo en servicios generales y específicos, requeridos por cada Dirección, área y proceso; de acuerdo a la naturaleza y características de la unidad.	50		
2. Receptar y distribuir la correspondencia interna y externa, una vez autorizada por el Director o responsable del área o proceso, según sea el caso.	25		
3. Apoyar en la logística necesaria para la operación y funcionamiento de cada Dirección, área y proceso.	25		
PERFIL		100	20%
1. Nivel de bachillerato	33.33		
2. Facilidades de comunicación y respeto a las personas.	33.33		
3. Predisposición a ejecutar oportunamente disposiciones superiores	33.33		
REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMACIÓN		100	25%
1. Bachiller en cualquier especialidad	50		
2. Cursos de capacitación en la actividad específica	50		
REQUISITOS MÍNIMOS DE EXPERIENCIA	100	100	10%
Dos años en labores similares, debidamente certificados, en instituciones del sector público, o del sistema nacional de educación superior.			

DENOMINACIÓN	ASISTENTE		
GRADO	2		
FACTORES A EVALUAR	PUNTAJES		PONDERACIÓN GENERAL
	SUBFACTORES	FACTORES	
MISIÓN		100	20%
Ejecutor de actividades y tareas en el ámbito de asistencia ejecutiva en coherencia con los procedimientos de la Dirección, área y misión institucional.	100		
COMPETENCIA		100	25%
1. Administrar los archivos generados en el cumplimiento de la misión y competencia de la Dirección, área y proceso, de acuerdo a naturaleza y características de la unidad	60		
2. Gestionar la agenda y actividades ejecutivas del Director o responsable del área o proceso, según sea el caso	20		
3. Ingresar y procesar la información técnica-administrativa en la base de datos respectiva	20		
PERFIL		100	20%
1. Secretariado ejecutivo y/o Segundo año de educación superior en especialidad humanística	40		
2. Proveer servicios de calidad y promover adecuadas relaciones interpersonales	30		
3. Asumir la responsabilidad técnica administrativas asignadas.	30		
REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMACIÓN		100	25%
1. Secretaria ejecutiva, post-bachillerato o haber aprobado segundo año de estudios en Instituciones del sistema de educación superior	70		
2. Cursos de capacitación con énfasis en actividades de asistencia ejecutiva.	30		
REQUISITOS MÍNIMOS DE EXPERIENCIA		100	10%
1. Dos años de labores similares, debidamente certificados, en instituciones del sector público, o del sistema nacional de Educación superior	50		
2. Conocimientos en procesos técnicos administrativos.	50		

DENOMINACIÓN	TÉCNICO		
GRADO	3		
FACTORES A EVALUAR	PUNTAJES		PONDERACIÓN GENERAL
	SUBFACTORES	FACTORES	
MISIÓN	100	100	20%
Ejecutor de actividades y tareas técnico-académicas, administrativas, financieras, legales y operativas, para el logro de metas que reflejen los objetivos, del proceso, área y misión institucional; generar mejoramiento continuo; formular indicadores de medición de actividades; y, prestar servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los usuarios Internos y externos dentro del marco normativo institucional.			
COMPETENCIA		100	25%
1. Apoyo técnico a los directores, responsables de procesos profesionales en actividades y tareas de diferente naturaleza y ámbito de competencia, cumpliendo las normas y procesos vigentes.	40		
2. Elaborar proyectos y documentos relacionados con su especialidad y experiencia de acuerdo al requerimiento de los niveles superiores.	30		
3. Proponer indicadores de medición de las actividades y tareas técnico, administrativo, financieras y de otra naturaleza, afín a su especialidad y área de competencia.	30		
PERFIL		100	20%
1. Técnico o tecnólogo	35		
2. Predisposición para asumir responsabilidades, técnico administrativo y financieras en el cumplimiento de actividades y tareas que requieren experiencia	30		
3. Atender consultas de los usuarios internos y externos y resolver problemas rutinarios que se presenten.	35		
REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMACIÓN		100	25%
1. Profesional técnico o tecnológico o certificado de acreditar el tercer año o sexto nivel según sea el caso de una institución de educación superior,	70		
2. Cursos de capacitación afines al área.	30		
REQUISITOS MÍNIMOS DE EXPERIENCIA		100	10%
1. Tres años en labores similares, debidamente certificados, en instituciones del sector público, o del sistema nacional de educación superior.	50		
2. Conocimientos avanzados y experiencia en procesos técnico-académicos, administrativos y financieros.	50		

DENOMINACIÓN	PROFESIONAL 1		
GRADO	4		
FACTORES A EVALUAR	PUNTAJES		PONDERACIÓN GENERAL
	SUBFACTORES	FACTORES	
MISIÓN	100	100	20%
Ejecutor de procedimientos técnico-académicos, administrativos, financieros, legales y operativos; para el logro de las metas en coherencia con los objetivos del proceso, área y misión Institucional; generando mejoramiento continuo de los procedimientos; formular indicadores de medición y satisfacer las necesidades de los usuarios Internos y externos, dentro del marco normativo institucional; y, mantener un clima institucional apropiado, integrar equipos interdisciplinarios para la solución de problemas y mejoramiento continuo.			
COMPETENCIA		100	25%
1. Ejecutar las actividades y tareas asignadas por el Responsable del Proceso o Director del área.	70		
2. Asistir y colaborar en la formulación de proyectos que incluyan políticas, normas, instructivos y otros instrumental de gestión: técnico académico, administrativo, financiero, jurídico, de sistemas; y. otros relacionados con los objetivos institucionales.	15		
3. Elaborar informes con conclusiones y recomendaciones de la gestión trimestral, para conocimiento y aprobación del Responsable del Proceso.	15		
PERFIL		100	20%
1. Profesional con título de tercer nivel.	30		
2. Conocimiento básico de normativa del sector público y privado en lo atinente a la competencia institucional y los procesos: técnico académico, administrativo, financiero, jurídico, sistemas; según su formación y experiencia.	40		
3. Creativo, con iniciativa, dinámico y generador de soluciones en las actividades y responsabilidades propias del puesto	30		
REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMACIÓN		100	25%
1. Profesional con titula de tercer nivel	60		
2. Cursos de actualización profesional en temáticas afines al área de competencia, con una duración total mínima de 4 créditos que se aplican en el sistema nacional de educación superior; o, haber ejercido la docencia con un mínimo de 1 año.	40		
REQUISITOS MÍNIMOS DE EXPERIENCIA		100	10%
1. Dos años en labores similares, debidamente certificados, en Instituciones del sector público o del sistema nacional	60		

DENOMINACIÓN	PROFESIONAL 2		
GRADO	5		
FACTORES A EVALUAR	PUNTAJES		PONDERACIÓN GENERAL
	SUBFACTORES	FACTORES	
MISIÓN	100	100	20%
Gestionar eficientemente el proceso y/o subprocesos; para el logro lie las metas en coherencia con los objetivos del proceso, área y misión institucional; generar mejoramiento continuo de los procesos técnicos; formular indicadores de medición para la evaluación permanente de metas y objetivos, y satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos, dentro del marco normativo institucional; y, mantener un clima organizacional apropiado, integrar equipos.			
COMPETENCIA		100	25%
1. Organizar y ejecutar las actividades y tareas asignadas por el Responsable del Proceso.	60		
2. Apoyar en la formulación de proyectos que Incluyan políticas, normas, instructivos y otros Instrumentos de gestión: técnico académico, administrativo, financiero jurídico, de sistemas, y otros relacionados con los objetivos institucionales.	20		
3. Presentar informes con conclusiones y recomendaciones de la gestión trimestral para conocimiento y aprobación del Responsable del Proceso.	20		
PERFIL		100	20%
1. Profesional con título de 3er Nivel.	35		
2. Relativo conocimiento de la normativa del sector público y privado en lo atinente a la competencia institucional y los procesos: técnico académico, administrativo, financiero, jurídico, sistemas; según su formación y experiencia	35		
3. Creativo, con iniciativa, dinámico y generador de soluciones	30		
REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMACIÓN		100	25%
1. Profesional con titula de tercer nivel	60		
2. Cursos de actualización profesional en temáticas afines al área de competencia, con una duración total mínima de 6 créditos que se aplican en el sistema nacional de educación superior; o, haber ejercido la docencia con un mínimo de 2 año	40		
REQUISITOS MÍNIMOS DE EXPERIENCIA		100	10%
1. Tres años en labores similares, debidamente certificados, en Instituciones del sector público o del sistema nacional «le educación superior.	60		

DENOMINACIÓN	PROFESIONAL 3		
GRADO	6		
FACTORES A EVALUAR	PUNTAJES		PONDERACIÓN GENERAL
	SUBFACTORES	FACTORES	
MISIÓN	100	100	20%
Gestionar eficientemente el proceso y/o subprocesos; los recursos humanos, tecnológicos, materiales asignados, para el logro de los objetivos en coherencia con la misión institucional; promoviendo el diseño y mejoramiento continuo de los procedimientos técnicos, e indicadores de medición que hagan a los procesos y subprocesos viables y eficientes, a fin de satisfacer permanentemente las necesidades de los usuarios Internos y externos; y, desarrollar y mantener un clima organización al apropiado a partir de la integración de equipos.			
COMPETENCIA		100	25%
1. Programar, organizar, ejecutar y controlar las actividades y tareas asignadas por el presidente	50		
2. Formular y proponer proyectos que incluyan políticas, normas, instructivos y otros instrumentos de gestión: técnico académico, administrativo, financiero, jurídico, de sistemas; y, otros relacionados con los objetivos institucionales.	30		
3. Presentar informes con conclusiones y recomendaciones de la gestión trimestral, para conocimiento y aprobación del Presidente, director Ejecutivo y Directores de Área.	20		
PERFIL		100	20%
1. Profesional con título do Tercer nivel, o cuarto nivel.	35		
2. Dominio y conocimiento de la normativa del sector público y privado en lo atinente a la competencia institucional y los procesos: técnico académico, administrativo, financiero, jurídico, sistemas; según su formación y experiencia.	35		
3. Creativo, con iniciativa, dinámico y generador de soluciones y práctica en la toma de decisiones.	30		
REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMACIÓN		100	25%
1. Profesional con título de tercer nivel o preferentemente de cuarto nivel, con orientación humanística.	60		
2. Cursos de actualización profesional en temáticas afines al área de competencia, con una duración total mínima de 8 créditos que se aplican en el sistema nacional de educación superior, o haber ejercido la docencia con un mínimo de tres años.	40		
REQUISITOS MÍNIMOS DE EXPERIENCIA		100	10%
1. Cinco años en labores similares, debidamente certificados, en instituciones del sector público o del	60		

ACCIONES A TOMAR EN BASE A LA VALORACIÓN

De acuerdo con el rango de actuación alcanzado por el trabajador se producen las siguientes acciones administrativas:

- **Cambio de denominación de cargo:** cuando se le cambia el cargo que cumple con otras funciones distintas a las del cargo que ocupa, pero el mismo se encuentra en la misma Escala y Nivel anteriores.
- **Ubicación:** cuando un trabajador cumple funciones distintas y se ubica en un cargo de acuerdo a sus funciones. Generalmente se trata de un cambio de denominación de cargo. Aquí se aplica lo mismo que en las promociones (debe cumplir requisitos de educación y experiencia del nuevo).
- **Reubicación:** cuando un trabajador requiere de una nueva ubicación por razones institucionales comprobadas (reorganización del personal, eliminación de estructuras organizativas, creación de dependencias, etc.) y cumple funciones distintas y se ubica en un cargo de acuerdo a sus funciones. Aquí se aplica lo mismo que en las promociones (debe cumplir requisitos de educación y experiencia del nuevo cargo y obtener el mismo puntaje).
- **Regularización:** cuando un trabajador ejerce funciones de un cargo durante varios años y ocupa un cargo distinto a las funciones que realiza. Los casos más comunes son los cargos de operativos que cumplen funciones administrativas. Aquí se aplica lo mismo que en las promociones (debe cumplir requisitos de educación y experiencia del nuevo).

- **Traslados:** asignación de un trabajador con el cargo que ocupa en otra dependencia de acuerdo a las funciones que realiza, debido a la comprobación de su subutilización o inutilización en la dependencia.
- **Adiestramiento o Capacitación:** Se aplica cuando se observe debilidades o deficiencias en los conocimientos, habilidades y/o destrezas en un trabajador, el adiestramiento al que será sometido para superar las debilidades observadas, deberá basarse en lo tipificado para cada factor en la descripción del cargo en el Manual Descriptivo de Cargos. Para el adiestramiento y desarrollo del personal, se tomará en consideración lo que establece el Manual Descriptivo de Cargos, en cuanto al adiestramiento que debe recibir el trabajador para fortalecer los conocimientos y habilidades que le permitan ejecutar el cargo. Esta acción se aplicará a cualquier trabajador cualquiera sea el puntaje obtenido si el caso lo requiere y se detecta necesidad de adiestramiento.
- **Medidas Correctivas.** Aquellos trabajadores que obtengan una puntuación muy baja, se recomienda una revisión particular de su actuación, pudiéndose aplicar tales medidas correctivas como lo son: reubicación en otra área donde pueda aplicar sus conocimientos y experiencia o capacitación. Según sea el caso, Recursos Humanos realizará un estudio Técnico Laboral en todos los casos que estén en estas puntuaciones.

4.2.3 Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos.

Desde el punto de vista de los Recursos Humanos, para la Secretaría Técnica del CONESUP es viable no sólo captar y emplea recursos humanos de manera adecuada, sino mantenerlos en la institución. El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación

monetaria, beneficios sociales, seguridad en el trabajo. En este subsistema se toma énfasis en:

- Compensación (administración de salarios), y,
- Planes de beneficios sociales

Los mismos que forman parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus miembros, con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en la organización y sentirla suya.

4.2.4 Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.

Los procesos de desarrollo de personas incluyen las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional. Representan inversiones efectuadas en las personas.

En las organizaciones en general, las personas se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y su potencial de desarrollo. Las personas tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos, y desarrollar concepto y abstracciones. Las organizaciones disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y capacitarlas y habilitarlas cada vez más para el trabajo.

El entrenamiento, el desarrollo de personal y el desarrollo organizacional constituyen tres estratos de amplitudes diferentes en el concepto de desarrollo de RH.

Esta división obedece a que los estratos menores (el entrenamiento y el desarrollo del personal) se basan en la denominada psicología industrial, en tanto que los estratos más

amplios del desarrollo organizacional se basan en la psicología organizacional¹⁶. En otros términos, los dos primeros estratos tratan el aprendizaje individual, en tanto que el estrato más amplio aborda la manera como aprenden y se desarrollan las organizaciones.

Para el caso puntual de la Secretaría podrá proveer entrenamientos y/o capacitación a su personal, en áreas relacionadas con su función actual o para su futuro desarrollo dentro de la misma.

- Las facilidades que se otorguen estarán limitadas a cursos, seminarios, entrenamientos y otros a nivel técnico.
- Las acciones de entrenamiento y capacitación deberán estar identificadas previamente por los responsables de áreas y contenidas en el plan anual de capacitación.
- En caso de que la Secretaría requiera entrenar a un empleado, su capacitación se hará en el momento que se considere necesario, sin tomar en cuenta el tiempo de ingreso a la misma.

Procedimiento:

- El Director de Área o Responsable de Proceso, remitirá al área de personal un formulario de detección de necesidades de capacitación, para fines de análisis y elaboración del plan anual de capacitación
- Llevará control de los entrenamientos a ejecutar y de los ejecutados, para fines de récords y estadísticas de evaluación, control y capacitación del personal.

¹⁶ Chiavenato, Adalberto. "Administración de recursos Humanos", 5ta. Edición, Mc Graw Hill, 2001.

- Identificará las instituciones y/o docentes para fines de los entrenamientos externos e internos para coordinar cursos.
- Enviará una comunicación al empleado y al Director de Área o Responsable de Proceso, informado sobre el entrenamiento, el número de horas, entre otras.
- Evaluar la participación de los empleados e instructores para informar a los Directores o Responsables del Proceso.

4.2.5 Subsistema de Seguimiento o Evaluación de Recursos Humanos.

La Secretaría Técnica del CONESUP no puede funcionar al azar, sino de acuerdo con planes determinados para alcanzar objetivos. La Secretaría fija ya sus misiones y establecen estrategias; su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características organizacionales existan es necesario que haya control.

Anteriormente se describen los subsistemas provisión, aplicación (empleo), mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos, sin embargo, debe existir un subsistema de evaluación de recursos humanos a fin de medir el rendimiento de los funcionarios en la organización.

La evaluación trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no trabajan en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia.

A medida que la Secretaría Técnica del CONESUP intenta relacionarse con su ambiente, existe la necesidad de garantizar que las actividades internas se realizan según lo planeado.

La evaluación es la acción que ajusta las operaciones a los estándares predeterminados; su base de acción es la información de retorno. La evaluación trata de garantizar que

todo ocurre de acuerdo con la planeación adoptada y los objetivos preestablecidos, señalando las fallas y los errores para corregirlos y evitar reincidir en ellos.

Para el caso puntual de la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP, la evaluación se la se aplicará a todos los empleados de la Secretaría una vez al año, en la fecha aniversario del empleado en el puesto.

- Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, y el jefe inmediato, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
- Las evaluaciones del desempeño tendrán resultados únicos y particulares para cada empleado.

Procedimiento:

- El Área de Personal es responsable de coordinar el programa de evaluación del desempeño de la Secretaría, el cual se iniciará con el envío del formulario de evaluación al Director o responsables de Área.
- El responsable del área informará al personal a cargo la fecha y hora que se realizarán las evaluaciones, los parámetros a ser evaluados, las categorías de calificación, los parámetros o indicadores de medición, otras políticas y formularios, entre otros.

CONCLUSIONES:

El Modelo de Administración del Talento Humano que actualmente se desarrolla en la institución tiene carácter estático frente a lo imprevisto; se sustenta en una estructura de cargos y funciones basada en tareas y excepcionalmente en objetivos, teniendo un enfoque funcional, estructura los cargos según un deber ser ideal o teórico, válido para todos en todas las circunstancias, centra las respuestas a las necesidades institucionales exclusivamente en los conocimientos de las personas, a las cuales incorpora y valora fundamentalmente desde ésta perspectiva y juzga subjetivamente el desempeño del personal.

Falta de identificación de los principales factores que influyen en la eficiencia y eficacia del trabajo individual de los funcionarios de la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP.

No se ha realizado un diagnóstico institucional que permita identificar las fortalezas y amenazas de la organización y del proceso.

Falta de sistematización y actualización oficial del propósito clave de la organización y del proceso de gestión administrativa.

Carencia de una metodología que permita la identificación y actualización de las REALES competencias institucionales y sobre ésta base se pueda redefinir y actualizar la estructura del proceso de gestión administrativa.

Se necesita definir las competencias laborales correspondientes para cada puesto, así como de las características que debe poseer el personal a cargo de los mismos.

Falta de claridad y precisión respecto a los objetivos que debe cumplir y las competencias personales que debe poseer cada funcionario para desempeñarse eficientemente en su trabajo.

Existe un desconocimiento del modelo de gestión por competencias y de cómo aplicar el mismo y sus instrumentos.

RECOMENDACIONES:

Proponer un modelo de gestión del Talento Humano de carácter dinámico que permita responder eficazmente a situaciones imprevistas, se sustente en una estructura basada en competencias institucionales y laborales, tenga un ENFOQUE CONDUCTUAL, estructure las competencias institucionales según las particularidades institucionales y sus variaciones; centre la respuesta en las necesidades institucionales en los conocimientos, actitudes, habilidades y valores de las personas, incorpore y valore a éstas desde todas estas perspectivas; y evalúe objetivamente el rendimiento del personal.

Analizar la situación actual en la cual se desarrolla la organización y el proceso de gestión administrativa, a fin de tener un diagnóstico preliminar e identificar las fortalezas y debilidades de los mismos.

Utilizar una metodología que permita la identificación y actualización de las reales competencias institucionales a fin de redefinir y actualizar la estructura del proceso de gestión administrativa.

Establecer un catalogo de competencias laborales para cada puesto de trabajo y las características que debe poseer el personal a cargo de mismo, se podrá valorara los conocimientos, actitudes habilidades y valores que debe poseer cada responsable del proceso de gestión administrativa.

Elaborar perfiles de competencias laborales para cada uno de los puestos de trabajo se conocerá con claridad y precisión los objetivos que deben cumplir, las competencias que debe poseer cada funcionario para desempeñarse eficazmente.

Elaborar un guía metodológica para la aplicación del modelo de gestión del talento humano por competencia se podrá conocer cómo aplicar el modelo y sus instrumentos.

BIBLIOGRAFIA

ALLES, MARTHA ALICIA

Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias – Casos

(Nueva versión actualizada)

Buenos Aires – Edición Gránica S.A., 2004.

GAITO, Horacio; GARCIA Fronti Ines; GARCIA Fronti Javier

Administración de Recursos Humanos con Microsoft Access y Excel

Herramientas informáticas para pequeñas y medianas organizaciones.

Buenos Aires, Omicron. , Siystem S.A., 2003.

LONGO FRANCISCO

Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil.

Barcelona, Banco Interamericano de Desarrollo BID - Abril 2002.

Libro electrónico en formato PDF.

Oficina Nacional de Innovación y Gestión, Subsecretaría de la Gestión Pública Buenos Aires – Argentina.

Competencias laborales en la Administración Pública.

Buenos Aires – Argentina, Oficina Nacional de Innovación y Gestión – 2002

Libro electrónico en formato PDF.

VARGAS SÚÑIGA, F

40 preguntas sobre competencias laborales.

Montevideo – Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre formación profesional CINTERFOR – Organización Internacional del Trabajo OIT – 2004 Libro electrónico en formato PDF.

Baquero Vinicio. “Pertinencia de las competencias académicas y profesionales”

Revista de CONESUP No. 2, año 2005. Quito – Ecuador , paginas No. 24, 25

HERNÁNDEZ Roberto, FERNÁNDEZ Carlos, BAPTISTA Pilar

Metodología de la Investigación Mexico- (2003) tercera edición.

LEVY-LEVOYER, CLAUDE:

“Gestión de las Competencias” Ediciones Gestión 2000 SA, Barcelona 1997.

GRAMINGA, M (2008). [[http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)], Gestión por competencias: Una opción para hacer a las Empresas más competitivas.

Cfr.R.; **FORMACION POR COMPETENCIAS**, Revista CONESUP .No.3 Diciembre 2005.p.73.

MASSEILOT, H “Competencias laborales y procesos de Certificación Ocupacional” Boletín técnico Interamericano de formación profesional No. 149, mayo – agosto del 2009, p 79.

Cfr. POSADA, A Formación Superior Basada en competencias, interdisciplinarias y trabajo autónomo del estudiante, Revista Iberoamericana de Educación, Facultad de Educación Universidad del Atlántico, Colombia.

RIVERA, C “Ojo con la Autonomía”, Ekos No. 135, Marzo 2005.

Revista “Gestión por Competencias”, p, 18 Volumen V, Banco del Pichincha.

BUNK, G, La transformación de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesional en RFA, Revista CEDEFOP No. 1, 1994.

Manual de competencias, Ernest & Young Consultores. Op.Cit.P.21

CHIAVENATO, ADALBERTO. “Administración de recursos Humanos”, 5Ta. Edición Mc Graw Hill, 2001.

ALLES, MARTHA ALICIA

Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias, Buenos Aires – Edición Gránica S.A., 2004.

ALLES, MARTHA ALICIA

Diccionario de Competencias, Buenos Aires – Edición Gránica S.A., 2004.

VEGA, Gustavo Primer año de Gestión julio 2006-julio 2007 Informe de Gestión CONESUP, año 2007 Quito – Ecuador,

VEGA, Gustavo Segundo año de Gestión julio 2007-julio 2008 Informe de Gestión CONESUP, año 2008 Quito – Ecuador,

VEGA, Gustavo Informe de Gestión 2008 – 2009 CONESUP, año 2009 Quito – Ecuador,

ANEXO 1

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Proceso: PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA

Funcionario(a): HOLGER BOLÍBAR MOREJON

Objetivo o meta	N° promedio por mes	Actividades necesarias para lograr cada objetivo o meta	Horas y/o minutos promedio por cada
INGRESO DE BIENES IDENTIFICANDO EL CUSTODIO	5	1 IDENTIFICACIÓN DEL CUSTODIO EN BASE AL PEDIDO DE ADQUISICIÓN REALIZAR COMPROBANTE DE INGRESO DEL BIEN CON TODAS LAS CARACTERÍSTICAS Y	30m
		2 VERIFICACIÓN DEL ACTIVO QUE ESTÉ DE ACUERDO CON LA OFERTA Y EL PEDIDO INGRESO MECÁNICO EN SOFTWARE DE ACTIVOS FIJOS	30m
		3 ELABORACIÓN DE COMPROBANTES DE EGRESO Y LEGALIZACIÓN REGISTRO DE LA NOTA DE EGRESO EN SOFTWARE DE ACTIVOS FIJOS	20m
		4 ENTREGA DEL ACTIVO AL CUSTODIO DEL MANEJO Y CUIDADO DEL MISMO ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE A CONTABILIDAD PARA EL PAGO	10m
		5 EN CASO DE EQUIPOS SE SOLICITA INFORME TÉCNICO INFORMÁTICA SI EL INFORME TÉCNICO ES FAVORABLE SE TRAMITA CASO CONTRARIO SE DEVUELVE	10m
UTILACION OPTIMA DE LOS BIENES DE LA INSTUTUCION	20	1 RECEPCIÓN LA SOLICITUD DE BIENES O CAMBIO DE LOS MISMOS VERIFICACIÓN DE BIENES EXISTENTES EN LA INSTITUCIÓN	30m
		2 REALIZAR TRASPASOS EN SOFTWARE DE LOS CAMBIOS SOLICITADOS POR LOS CUSTODIOS ENTREGA DE LOS BIENES SOLICITADOS A CONFORMIDAD DE LOS FUNCIONARIOS	20m
		3 ACTUALIZAR ACTAS DE ENTREGA Y RECEPCIÓN PRODUCTO DEL CAMBIO SOLICITADO LEGALIZACIÓN DE LAS ACTAS CORRESPONDIENTES	30m
		4 ARCHIVO DE ACTAS LEGALIZADAS	10m
MEJORAS LOS IMPLEMENTOS DE TRABAJO AL FUNCIONARIO	40	1 RECEPCIÓN DE SOLICITUD DE BIENES DAÑADOS DE PARTE DEL CUSTODIO RETIRO DE BIENES DAÑADOS PARA SER EMBODEGADO O REPARADO	20m
		2 EN CASO DE REPARACIÓN SE COMUNICA AL ENCARGADO DE SU SERVICIO PARA SU REPARACIÓN CUANDO NO HAYA COMPOSTURA DEL BIEN SOLICITARÁ UNO NUEVO	30m
		3 SE REALIZARA EL REGISTRO EN EL SISTEMA DEL REGISTRO DEL BIEN AL CUSTODIO SE ACTUALIZA EL ACTA DE ENTREGA Y RECEPCIÓN DEL CUSTODIO	30m
		4 SE INGRESA EL BIEN EN BODEGA EN EL SISTEMA DE LA TRANSACCIÓN	15m
UTILACION OPTIMA DE LOS BIENES DE LA INSTUTUCION	2	1 EN CASO DE RENUNCIAR EL FUNCIONARIO SE RECEPTA LA SOLICITUD DE ENTREGA DE BIENES O TERMINACIÓN DE CONTRATO SE VERIFICAN LOS BIENES ENTREGADOS CON LAS ACTAS LEGALIZADAS	30m
		2 EN CASO DE ENCONTRARSE CONFORME SE EMITIRÁ UNA CERTIFICACIÓN DE NO ADEUDAR BIENES EN CASO DE NO HABER CONFORMIDAD A LA ENTREGA DE BIENES SE COMUNICARA DEL PARTICULAR	20m
		3 SE RETIRAN LOS BIENES DEL PERSONAL QUE RENUNCIA O SE REDISTRIBUIRÁN AL PERSONAL QUE REQUIERA SE REALIZARAN LOS CAMBIOS EN EL SISTEMA DE BIENES DEL CONESUP	30m
		4 SE ACTUALIZARAN LAS ACTAS DE ENTREGA RECEPCIÓN CON LOS NUEVOS CUSTODIOS SE ENTREGARAN LOS BIENES A LOS NUEVOS CUSTODIOS	30m
		5 CUANDO NOS UTILIZADOS SE EMBODEGARÁN LOS BIENES	30m
IDENTIFICACION DE LOS BIENES DE PROPIEDAD DEL CONESUP	1	1 CUANDO SE RECEPTE O SE ENTREGUE BIENES EN COMO DATO A PRESTAMO RECEPCIÓN DE SOLICITUD DE ENTREGA O RECEPCIÓN DE BIENES	
		2 SOLICITAR AUTORIZACIÓN A LA PRESIDENCIA DEL CONESUP SE REALIZARA EL RESPECTIVO CONTRATO DETALLADO TODOS LOS BIENES	40m
		3 VERIFICAR LA LEGALIDAD DE LA TRANSACCIÓN SE REALIZARÁ LA RESPECTIVA ACTA DE RECEPCIÓN	30m
		4 SE RECEPTARÁ O ENTREGARAN LOS BIENES EN BASE AL CONTRATO SUSCRITO SE REALIZARAN LAS MODIFICACIONES EN EL SISTEMA DE ACTIVO	30m
		5 SE COMUNICARA A CONTABILIDAD PARA LOS REGISTROS CORRESPONDIENTES SE CODIFICARAN LOS BIENES INGRESADOS	20m

De ser necesario utilice líneas u hojas adicionales.

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Proceso: PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA

Funcionario(a): HOLGER BOLÍBAR MOREJON- ADMINISTRACION DE BIENES

Objetivo o meta	Nº promedio por mes	Actividades necesarias para lograr cada objetivo o meta	Horas y/o minutos promedio por cada actividad
INGRESO DE BIENES IDENTIFICANDO EL CUSTODIO	5	1 REVALORIZACION DE BIENES DE LARGA DURACION	10m
		SOLICITUD DE DE AUTORIZACIÓN DE REVALORIZACIÓN DE BIENES	
		2 CONFORMACIÓN DE COMISIÓN ESPECIAL	40m
		SESIONES DE TRABAJO PARA CONFORMAR EQUIPOS Y	120m
		3 REVALORIZAR CADA UNO DE LOS BIENES DE ACUERDO A CRITERIOS	
		PRESENTACIÓN DE NUEVOS VALORES Y SOLICITAR APROBACIÓN	40m
		4 INGRESAR NUEVOS VALORES EN EL SISTEMA DE ACTIVOS	
		REALIZAR LOS AJUSTES EN EL SISTEMA DE ACTIVOS FIJOS	20m
		5 COMUNICAR ALAS DIFERENCIA S A CONTRARIEDAD PARA LOS AJUSTES	
		CONCILIAR LAS CUENTAS EN BASE AL NUEVO VALOR	
PRESENTAR INFORMACION INTERNA Y EXTERNA	10	1 PRESENTAR INFORMACION CONTABLE PERIODO 1998-1999-2000-2001	30m
		VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN EN EL SISTEMA CONTABLE ALFA G	40m
		2 VERIFICACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN EN EL ARCHIVO CONTABLE	
		PRESENTAR CON INFORME Y ANEXOS REQUERIDOS EN EL PEDIDO	30m
		3 CERTIFICAR PAGOS REALIZADOS EN LOS AÑOS INDICADOS	

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Proceso: PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA - COORDINADOR

Funcionario(a): JORGE CARILLO

Objetivo o meta	Nº promedio por mes	Actividades necesarias para lograr cada objetivo o meta	Horas y/o minutos promedio por cada actividad
Atender los requerimientos externos de clientes o proveedores Institucionales , mediante la distribucion del trabajo entre los responsables de cada subproceso del Proceso de gestión	45	1 REVISAR LA DOCUMENTACION RECIBIDA	5min
		2 ASIGNAR UN RESPONSABLE Y DARLE INSTRUCCIONES MEDIANTE SUMILLA	2min
		3 DESPACHAR LA DOCUMENTACIÓN	
Atender los requerimientos internos de los distintos procesos Institucionales , mediante la distribucion del trabajo entre los responsables de cada subproceso del Proceso de gestión	54	1 REVISAR LA DOCUMENTACION RECIBIDA	5min
		2 ASIGNAR UN RESPONSABLE Y DARLE INSTRUCCIONES MEDIANTE SUMILLA	2min
		3 DESPACHAR LA DOCUMENTACIÓN	
Preparar documentos,respuestas ,estudios, analisis y propuestas pedidas , o a ser planteadas a las autoridades institucionales,o necesarias para el trabajo institucional	5	1 ANALISIS DEL REQUERIMIENTO O NECESIDAD Y TRAZADO DE ESQUEMA	1h
		2 INVESTIGACIÓN Y RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	2h
		3 PREPARACIÓN DE BORRADORES	8h
		4 CORRECCIONES E INVESTIGACIÓN COMPLEMENTARIA	4h
		5 REDACCIÓN FINAL	1h
Investigar y recopilar habitualmente informacion necesaria para estudios requeridos o para el informe sobre el Estado de la Educacion Superior	20	1 REALIZAR BUSQUEDAS DE FUENTES DE INFORMACION	15min
		2 REVISAR MATERIALES ENCONTRADOS	30min
		3 RECOPIAR INFORMACIÓN	15min
Planificar y coordinar el trabajo ,mediante reuniones con autoridades institucionales , responsables de Procesos y	22	1 PREPARAR ASUNTOS PENDIENTES	5min
		2 REUNIONES DE TRABAJO	45min
		3 SEGUIMIENTO DE ACCIONES	10min

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Proceso: PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA - COORDINADOR

Funcionario(a): JORGE CARRILLO

Objetivo o meta	Nº promedio por mes	Actividades necesarias para lograr cada objetivo o meta	Horas y/o minutos promedio por cada actividad
Revisión y suscripción de acciones de personal	5	1 REVISION DE ACCIONES DE PERSONAL	2m
		2 SUSCRIPCIÓN DE ACCIONES DE PERSONAL	1m
Revisión y suscripción de registro de autoridades de salida fuera de la institución	70	1 REVISION DE AUTORIZACIONES DE SALIDA	1m
		2 SUSCRIPCIÓN DE AUTORIZACIONES DE SALIDA	1m
Revisión y suscripción de autoridades de mantenimiento, despacho de materiales y otro documento	30	1 REVISION DE PEDIDOS	2m
		2 SUSCRIPCIÓN DE AUTORIZACIONES	1m
Revisión, observaciones y suscripción de registro de contratos de personal	12	1 REVISION DE CONTRATO Y ANTECEDENTES	5m
		2 SUSCRIPCIÓN DE REGISTRO DE CONTRATO	1m
Reuniones, coordinación de trabajo y apoyo al Director Ejecutivo	20	1 REUNIONES CON EL DIRECTOR EJECUTIVO	30m
		2 CONSECUICIÓN O PREPARACIÓN DE INFORMACIÓN	15m

De ser necesario utilice líneas u hojas adicionales.

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Proceso: PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA

Funcionario(a): MIGUEL AGUIRRE - AUXILIAR DE SERVICIOS

Objetivo o meta	Nº promedio por mes	Actividades necesarias para lograr cada objetivo o meta	Horas y/o minutos promedio por cada actividad
*LIMPIEZA PARTE DEL PRIMER PISO AREA ADMINISTRATIVA *LIMPIEZA AREA SALA VIP	1	Limpieza parte del primer piso por aéreas administrativas módulos, computadores, baño, aspirar alfombra	45m
	2	Limpieza sala Vip, módulos, equipos, barrida, y trapeada de la baldosa de la sala	1h
*DESPACHAR LA DOCUMENTACION INTERNA DEL PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA *HACER FIRMAR VALES DE CAJA CHICA	1	Organizar la documentación por proceso	5m
	2	Registrar en el cuaderno de despacho la documentación	10m
	3	Entrega de documentos a las distintas aéreas responsables del proceso	5m
	4	Hacer costar en el cuaderno de control de despacho la recepción de documentos entregados	5m
	5	Hacer firmar los vales de caja chica a distintos funcionarios de la institución	4h
*GESTIONAR TRAMITES DE PAGO EXTERNOS DE LA INSTITUCION *ENTREGAR TRAMITES DE PRESIDENCIA	1	Gestionar trámites en el IESS	2h
	2	Hacer pagos de servicios básicos de la institución los cuales son: less, luz, agua, teléfono y certificación de cheques de la institución	3h
	3	Entrega trámites de presidencia a distintas instituciones públicas	1h
ARCHIVAR DOCUMENTOS Y CREAR NUEVAS CARPETAS DE FUNCIONARIOS *ARCHIVO CRONOLOGICO *CONTROL TARJETAS DE COPIAS PARA EL PROCESO	1	Archivar documentos de los funcionarios cada vez que ingresan y entregar cuando solicita el responsable del proceso	5m
	2	Archivo cronológico y llevar un control de los memorandos dirigidos a diversos procesos e institucionales	2m
		Colaboración en el control de tarjetas de asistencia de los funcionarios de la institución	4h
	4	Sacar copias de diversos documentos para el proceso administrativo	30m
*DIRECCIONAR A CLIENTES A AREAS ESPECIFICAS *COLABORAR CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y OTROS	1	Guiar al público visitante áreas específicas para que realicen sus trámites	1m
	2	Colaboración con los funcionarios que requieran los servicios de distintas actividades	15m

De ser necesario utilice líneas u hojas adicionales.

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Proceso: PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA

Funcionario(a): JOSE SIERRA - MANTENIMIENTO DE EDIFICIO

Objetivo o meta	Nº promedio por mes	Actividades necesarias para lograr cada objetivo o meta	Horas y/o minutos promedio por cada actividad
MANTENIMIENTO DE CASA Y EDIFICIO Plomería Albañilería Pintura de oficinas Cisterna y bomba de agua Persianas Alfombra de piso Cortinas	22 días 7 trámites	1 Revisión a diario verificando si hay necesidad de trabajos de mantenimientos	2h
		2 Elaborar formularios de mantenimientos y o reparación para firma de directos de proceso o funcionario solicitante	10m
		3 Cotización de servicios de mantenimiento	30m
		4 Elaborar cuadro comparativo de ofertas solicitadas	25m
		5 Autorización del director ejecutivo o responsable proceso gestión administrativa en formulario de mantenimiento y o reparación	10m
		6 Elaboración de memorando de responsable proceso gestión administrativa para director financiero solicitando certificación presupuestaria	15m
		7 Controlar la realización de trabajo y recepción del mismo a satisfacción	50m
		8 Elaboración del memorando del responsable proceso de gestión administrativa para el director financiero solicitando autorización de pago	15m
		9 Seguimiento del trámite de pago	10m
		MANTENIMIENTO DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA EN GENERAL	22 días 4 trámites
2 Elaborar formulario de mantenimiento y/o reparación de para firma de director de cada proceso o funcionario solicitante	10m		
3 Cotizar servicio de mantenimiento de acuerdo a la necesidad	30m		
4 Elaborar cuadro comparativo de ofertas de mantenimiento	25m		
5 Autorización de gasto de director ejecutivo o responsable proceso de gestión administrativa en formulario de mantenimiento y reparación	10m		
6 Elaboración de memorando de responsable proceso gestión administrativa para director financiero solicitando certificación presupuestaria	15m		
7 Recepción y revisión de la reparación de bien para el trámite e pago	20m		
8 Elaboración del responsable del proceso gestión administrativa para director financiero solicitando autorización de pago	15m		
9 Seguimiento del trámite de pago	10m		

Proceso: PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA

Funcionario(a): JOSE SIERRA - MANTENIMIENTO DE EDIFICIO

MANTENIMIENTO DE FOTOCOPIADORAS	22 días 6 visitas 1 trámite	1	Revisar y consultar al funcionario responsable del manejo de la fotocopiadora si hay alguna novedad	45m
		2	Controlar la realización del mantenimiento preventivo (limpieza) de las fotocopiadoras durante el tiempo que dure	45m
		3	Llenar solicitud de mantenimiento o reparación cuando hay necesidad de cambio de repuestos para firma de director de proceso o funcionario responsable	10m
		4	Cotizar los repuestos a empresas que prestan este servicio a copadoras Panasonic FP 1670	30m
		5	Elaborar cuadro comparativo de precios si el valor supera los 100 dólares	25m
		6	Autorización de gasto a responsable proceso gestión administrativa el formulario de mantenimiento y reparación.	10m
		7	Proceso gestión administrativa a director financiero solicitando	15m
		8	Proceso gestión administrativa a director financiero solicitando autorización	50m
		9	Elaborar el memorando de responsable proceso gestión administrativa al director financiero solicitando autorización de pago	15m
		10	Seguimiento tramite de pago	10m

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Proceso: **GESTION ADMINISTRATIVA -SUBPROCESO DE TRANSPORTES**

Funcionario(a): **JAIME CARDENAS**

Objetivo o meta	Nº promedio por mes	Actividades necesarias para lograr cada objetivo o meta	Horas y/o minutos promedio por cada actividad
MANTENER EL PARQUE VEHICULAR EN OPTIMAS CONDICIONES DE USO Y ESTADO FISICO	10	1 Autorización solicitud de mantenimiento reparación vehiculos	0:30
	10	2 Solicitud de proforma informe técnico vía telefónica	0:30
	10	3 Pedido de certificación presupuestaria	1:00
	10	4 Coordinación reparación mantenimiento del vehículo	1:30
	10	5 Recepción vehículo e informe de conformidad	2:00
	10	6 Confrontación, factura e informe para solicitar el pago	1:00
	TOTAL		
PROVISION LUBRICANTES Y COMBUSTIBLES PARA LOS VEHICULOS DEL CONESUP	2	1 Clasificación vale de crédito a meta por vehículo, fecha.	0:30
	2	2 Detalle consumo de combustible lubricantes (Confrontación vale de crédito ANETA)	1:30
	2	3 Elaboración memo autorización de gastos	0:30
TOTAL			2:30
ARCHIVO Y REGISTRO DOCUMENTACION VEHICULOS CONDUCTORES	2	1 Clasificación documentos, solicitudes de movilización y permiso	2:00
		Conductores, salvo conductos, memos enviados, recibidos, proformas, informes, solicitudes de mantenimiento y reparación, consumo de combustibles	2:00
	2	2 Registro documento (Historial)	
2	3 Archivo de documentacion	2:00	
	TOTAL		
PAGO HORAS EXTRA A CONDUCTORES Y SEGURIDAD	1	1 Confrontación, registro, tarjetas de asistencia de Paladines Miguel, Rodríguez Miguel, Peter López, Páez Richard y Manuel Becerra	3:00
		2 Elaboración cuadro horas extras funcionarios antes mencionados	2:00
		3 Firma pago jefe inmediato y solicitud de pago horas extras	1:00
TOTAL			6:00
MATRICULACION VEHICULAR	1 vez al año	1 Certificación de documentos y declaración juramentada ente el notario	3:00
	1 vez al año	2 Exoneración de impuestos a los vehículos del CONESUP ante el señor	2:00
	1 vez al año	3 Registro base de datos jefatura provincial de tránsito De los vehículos del CONESUP	3:00
	1 vez al año	4 Pago de matrícula en el banco y canje de la misma en la policía nacional	2:30
TOTAL			10:30

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Proceso: **GESTION ADMINISTRATIVA -SUBPROCESO DE TRANSPORTES**

Funcionario(a): **JAIME CARDENAS**

CHEQUEO SISTEMA SATELITAL	2 veces al año	1	Renovación de servicio localizador satelital y pago de la misma	1:00	
		2	Recepción del turno para el chequeo sistema localizador satelital de lo vehiculos	0:30	
		TOTAL			1:30
COORDINACION ASEGURADORA EN CASOS DE SINIESTROS	1	1	Comunicación via telefónica a la aseguradora sobre el siniestro datos del accidente, vehiculo, lugar	0:30	
		2	Comunicación al servicio de plataforma al traslado del taller autorizado para su respectiva reparación	0:30	
		3	Entrega de documentación respectiva y declaración del accidente para la cobertura para la aseguradora	1:30	
		4	Coordinación con la aseguradora para la cobertura	1:30	
		TOTAL HORAS			4:00
TRAMITES EVENTUALES	2	1	Compra de accesorios para uso de los vehiculos	4:00	
		2	Apoyo a secretaria direccion financiera (Recepcion de llamadas y documentacion)	3:00	
	2	TOTAL A			7:00
COORDINACION MOVILIZACIONES FUNCIONARIOS CONESUP	12	1	Recepción y registros movilización funcionarios (vía terrestre)	0:30	
		2	Elaboración salvo conducto	1:00	
	12	TOTAL A			1:30
CONTROL TARJETA VEHICULO DEL CONESUP	4	1	Impresión y entrega tarjeta control de vehiculos a conductores	0:30	
		2	Recepción y archivo de tarjeta control de vehiculos	1:00	
	4	TOTAL A			1:30

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Proceso: Subproceso de Administración de Personal

Funcionario(a): GABRIELA JARRIN

Objetivo o meta	Nº promedio por mes	Actividades necesarias para lograr cada objetivo o meta	Horas y/o minutos promedio por cada actividad		
Tramitar pagos de servicios proporcionados al personal (SUPERMAXI, PAN AMERICA y servicios corporativos (NUEVA IMAGEN ,ROBALINO RAMIREZ)	1	1 Receptar las facturas.	2m		
		2 Verificar que la emisión de facturas no exista errores en forma y contenido.	5m		
		3 Elaborar memorando informado del particular y solicitar la autorización del gasto.	3m		
		4 Del ser el caso corregir la redacción del documento	2m		
		5 Hacer seguimiento del trámite ya sea telefónicamente o personalmente hasta llegar a su culminación	5m		
		Objetivos para administrar el beneficio de seguro de vida y asistencia médica.			
Incluir o excluir al personal de la póliza de seguro de vida y asistencia medica	1	1 Inclusión: Asesoramiento al personal, sobre los beneficios que presta el seguro de vida y asistencia médica, la documentación necesaria para su inclusión, tramitología de reclamos, coberturas y costos del seguro.	10m		
		2 En caso de solicitar la inclusión, se llenan los formularios de ingreso conjuntamente con el interesado.	15m		
		3 Enviar los formularios de ingreso a la aseguradora para que se incluyan en la póliza de seguros	3m		
		4 Hacer el seguimiento con el bróker de seguro.	5m		
		5 A través de un oficio solicitar la emisión de la tarjeta de pan american life a nombre del afiliado. En caso de pérdida de la misma se solicita por escrito.	3m		
		1 Exclusión: Se recepta el memorando u oficio del funcionario solicitando la exclusión del seguro.			
		2 Se notifica telefónicamente y por escrito al bróker particular			
		3 Se verifica que la factura del próximo mes no conste la cuota de este funcionario			
		Tramitar la liquidación de los valores presentados por reclamos	50	1 Revisar que el formulario de reclamo conste toda la información requerida por la aseguradora	2m
				2 Verificar que se adjunte al formulario todos los documentos que soporten el desembolso de dinero, como: facturas, pedidos de recetas, pedido de exámenes, resultado de exámenes, etc	3m
3 Completar el formulario de reclamo con la información que consta de las tarjetas de enrolamiento del empleado.	2m				
4 Enviar el reclamo al bróker de seguro, haciendo constar en el cuaderno de despacho de reclamos la fecha de entrega, los documentos que se adjunta, y nombre del funcionario que solicita la reposición	3m				
5 Hacer el seguimiento de los reclamos con el bróker de seguro	4m				

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Proceso: Subproceso de Administración de Personal

Funcionario(a): GABRIELA JARRIN

Objetivo o meta	Nº promedio por mes	Actividades necesarias para lograr cada objetivo o meta	Horas y/o minutos promedio por cada actividad
		1 Exclusiones: Se receipta por escrito el pedido de exclusión del servicio por parte del funcionario.	2m
		2 Se notifica por escritor a supermaxi indicando el particular	3m
		3 Se retira la tarjeta de afiliación al funcionario	1m
		4 Se verifica que la factura del mes próximo no conste ningún descuento por compras a crédito	3m
		5 En el caso de pérdida de la tarjeta se solicita la suspensión del servicio telefónicamente y por escrito y se solicita la emisión de una nueva tarjeta	5m
		1 Reposición: Se receipta por escrito el pedido de reposición de la tarjeta por parte del funcionario.	2m
		2 Se solicita por escrito a supermaxi la reposición de la tarjeta.	3m
		3 Una vez emitida la tarjeta por supermaxi se entrega al funcionario haciendo constar la recepción de la tarjeta.	2m
		4 Se archiva la recepción en el expediente correspondiente	1m
Informar sobre el estado de vacaciones de los funcionarios	15	1 Atender el pedido por escrito o telefónicamente	3m
		2 Revisar las vacaciones tomadas ene l transcurso del año	4m
		3 Solicitar a la responsable del control de asistencia el dato de permisos y atrasos que se ve generado a favor del funcionario en el transcurso del año	2m
		4 Detallar el registro personal de vacaciones el dato de las fechas y días utilizados con cargo a vacaciones	5m
		5 Sacar el dato total de días disponibles por vacaciones	1m
Objetivos para la contratación del personal.			
Seleccionar al personal en base all requerimiento del puesto	1	1 Analizar el requerimiento por parte del director del solicitante.	5m
		2 Preseleccionar las hojas de vida	15m
		3 Analizar los perfiles de los candidatos preseleccionados	30m
		4 Seleccionar a los candidatos más idóneos	15m
		5 Entrevistar a los candidatos y seleccionar tres alternativas	120m
		6 Presentar las alternativas al director solicitante para que se efectuó la entrevista final y proceda a seleccionar al candidato más idóneo.	

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Proceso: Subproceso de Administración de Personal

Funcionario(a): GABRIELA JARRIN

Tramitar la contratación de personal en base a las normas legales y los procedimientos interno de las instituciones	1	1	Receptar el oficio o solicitud de contrato emitida por el director solicitante	2m
		2	Elaborar el informe de necesidad de contratación de personal en cumplimiento a lo estipulado en el art. 65 de la LOSCA.	60m
		3	Enviar el proceso de presidencia la solicitud de contrato adjunto el informe de la necesidad de contratación, para autorización del señor presidente	5m
		4	Una vez aceptada la contratación por parte del señor presidente, se solicita al proceso financiero la certificación de recursos presupuestarios que financiará la contratación y al proceso jurídico la elaboración del contrato	10m
		5	Asesorar al candidato sobre la presentación de documentación requerida por la ley para ejercer un cargo público y los documentos indispensables para crear su expediente personal, se afilia al funcionario al IESS y se registra el contrato.	10m

De ser necesario utilice líneas u hojas adicionales.

**MATRIZ DE
LEVANTAMIENTO
DE COMPETENCIAS**

Proceso:Subproceso de Administración de Personal
Funcionario(a): GABRIELA JARRIN

Objetivo o meta	Nº promedio por mes	Actividad	Horas y/o minutos promedio por cada actividad		
Tramitar la contratación de	0.25 se realiza una	1 Solicitar al director ejecutivo autorización para inicio de trámite de contratación	2m		
		2 Invitar a empresas a ofertar sus servicios a través de cotizaciones	20m		
		3 Revisar las cotizaciones presentadas y efectuar un análisis costo-beneficio en base al requerimiento	240m		
		4 Seleccionar las cotizaciones más convenientes.	180m		
		5 Elaborar el cuadro comparativo	60m		
		1 Elaborar un informe técnico	120m		
		2 Elaborar memorando y oficio convocando a comité de adquisiciones	10m		
		3 Preparar carpetas para los miembros del comité de adquisiciones que asistan a la reunión	30m		
		4 Una vez escogida la empresa se solicita la certificación de recursos presupuestarios al proceso de gestión financiera	10m		
		5 Solicitar el proceso jurídico la elaboración el contrato o analizar las plantillas del contrato modelo proporcionado por la empresa escogida	10m		
		Tramitar la liquidación de haberes de los	0.25	1 Receptar la documentación de aceptación de renuncia o terminación de contrato	2m
				2 Elaborar carta de agradecimiento por los servicios prestados en la institución	3m
				3 Emitir el aviso de salida	5m
4 Solicitar al funcionario responsable de la administración de bienes un certificado de no endeudamiento de bienes	5m				
5 Solicitar al presidente de la asociación de empleados un informe de valores pendientes de cancelar del funcionario a la asociación	10m				
6 Solicitar a supermaxi y pan american life la suspensión de estos servicios	10m				
7 Informar el personal que debe presentar la declaración juramentada de bienes, entregar la credencial institucional y demás tarjetas de uso institucional.	10m				
8 Efectuar el cálculo de días disponibles por vacaciones	10m				
9 Receptar las prendas de vestir (en caso de personal femenino).	15m				
10 Registrar en el carnet de afiliación la fecha de salida del funcionario	3m				

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Proceso: Subproceso de administración de personal

Funcionario(a): GABRIELA JARRIN

Elaborar Acciones de personal	5	1	Realizar acciones de personal para legalizar, movimientos de persona	5m
		2	Enviar el proceso de presidencia o dirección ejecutiva el documento para firma	3m
		3	Asignar un número cronológico a la acción	1m
		4	Archivar en carpeta del funcionario y archivo de acciones	2m
Objetivo o meta	Nº promedio por mes	Actividades necesarias para lograr cada objetivo o meta		Horas y/o minutos promedio por cada actividad
Atender consultas telefónicas de funcionarios y particulares	40	1	Proporcionar información de días disponibles de vacaciones, fechas de ingreso o salida de personal, tiempo de servicio en la institución.	5m
		2	Proporcionar copia de acciones de persona, documentos personales, datos personales, etc.	5m
		3	Elaborar listas de personal en base al requerimiento	30m
		4	Proporcionar información a entidades financieras sobre tiempo de servicio y cargos	5m
Planificar el trabajo semanal a través de reuniones de trabajo	22	1	Organizar el trabajo por prioridades de cumplimiento	
		2	Detallar todos los requerimientos de la semana	
		3	Informar sobre el estado de trámites	
		4	Informar sobre novedades del personal	

De ser necesario utilice líneas u hojas adicionales.

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Proceso: GESTION ADMINISTRATIVA

Funcionario(a): GERMAN BURGASI - SUMINISTROS DE OFICINA

Objetivo o meta	Nº promedio por mes	Actividades necesarias para lograr cada objetivo o meta	Horas y/o minutos promedio por cada actividad
MANTENER UN STOCK OPTIMO DE SUMINISTROS Y MATERIALES EN ALMACEN	1	1 Inventario físico de suministros existentes en almacén	8h
		2 Cruce de resultados del inventario físico de los suministros con los comprobantes de ingreso, egreso y tarjetas kardex de cada producto	2h
		3 Preparación de listados cuantificados de suministro de oficina, informática, limpieza y servicios de imprenta	45m
		4 Solicitud mediante memorando dirigido al jefe administrativo pidiendo la prohibición de los suministros	30m
RECEPCION DE SUMINISTROS SOLICITADOS POR EL RESPONSABLE DEL SUBPROCESO DE SUMINISTROS DE PARTE DE LAS EMPRESAS PROVEEDORAS	3	1 Atención en la entrega recepción de los suministros por parte de las empresas proveedora de acuerdo a facturas legalmente autorizadas regidas ala normas de Sri y su respectivo cruce de valor y cantidades en proformas y cuadros	2h
		2 Ingreso de los suministros al sistema contable registrando ala empresa proveedora, fecha, No Factura, descripción del producto, cantidad, precio unitario y total.	1h
		3 Reporte del comprobante de ingreso de los suministros adjuntando la factura y documentación de soporte al responsable de su proceso de adquisiciones para el correspondiente pago	15m
RECEPCION DE SUMINISTROS SOLICITADOS POR FUNCIONARIOS MEDIANTE CAJA CHICA Y CHEQUES DE PROVEEDORES	22 DIAS	1 Procedo a la recepción de los suministros revisando la solicitud de compra con la autorización respectiva, facturas identificando los suministros que son considerados bienes sujetos a control	1h
		2 Ingreso al sistema contable registrando a la empresa proveedora, fecha, numero de ruc, factura, descripción del producto, cantidad y valores	30m
		3 Una vez elaborado el comprobante de ingreso a la factura y documentación de soporte se entrega a su proceso de adquisiciones previo registro en un cuaderno	30m
		4 Se procede a elaborar el comprobante de egreso detallando la descripción del producto valorado y cuantificado. Además cuando se trata de bienes sujetos a control se registran número de serie, marca previo a la elaboración de las actas de entrega	15m
		5 Entrega de suministros solicitado al beneficiario y la respectiva firma en el comprobante de egreso	20m
ATENCION A PEDIDOS DE SUMINISTROS Y MATERIALES DE LOS DIVERSOS PROCESOS	22 DIAS	1 Recepción y registro del listado previamente autorizado por el Director de cada proceso y Jefatura Administrativa.	15m
		2 Revisión de los listados de pedidos para entrega de acuerdo al stok del almacén	30m
		3 Elaboración del comprobante de egreso en el sistema registrando el proceso solicitante, nombre de la persona responsable de recepción delos suministros	1h
		4 Entrega de suministros a cada proceso y sumilla de conformidad del responsable de la recepción de los mismos	1h

De ser necesario utilice líneas u hojas adicionales.

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Proceso: **GESTION ADMINISTRATIVA**

Funcionario(a): **GERMAN BURGASI - SUMINISTROS DE OFICINA**

Objetivo o meta	Nº promedio por mes	Actividades necesarias para lograr cada objetivo o meta	Horas y/o minutos promedio por cada actividad
ENTREGA DE COMPROBANTES DE EGRESOS DE SUMINISTROS PARA CONSUMO DIRECTO	1	1 Organización de los comprobantes	45m
		2 Preparación de memorando adjunto los comprobantes de egreso Para la entrega al proceso de gestión financiera (contabilidad)	25m
ATENCION A PEDIDOS DE EMERGENCIA POR LOS DIFERENTES PROCESOS	22	1 Se procede a la entrega de los suministros solicitados previo registro en cuaderno para el efecto en el cual los solicitantes proceden afirmar para el descargo para el próximo pedido mensual	20m
ACTUALIZACION DE ACTAS DE BIENES SUJETOS A CONTROL	1	1 Elaboración del listado de los bienes sujetos a control previo a cruce de información con los comprobantes de ingreso, registrando número de serie, modelo, factura, fecha de compra, usuario, proveedor, proceso, descripción, número de egreso y valor	2h
		2 Revisión de documentación para actualización de actas de entrega recepción de bienes sujetos a control	1h
		3 Entrega del acta al custodio para la firma de conformidad previa la comprobación a la descripción del bien y la codificación del mismo	4h
ATENCION A PEDIDOS DE MATERIALES PARA SEMINARIOS EXPOSICIONES ETC	2	1 Luego de revisar los memorandos de solicitud y la debida comprobación de existencia de material en el almacén procedo a la elaboración del comprobante de egresos y entrega de los mismos previa firma de recepción	1h
		2 Reporte de los materiales no disponibles en bodega a su proceso de suministros para la correspondiente compra	20m
		3 Una vez realizada la compra se recibe los productos con su respectiva factura, se registra en el sistema elaborando comprobante de ingreso al mismo tiempo se procede al egreso y entrega previo a la firma responsable de recepción	1h

De ser necesario utilice líneas u hojas adicionales.

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Proceso: DE GESTION ADMINISTRATIVA Y RESPONSABLE DEL SUB PROCESO DE SERVICIOS GENERALES

Funcionario(a): MARCELO CABEZAS - SERVICIOS GENERALES

Objetivo o meta	Nº promedio por mes	Actividades necesarias para lograr cada objetivo o meta	Horas y/o minutos promedio por cada actividad
Atender requerimientos de pasajes nacionales	58	1 Receptar el requerimiento del funcionario.	5m
		2 Se solicita a la agencia de viajes, que se realice la reserva de acuerdo al requerimiento del solicitante.	15m
		3 La agencia remite la disponibilidad de espacio en los horarios solicitados.	5m
		4 Se recibe la solicitud de movilización, justificación de viaje.	2m
		5 Apoyo a realizar el trámite de justificación de pasaje si el funcionario por razones de tiempo no lo a realizado.	25m
		6 Se solicita a la agencia la emisión de pasaje.	5m
		7 La agencia remite el pasaje, se verifica la correcta emisión y se procede a su entrega.	5m
			67m
Atender requerimientos de pasajes internacionales	4	1 Receptar el requerimiento del funcionario	5m
		2 Previa la reserva de pasajes, se procede a reunirse con el funcionario para coordinar horarios, aerolíneas, disponibilidad de transbordo, hoteles	20m
		3 Se comunica telefónicamente a la agencia de para que proporcione diferentes rutas aerolíneas, disponibilidad de espacios, previa verificación del consto institucional	120m
		4 Se solicita la reserva de acuerdo a la ruta establecida	15m
		5 Si por disponibilidad de tiempo las autoridades no pueden viajar con la ruta pre establecida, se comunica a la agencia para que anule esa reserva y proceda a realiza otra reserva.	5m
		6 Definido el horario y reserva se procede a la compra del pasaje y su respectiva entrega	5m
	300m		
Facturas de pasajeros aéreos nacionales e internacionales	20	1 Entrega de facturas de pasajes utilizados.	1m
		2 Verificación de la factura que no contenga errores.	2m
		3 Con las solicitudes de movilización, resolución o convenio se procede a liquidar, adjuntando a la factura.	10m
		4 Si no existe la solicitud de movilización, resolución o convenio debidamente justificado se procede a apoyar a los diferentes procesos de la institución	30m
		5 Se realiza el memo de autorización de gasto debidamente justificado	5m
		6 Coordinar el proceso de gestión financiera para el pago	5m
	53m		
Liquidacion de consumos de telefonía celular institucional	1	1 Factura enviada por la empresa que ofrece el servicio.	1m
		2 Cuadro de liquidación de valores de consumo de celulares tanto de las autoridades de la institución como de los funcionarios que se encuentran dentro del plan.	350m
		3 Solicitar número de memo.	1m
		4 Realizar memo para la autorización de gasto adjuntando los respectivos respaldos	5m
		5 Cuando el trámite se encuentra el proceso de gestión financiera, se indica la fecha máximo de pago para su respectivo pago.	10m
	367m		
Realizar trámite de reposición de pasajes no utilizados	20	1 Mediante memorando se devuelve el pasaje por parte de los funcionarios que por diferentes razones no pueden realizar la comisión	2m
		2 Mediante oficio se solicita la devolución de pasajes de acuerdo al listado de pasajes, pasajes y copia de cedula	10m
		3 Retira cheque de devolución 176	10m
		4 Nota de crédito	10m
		5 Memo para informar la entrega de cheque	5m
	27m		

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Proceso: DE GESTION ADMINISTRATIVA

Funcionario(a): MARCELO CABEZAS - SERVICIOS GENERALES

Objetivo o meta	Nº promedio por mes	Actividades necesarias para lograr cada objetivo o meta	Horas y/o minutos promedio por cada actividad
Mantener en optimas condiciones los equipos celulares institucionales ,radios móviles (Daños pérdida y desconfiguracion)	3	1 Comunicar al asesor de la empresa, para su debida comunicacion al departamento técnico.	5m
		2 Llevar el teléfono al departamento técnico, llenando el formulario para su debido respaldo	120m
		3 La empresa procede a llamar a para la entrega	5m
		4 Retirar el teléfono	60m
			190m
Retirar, Revisar, Liquidar consumos de los telefonos convencional de la institucion	1	1 Retirar las pre facturas de asesoría comercial de andinatel.	80m
		2 Revisión de los valores para la retención para calculo de IVA, IR.	30m
		3 Cuadro de liquidación de los consumos de cada teléfono.	100m
		4 Solicitar el numero de memo, realización de memo para la autorización de gasto, adjuntando antecedentes.	5m
		5 Coordinar el proceso financiero para la fecha de pago de su cancelación.	5m
	220m		
Tramitar la contratacion de servicio para el Subproceso de Servicios Generales (Mantenimientos de copadoras, correo privado, telefonia celular, radios móviles ,banda ancha.)	4	1 Solicitar a los proveedores cotizaciones de servicio.	30m
		2 Una vez obtenidas las proformas se procede a realizar el cuadro comparativo de precio y servicio.	60m
		3 Adjudicada la empresa, se realiza memo solicitando certificación presupuestaria.	10m
		4 Obtenida la certificación presupuestaria, se realiza memo de autorización de gasto para el pago de factura.	5m
		5 Se comunica a la empresa que ha sido adjudicada.	10m
		6 Coordinar con el proceso financiero para fecha de pago y su cancelación.	5m
	120m		
Tramitar los pagos de internet, agua , luz,periodicos institucionales coheco ,correos privados, radios móviles, hoteles.	8	1 Recibir las facturas.	2m
		2 Revisar la factura que no contenga errores	3m
		3 Obtener los respaldos para anexar la autorización de gasto.	30m
		4 Cuadros de respaldo en consumos, precios envíos y recepción de los documentos, frecuencia optima, contratos y demás justificativos para la autorización.	60m
		5 Solicitar número de memo	1m
		6 Realizar memo de la autorización de gasto, con los justificativos que acrediten la autorización.	5m
		7 Coordinar con el proceso de gestión financiera de pago	10m
	111m		
Apoyo a Eventos	8	1 Coordinación, para reuniones del 5to piso	10m
		2 Revisar alternativas de otras salas, cuando existen reuniones en el mismo día	20m
		3 Prestar infocus institucional para las diferentes actividades	10m
		4 Asistir a diferentes eventos para coordinar, sillas, amplificador, computadores, etc	40m
	80m		

ANEXO 2

SECRETARIA TECNICA ADMINISTRATIVA DEL CONESUP -PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

CARGO: PROFESIONAL 1

DENOMINACION DE PUESTO: RESPONSABLE DEL SUBPROCESO DE TALENTO HUMANO

COMPETENCIA	NIVEL ESPERADO	VALORACIÓN	AUTOEVALUACION		EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	
			NIVEL	VALORACION	NIVEL	VALORACION
Conocimientos						
Desarrollo Estratégicos de RR.HH	M	2	M	2	M	2
Orientación y Asesoramiento	A	3	A	3	A	3
Pensamiento Estratégico	M	2	M	2	M	2
Experticia Técnica	M	2	M	2	M	2
Administración de Bases de Información	A	3	M	2	M	3
Desarrollo de Ideas	A	3	A	3	M	2
Pensamiento Crítico	M	2	B	1	B	1
Organización de la Información	A	3	M	2	M	2
Matematicas	A	3	A	3	M	2
Actitudes						
Iniciativa	A	3	A	3	M	2
Trabajo en Equipo	A	3	M	2	M	3
Servicio	A	3	A	3	A	3
Autoaprendisaje	A	3	M	2	A	3
Desarrollo personal	A	3	M	2	A	3
Flexibilidad	A	3	M	2	M	2
Habilidades						
Organización	A	3	A	3	A	3
Capacidad Analítica	A	3	M	2	M	2
Orientación a Resultados	M	2	M	2	M	2
Comunicación Oral	A	3	M	2	M	2
Comunicación escrita	A	3	M	2	M	2
PUNTAJE TOTAL		55		45		46
EQUIVALENTES PORCENTUALES		100%		82%		84%

f.: Funcionario Evaluado

f.. Jefe Inmediato

INFORME FINAL : (el informe final será emitido por la persona responsable del tema de investigación)

ANÁLISIS DE RESULTADOS: El puntaje que se determina para el perfil de competencias del responsable del Proceso de Talento Humano, es de 55 puntos equivalente al 100%. De la evaluación realizada se desprende que el funcionario alcanza un porcentaje promedio del 83%, inferior a lo requerido para el puesto.

CONCLUSIÓN: el funcionario no cumple con el perfil requerido

RECOMENDACIÓN: el funcionario (a) debe ingresar a un plan de mejoramiento que le permita en un tiempo determinado alcanzar el perfil deseado.

f.. Investigador

**SECRETARIA TECNICA ADMINISTRATIVA DEL CONESUP -PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES**

CARGO: TECNICO

DENOMINACION DE PUESTO: RESPONSABLE DEL SUBPROCESO DE SERVICIOS GENERALES Y TRANSPORTE

COMPETENCIA	NIVEL ESPERADO	VALORACIÓN	AUTOEVALUACION		EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	
			NIVEL	VALORACION	NIVEL	VALORACION
Conocimientos						
Administración de Bases de Información	M	2	M	2	B	1
Experticia Técnica	M	2	B	1	B	1
Orientación y Asesoramiento	A	3	A	2	M	2
Desarrollo de Ideas	M	2	M	1	B	1
Organización de la Información	A	3	A	3	M	2
Matemáticas	M	2	M	2	M	2
Desarrollo de Ideas	A	3	M	2	M	2
Manejo de recursos materiales	M	2	M	2	B	1
Mantenimiento de Equipos	A	3	M	2	M	2
Mantenimiento de Bienes	M	2	M	2	B	2
Actitudes						
Servicio	A	3	A	3	M	2
Iniciativa	A	3	A	3	M	2
Habilidades						
Capacidad Analítica	M	2	M	2	B	1
Comunicación Oral	M	2	M	2	M	2
Orientación a Resultados	M	2	B	1	B	1
Organización	A	3	A	2	M	2
PUNTAJE TOTAL		39		32		26
EQUIVALENTES PORCENTUALES		100%		82%		67%

f.: Funcionario Evaluado

f.. Jefe Inmediato

INFORME FINAL : (el informe final será emitido por la persona responsable del tema de investigación)

ANALISIS DE RESULTADOS: El puntaje que se determina para el perfil de competencias del responsable del Proceso de Talento Humano, es de 39 puntos equivalente al 100%. De la evaluación realizada se desprende que el funcionario alcanza un porcentaje promedio del 75%, inferior a lo requerido para el puesto.

CONCLUSIÓN: El funcionario no cumple con el perfil requerido

RECOMENDACIÓN: el funcionario (a) debe ingresar a un plan de mejoramiento que le permita en un tiempo determinado alcanzar el perfil deseado.

f.. Investigador



**SECRETARIA TECNICA ADMINISTRATIVA DEL CONESUP -PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES**

CARGO: ASISTENTE

DENOMINACION DE PUESTO: SECRETARIA DEL PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA

COMPETENCIA	NIVEL ESPERADO	VALORACIÓN	AUTOEVALUACION		EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	
			NIVEL	VALORACION	NIVEL	VALORACION
Experticia Técnica	B	1	B	1	M	2
Administración de Bases de Información	A	3	M	2	M	2
Organización de la Información	M	2	M	2	A	3
Actitudes						
Positivismo	M	2	M	2	M	2
Iniciativa	M	2	M	2	M	2
Trabajo en Equipo	M	2	M	2	A	3
Servicio	M	2	M	2	A	3
Autoaprendisaje	M	2	M	2	M	2
Habilidades						
Organización	A	3	A	3	A	3
Orientación a Resultados	M	2	M	2	M	2
Comunicación Oral	M	2	M	2	M	2
Comunicación escrita	M	2	M	2	M	2
PUNTAJE TOTAL		25		24		28
EQUIVALENTES PORCENTUALES		100%		96%		112%

f.: Funcionario Evaluado

f.. Jefe Inmediato

INFORME FINAL : *(el informe final será emitido por la persona responsable del tema de investigación)*

ANÁLISIS DE RESULTADOS: El puntaje que se determina para el perfil de competencias del responsable del Proceso de Talento Humano, es de 25 puntos equivalente al 100%. De la evaluación realizada se desprende que la funcionaria alcanza un porcentaje promedio del 102%, SUPERIOR a lo requerido para el puesto.

CONCLUSIÓN: La funcionaria cumple con el perfil requerido

RECOMENDACIÓN: el funcionario (a) debe ingresar a un plan de mejoramiento con la finalidad de ser promovida a un ascenso.

f.. Investigador

**SECRETARIA TECNICA ADMINISTRATIVA DEL CONESUP -PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES**

CARGO: TECNICO

DENOMINACION DE PUESTO: RESPONSABLE DEL SUBPROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SUMINISTROS

COMPETENCIA	NIVEL ESPERADO	VALORACIÓN	AUTOEVALUACION		EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	
			NIVEL	VALORACION	NIVEL	VALORACION
Conocimientos						
Experticia Técnica	M	2	M	2	M	2
Desarrollo de Ideas	M	3	M	3	M	3
Organización de la Información	A	3	A	3	A	3
Manejo de Recursos Materiales	M	2	M	2	M	2
Administración de Bases de Información	A	3	A	3	A	3
Matemáticas	A	3	A	3	A	3
Actitudes						
Servicio	A	3	A	3	A	3
Flexibilidad	B	2	B	2	B	2
Iniciativa	A	3	A	3	A	3
Habilidades						
Organización	A	3	A	3	A	3
Comunicación escrita	M	2	M	2	M	2
PUNTAJE TOTAL		29		29		29
EQUIVALENTES PORCENTUALES		100%		100%		100%

_____ f.: Funcionario Evaluado

_____ f.. Jefe Inmediato

INFORME FINAL : (el informe final será emitido por la persona responsable del tema de investigación)

ANÁLISIS DE RESULTADOS: El puntaje que se determina para el perfil de competencias del responsable del Proceso de Talento Humano, es de 29 puntos equivalente al 100%. De la evaluación realizada se desprende que el funcionario alcanza un porcentaje del 100%, igual a lo requerido para el puesto.

CONCLUSIÓN: El funcionario cumple con el perfil requerido

RECOMENDACIÓN: el funcionario (a) debe ingresar a un plan de mejoramiento con la finalidad de mantener o aumentar su nivel de conocimientos

_____ f.. Investigador