



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA

**“VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTO APLICADO EN LA
EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACION, AGUA
POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA “ETAPA”.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
(MBA).**

AUTOR: ING. COM. TANIA S. RUBIO AUQUILLA

DIRECTOR: ECO. RENÉ NIVELÓ CABRERA, MA.

Cuenca, Ecuador

2007

DEDICATORIA

A mi Padre Todopoderoso, por
el entendimiento y sabiduría otorgada,
para cumplir satisfactoriamente
mis metas.

AGRADECIMIENTO:

A mis hijos: Cristina, Jorge y Gabriela
quienes con su comprensión, apoyo, amor y paciencia,
me impulsaron a continuar; demostrando que,
con esfuerzo, unión y trabajo, se logra
cristalizar los lazos familiares y las metas propuestas.

Índice de Contenidos:

Dedicatoria	i
Agradecimiento.....	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Resumen.....	vi
Abstract.....	viii
Introducción.....	1-3
CAPITULO I	
1. LA EMPRESA	
1.1 Antecedentes.....	4
1.2 Misión Visión Valores de ETAPA	
1.2.1 Misión.....	4-5
1.2.2 Visión.....	5
1.2.3 Valores Institucionales.....	6
1.3 Definición de Valoración y Clasificación de Puesto.....	8
1.4 Objetivos de la implementación y Valoración y Clasificación de puestos.....	9
CAPITULO II	
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	
2.1 Análisis de la situación actual.....	10
2.1.1 Criterios de aplicación.	10
2.1.2 Beneficios.....	10
2.2 Enfoque Metodológico.....	11
2.2.1 Levantamiento de necesidades.....	11
2.2.2. Requerimiento de información.....	11-12

2.2.3 Validación de la información.....	12
2.3 Metodología.....	12-13
2.4 Fases	
2.4.1 Fase 1.....	14
2.4.2 Fase 2 y 3.....	15-17
2.4.3 Fase 4 y 5.....	17
2.4.4 Fase 6.....	17

CAPITULO III

3. PROCEDIMIENTOS

3.1 Identificación de puestos	18
3.2 Análisis y Descripción de puestos	19
3.3 Valoración de puestos	19-20
3.5 Factores y Subfactores.....	20-21
3.6 Clasificación de puestos;.....	22
3.7 Estructura de Puestos.	23

CAPITULO IV

4. EJECUCIÓN

4.1 Metodología utilizada en el Manual de Puestos.....	24
4.1.1 Identificación y análisis del puesto.....	24
4.1.2 Descripción del puesto	24-25
4.1.3 Clasificación.....	25-27
4.2 Metodología utilizada en el Manual de Valoración y Clasificación de Puestos	28-29

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Síntesis.....	30-34
-------------------	-------

5.2	Conclusiones.....	34
5.3	Recomendaciones.....	35
	Bibliografía.....	36

ANEXOS

Descripción y Perfil de Puestos

Matrices Procesos – Puestos

Valoración de Puestos

Clasificación

Organigrama posición ETAPA

 Empresa

 Por Direcciones

Se adjunta una muestra de la aplicación a diez valoraciones, por cuestión de información voluminosa.

RESUMEN

Las Organizaciones tanto públicas como privadas, demandan hoy en día, que el área de Recursos humanos y cada uno de sus líderes desarrollen y hagan crecer al capital más importante que poseen, “El Capital Humano”

Bajo este concepto se ha visto la necesidad de desarrollar un Manual de Puestos, con la finalidad de saber cuantos somos y en donde estamos ubicados cada uno de los empleados de la Empresa ETAPA, para luego medir su valoración y clasificarlos de acuerdo a sus roles, responsabilidades y competencias.

La elaboración de los Manuales de Puestos, Valoración y Clasificación de Puestos, para los Empleados Públicos Permanentes y Contratados de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca ETAPA, permitirá a la Empresa determinar de una forma específica las denominaciones de los puestos con sus respectivas responsabilidades, complejidades y competencias; es aplicado al puesto más no es a la personal

Para el desarrollo de los Manuales antes mencionados, se utilizó la metodología HAY, que se refiere a la aplicación de tres factores: Responsabilidad, Complejidad y Competencias.

Para contar con información real y confiable, se realizaron talleres con la participación directa de los empleados de cada una de las áreas y a nivel directivos (Gerentes y Directores), obteniendo los datos necesarios para la elaboración de los productos antes mencionados, siendo ésta verificada y validada a nivel directivo.

Con estos documentos se espera contribuir a la Empresa ETAPA para lograr una mejor “actitud” de un empleado y que pueda considerarse con la

disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto.

La “satisfacción en el trabajo” es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.

ABSTRACT

The public and private organizations demand today the human resources area and each one his leader's most important capital of resource that they have that is the human resource.

Under this concept we seem the need to develop a position manual with the only go to find out how many we are and where we stand each one of ETAPA employees, to lather find out how valuable they are and classify them in order to find the roles, responsibility and rivalry.

The manual elaboration for jobs, valuation and post classification, for the permanent public employees and employess contrition's for the public municipal telecommunications company, sewer system and public municipal sanitation of Cuenca ETAPA, will permit the position and their responsibilities', complicates and competition that may be applied to the position and not to the personal,

For the manuals development before saying, we used the HAY method that refers to the application of three factors: Responsibility, Complex and Competition.

In order to have trusted and real information, we have seminars with the direct employees' participation from each area and level (manager and directors) obtaining the necessary notes for the product elaboration before saying, being verified and approved in to a directive level with follow documents we hope to contribute to ETAPA to reach a better attitude form a employee that may be considerate with the disposition to act as follow and hot to other as a relation to the specific facts related to the position.

The job satisfaction is the result of many attitudes the employee has among his job, and some relation nated factors and about his fife in genera

Introducción

La Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca -ETAPA-, es una entidad con personalidad jurídica, autonomía administrativa y patrimonial, que opera sobre bases comerciales y cuyo objetivo es la prestación, de los servicios de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado, saneamiento y más servicios complementarios, conexos y afines que pudieren ser considerados de interés colectivo, con criterios de eficiencia, eficacia, responsabilidad, universalidad, solidaridad, accesibilidad, continuidad y calidad, mediante el cobro de una tasa, un precio o tarifa y las correspondientes contribuciones especiales de mejoras, cuidando que éstos sean justos y equitativos.

ETAPA al ser una Empresa Pública Municipal no persigue fines de lucro. La Empresa tendrá su domicilio principal en la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, República del Ecuador.

ETAPA es una Empresa Pública Municipal creada por la Municipalidad de Cuenca en ejercicio de la facultad conferida por la Constitución y la Ley de Régimen Municipal, para el ejercicio de sus funciones primordiales en materia de prestación de los servicios de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado y saneamiento y más servicios complementarios conexos y afines.

ETAPA será responsable de los servicios que presta y ejercerá el control y sanción a todas las personas naturales o jurídicas que en su actividad perjudiquen la calidad de los servicios.

La Municipalidad de Cuenca ejerce la titularidad de los servicios de telecomunicaciones a través de ETAPA, como su operadora principal.

A ETAPA le corresponde también la gestión ambiental relacionada con los servicios que presta la Empresa en el marco de las políticas y estrategias dictadas por la Municipalidad de Cuenca.

Igualmente le compete a ETAPA la administración y gestión de aquellas áreas naturales y sistemas artificiales que por su importancia para la preservación de los recursos hídricos y otros, le encargue la Municipalidad u otras instituciones públicas.

ETAPA se regirá por la Constitución, la Ley de Régimen Municipal, la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, por ésta y las demás ordenanzas pertinentes, por los reglamentos que para su aplicación se expidieren, por las regulaciones que dicte el Directorio y, en general por todas las leyes y normas jerárquicamente aplicables (1).

De acuerdo a lo que indica la Ordenanza y las Leyes que la rigen, ETAPA es una Empresa Pública, y bajo este contexto la dotación de personal para prestar los servicios para los cuales fue creada la Institución, se encuentra amparado y se rige con la modalidad de contratación colectiva y otro sector que se rige bajo las leyes de Servicio Civil y Carrera Administrativa, siendo este segundo grupo objeto de nuestro estudio.¹

Es en ese contexto, ha sido nuestra preocupación el impulsar y elaborar un Manual de Puestos, de Valoración y Clasificación de los mismos, con la finalidad de que sean aplicados al personal amparado en la Ley de Servicio civil y Carrera Administrativa que laboran en la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca; toda vez que hasta la fecha de desarrollo de esta investigación ETAPA no cuenta con un manual de Puestos para los Empleados Públicos, y las actividades son determinadas al momento de la contratación de personal.

Con los argumentos expuestos el desarrollo del tema antes indicado proporcionará a ETAPA una herramienta importante que permitirá una optimización del Talento Humano así como de las competencias, desarrollo de habilidades y destrezas de sus servidores.

¹ Ordenanza de ETAPA

En el primer capítulo, se define la misión, visión y valores institucionales, y se justifica la necesidad de contar con los Manuales de Valoración y Clasificación de Puestos para los Empleados Públicos permanentes y contratados de la Empresa

Seguidamente, en el segundo capítulo se analiza la situación actual de la Empresa, determinándose la metodología a ser aplicada, los beneficios y criterios a seguir, enfocados a cristalizar el objeto de la presente investigación, realizando el levantamiento de necesidades, validación de la información concluyendo en la aplicación de las fases que conforman el proceso.

En el tercer capítulo se ejecuta la primera etapa de la investigación, en la cual se realiza la identificación, análisis, descripción, valoración, clasificación de puestos, obteniendo además una estructura ocupacional dentro de la organización de la Empresa.

En el cuarto capítulo se presentan los productos objeto de esta investigación, el cual sustenta todo el trabajo realizado en las diferentes etapas del desarrollo entre los que se pueden mencionar: Manual de Puestos, Manual de Valoración y Clasificación de Puestos, las matrices de Producto-Proceso-Puesto, estructura de Puestos por Direcciones y un Organigrama de posición con la distribución de los Empleados de la Empresa.

Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones sobre el presente trabajo.

CAPITULO I.

1.1 Antecedentes

La Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca ETAPA, en vista de la ausencia de una clara determinación de funciones y responsabilidades, resuelve el desarrollo e implementación de la Valoración y Clasificación de Puestos para los Empleados Públicos, lo que permitirá estructurar los puestos debidamente alineados al portafolio de productos de la Empresa. El portafolio consiste un manual en el cual se detalla la descripción, valoración y clasificación de los grupos ocupaciones o familias de puestos similares para el fortalecimiento de la organización.

El producto final con este proyecto es el determinar la clasificación y valoración de puestos, existentes y, que estén de acuerdo a la Organización de la Empresa, considerando las competencias y responsabilidades de los niveles estructurales de sus puestos o grupos ocupacionales, a fin de hacer realidad el principio de equidad interna o de justicia remunerativa; y, de esta manera buscar, atraer y retener recursos humanos calificados y motivados.

La investigación cubre la identificación, descripción, valoración y clasificación de puestos y su correcta implementación.

1.2 Misión, Visión, Valores de ETAPA ⁽²⁾:

1.2.1. Misión de ETAPA

“Somos una Empresa Pública, Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable y Saneamiento que garantiza la prestación de estos servicios en Cuenca, con responsabilidad ambiental, calidad, honestidad y vocación de servicio. Con este compromiso nos proyectamos a nivel nacional.

Con este enunciado la Empresa define su razón de ser y pretende cumplir en el Cantón Cuenca el objeto para el cual fue creada, practicando los principios de responsabilidad, calidad, honestidad y de vocación de todos los que hacemos la Empresa, propiciando su expansión. y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

1.2.2 Visión

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad⁽³⁾.

En otras palabras, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

² Plan Estratégico de ETAPA, ³ Según Arthur Thompson y A. J. Strickland

Visión de ETAPA

“Ser una Empresa modelo en el ámbito nacional en la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones, agua potable y saneamiento, complementarios y conexos; con los más altos niveles de calidad e innovación de sus productos y servicios, buscando la fidelidad de sus clientes.”

1.2.3 Valores Institucionales⁽⁴⁾:

Es el sistema de interpretaciones expresamente promovido por una institución, con el fin de lograr que su personal unifique esfuerzos para la consecución de objetos comunes.

Dentro de los valores determinados, que son la base para el desarrollo de ETAPA, se encuentran:



⁴ Plan Estratégico ETAPA

Vocación de servicio para satisfacer al cliente:

Es una actitud del personal de la empresa, atender las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas.

“A tu servicio, siempre”

Honestidad:

Trabajamos con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia.

“Honestidad, nuestra manera de ser”

Actitud de liderazgo:

Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional.

“Con tu trabajo y por tu actitud ETAPA será líder”

Trabajo en equipo:

Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.

“Trabajando en equipo, lo hacemos mejor”

Competitividad:

Ofrecemos servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.

“Servicios y productos de calidad, a su alcance”

Generadores de desarrollo sustentable:

Con nuestros servicios propiciamos el desarrollo y mejoramos la calidad de vida de la colectividad, hoy y siempre.

“Contribuimos a su bienestar y progreso”

1.3 Definición de Valoración y Clasificación de Puesto⁽⁵⁾

Establecer la contribución relativa de los puestos de trabajo a la organización es el punto de partida para obtener un sistema de remuneraciones equilibrado, comparando el contenido de los puestos con el fin de situarlos en orden jerarquizado y en lugar adecuado, a través del análisis de los puestos de trabajo.

El proceso de recopilar y organizar toda la información respecto a los puestos de trabajo, identificando las tareas, los objetivos y las responsabilidades que tiene ese puesto de trabajo, al establecer los objetivos debe tener relación con:

- ✓ Creación de puesto
- ✓ Determinación características de los puestos existentes
- ✓ Diseño del puesto
- ✓ Optimizar, rectificar y reestructurar (rediseño de puesto de Trabajo)
- ✓ Definir destrezas, características de los candidatos a ocupar un puesto
- ✓ Detectar necesidades de formación
- ✓ Detectar cuando se utilizan procesos poco seguros, esto se debe aplicar cuando existan riesgos.

1.4 Objetivos de la implementación de Valoración y Clasificación de puestos.

Una vez realizado el análisis y, a partir de la información recogida, la Dirección de Recursos Humanos tendrá conocimiento de los conocimientos, habilidades, capacidades y requisitos para desempeñar el puesto, la misión del puesto, finalidades y resultados que se espera obtener del puesto.

⁵ www.aiteco.com

Los Objetivos son:

- ✓ Contar con las bases para la administración de los Recursos Humanos a través de una estructura que permita alcanzar niveles adecuados de equidad interna y competitividad externa.
- ✓ Valorar los puestos de los empleados públicos permanentes y contratados de ETAPA.
- ✓ Valorar los puestos, alineados con el sistema de clasificación de cargos de la Institución.
- ✓ Implementar la Valoración y Clasificación de los Puestos de Empleados Públicos Permanentes y Contratados de la Empresa.

Todos estos enunciados centran la atención en los individuos, las teorías de las relaciones humanas, siendo muy importante las relaciones de grupo, considerando que personal es igual a potencial a movilizar mediante el contenido del trabajo y la gestión participativa, dejar que la persona participe en la manera de hacer el trabajo es decir: Conocimiento de la persona + conocimiento de la Empresa = Unificación/armonización.

CAPITULO II.

2.1 Análisis de la situación actual

ETAPA, en la actualidad no cuenta con un manual de puestos que determine actividades y responsabilidades de sus servidores públicos, las actividades realizadas por los Empleados Públicos son descritas en las acciones de personal, o al realizar el contrato requerido por el área solicitante, razón por lo cual no se puede determinar responsabilidades en sus actividades diarias.

2.1.1 Criterios de aplicación.

Para contar con herramientas útiles y aplicables al sector, ETAPA ha visto la necesidad de contar con un manual de puestos, herramienta que determinará los cargos reales y el nivel correspondiente de acuerdo a la estructura vigente de la Empresa, para el efecto, se basará en la información general de los puestos específicos actuales y sus ocupantes, por áreas; y además, conocer la Estructura Organizacional de la Empresa, manuales, reglamentos y/o políticas existentes vigentes.

Este proceso consiste en identificar el puesto específico y definir sus responsabilidades en función de un análisis comparativo de factores entre los diferentes cargos.

Los factores a ser considerados son: Responsabilidades (lo que se hace en el puesto); Complejidad (lo que se resuelve o decide en el puesto); y, las Competencias (el conocimiento requerido para el puesto).

2.1.2 Beneficios

Al disponer de una estructura de puestos debidamente alineada, ETAPA, contará con una definición de competencias, funciones y responsabilidades podrá mantener a un Recurso Humano satisfecho, utilizando las habilidades, destrezas y conocimientos de cada uno de sus servidores. Además, con la

Clasificación de Puestos se determinará los grupos ocupacionales o familias de puestos, lo que se convertirá en un paso esencial para el fortalecimiento de la organización. Y de esta manera ETAPA podrá cumplir con el principio de homologación remunerativa de acuerdo a cada grupo ocupacional.

2.2 Enfoque Metodológico

La elaboración e implementación de la Valoración y Clasificación de Puestos, permitirá por un lado a crear y/o mejorar la estructura de puestos en función de la estrategia organizacional y del portafolio de productos que ofrece ETAPA; y, por otro lado desarrollar la experticia del personal de la Dirección de Recursos Humanos en la aplicación de técnicas y gestión de recursos humanos.

2.2.1 Levantamiento de necesidades

Para el efecto se iniciará con el levantamiento de la información necesaria para poder desarrollar el documento propuesto, recopilando información de los funcionarios de la Empresa, que permitirá identificar, describir, valorar y clasificar los puestos existentes en ETAPA, aplicando la técnica de recopilación de información, la misma que ha sido diseñada para el sector público y que no permita sesgos en la obtención de la información para lo cual se realizará reuniones de trabajos con los Directivos de la Empresa, con el fin que el trabajo se desarrolle con el apoyo y aprobación de los responsables del sistema.

2.2.2. Requerimiento de información

El método de levantamiento de información se realizará de acuerdo a los empleados existentes en la Empresa, en base a la información proporcionada por la Dirección de Recursos Humanos. La estructura de puestos se desprenderá del portafolio de productos y servicios institucionales y de las actividades de sus procesos internos.

El método a ser aplicado para el análisis, descripción, valoración; y, clasificación de puestos se realizará mediante el método de factores.

Los factores que se utilizarán son: Responsabilidad ®; Complejidad (K); y Competencias ©.

El factor de responsabilidad ® se determinará al comienzo de las acciones mencionadas y debe inferirse de los productos o servicios compatibles con la misión de ETAPA y el departamento correspondiente.

El factor de complejidad (K) debe definirse a continuación y desprenderse de la contribución o valor agregado de las actividades principales del flujo o cadena de valor de los procesos internos; y,

El factor Competencias © debe establecerse al final y como consecuencia del nivel de responsabilidad

2.2.3 Validación de la información

Con el fin de que se cuente con la información real de la Empresa, se realizará reuniones de trabajo coordinada con los diferentes Gerentes y/o Directores de la Empresa, para que ésta sea validada y confirmada, con lo cual se pueda proceder con el siguiente paso establecido para la Valoración y Clasificación de Puestos para los Empleados Públicos Permanentes y Contratados.

2.3 Metodología

En primer lugar se debe identificar el Portafolio de Productos y Servicios de la Unidad:

Objetivo: Establecer el portafolio de productos y servicios en función del cual se desprende la estructura de puestos de los procesos de la Unidad.

Criterios: Misión del Proceso; Cliente (Externo / interno. Señalara en cada caso nombre del cliente); Gestión Técnica (flujo de la Cadena de Valor); y, Gestión Administrativa (Estructura diferenciada de puesto).

Responsable: Líder Unidad + Equipo de Trabajo

Valorar Portafolio de Productos y Servicios de la Unidad Organizacional:

Objetivo: Determinar orden de importancia de productos y servicios para la Unidad.

Criterios: Cercanía (o lejanía) del Producto de Servicio a la misión de la Unidad, en función de criterios establecidos.

Responsabilidad: Líder de la Unidad + Equipo de Trabajo.

Describir las actividades principales para generar el Producto o Servicio de la Unidad Organizacional:

Criterios: Describir actividades principales del flujo o cadena de valor del proceso (máximo 9 actividades); definir los puestos que intervienen directamente en la ejecución de dichas actividades principales; determinar nivel de participación del puesto en las actividades principales en que participa.

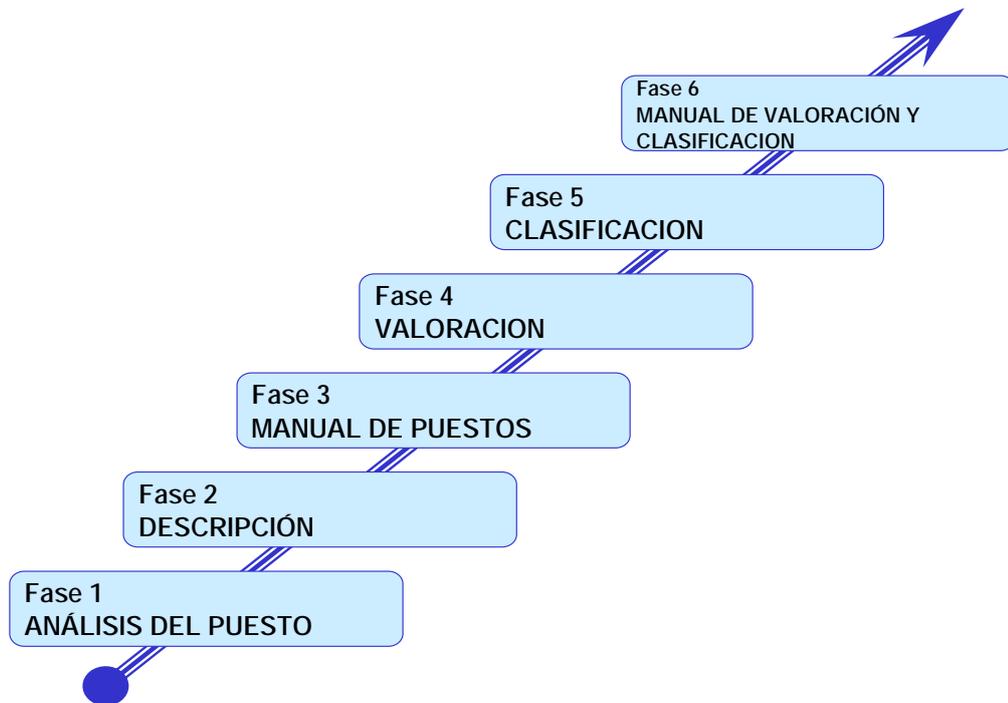
Responsable: Líder de la Unidad + Equipo de Trabajo.

Establecer nivel de complejidad y/o valor agregado de las actividades principales para generar el Producto o Servicio de la Unidad Organizacional:

Criterios: Definir nivel de complejidad de las actividades principales del flujo o cadena de valor del proceso en relación con el valor del producto para la Organización.

2.4 Fases ⁽⁵⁾

Al contar con esta herramienta (descripción de puestos), se determinará la Valoración y Clasificación de Puestos, conformadas por seis fases.



2.4.1 Fase 1:

La primera fase consiste en el análisis de puestos con el cual se determina las actividades principales que se ejecutan en el puesto. En esta fase se identifica el puesto específico, determinando el contenido del puesto dando como resultado la matriz Producto - Proceso - Puesto.

Se debe tener presente que el puesto se desprende del proceso; el puesto es independientemente de la persona; la descripción del puesto es de responsabilidades no de tareas y las competencias se derivan de las responsabilidades en el proceso.

(5) Fuente: Fases determinadas para el desarrollo del proceso

2.4.2 Fase 2 y 3:

Como *segunda fase* se formula la “Descripción y Perfil del Puesto”, que es el conjunto de **responsabilidades** que, por su nivel de complejidad, exigen a sus ocupantes **competencias** para resolver problemas y obtener productos o servicios en respuesta a las demandas del usuario.



En esta fase intervienen tres factores comunes: Responsabilidad (R) Producto; que consiste en el Rol del Puesto y control de Resultados; la Complejidad (K) Actividad; se analiza las condiciones de trabajo y la toma de decisiones; y, las Competencias (C) es igual a la función de la responsabilidad y la complejidad, en este factor se debe conocer: Instrucción formal, Experiencia, Habilidad de Gestión y Habilidad de Comunicación; la fusión de estos factores da como resultado **el Manual de Puestos** (*Tercera Fase*).

Los factores a ser considerados son: Responsabilidades (lo que se hace en el puesto); Complejidad (lo que se resuelve o decide en el puesto); y, las Competencias (el conocimiento requerido para el puesto).

Form. DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. Datos de Identificación Nombre del Puesto, Unidad, Jefe Inmediato, Nivel, Rol del Puesto, Grupo Ocupacional, Fecha, Lugar						
2. Misión del Puesto Resumen de ¿qué es lo que hace el puesto?						
3. Actividades Principales que realiza						
Nro.	Detalle de las Actividades	F	CO	CM	Total	Perm.
1					0	
2					0	
3					0	

F =	Frecuencia de la Actividad (5 = diaria, 4 = semanal, 3 = quincenal, 2 = mensual, 1 = bimensual, trimestral, semestral o anual)
CO =	Consecuencia por omisión de la actividad (5 = muy grave, 4 = grave, 3 = considerable, 2 = menor, 1 = mínima o ninguna)
CM =	Complejidad de la actividad (5 = Máxima, 4 = Alta, 3 = Moderada, 2 = Baja, 1 = Mínima)
Perm =	Permanencia de la actividad (A = superior a 2 años; B = Vigente 1 año; C = No estará vigente en 1 año)
Total = F + (CO * CM)	

Actividades Principales: Las actividades a ser desempeñadas tienen que ser significativas para la organización. En otras palabras, no se trata de ser competente en cualquier actividad, sino en aquellas que tendrán el mayor impacto o beneficio para la organización.

Como resultado de estas fases se construye la matriz Producto – Proceso - Puesto que es método aplicado en esta investigación (HAY). El sistema HAY mide el contenido real del puesto de trabajo y su importancia en la organización. Se recoge la responsabilidad funcional del puesto de trabajo y no las características personales y capacidades del ocupante del puesto.

Para el efecto se determina los Productos, Procesos, Actividades y Puestos, con el fin de identificar el portafolio de Productos que es el producto final, es el

resultado de los bienes y servicios destinados a un usuario externo a la Institución (cliente externo) o externo al proceso o unidad (cliente interno).

Para la construcción de esta matriz se determina como primer paso la secuencia de las actividades principales de cada producto; como segundo paso se define la complejidad de la actividad (K). El paso siguiente es el identificar al personal (nombre y Puesto Actual) que intervienen en el proceso. Se registra la participación de la persona en las actividades del proceso, se establece el nivel de participación de la persona en función del rol del puesto, y se procede con las firmas del equipo de trabajo.

2.4.3 Fase 4 y 5:

Para continuar con la *cuarta y quinta fase*, se debe calificar la importancia y relevancia de los puestos en la ejecución de los procesos que integran una unidad organizacional, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la institución, independientemente de las características individuales de quienes los ocupan.

Los factores de valoración se aplican a las tablas establecidas para aplicarla en ETAPA, ponderando los factores de conocimientos, solución de problemas y responsabilidad, determinada de la siguiente manera:

2.4.4 Fase 6:

En la *sexta fase* se aplica las políticas de remuneración interna de acuerdo al grado en el cual se establezca cada puesto, para lo cual se estará acogiendo las disposiciones de la Gerencia General, en referencia a que se considere la parte económica para dicha implementación.

CAPITULO III.

3. PROCEDIMIENTOS:

Para el desarrollo de lo propuesto se realizará talleres dinámicos, para aplicar y transferir la tecnología de identificación, descripción, valoración y clasificación de puestos. Dicho taller servirá para discutir e interiorizar los criterios metodológicos y las fases a seguir en el desarrollo del trabajo.

Paso siguiente de las reuniones en las diferentes áreas organizacionales con la explicación de los productos a obtener y de la metodología a seguir, dando lugar a la descripción individual de los puestos por parte de cada uno de sus ocupantes, a fin de que, con su participación, se integren al ejercicio y puedan expresar lo que actualmente hacen en sus respectivos cargos.

Partiendo que aunque existe la tendencia natural a asimilar que las funciones de cada empleado público corresponden a un puesto, y que, por tanto, existen tantos cargos como personas hay en la organización, lo cierto es que en la práctica las empresas y las instituciones ejercen sus misiones y responsabilidades con muchos menos puestos que empleados que prestan sus servicios.

3.1 Identificación de puestos.-

Con el fin de identificar los puestos básicos e indispensables para que la organización pueda cumplir con sus objetivos, se vuelve preciso desvincular a los cargos de las personas y desprenderlos de los requerimientos de los procesos internos de la organización; para cumplir este propósito, se procederá a construir la matriz de producto – puesto que busca inferir los puestos del flujo de actividades esenciales de los procesos internos de ETAPA y, con ello, establecer distancias con el perfil de los empleados públicos que los ocupan para superar el paradigma de que cada persona es un puesto.

Nos permitirá conocer las características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las funciones, las unidades, y procesos organizaciones a fin de determinar su real dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y competencias necesarios para un buen desempeño. En este contexto se realizará un análisis de puestos, para lo que se realizará las siguientes acciones: Identificación de los productos finales, luego se procederá a señalar las actividades principales del flujo del proceso requeridas para elaborar los productos finales; a continuación se estableció la complejidad de tales actividades en función del nivel de competencias implicada en su realización; y posteriormente se detallarán los empleados públicos que intervengan en el proceso, precisando su rol o papel en la actividad que participan.

3.2 Análisis y Descripción de puestos.-

Es el resultado del análisis de cada puesto y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización a través de la determinación de su rol. La descripción es una clave para transparentar la estructura de puestos inherentes a cada proceso, por lo cual con esta información y la descripción individual de los puestos, para luego pasar a la siguiente fase que consiste en determinar los puestos genéricos de ETAPA sobre la base de construir e integrar las funciones afines y de igual nivel de competencias que vienen actualmente desempeñando dos o más empleados públicos en un solo puesto, con la finalidad de que sus ocupantes conozcan de todas esas responsabilidades aunque no necesariamente las ejerzan simultáneamente. Una vez establecida la estructura de los puestos, se prepararán los organigramas de puestos y su descripción para su presentación, discusión y retroalimentación de los Directores y Responsables de unidad de cada una de las gerencias de la Empresa.

3.3 Valoración de puestos.-

En este proceso se define el procedimiento, metodología, componente y factores de valoración, a fin de calificar la importancia y relevancia de los

puestos en las unidades o procesos organizaciones, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la Empresa, independientemente de las características individuales de quienes los ocupan.

La valoración tiene como objeto determinar un orden a la estructura de cargos de ETAPA, con ello se buscará transparentar el valor agregado o grado de contribución a los procesos internos de la Empresa.

Al valor los puestos de la empresa se ha considerado la importancia de los determinados puestos dentro del organigrama y viendo, si tiene complejidad debido al tamaño de la empresa, se debe evaluar en función de la importancia, dificultad y contenido del puesto con el fin de determinar con precisión el valor relativo de un puesto en relación con los restantes, debe permitir la retribución justa en función de la responsabilidad, de la profesionalidad, del perfil. Etc.

3.4 Factores y Subfactores ⁽⁶⁾-

La valoración se la realizará considerando factores de: Competencia, complejidad del puesto y responsabilidad, de la siguiente manera:

PONDERAR FACTORES DE CONOCIMIENTO, SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y RESPONSABILIDADES ()



Valoración: FACTORES Y SUBFACTORES

3. HABILIDAD DE GESTIÓN →

NIVEL	ROL	ESCALA
1	As + Aa	Serv + Adm
2	Ta + Ac + Ab	Apoyo + Adm
3	P2+P1+P+Tb	Ejec + Apoyo Téc
4	P4 + P3	Supervisión
5	P6 + P5	Coordinación

4. HAB. COMUNICACIÓN →

1	Mano a Mano	Comunicación
2	Mente a Mente	Explicación
3	Corazón a Corazón	Convencimiento

Fuente: Registro Oficial 103.

El diagrama que se presenta ha sido realizado considerando los siguientes aspectos:

- ✓ Aspectos económicos
- ✓ Aspectos personales
- ✓ Aspectos organizativos

Las ventajas que se obtiene al realizar la valoración de puestos son las siguientes:

- ✓ Se desaparezca el desequilibrio salarial, rebajando los reclamos y mejorando el clima laboral.
- ✓ Proporciona información que luego se puede facilitar a los empleados
- ✓ Revela deficiencias en la empresa y en los métodos de trabajo utilizados.

(6)Registro Oficial 103 Resol. 00042; Estudio Realizado;

- ✓ Ayuda a mejorar las condiciones de trabajo y evitar riesgos.
- ✓ Sin embargo se debe considerar algunas de las desventajas
- ✓ Algunos puestos necesitan un tratamiento diferencial.
- ✓ El costo de la valoración pueda dificultar el proceso.
- ✓ El resultado de la valoración puede hacer replantear importantes modificaciones salariales.

3.5 Clasificación de puestos.-

Mediante la clasificación de puestos se analizan, evalúan y se ordenan en forma sistemática los diferentes tipos de trabajo que realizan en la Empresa, tomando en cuenta los factores tales como tareas y deberes asignados, el grado de complejidad, preparación académica, experiencia y conocimiento que deben poseer los candidatos a ocupar los puestos y la supervisión que ejercen en los mismos.

Se consideran los siguientes conceptos:

Puesto: En un conjunto de deberes y responsabilidades asignadas por una autoridad para que sean atendidos por el empleado durante el horario de trabajo.

Clase.- Es el conjunto de puestos suficientes similares con respecto a deberes, responsabilidades y autoridad, de tal manera que pueda usarse el mismo título descriptivo para designar cada puesto perteneciente a la clase, se exija a quienes vayan a ocuparlo los mismos requisitos de educación y experiencia, conocimientos y otros, que pueda usarse el mismo tipo de examen o pruebas de aptitud para escoger a los nuevos empleados y que se pueda asignar con equidad el mismo nivel de remuneración, bajo condiciones de trabajo similares.

Descripción de clase: Es el detalle escrito de cada una de las clases que contiene el manual de Clasificación de Puestos.

3.6 Estructura de Puestos.-

Con los procedimientos anotados; y la metodología aplicada, se conformarán los grupos ocupaciones o familias de puestos similares por su valoración, se procederá con la estructuración de puestos, su descripción y valoración se elaborarán los organigramas posicionales que determinan los ocupantes de los cargos identificados para ETAPA.

CAPITULO IV

4.1 Metodología utilizada en el Manual de Puestos

La Estructura Ocupacional de *ETAPA* se sustenta en el *Manual de Puestos* que ofrece a su usuario la identificación, descripción y clasificación de los puestos de la Institución, como resultado del análisis de los procesos institucionales confrontado con la descripción de los puestos actuales.

La construcción del Manual de Puestos y de la Estructura Ocupacional de ETAPA requirió de las siguientes fases:

4.1.1 Identificación y análisis del puesto:

En esta fase el puesto fue identificado en función de los requerimientos de cada proceso interno para obtener los productos (bienes y/o servicios) que, en cumplimiento de la misión institucional, la empresa y los clientes (internos o externos) requieren.

4.1.2 Descripción del Puesto:

En la descripción de puestos se considera los siguientes aspectos:

Naturaleza y objeto del trabajo.- Aquí se describe en forma clara y concisa la esencia del trabajo en cada clase:

Funciones: Aquí se indican las tareas específicas de los puestos de clase.

Dependencia de Jerarquía: Aquí se indica quien depende del Empleado.

Responsabilidades: Se enumeran las responsabilidades del empleado en el desempeño del puesto.

Relaciones: Se mencionan las personas o instituciones con las que se mantienen relaciones de trabajo.

Requisitos mínimos: Aquí se indican los niveles mínimos de preparación académica, experiencia y conocimientos que deben exigirse a los candidatos o empleados.

Implica la ubicación del puesto dentro de la estructura empresarial, la identificación de responsabilidades y el señalamiento de características o competencias que se requiere para su desempeño eficaz.

Rol del puesto: permite determinar la importancia relativa de un puesto en relación con los demás de la empresa. El rol del puesto considera factores comunes que facilitan determinar “la ubicación” de cada puesto en relación con su contribución o valor agregado en el proceso para conseguir los productos institucionales.

4.1.3 Clasificación:

Con los criterios expuestos y el levantamiento de información realizada los puestos fueron ordenados por su “rol en el proceso” se establecieron categorías o Grupos Ocupacionales, independientemente de los procesos que los originaron.

Estructura Ocupacional: los puestos clasificados en los Grupos Ocupacionales, dieron lugar a establecer la Estructura Ocupacional de ETAPA la cual permite aplicar los diferentes procesos del sistema de administración de recursos humanos con equidad y responsabilidad.

El método utilizado para describir los puestos de la Institución se basa en *factores comunes* que confieren objetividad en la identificación de cargos y en la determinación de su importancia relativa o comparativa dentro de la organización forjando cimientos estables para una administración de personal consistente y profesional que permita avanzar en el fortalecimiento institucional y asumir los retos que la sociedad y el mercado presentan.

Los criterios que guían la elaboración del presente Manual de Puestos son los siguientes:

Los puestos son **independientes de las personas que los ocupan**. Esta, a más de ser una premisa, es una norma técnica de estricto cumplimiento en la administración moderna del sistema de recursos humanos. Su no acatamiento deriva inestabilidad y falta de coherencia en la estructura ocupacional, en la

emisión y aplicación de políticas, en la administración de los procesos de personal incluyendo el de administración salarial.

Los puestos se **desprenden de los procesos** y éstos deben estar alineados directamente a los productos definidos por la empresa. De manera que el puesto se justifica si sus responsabilidades son parte de un proceso institucional, y no por las actividades que realiza el empleado que lo ocupa.

La descripción del puesto se basa en el señalamiento de **responsabilidades, complejidad o soluciones que aporta el puesto y competencias.**

Las responsabilidades definen *campos de actuación del puesto* y no un detalle de tareas que, por más exhaustiva, siempre habrá omisiones que devengarán en conflictos posteriores.

Las responsabilidades señalan lo que hace un puesto permitiendo definir y diferenciar su contribución o valor agregado en el proceso, a la vez que, proveen información y orientan el señalamiento de competencias requeridas para el desempeño del puesto.

La complejidad o solución de problemas establece la contribución o valor agregado de los puestos a la generación de los bienes y/o servicios de la empresa.

Las competencias señalan los requisitos para ejercer el puesto, tanto de habilidad o conocimientos (formación académica) como de destrezas adicionales (normas y métodos de trabajo y de calidad, idiomas, actitud, etc.) y de experiencia laboral.

El rol de los puestos es base para la determinación de la estructura ocupacional, en razón que establece su incidencia en el proceso. Los puestos en función de su rol pueden ser ordenados y clasificados en dos segmentos: de naturaleza profesional y no profesional.

Por tanto el rol del puesto, permite determinar su orden de prelación en la estructura de puestos de la empresa.

Los factores utilizados para la descripción de puestos son los siguientes: Competencias (Habilidad), Complejidad y Responsabilidad, de amplia aplicación en el ámbito empresarial.

El **Factor Competencias** describe los *conocimientos y destrezas mínimas* necesarias para ejercer con efectividad las responsabilidades de un puesto y alcanzar los resultados previstos.

El **Factor Complejidad del Puesto** describe el *grado de complejidad del proceso mental* que requiere el puesto. Determina la dificultad creciente de los puestos por el nivel de análisis, evaluación y razonamiento de sus responsabilidades para desarrollar los productos y/o servicios de los procesos organizacionales.

El **Factor Responsabilidad** valora la *contribución del puesto al logro de las políticas y fines de la institución*. Este factor mide los resultados esperados del puesto en relación a las políticas y objetivos de la institución.

El factor de mayor ponderación en la descripción del puesto es la competencia (Habilidad), ya que nadie puede **pensar** (factor complejidad del puesto) o **hacer** (factor responsabilidad) más allá de lo que **conoce** (factor competencias).

El conjunto de las premisas establecidas y su aplicación en el estudio, permitió definir el Manual de Puestos de ETAPA del cual se aspira sea un instrumento de información gerencial que permita, de manera ágil y dinámica, su consulta para tomar decisiones soportadas en una estructura de puestos que le da un marco de racionalidad y objetividad.

La Estructura Ocupacional que se presenta en el Manual, da el sustento necesario para dinamizar y actualizar la administración de los subprocesos de Personal como son:

- ✓ Planificación del recurso humano;
- ✓ Reclutamiento, selección e ingreso;
- ✓ Desarrollo de Carrera;
- ✓ Remuneraciones;
- ✓ Evaluación del Desempeño; y,
- ✓ Capacitación.

4.2 Metodología utilizada en el Manual de Valoración y Clasificación de Puestos

Una vez analizados y descritos los puestos específicos, se procede a su **valoración** para determinar su valor agregado o grado de contribución a los resultados esperados de las misiones de la empresa y de cada uno de los departamentos internos donde se ubican; valorar un puesto es simple y llanamente otorgar puntos en base al análisis de los mismos tres factores mencionados en la construcción del Manual de Puestos, esto es: complejidad, responsabilidad y competencias. La valoración tiene como finalidad lo siguiente:

Valorar los puestos específicos en función del *método de factores* para marcar su contribución o valor agregado a la Unidad y la Organización; y
Agrupar y clasificar los puestos específicos de valoración similar en grupos ocupacionales para su tratamiento homogéneo en la carrera institucional.

La valoración de puestos específicos permitirá establecer familias de puestos similares por su valoración para conformar grupos ocupacionales. Los puestos cuyos puntos están dentro de rangos definidos forman parte del mismo grupo ocupacional; en estricto rigor, los grupos ocupacionales definidos integran familias de puestos similares por niveles de competencias, pues sus áreas de responsabilidad no son las mismas.

La utilidad de conformar grupos ocupacionales es doble: permite trazar los senderos de carrera profesional del recurso humano y posibilita a la organización diseñar una política remunerativa consistente, al garantizar que

las familias de puestos que integran un determinado grupo ocupacional perciban Remuneraciones Mensuales Unificadas (RMU) que reflejen principios de equidad o justicia remunerativa interna y de competitividad externa de las remuneraciones establecidas.

En vez de tener una remuneración para cada puesto, e incluso una remuneración para cada una de las personas de la Empresa, se define una Escala Remunerativa Institucional integrada por tantos grados de remuneraciones como grupos ocupacionales existan, lo cual contribuye a una administración de las RMU sencilla, simple, objetiva y transparente, que de lugar a que la Entidad esté en capacidad de conocer si es competitiva para retener y atraer recurso humano calificado y motivado.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Síntesis:

Mediante memorando sin número, de enero 26 de 2007, la Ing. Com. Tania S. Rubio, solicita a la Gerencia General autorización para desarrollar la tesis de grado previo a la obtención del Master en Administración de Empresas, comprometiéndose a elaborar la Valoración y Clasificación de Puestos para los Empleados Públicos permanentes y contratados de la Empresa.

Metodología de la elaboración de productos:

El trabajo se inició con el desarrollo de talleres coordinados con un equipo contraparte de la Dirección de Recursos Humanos, conformados por el Responsable de Recursos Humanos y Asistente Administrativo, para explicar y transferir la tecnología de identificación, descripción, valoración y clasificación de puestos.

En la ejecución de los talleres sirvieron para discutir e intercambiar diferentes criterios tanto de la metodología a ser utilizada como de las fases a seguir en el desarrollo del trabajo con la participación de las diferentes áreas con la explicación de los productos a obtener; y, de la metodología a seguir, dando lugar a la descripción individual de los puestos por parte de cada uno de sus ocupantes, a fin de que, con sus criterios, comentarios se integren al ejercicio y puedan expresar lo que actualmente hacen en sus respectivos cargos.

Sin embargo, y aunque existe la tendencia de los funcionarios de la Empresa es que las funciones que desempeñan cada empleado corresponde a un solo puesto, por tanto, existen tantos cargos como personas hay en la organización, lo cierto es que en la práctica los servidores de las instituciones ejercen sus misiones y responsabilidades con muchos menos puestos que empleados que prestan sus servicios.

Con el fin de identificar los puestos básicos e indispensables para que la Empresa pueda cumplir con sus objetivos, se vuelve preciso desvincular a los cargos de las personas y desprenderlos de los requerimientos de los procesos internos de la organización. Con ese propósito, se procedió a construir la matriz de productos – procesos internos de ETAPA y con ello establecer distancias con el perfil de los empleados públicos que los ocupan para superar el paradigma de que cada persona es un puesto.

Con cada área que conforma la Empresa se realizaron las siguientes acciones: Identificación de los productos finales, esto es, los bienes y servicios primarios que se proporcionan a los clientes o usuarios externos de ETAPA, así como los bienes y servicios secundarios que se entregan a clientes o usuarios internos de la organización pero de fuera del área que genera dichos productos; luego se procedió a señalar las actividades principales del flujo del proceso requeridas para elaborar los productos finales; a continuación se estableció la complejidad de tales actividades en función del nivel de competencias implicadas en su realización; y posteriormente se detallaron los empleados públicos que intervienen en el proceso, precisando su rol o papel en la actividad que participan.

La matriz obtenida de este proceso es importante para plasmar la estructura de puestos inherentes a cada proceso, por lo cual con esta información y la descripción individual de los puestos, se pasó a la siguiente fase que consiste en determinar los puestos genéricos de ETAPA sobre la base de construir e integrar las funciones afines y de igual nivel de competencias que vienen actualmente desempeñando dos o más empleados públicos en un solo puesto, con la finalidad de que sus ocupantes conozcan de todas esas responsabilidades aunque no necesariamente ejerzan simultáneamente.

Establecida la estructura de puestos, se preparó los organigramas de puestos y su descripción para su presentación, discusión y retroalimentación con los Directores y Responsables de cada departamento y con cada una de las Gerencias.

En el desarrollo de este trabajo, se realizaron observaciones que realizaron diferentes Responsables, se incorporaron al documento final del Manual de Puestos de ETAPA, elaborado en formularios que describen a los cargos en función del método de factores comunes a todos los puestos de la organización: responsabilidad (actividades esenciales que marcan lo que se hace en la posición); complejidad (las ayudas del puesto que evidencia su grado de dificultad o de pensar); y las competencias (nivel de instrucción formal o de conocimiento que exige cumplir con sus responsabilidades).

Con la finalidad de poder conformar familias de puestos similares, se procedió a integrar, valorar y clasificar los cargos de ETAPA sobre la base de su rol en el proceso, a fin de preparar el Manual de Valoración y Clasificación de Puestos. Para el efecto, el elemento central en el ordenamiento de la estructura de puestos es su rol o forma de participan en las actividades del flujo de proceso.

En términos generales, se reconocen dos segmentos de puestos: los de naturaleza profesional y los que no tienen dicho carácter.

Los cargos de naturaleza profesional cumplen los siguientes roles en el proceso:

- ✓ Dirección de unidad organizacional
- ✓ Coordinación y ejecución de procesos;
- ✓ Supervisión y ejecución de procesos;
- ✓ Ejecución de procesos; y,
- ✓ Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico.

Los puestos de naturaleza no profesional ejercen los siguientes roles:

- ✓ Técnico;
- ✓ Administrativo; y,
- ✓ Auxiliar de servicios.

Dichos roles de los puestos sirvieron de orientación y de criterios técnicos para elaborar el Manual de Valoración y Clasificación de Puestos de ETAPA, que está integrado por formularios que recogen y valoran los factores de

descripción de los puestos, para llegar a conformar los grupos ocupacionales o familias de puestos similares por su valoración. Cabe destacar que la metodología de valoración utiliza los mismos factores de descripción para valorar los puestos. La valoración tiene como propósito imprimir un orden a la estructura de cargos de ETAPA, con ello se busca transparentar su valor agregado o grado de contribución a la misión y procesos internos de la Empresa.

La valoración concede mayor peso a los puestos de los procesos agregadores de valor, en razón de que sus responsabilidades traducen la especialización de la misión de ETAPA, mientras que la valoración de los cargos de los procesos habilitantes evidencia su aporte esencial aunque complementario para cumplir con los objetivos de la Empresa.

Finalmente con los resultados obtenidos tanto del Manual de Puestos como del Manual de Valoración y Clasificación de Puestos se procedió a su preparar el Distributivo de Sueldos de ETAPA con el propósito de presentar el impacto de la implementación de la nueva estructura frente a las remuneraciones básicas de la Empresa y a su vez comparar con la escala de remuneraciones mensuales que tiene vigente la SENRES, permitiendo con esto, que la institución pueda contar con dos escenarios respecto de la Clasificación de Puestos, frente a los esquemas de remuneraciones señalados.

El desarrollo del trabajo muestra una metodología que privilegia a la participación y discusión con diferentes niveles de decisión de la organización, para con ello asegurar que la implementación de su estructura de puestos tenga la debida aceptación.

El trabajo se ajustó a identificar, describir, valorar y clasificar los puestos de ETAPA, partió de una estructura organizacional dada, aprobada en su Manual Orgánico Funcional, es decir, había que necesariamente sujetarse al esquema estructural de gestión con el cual viene funcionando la Empresa.

Cabe mencionar que con el desarrollo del tema propuesto, adicionalmente se obtuvo como producto el Manual de Puestos para los Empleados Públicos permanentes y contratados de la Empresa.

5.2 Conclusiones

Considerando que la actual estructura organizacional, como evidencia su Manual, se diseñó por funciones y no por productos y procesos. Cuando ocurre aquello la estructura organizacional hace hincapié en las funciones que realizan cada una de las unidades de ETAPA, y no en los resultados finales de dichas funciones que son los productos finales que se entregan a clientes externos e internos.

La determinación de portafolio de productos finales garantiza el establecer procesos integrales con todos los puestos necesarios para generar dichos productos, y no tener el caso de procesos fragmentados porque sus actividades y cargos se desarrollan en dos o más unidades organizacionales.

Cuando un área organizacional no implementa un proceso integral, la fragmentación y duplicación de funciones es inevitable; y, con ello, puestos que tienden a efectuar acciones similares aumentando los costos laborales.

La sugerencia es que se analice esta situación y en lo posible se proceda al establecimiento de una estructura organizacional basada en procesos.

Los puestos de jefatura (Responsable de Departamento) actualmente se equipara a la persona que ocupa el cargo ocasionando una estructura organizacional rígida, debido fundamentalmente a que existe resistencia por parte de funcionarios que están más tiempo en la empresa y fueron Responsables Departamentales en administraciones anteriores; cuando, incluso, la normatividad municipal establece que éstos puestos son de libre nombramientos y remoción.

5.3 Recomendaciones

Se deberá analizar la situación actual de la estructura funcional de los empleados; y, en lo posible se proceda al establecimiento de una nueva estructura organizacional basada en procesos.

Por otra parte, los puestos de jefatura (responsable) actualmente se asimilan a la persona que los ocupa ocasionando una estructura organizacional rígida en algunas Gerencias y/o Direcciones, cuando, incluso, la normatividad municipal establece que son puestos de libre nombramiento y remoción.

Para la aplicación de este documento, se deberá crear una partida propia para los puestos de jefatura (responsable), y que sus ocupantes actuales pasen a desempeñar cargos de nivel de supervisión y ejecución de procesos, según sea el caso.

Por decisión del Gerente General, si un servidor de carrera ejerce el puesto de Responsable de Unidad, lo puede hacer con nombramiento provisional durante el tiempo que la autoridad nominadora lo desee, y luego regresar a su puesto de carrera. Para esto la Ley prevé el encargo de funciones por dos meses y luego funciona el titular.

Se deberá establecer la brecha entre el perfil de los empleados públicos y las competencias de los cargos, a fin de elaborar un plan integral de capacitación de su personal orientado a mejorar sus habilidades y destrezas para optimizar los servicios públicos de ETAPA.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ CHIAVENATO Adalberto. Administración de Recursos Humanos – Quinta Edición. 2000.
- ✓ CHIAVENATO Adalberto. Gestión de Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill. 2004.
- ✓ SOCORRO Olivares. GONZALEZ Martín. Comportamiento Organización – Un Enfoque latinoamericano. 2005.
- ✓ SCHERMERHORN Jhon R. Jr. Administración. 2004.
- ✓ Tesis “Determinación de los perfiles de cargos por competencia del Personal Administrativo de la Universidad del Azuay”.
- ✓ Registro Oficial 103 – Septiembre 14 de 2005.
- ✓ Registro Oficial 285 – Junio 06 de 2006.
- ✓ Registro Oficial 287 – Julio 06 de 2006.
- ✓ Registro Oficial 251- Abril 17 de 2006.
- ✓ Internet:
 - <http://www.aiteco.com/evalucan.htm>
 - [http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobre comp.](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobre_comp)
 - http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/intecap/gest_com/index
 - [http://www.mailxmail.com/curso/empresa/capitalhumano2/capitulo10.](http://www.mailxmail.com/curso/empresa/capitalhumano2/capitulo10)

CAPITULO VI

ANEXOS:

Descripción y Perfil de Puestos

ETAPA-CUENCA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. Datos de Identificación

Puesto:	DIRECTOR ADMINISTRATIVO		Código:	
Unidad:	Dirección Administrativa	Lugar trabajo:	Cuenca	
Nivel:	Directivo	Puntos:		
Supervisor Directo:	Gerente General	Nro. Plazas:		
Grupo Ocupacional:		RMU Actual:		
Rol del Puesto:	Dirección de Unidad Organizacional			
Fecha de elaboración:	30-May-07			

2. Misión del Puesto

Dirigir y administrar los procesos administrativos para responder a los requerimientos de la empresa.

3. Actividades Esenciales de la Posición

Nro.	Actividades de la Posición	F	CO	CM	Total	Perm.
1	Propone políticas, objetivos y metas de los diferentes procesos y subprocesos para el Plan estratégico y operativo de la unidad.	2	5	5	27	A
2	Coordina y ejecuta el plan anual de adquisiciones de bienes, suministros, materiales y activos fijos .	3	5	5	28	A
3	Programa la provisión de servicios generales y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles.	3	5	5	28	A
4	Administra las pólizas de seguros de ramos generales, de vida y de asistencia medica.	4	5	5	29	A
5	Administra los contratos de servicios con terceros y arrendamiento de bienes.	1	5	5	26	A
6	Dirige y coordina la preparación de documentos precontractuales de adquisición directa o de concursos	3	5	3	18	A
7	Administra el parque automotor y equipo mecanizado de la Empresa.	5	5	4	25	A
8	Elabora informes sobre el cumplimiento de objetivos y metas según planes y programas, dentro de una política de rendición de cuentas.	3	4	4	19	A
9	Las demás funciones asignadas por el Gerente General, de acuerdo con la naturaleza de su puesto.	3	3	3	12	A
10	Planifica y administra los programas de seguridad física de la Empresa.	5	5	4	25	A

Donde:

F = Frecuencia de la Actividad (5 = diaria, 4 = semanal, 3 = quincenal, 2 = mensual, 1 = bimensual, trimestral, semestral o anual)

Perm = Permanencia temporal de la actividad (A = superior a 2 años; B = Vigente 1 año; C = No estará vigente en 1 año)

CO = Consecuencia por omisión de la actividad (5 = muy grave, 4 = grave, 3 = considerable, 2 = menor, 1 = mínima o ninguna)

CM = Complejidad de la actividad (5 = Máxima, 4 = Alta, 3 = Moderada, 2 = Baja, 1 = Mínima)

Total = F + (CO * CM)

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	INTERFAZ: Nombre de cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios DIRECTOS de la actividad
Propone políticas, objetivos y metas de los diferentes procesos y subprocesos para el Plan estratégico y operativo de la unidad.	Gerencia General y Áreas organizacionales
Coordina y ejecuta el plan anual de adquisiciones de bienes, suministros, materiales y activos fijos .	Gerencia General y Áreas organizacionales
Programa la provisión de servicios generales y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles.	Gerencia General y Áreas organizacionales
Administra las pólizas de seguros de ramos generales, de vida y de asistencia medica.	Gerencia General y Áreas organizacionales
Administra los contratos de servicios con terceros y arrendamiento de bienes.	Gerencia General y Áreas organizacionales
Dirige y coordina la preparación de documentos precontractuales de adquisición directa o de concursos	Gerencia General y Áreas organizacionales
Planifica y administra los programas de seguridad física de la Empresa.	Gerencia General y Áreas organizacionales

5. Instrucción Formal Requerida

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o diploma o título requerido	Área de conocimiento formal (Ej. Administración, Economía)
Profesional	Ing. Comercial, Economista o afines	Administración

ETAPA-CUENCA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

6. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	10 ó más años
2. Especificidad de la Experiencia	Administración
3. Contenido de la Experiencia	Dirección de unidades y subsistemas de adquisiciones e importaciones, recursos materiales, seguridad y vigilancia, y parque automotor y equipo mecanizado.

7. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Planificación Estratégica.
Legislación	Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, Ley de Régimen Municipal, Ley de Contrataciones, y otras relacionadas.
Tendencias prácticas y enfoques	Metodologías de adquisiciones, control de activo, seguros y provisión de servicios.
Procesos	Estructura organizacional por productos, procesos.

8. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1.- Manejar programas informáticos	TIC's.
2.- Usar otros idiomas (hablado, escrito)	Inglés
3.- Otras destrezas específicas	Negociador, Motivador.

9. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Planificación		X		
Pensamiento analítico y crítico		X		
Diseño de alternativas de solución		X		
Asesoramiento y orientación técnica		X		
Trabajo en equipo		X		
Relaciones Interpersonales		X		

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Ing. Comercial, Economista o afines	X	
Administración	X	X
Conocimientos Informativos		
Planificación Estratégica.	X	
Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, Ley de Régimen Municipal, Ley de Contrataciones, y otras relacionadas.	X	X
Metodologías de adquisiciones, control de activo, seguros y provisión de servicios.	X	X
Estructura organizacional por productos, procesos.	X	X
Destrezas Específicas		
TIC's.	X	
Inglés	X	
Negociador, Motivador.		X
Destrezas Generales		
Planificación	X	X
Pensamiento analítico y crítico	X	
Diseño de alternativas de solución	X	
Asesoramiento y orientación técnica		X
Trabajo en equipo	X	
Relaciones Interpersonales		

11. Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del Puesto	Control de Resultados
		Gestión	Comunicación				
0							

12. Elaboración, Revisión y Aprobación

Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	
Analista RR. HH.		Director de Unidad		Director de RR. HH.	

ETAPA-CUENCA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. Datos de Identificación

Puesto:	RESPONSABLE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		Código:	
Unidad:	Dirección Administrativa	Lugar trabajo:	Cuenca	
Nivel:	Profesional	Puntos:		
Supervisor Directo	Director Administrativo	Nro. Plazas:		
Grupo Ocupacional:		RMU Actual:		
Rol del Puesto:	Coordinación y Ejecución de procesos			
Fecha de elaboración:	30-May-07			

2. Misión del Puesto

Coordinar y ejecutar en forma alternativa las actividades de los subprocesos de adquisiciones e importaciones, provisión de recursos materiales, servicios de seguridad y vigilancia y la administración del parque automotor y equipo mecanizado.

3. Actividades Esenciales de la Posición

Nro.	Actividades de la Posición	F	CO	CM	Total	Perm.
1	Propone e implementa políticas, normas y procedimientos de los servicios administrativos de los subprocesos.	2	5	5	27	A
2	Analiza y evalúa la aplicación de políticas, normas y procedimientos de servicios administrativos.	1	5	5	26	A
3	Coordina la ejecución de programas de provisión de servicios generales y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles.	3	5	5	28	A
4	Coordina la elaboración y ejecución el plan anual de adquisiciones	5	5	4	25	A
5	Administra los contratos de servicios con terceros y arrendamiento de bienes.	2	5	5	27	A
6	Coordina y elabora documentos precontractuales de adquisición directa o de concursos	3	5	3	18	A
7	Mantiene el control y registro de suministros, materiales, equipos, accesorios y repuestos	3	5	3	18	A
8	Administra el parque automotor y equipo mecanizado de la Empresa.	5	5	4	25	A
9	Elabora informes sobre el cumplimiento de objetivos y metas según planes y programas, dentro de una política de rendición de cuentas.	3	4	4	19	A
10	Las demás funciones asignadas por el Director Administrativo, de acuerdo con la naturaleza de su puesto.	3	3	3	12	A
11	Administra los servicios de seguridad y vigilancia de la empresa.	5	5	4	25	A
					0	
					0	
					0	

Donde:

F = Frecuencia de la Actividad (5 = diaria, 4 = semanal, 3 = quincenal, 2 = mensual, 1 = bimensual, trimestral, semestral o anual)
CO = Consecuencia por omisión de la actividad (3 = muy grave, 4 = grave, 5 = considerable, 2 = menor, 1 = mínima o ninguna)
CM = Completitud de la actividad (3 = máxima, 4 = Alta, 3 = moderada, 2 = Baja, 1 = Mínima)

Perm = Permanencia temporal de la actividad (A = superior a 2 años; B = Vigente 1 año; C = No estará vigente en 1 año)

Total = F + (CO * CM)

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	INTERFAZ: Nombre de cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios DIRECTOS de la actividad
Propone e implementa políticas, normas y procedimientos de los servicios administrativos de los subprocesos.	Director Administrativo, Gerencias de Área y unidades organizacionales
Analiza y evalúa la aplicación de políticas, normas y procedimientos de servicios administrativos.	Director Administrativo, Gerencias de Área y unidades organizacionales
Coordina la ejecución de programas de provisión de servicios generales y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles.	Director Administrativo, Gerencias de Área y unidades organizacionales, Proveedores.
Coordina la elaboración y ejecución el plan anual de adquisiciones	Director Administrativo, Gerencias de Área y unidades organizacionales, Proveedores.
Administra los contratos de servicios con terceros y arrendamiento de bienes.	Director Administrativo, Proveedores y contratistas.
Administra el parque automotor y equipo mecanizado de la Empresa.	Director Administrativo, Gerencias de Área y unidades organizacionales, Proveedores.
Administra los servicios de seguridad y vigilancia de la empresa.	Director Administrativo, Gerencias de Área y unidades organizacionales, Proveedores.

5. Instrucción Formal Requerida

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o diploma o título requerido	Área de conocimiento formal (Ej. Administración, Economía)
Profesional universitario	Ing. Comercial, Economista o afines	Administración Pública

6. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	7 a 9 años
2. Especificidad de la Experiencia	Administración Pública
3. Contenido de la Experiencia	Dirección de unidades y subsistemas de adquisiciones e importaciones, recursos materiales, seguridad y vigilancia, y parque automotor y equipo mecanizado.

ETAPA-CUENCA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

7. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Planificación Estratégica
Legislación	Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, Ley de Régimen Municipal, Ley de Contrataciones, y otras relacionadas.
Tendencias prácticas y enfoques	Metodologías de adquisiciones, control de activo, seguros y provisión de servicios.
Procesos	Estructura organizacional por productos, procesos.

8. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1.- Manejar programas informáticos	Paquetes de Oficina, Proyecto, SIE.
2.- Usar otros idiomas (hablado, escrito)	Inglés básico
3.- Otras destrezas específicas	Motivador.

9. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Manejo de recursos materiales y financieros		X		
Pensamiento crítico		X		
Identificación de problemas		X		
Manejo del tiempo		X		
Trabajo en equipo		X		

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Ing. Comercial, Economista o afines	X	
Administración Pública	X	X
Conocimientos Informativos		
Planificación Estratégica	X	
Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, Ley de Régimen Municipal, Ley de Contrataciones, y otras relacionadas.	X	X
Metodologías de adquisiciones, control de activo, seguros y provisión de servicios.	X	X
Estructura organizacional por productos, procesos.	X	X
Destrezas Específicas		
Paquetes de Oficina, Proyecto, SIE.	X	
Inglés básico	X	
Motivador.		X
Destrezas Generales		
Manejo de recursos materiales y financieros	X	X
Pensamiento crítico	X	
Identificación de problemas	X	
Manejo del tiempo		X
Trabajo en equipo	X	

11. Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del Puesto	Control de Resultados
		Gestión	Comunicación				

12. Elaboración, Revisión y Aprobación

Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	

ETAPA-CUENCA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. Datos de Identificación

Puesto:	ANALISTA ADMINISTRATIVO	Código:	
Unidad:	Dirección Administrativa	Lugar trabajo:	Cuenca
Nivel:	Profesional	Puntos:	
Supervisor Directo	Director Administrativo - Responsable de Área	Nro. Plazas:	
Grupo Ocupacional:		RMU Actual:	
Rol del Puesto:	Ejecución de procesos		
Fecha de elaboración:	30-May-07		

2. Misión del Puesto

Ejecutar en forma alternativa las actividades de los subprocesos de adquisiciones e importaciones, provisión de recursos materiales y servicio de seguridad y vigilancia y la administración del parque automotor y equipo mecanizado.

3. Actividades Esenciales de la Posición

Nro.	Actividades de la Posición	F	CO	CM	Total	Perm.
1	Aplica políticas, normas y procedimientos de los servicios administrativos de los subprocesos.	2	5	5	27	A
2	Determina existencias y aprovisionamiento de materiales, equipos y accesorios.	1	5	5	26	A
3	Ejecuta programas de provisión de servicios generales y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles.	3	5	5	28	A
4	Elabora documentos precontractuales para la adquisición de bienes y servicios	3	5	3	18	A
5	Administra el servicio de transporte, parque automotor y equipo mecanizado de la Empresa.	5	5	4	25	A
7	Gestiona en casos de emergencia acciones correctivas y preventivas	3	4	4	19	A
8	Controla el consumo de combustible, lubricantes, repuestos y accesorios del parque automotor	5	3	3	14	A
9	Informa el cumplimiento de objetivos y metas según planes y programas, dentro de una política de rendición de cuentas.	3	4	4	19	A
10	Las demás funciones asignadas por el Director de la unidad, de acuerdo con la naturaleza de su puesto.	3	3	3	12	A
11	Actualiza la información de los procesos de contratación	3	3	3	12	A
12	Controla y brinda los servicios de seguridad y vigilancia de la empresa.	5	5	4	25	A

Donde:

F = Frecuencia de la Actividad (5 = diaria, 4 = semanal, 3 = quincenal, 2 = mensual, 1 = bimensual, trimestral, semestral o anual)

Perm = Permanencia temporal de la actividad (A = superior a 2 años; B = Vigente 1 año; C = No estará vigente en 1 año)

CO = Consecuencia por omisión de la actividad (5 = muy grave, 4 = grave, 3 = considerable, 2 = menor, 1 = mínima o ninguna)

CM = Complejidad de la actividad (5 = Máxima, 4 = Alta, 3 = Moderada, 2 = Baja, 1 = Mínima)

Total = F + (CO * CM)

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	INTERFAZ: Nombre de cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios DIRECTOS de la actividad
Aplica políticas, normas y procedimientos de los servicios administrativos de los subprocesos.	Director Administrativo.
Determina existencias y aprovisionamiento de materiales, equipos y accesorios.	Director Administrativo, Unidades Organizacionales.
Ejecuta programas de provisión de servicios generales y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles.	Director Administrativo, Unidades organizacionales, Proveedores.
Elabora documentos precontractuales para la adquisición de bienes y servicios	Director Administrativo, Unidades organizacionales
Administra el servicio de transporte, parque automotor y equipo mecanizado de la Empresa.	Director Administrativo.
Gestiona en casos de emergencia acciones correctivas y preventivas	Director Administrativo, Unidades organizacionales
Controla el consumo de combustible, lubricantes, repuestos y accesorios del parque automotor	Director Administrativo, Unidades organizacionales, Proveedores.

5. Instrucción Formal Requerida

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o diploma o título requerido	Área de conocimiento formal (Ej. Administración, Economía)
Profesional universitario	Ing. Comercial, Economista o afines	Administración

ETAPA-CUENCA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

6. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	3 a 4 años
2. Especificidad de la Experiencia	Gestión administrativa
3. Contenido de la Experiencia	Ejecución de subsistemas de adquisiciones e importaciones, recursos materiales, seguridad y vigilancia, y parque automotor y equipo mecanizado.

7. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Planificación Estratégica
Legislación	Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, Ley de Régimen Municipal, Ley de Contrataciones, y otras relacionadas.
Tendencias prácticas y enfoques	Metodologías de adquisiciones, control de activo, seguros y provisión de servicios.

8. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1.- Manejar programas informáticos	TIC's
2.- Usar otros idiomas (hablado, escrito)	Inglés básico
3.- Otras destrezas específicas	Administración de procesos

9. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Manejo de recursos materiales y financieros		X		
Generación de ideas		X		
Identificación de problemas		X		
Manejo del tiempo		X		
Trabajo en equipo		X		

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Ing. Comercial, Economista o afines	X	
Administración	X	X
Conocimientos Informativos		
Planificación Estratégica	X	
Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, Ley de Régimen Municipal, Ley de Contrataciones y otras relacionadas.	X	X
Metodologías de adquisiciones, control de activo, seguros y provisión de servicios.	X	X
	X	X
Destrezas Específicas		
TIC's	X	
Inglés básico	X	
Administración de procesos		X
Destrezas Generales		
Manejo de recursos materiales y financieros	X	X
Generación de ideas	X	
Identificación de problemas	X	
Manejo del tiempo		X
Trabajo en equipo	X	

11. Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del Puesto	Control de Resultados
		Gestión	Comunicación				

12. Elaboración, Revisión y Aprobación

Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	
Analista RR. HH.		Director de Unidad		Director de RR. HH.	

ETAPA-CUENCA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. Datos de Identificación

Puesto:	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Código:	
Unidad:	Adquisiciones e importaciones	Lugar trabajo:	Cuenca
Nivel:	Profesional	Puntos:	
Supervisor Directo	Director Administrativo	Nro. Plazas:	
Grupo Ocupacional:		RMU Actual:	
Rol del Puesto:	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológicos		
Fecha de elaboración:	30-May-07		

2. Misión del Puesto

Actualizar información de los subprocesos de servicios administrativos.

3. Actividades Esenciales de la Posición

Nro.	Actividades de la Posición	F	CO	CM	Total	Perm.
1	Consolida y depura información de adquisiciones y calificación de proveedores.	5	5	3	20	A
2	Realiza la selección de ofertas y elabora cuadro de cotizaciones.	2	5	4	22	A
3	Elabora ordenes de compra y solicitudes de provisión de servicios	3	4	4	19	A
4	Realiza tramites de importación de recursos materiales	3	4	4	19	A
5	Atiende y tramita el mantenimiento de edificios y bienes muebles y equipos.	3	4	3	15	A
7	Tramita los reclamos ante empresas aseguradoras	2	3	3	11	A
8	Las demás funciones asignadas por el Director y el Analista Administrativo	3	3	3	12	A
9	Informa del cumplimiento de sus actividades al Director.	3	2	3	9	A

Donde:

F = Frecuencia de la Actividad (5 = diaria, 4 = semanal, 3 = quincenal, 2 = mensual, 1 = bimensual, trimestral, semestral o anual)

CO = Consecuencia por omisión de la actividad (5 = muy grave, 4 = grave, 3 = considerable, 2 = menor, 1 = mínima o ninguna)

CM = Complejidad de la actividad (5 = Máxima, 4 = Alta, 3 = Moderada, 2 = Baja, 1 = Mínima)

Perm = Permanencia temporal de la actividad (A = superior a 2 años; B = Vigente 1 año; C = No estará vigente en 1 año)

Total = F + (CO * CM)

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	INTERFAZ: Nombre de cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios DIRECTOS de la actividad
Consolida y depura información de adquisiciones y calificación de proveedores.	Director, Analista, Unidades Organizacionales
Realiza la selección de ofertas y elabora cuadro de cotizaciones.	Director, Analista, Unidades Organizacionales
Elabora ordenes de compra y solicitudes de provisión de servicios	Analista, Unidades Organizacionales
Realiza tramites de importación de recursos materiales	Director, Analista, Unidades Organizacionales
Atiende y tramita el mantenimiento de edificios y bienes muebles y equipos.	Director, Analista, Unidades Organizacionales
Tramita los reclamos ante empresas aseguradoras	Director, Unidades Organizacionales
Las demás funciones asignadas por el Director y el Analista Administrativo	Director y Analista Administrativo

5. Instrucción Formal Requerida

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o diploma o título requerido	Área de conocimiento formal (Ej. Administración, Economía)
Profesional	ing. Comercial, Economista, Psicólogo Industrial	Administración

ETAPA-CUENCA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

6. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	2 años
2. Especificidad de la Experiencia	Operaciones de adquisiciones, inventarios, importaciones, contratación y seguros.
3. Contenido de la Experiencia	Movimientos y trámites de adquisición, contratación e importación de bienes y servicios.

7. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Estructura, productos y servicios institucionales
Legislación	Normas internas
Proveedores	Tramites administrativos

8. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1.- Manejar programas informáticos	Office y aplicaciones de adquisiciones e inventarios.
2.- Usar otros idiomas (hablado, escrito)	No aplica otros idiomas
3.- Otras destrezas específicas	Tramites administrativos de adquisiciones e importaciones

9. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Habilidad numérica			X	
Trabajo en equipo			X	

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Ing. Comercial, Economista, Psicólogo Industrial.	X	
Administración	X	X
Conocimientos Informativos		
Estructura, productos y servicios institucionales	X	X
Normas internas		X
Tramites administrativos		X
Destrezas Específicas		
Office y aplicaciones de adquisiciones e inventarios.	X	
No aplica otros idiomas		
Tramites administrativos de adquisiciones e importaciones y seguros generales	X	
Destrezas Generales		
Habilidad numérica	X	X
Trabajo en equipo	X	X

11. Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del Puesto	Control de Resultados
		Gestión	Comunicación				

12. Elaboración, Revisión y Aprobación

Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	
Analista RR. HH.		Director de Unidad		Director de RR. HH.	

ETAPA-CUENCA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. Datos de Identificación

Puesto:	SECRETARIA EJECUTIVA		Código:	
Unidad:	Dirección Administrativa	Lugar trabajo:	Cuenca	
Nivel:	No profesional	Puntos:		
Supervisor Directo	Director Administrativo	Nro. Plazas:		
Grupo Ocupacional:		RMU Actual:		
Rol del Puesto:	Técnico			
Fecha de elaboración:	22-Jun-07			

2. Misión del Puesto

Ejecutar actividades de recepción, registro, clasificación, distribución, despacho y archivo de documentación; y, dar apoyo a los trámites administrativos de la Unidad.

3. Actividades Esenciales de la Posición

Nro.	Actividades de la Posición	F	CO	CM	Total	Perm.
1	Brinda asistencia secretarial y logística al personal de la Dirección;	5	4	3	17	A
2	Recepta llamadas telefónicas y atiende a los usuarios de la unidad en trámites, recepción de documentos, entrega de información autorizada;	5	4	2	13	A
3	Efectúa labores de secretaría en respuesta a la documentación ingresada y despachada.	5	4	2	13	A
4	Da soporte de apoyo administrativo a los trámites del Director;	5	4	2	13	A
5	Procesa y mantiene actualizados los expedientes y archivos de la Unidad.	5	3	2	11	A
6	Las demás funciones asignadas por el Director;	5	3	2	11	A
7	Informa del cumplimiento de sus actividades al Director.	3	3	2	9	A

Donde:

F = Frecuencia de la Actividad (5 = diaria, 4 = semanal, 3 = quincenal, 2 = mensual, 1 = bimensual, trimestral, semestral o anual)

CO = Consecuencia por omisión de la actividad (5 = muy grave, 4 = grave, 3 = considerable, 2 = menor, 1 = mínima o ninguna)

CM = Complejidad de la actividad (5 = Máxima, 4 = Alta, 3 = Moderada, 2 = Baja, 1 = Mínima)

Perm = Permanencia temporal de la actividad (A = superior a 2 años; B = Vigente 1 año; C = No estará vigente en 1 año)

Total =	F + (CO * CM)
----------------	----------------------

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	INTERFAZ: Nombre de cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios DIRECTOS de la actividad
Brinda asistencia secretarial y logística al personal de la Dirección;	Personal de la Unidad.
Recepta llamadas telefónicas y atiende a los usuarios de la unidad en trámites, recepción de documentos, entrega de información autorizada;	Usuarios de la Unidad.
Efectúa labores de secretaría en respuesta a la documentación ingresada y despachada.	Personal de la Unidad.
Da soporte de apoyo administrativo a los trámites del Director;	Personal de la Unidad.
Procesa y mantiene actualizados los expedientes y archivos de la Unidad.	Personal de la Unidad.
Las demás funciones asignadas por el Director;	Director y personal de la Unidad.
Informa del cumplimiento de sus actividades al Director.	Director de la Unidad.

5. Instrucción Formal Requerida

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o diploma o título requerido	Área de conocimiento formal (Ej. Administración, Economía)
Técnico	Técnico	Secretaría Ejecutiva

ETAPA-CUENCA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

6. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	1 año
2. Especificidad de la Experiencia	Secretaría Ejecutiva
3. Contenido de la Experiencia	Administración documental, atención de usuarios.

7. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Estructura organizacional y POA de la Dirección
Legislación	Reglamentos internos y procedimientos
Clientes, proveedores.	Conocimiento de clientes, proveedores.

8. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1.- Manejar programas informáticos	Office y programas de aplicación de oficina
2.- Usar otros idiomas (hablado, escrito)	Inglés
3.- Otras destrezas específicas	Operar fax, teléfonos y equipos de oficina

9. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en Equipo		x		
Orientación de servicio		x		
Organización de información y documental		x		

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Técnico	X	
Secretaría Ejecutiva	X	X
Conocimientos Informativos		
Estructura organizacional y POA de la Dirección		X
Reglamentos internos y procedimientos		X
Conocimiento de clientes, proveedores.		X
Destrezas Específicas		
Office y programas de aplicación de oficina	X	X
Inglés	X	
Operar fax, teléfonos y equipos de oficina		X
Destrezas Generales		
Trabajo en Equipo		X
Orientación de servicio	X	
Organización de información y documental	X	

11. Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del Puesto	Control de Resultados
		Gestión	Comunicación				
0							

12. Elaboración, Revisión y Aprobación

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha: Analista RH	Fecha: Director de Unidad	Fecha: Director de RRHH

ETAPA-CUENCA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. Datos de Identificación

Puesto:	SECRETARIO GENERAL	Código:	
Unidad:	Secretaría General	Lugar trabajo:	Cuenca
Nivel:	Directivo	Puntos:	
Supervisor Directo	Gerente General	Nro. Plazas:	
Grupo Ocupacional:		RMU Actual:	
Rol del Puesto:	Dirección de Unidad Organizacional		
Fecha de elaboración:	20-Jun-07		

2. Misión del Puesto

Dar soporte secretarial a la Gerencia General, liderar la comunicación corporativa y organizar y dirigir la administración documentaria de la empresa.

3. Actividades Esenciales de la Posición

Nro.	Actividades de la Posición	F	CO	CM	Total	Perm.
1	Da soporte secretarial a la Gerencia General y a la Institución.	5	5	3	20	A
2	Certifica documentos.	5	5	5	30	A
3	Coordina y supervisa la administración documentaria y el archivo de la empresa.	4	4	4	20	A
4	Coordina y supervisa las actividades de comunicación corporativa y relaciones públicas.	4	4	3	16	A
5	Actúa en comités y comisiones de la empresa.	2	5	5	27	
6	Gestiona y tramita documentación diaria.	5	5	5	30	
7	Elabora informes de la Secretaría General sobre el cumplimiento de objetivos y metas según planes y programas, dentro de una política de rendición de cuentas.	1	3	3	10	A
8	Las demás funciones asignadas por el Gerente General, de acuerdo con la naturaleza de su puesto.	3	5	3	18	A

Donde:

F = Frecuencia de la Actividad (5 = diaria, 4 = semanal, 3 = quincenal, 2 = mensual, 1 = bimensual, trimestral, semestral o anual)

Perm = Permanencia temporal de la actividad (A = superior a 2 años; B = Vigente 1 año; C = No estará vigente en 1 año)

CO = Consecuencia por omisión de la actividad (5 = muy grave, 4 = grave, 3 = considerable, 2 = menor, 1 = mínima o ninguna)

CM = Complejidad de la actividad (5 = Máxima, 4 = Alta, 3 = Moderada, 2 = Baja, 1 = Mínima)

Total = F + (CO * CM)

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	INTERFAZ: Nombre de cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios DIRECTOS de la actividad
Da soporte secretarial a la Gerencia General y a la Institución.	Gerencia General y Áreas organizacionales
Certifica documentos.	Usuarios internos y externos.
Coordina y supervisa la administración documentaria y el archivo de la empresa.	Personal interno.
Coordina y supervisa las actividades de comunicación corporativa y relaciones públicas.	Personal interno.
Las demás funciones asignadas por el Gerente General, de acuerdo con la naturaleza de su puesto.	Gerencia General
Gestiona y tramita documentación diaria.	Áreas organizacionales.
Actúa en comités y comisiones de la empresa.	Áreas organizacionales.

5. Instrucción Formal Requerida

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o diploma o título requerido	Área de conocimiento formal (Ej. Administración, Economía)
Profesional universitario	Doctor o Abogado	Jurisprudencia.

ETAPA-CUENCA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

6. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	10 o más años
2. Especificidad de la Experiencia	Jurisprudencia.
3. Contenido de la Experiencia	Dirigir los procesos de secretaría general, administración documentaria y comunicación social.

7. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Estructura organizacional por productos y procesos
Legislación	Ley Orgánica Municipal y ordenanzas, y otras leyes relacionadas, normatividad interna.
Tendencias prácticas y enfoques	Administración documentaria, administración de archivos.
Clientes	Relaciones con instituciones públicas y privadas, medios de comunicación.

8. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1.- Manejar programas informáticos	Sistemas y programas de aplicación de administración y control documentario (SAD)
2.- Usar otros idiomas (hablado, escrito)	
3.- Otras destrezas específicas	

9. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Planificación		X		
Pensamiento analítico y crítico		X		
Diseño de alternativas de solución		X		
Asesoramiento y orientación técnica		X		
Trabajo en equipo		X		
Manejo de información gerencial		X		

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Doctor o Abogado	X	
Jurisprudencia.	X	X
Conocimientos Informativos		
Estructura organizacional por productos y procesos	X	
Ley Orgánica Municipal y ordenanzas, y otras leyes relacionadas, normatividad interna.	X	X
Administración documentaria, administración de archivos.	X	X
Relaciones con instituciones públicas y privadas, medios de comunicación.	X	X
Destrezas Específicas		
Sistemas y programas de aplicación de administración y control documentario (SAD)	X	
Destrezas Generales		
Planificación	X	X
Pensamiento analítico y crítico	X	
Diseño de alternativas de solución	X	
Asesoramiento y orientación técnica		X
Trabajo en equipo	X	
Manejo de información gerencial		

11. Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del Puesto	Control de Resultados
		Gestión	Comunicación				

12. Elaboración, Revisión y Aprobación

Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	
Analista RR. HH.		Director de Unidad		Director de RR. HH.	

ETAPA-CUENCA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. Datos de Identificación

Puesto:	COMUNICADOR SOCIAL	Código:	
Unidad:	Secretaría General	Lugar trabajo:	Cuenca
Nivel:	Profesional	Puntos:	
Supervisor Directo	Secretario General	Nro. Plazas:	
Grupo Ocupacional:		RMU Actual:	
Rol del Puesto:	Ejecución de procesos		
Fecha de elaboración:	30-May-07		

2. Misión del Puesto

Ejecutar el plan de comunicación social y ejercer las actividades de relaciones públicas.

3. Actividades Esenciales de la Posición

Nro.	Actividades de la Posición	F	CO	CM	Total	Perm.
1	Prepara y ejecuta el programa de comunicación externa (página web, boletines informativos, entrevistas y otros).	5	5	5	30	A
2	Elabora y ejecuta el programa de comunicación interna (página web, cartelera, boletines, entrevistas y otros).	5	5	5	30	A
3	Facilita y coordina información sobre la Institución en medios de comunicación y genera boletines prensa.	5	5	4	25	A
4	Establece estrategias de comunicación y relación con los medios de opinión pública.	3	5	4	23	A
5	Coordina con las comunidades y medios de comunicación la suscripción de contratos y convenios.	4	5	3	19	
6	Realiza y coordina las actividades de relaciones públicas.	5	3	3	14	A
7	Las demás funciones asignadas por el Gerente General, Secretario General	5	4	3	17	A
8	Elabora informes de cumplimiento de objetivos y metas dentro de una política de rendición de cuentas.	1	3	3	10	A

Donde:

F = Frecuencia de la Actividad (5 = diaria, 4 = semanal, 3 = quincenal, 2 = mensual, 1 = bimensual, trimestral, semestral o anual)

Perm = Permanencia temporal de la actividad (A = superior a 2 años; B = Vigente 1 año; C = No estará vigente en 1 año)

CO = Consecuencia por omisión de la actividad (5 = muy grave, 4 = grave, 3 = considerable, 2 = menor, 1 = mínima o ninguna)

CM = Complejidad de la actividad (5 = Máxima, 4 = Alta, 3 = Moderada, 2 = Baja, 1 = Mínima)

Total = F + (CO * CM)

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	INTERFAZ: Nombre de cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios DIRECTOS de la actividad
Prepara y ejecuta el programa de comunicación externa (página web, boletines informativos, entrevistas y otros).	Áreas organizacionales y medios de comunicación.
Elabora y ejecuta el programa de comunicación interna (página web, cartelera, boletines, entrevistas y otros).	Áreas organizacionales.
Facilita y coordina información sobre la Institución en medios de comunicación y genera boletines prensa.	Medios de comunicación, Areas Organizacionales.
Establece estrategias de comunicación y relación con los medios de opinión pública.	Gerencia General y Áreas organizacionales
Realiza y coordina las actividades de relaciones públicas.	Gerencia General y Áreas organizacionales
Las demás funciones asignadas por el Gerente General, Secretario General	Gerente General, Secretario General.
Coordina con las comunidades y medios de comunicación la suscripción de contratos y convenios.	Secretario General.

5. Instrucción Formal Requerida

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o diploma o título requerido	Área de conocimiento formal (Ej. Administración, Economía)
Profesional universitario	Licenciatura	Comunicación social.

ETAPA-CUENCA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

6. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	3 a 4 años
2. Especificidad de la Experiencia	Comunicación Social y Relaciones Públicas.
3. Contenido de la Experiencia	Elaboración y operación de procesos de comunicación social (externa e interna a la empresa) y relaciones públicas.

7. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Planificación estratégica y POA	Conocimiento de plan estratégico y POA de la institución.
Estructura, productos y servicios institucionales	Productos empresariales.
Legislación	Estatuto Orgánico Funcional y normas internas.

8. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1.- Manejar programas informáticos	Office y aplicaciones informáticas para comunicación social, SIE.
2.- Usar otros idiomas (hablado, escrito)	Inglés
3.- Otras destrezas específicas	Técnicas de comunicación y de relaciones públicas.

9. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Programación de eventos.		X		
Pensamiento analítico y crítico			X	
Negociación			X	
Comunicación		X		
Orientación de servicio		X		

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Licenciatura	X	
Comunicación social.	X	X
Conocimientos Informativos		
Planificación estratégica y POA	X	X
Estructura, productos y servicios institucionales		X
Estatuto Orgánico Funcional y normas internas.	X	X
Destrezas Específicas		
Office y aplicaciones informáticas para comunicación social, SIE.	X	
Inglés	X	
Técnicas de comunicación y de relaciones públicas.	X	
Destrezas Generales		
Programación de eventos.	X	
Pensamiento analítico y crítico		X
Negociación	X	X
Comunicación	X	X
Orientación de servicio		X

11. Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del Puesto	Control de Resultados
		Gestión	Comunicación				

12. Elaboración, Revisión y Aprobación

Elaborado por:		Revisado por.		Aprobado por:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	
Analista RR. HH.		Director de Unidad		Director de RR. HH.	

ETAPA-CUENCA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. Datos de Identificación

Puesto:	ADMINISTRADOR DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	Código:	
Unidad:	Secretaría General	Lugar trabajo:	Cuenca
Nivel:	Profesional	Puntos:	
Supervisor Directo	Secretario General	Nro. Plazas:	
Grupo Ocupacional:		RMU Actual:	
Rol del Puesto:	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico		
Fecha de elaboración:	20-Jun-07		

2. Misión del Puesto

Organizar y controlar la administración documentaria y el archivo de la empresa.

3. Actividades Esenciales de la Posición

Nro.	Actividades de la Posición	F	CO	CM	Total	Perm.
1	Organiza la administración documentaria de la empresa.	5	5	5	30	A
2	Supervisa las labores de archivo de la Empresa.	4	3	4	16	A
3	Las demás funciones asignadas por el Director de la Unidad.	2	3	3	11	A
4	Elabora informes de cumplimiento de objetivos y metas dentro de una política de rendición de cuentas.	1	3	3	10	A

Donde:

F = Frecuencia de la Actividad (5 = diaria, 4 = semanal, 3 = quincenal, 2 = mensual, 1 = bimensual, trimestral, semestral o anual)

CO = Consecuencia por omisión de la actividad (5 = muy grave, 4 = grave, 3 = considerable, 2 = menor, 1 = mínima o ninguna)

CM = Complejidad de la actividad (5 = Máxima, 4 = Alta, 3 = Moderada, 2 = Baja, 1 = Mínima)

Perm = Permanencia temporal de la actividad (A = superior a 2 años; B = Vigente 1 año; C = No estará vigente en 1 año)

Total = F + (CO * CM)

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	INTERFAZ: Nombre de cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios DIRECTOS de la actividad
Organiza la administración documentaria de la empresa.	Gerencia General y Áreas Organizacionales.
Supervisa las labores de archivo de la Empresa.	secretario General y Técnico de Archivo
Las demás funciones asignadas por el Director de la Unidad.	Secretario General
Elabora informes de cumplimiento de objetivos y metas dentro de una política de rendición de cuentas.	Secretario General, Gerencia General.

5. Instrucción Formal Requerida

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o diploma o título requerido	Área de conocimiento formal (Ej. Administración, Economía)
Profesional universitario	Ciencias Sociales	Secretaría, administración documentaria, administración de archivo, documentología.

ETAPA-CUENCA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

6. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	2 años
2. Especificidad de la Experiencia	Secretaría, administración documentaria, administración de archivo, documentología.
3. Contenido de la Experiencia	Procesos de administración documentaria y archivo general

7. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Planificación estratégica y POA	Conocimiento de plan estratégico y POA de la institución.
Estructura, productos y servicios institucionales	Estructura y productos empresariales.
Legislación	Estatuto Orgánico Funcional y normas internas.

8. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1.- Manejar programas informáticos	Office y aplicaciones informáticas para control documentario y archivo (SAD)
2.- Usar otros idiomas (hablado, escrito)	No requiere otro idioma
3.- Otras destrezas específicas	

9. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Comunicación		X		
Trabajo en equipo		X		
Orientación de servicio		X		

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Ciencias Sociales	X	
Secretaría, administración documentaria, administración de archivo, documentología.	X	
Conocimientos Informativos		
Conocimiento de plan estratégico y POA de la institución.	X	X
Estructura y productos empresariales.	X	
Estatuto Orgánico Funcional y normas internas.		
Destrezas Específicas		
Office y aplicaciones informáticas para control documentario y archivo (SAD)	X	X
No requiere otro idioma		X
Destrezas Generales		
Comunicación	X	X
Trabajo en equipo	X	
Orientación de servicio	X	

11. Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del Puesto	Control de Resultados
		Gestión	Comunicación				

12. Elaboración, Revisión y Aprobación

Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	
Analista RR. HH.		Director de Unidad		Director de RR. HH.	

ETAPA-CUENCA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. Datos de Identificación

Puesto:	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Código:	
Unidad:	Unidades de la empresa	Lugar trabajo:	Cuenca
Nivel:	No profesional	Puntos:	0
Supervisor Directo	Responsable de Unidad	Nro. Plazas:	
Grupo Ocupacional:		RMU Actual:	
Rol del Puesto:	Administrativo		
Fecha de elaboración:	08-Jun-07		

2. Misión del Puesto

Realizar trámites operativos, administrativos y de archivo que requieran las unidades

3. Actividades Esenciales de la Posición

Nro.	Actividades de la Posición	F	CO	CM	Total	Perm.
1	Participa y clasifica e inventaría los activos fijos, bienes y materiales.	5	3	2	11	A
2	Brinda atención a usuarios de la unidad en trámites requeridos	4	3	2	10	A
3	Informa sobre existencias y estado de activos fijos, bienes y materiales.	5	3	2	11	A
4	Notifica a clientes en casos de moratoria, realiza depósitos y pagos de tesorería, y participa en acciones de incautación por juicios de coactiva.	5	3	2	11	A
5	Realiza el conteo e ingresa los valores recaudados en el día al sistema y los compara con información generada	5	3	2	11	A
6	Brindar apoyo en la ejecución de trámites administrativos y de archivo de documentos	5	3	2	11	A
7	Las demás funciones asignadas por el Responsable de Unidad	3	3	2	9	A
8	Informa del cumplimiento de sus actividades a su superior.	3	3	2	9	A

Donde:

F = Frecuencia de la Actividad (5 = diaria, 4 = semanal, 3 = quincenal, 2 = mensual, 1 = bimensual, trimestral, semestral o anual)

Perm = Permanencia temporal de la actividad (A = superior a 2 años; B = Vigente 1 año; C = No estará vigente en 1 año)

CO = Consecuencia por omisión de la actividad (5 = muy grave, 4 = grave, 3 = considerable, 2 = menor, 1 = mínima o ninguna)

CM = Complejidad de la actividad (5 = Máxima, 4 = Alta, 3 = Moderada, 2 = Baja, 1 = Mínima)

Total = F + (CO * CM)

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	INTERFAZ: Nombre de cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios DIRECTOS de la actividad
Participa y clasifica e inventaría los activos fijos, bienes y materiales.	Unidades organizacionales y proveedores - contratistas
Brinda atención a usuarios de la unidad en trámites requeridos	Asesoría Jurídica.
Informa sobre existencias y estado de activos fijos, bienes y materiales.	Unidades organizacionales y proveedores - contratistas
Notifica a clientes en casos de moratoria, realiza depósitos y pagos de tesorería, y participa en acciones de incautación por juicios de coactiva.	Cientes, Instituciones financieras y de control.
Realiza el conteo e ingresa los valores recaudados en el día al sistema y los compara con información generada	Responsable de Área.
Brindar apoyo en la ejecución de trámites administrativos y de archivo de documentos	Unidad organizacional
Las demás funciones asignadas por el Responsable de Unidad	Responsable de Área.

5. Instrucción Formal Requerida

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o diploma o título requerido	Área de conocimiento formal (Ej. Administración, Economía)
Bachiller	Bachiller	Manejo de activos fijos, bienes, materiales, operaciones de tesorería, apoyo de trámites administrativos y de archivo.

ETAPA-CUENCA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

6. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	Hasta 1 año
2. Especificidad de la Experiencia	Apoyo administrativo
3. Contenido de la Experiencia	Manejo de activos fijos, bienes, materiales , operaciones de tesorería, apoyo de trámites administrativos y de archivo.

7. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Estructura organizacional
Legislación	Reglamentos internos y procedimientos de manejo de activos fijos, bienes y materiales, trámites administrativos y de archivo
Clientes y proveedores	Conocimiento de clientes y proveedores

8. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1.- Manejar programas informáticos	Office y programas de aplicación de control de bienes y operaciones de tesorería y de archivo
2.- Usar otros idiomas (hablado, escrito)	No requiere conocimiento de otros idiomas
3.- Otras destrezas específicas	Operar fax, teléfonos y equipos de oficina

9. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en Equipo			X	
Orientación de servicio			X	
Organización información y documental			X	

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Trámites institucionales		X
Manejo de activos fijos, bienes, materiales , operaciones de tesorería, apoyo de trámites administrativos y de archivo.	X	X
Conocimientos Informativos		
Estructura organizacional		X
Reglamentos internos y procedimientos de manejo de activos fijos, bienes y materiales, trámites administrativos y de archivo		X
Conocimiento de clientes y proveedores		X
Destrezas Específicas		
Office y programas de aplicación de control de bienes y operaciones de tesorería y de archivo	X	X
No requiere conocimiento de otros idiomas		
Operar fax, teléfonos y equipos de oficina		X
Destrezas Generales		
Trabajo en Equipo		X
Orientación de servicio	X	
Organización información y documental	X	

11. Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del Puesto	Control de Resultados
		Gestión	Comunicación				
0							

12. Elaboración, Revisión y Aprobación

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

ETAPA-CUENCA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. Datos de Identificación

Puesto:	AUXILIAR DE SERVICIOS	Código:	
Unidad:	Gerencia, o Dirección, o Unidad	Lugar trabajo:	Cuenca
Nivel:	No profesional	Puntos:	
Supervisor Directo:	Gerente, o Director, o Responsable	Nro. Plazas:	
Grupo Ocupacional:		RMU Actual:	
Rol del Puesto:	Servicios		
Fecha de elaboración:	20-Jun-07		

2. Misión del Puesto

EFECTUAR LABORES DE MENSAJERÍA Y LIMPIEZA DE OFICINA.

3. Actividades Esenciales de la Posición

Nro.	Actividades de la Posición	F	CO	CM	Total	Perm.
1	Efectuar los servicios de mensajería a la Dirección.	5	3	1	8	A
2	Brindar los servicios de conserjería y limpieza a la Dirección.	5	3	1	8	A
3	Llevar constancia de la entrega recepción de documentos.	5	3	1	8	A
4	Efectuar la entrega de solicitud de materiales de Oficina y recibir pedidos.	4	3	1	7	A
5	Atender los pedidos de fotocopiado y de otros requerimientos de oficina.	5	3	1	8	A
6	Las demás funciones designadas por el Director.	3	3	1	6	A
7	Informar de las actividades cumplidas al Director.	5	3	1	8	A

Donde:

F = Frecuencia de la Actividad (5 = diaria, 4 = semanal, 3 = quincenal, 2 = mensual, 1 = bimensual, trimestral, semestral o anual)

Perm = Permanencia temporal de la actividad (A = superior a 2 años; B = Vigente 1 año; C = No estará vigente en 1 año)

CO = Consecuencia por omisión de la actividad (5 = muy grave, 4 = grave, 3 = considerable, 2 = menor, 1 = mínima o ninguna)

CM = Complejidad de la actividad (5 = Máxima, 4 = Alta, 3 = Moderada, 2 = Baja, 1 = Mínima)

Total = F + (CO * CM)

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	INTERFAZ: Nombre de cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios DIRECTOS de la actividad
Efectuar los servicios de mensajería a la Dirección.	Personal de la Unidad.
Brindar los servicios de conserjería y limpieza a la Dirección.	Personal de la Unidad.
Llevar constancia de la entrega recepción de documentos.	Personal de la Unidad.
Efectuar la entrega de solicitud de materiales de Oficina y recibir pedidos.	Personal de la Unidad.
Atender los pedidos de fotocopiado y de otros requerimientos de oficina.	Personal de la Unidad.
Las demás funciones designadas por el Director.	Personal de la Unidad.
Informar de las actividades cumplidas al Director.	Director y personal de la Unidad.

5. Instrucción Formal Requerida

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o diploma o título requerido	Área de conocimiento formal (Ej. Administración, Economía)
Educación Básica	Certificado de años aprobados	Servicios de limpieza y mensajería

6. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	Menor a 1 año
2. Especificidad de la Experiencia	Limpieza y mensajería
3. Contenido de la Experiencia	Arreglo y mantenimiento de oficinas y espacios físicos; y, entrega y recepción de documentación

ETAPA-CUENCA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

7. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Reglamento y procedimientos internos	
Distribución espacial de oficinas y locales institución	
Conocimiento de clientes, proveedores.	
Conocimiento de la instituciones públicas y servicios de la ciudad.	

8. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1.- Personas y áreas	Personas y áreas
2.- Usar copiadoras, fax y teléfonos	Usar copiadoras, fax y teléfonos
3.- Manejar Equipos de limpieza y mantenimiento de oficinas	Manejar Equipos de limpieza y mantenimiento de oficinas

9. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación de servicio		X		
Manejo del Tiempo		X		

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Educación Básica	X	
Servicios de limpieza y mensajería	X	X
Conocimientos Informativos		
Reglamento y procedimientos internos		X
Distribución espacial de oficinas y locales institución		X
Conocimiento de clientes, proveedores.		X
Conocimiento de la instituciones públicas y servicios de la ciudad.	X	
Destrezas Específicas		
Personas y áreas		X
Usar copiadoras, fax y teléfonos		X
Manejar Equipos de limpieza y mantenimiento de oficinas		X
Destrezas Generales		
Orientación de servicio	X	
Manejo del Tiempo	X	

11. Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del Puesto	Control de Resultados
		Gestión	Comunicación				

12. Elaboración, Revisión y Aprobación

Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	
Analista RR. HH.		Director de Unidad		Director de RR. HH.	

ETAPA-CUENCA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. Datos de Identificación

Puesto:	TECNICO DE ADMINISTRACION DOCUMENTARIA	Código:	
Unidad:	Secretaría General	Lugar trabajo:	Cuenca
Nivel:	No profesional	Puntos:	
Supervisor Directo	Secretario General	Nro. Plazas:	
Grupo Ocupacional:		RMU Actual:	
Rol del Puesto:	Técnico		
Fecha de elaboración:	20-Jun-07		

2. Misión del Puesto

Brindar soporte técnico en las labores de secretaría y asistencia administrativa

3. Actividades Esenciales de la Posición

Nro.	Actividades de la Posición	F	CO	CM	Total	Perm.
1	Efectúa labores de manejo de la documentación ingresada y despachada.	5	4	2	13	A
2	Graba sesiones de directorio	3	4	2	11	
3	Da soporte de apoyo administrativo a la Gerencia General y Secretaría General	5	4	2	13	A
4	Brinda asistencia secretarial al Gerente General y Secretario General	5	4	3	17	A
5	Realiza oficios, memorandos y otros documentos.	5	4	2	13	A
6	Informa del cumplimiento de sus actividades al Secretario General	3	3	2	9	A
7	Las demás funciones asignadas por el Secretario General	3	3	2	9	A

Donde:

F = Frecuencia de la Actividad (5 = diaria, 4 = semanal, 3 = quincenal, 2 = mensual, 1 = bimensual, trimestral, semestral o anual)

Perm = Permanencia temporal de la actividad (A = superior a 2 años; B = Vigente 1 año; C = No estará vigente en 1 año)

CO = Consecuencia por omisión de la actividad (5 = muy grave, 4 = grave, 3 = considerable, 2 = menor, 1 = mínima o ninguna)

CM = Complejidad de la actividad (5 = Máxima, 4 = Alta, 3 = Moderada, 2 = Baja, 1 = Mínima)

Total = F + (CO * CM)

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	INTERFAZ: Nombre de cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios DIRECTOS de la actividad
Efectúa labores de manejo de la documentación ingresada y despachada.	Secretario General
Graba sesiones de directorio	Secretario General
Da soporte de apoyo administrativo a la Gerencia General y Secretaría General	Gerente General y Secretario General
Brinda asistencia secretarial al Gerente General y Secretario General	Gerente General y Secretario General
Realiza oficios, memorandos y otros documentos.	Secretario General
Informa del cumplimiento de sus actividades al Secretario General	Secretario General
Las demás funciones asignadas por el Secretario General	Secretario General

5. Instrucción Formal Requerida

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o diploma o título requerido	Área de conocimiento formal (Ej. Administración, Economía)
Técnico	Técnico	Administración Documentaria

ETAPA-CUENCA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

6. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	1 año
2. Especificidad de la Experiencia	Administración Documentaria
3. Contenido de la Experiencia	Administración documental, atención de usuarios.

7. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Estructura organizacional y POA de la Dirección
Legislación	Reglamentos internos y procedimientos
Conocimiento de clientes, proveedores.	Clientes de Etapa

8. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1.- Manejar programas informáticos	Office y programas de aplicación de oficina, SAD
2.- Usar otros idiomas (hablado, escrito)	Inglés
3.- Otras destrezas específicas	Operar fax, teléfonos y equipos de oficina

9. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en Equipo		x		
Orientación de servicio		x		
Organización de información y documental		x		

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Técnico	X	
Administración Documentaria	X	X
Conocimientos Informativos		
Estructura organizacional y POA de la Dirección		X
Reglamentos internos y procedimientos		X
Clientes de Etapa		X
Destrezas Específicas		
Office y programas de aplicación de oficina, SAD	X	X
Inglés	X	
Operar fax, teléfonos y equipos de oficina		X
Destrezas Generales		
Trabajo en Equipo		X
Orientación de servicio	X	
Organización de información y documental	X	

11. Valoración del Puesto

COMPETENCIAS		COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD			
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del Puesto	Control de Resultados
		Gestión	Comunicación				

12. Elaboración, Revisión y Aprobación

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Analista RH	Director de Unidad	Director de RH

ETAPA-CUENCA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. Datos de Identificación

Puesto:	TÉCNICO EN ARCHIVO	Código:	
Unidad:	Secretaría General	Lugar trabajo:	Cuenca
Nivel:	No profesional	Puntos:	
Supervisor Directo:	Secretario General	Nro. Plazas:	
Grupo Ocupacional:		RMU Actual:	
Rol del Puesto:	Técnico.		
Fecha de elaboración:	30-May-07		

2. Misión del Puesto

Registra, cataloga y archiva la documentación de la Gerencia General.

3. Actividades Esenciales de la Posición

Nro.	Actividades de la Posición	F	CO	CM	Total	Perm.
1	Organiza, clasifica, digitaliza y codifica la documentación de la Gerencia General, según técnicas establecidas.	5	5	5	30	A
2	Realiza el archivo y conservación de la documentación entregada para su custodia.	5	5	4	25	A
3	Efectúa el registro y control de documentos del Archivo General, requeridos por las Áreas organizacionales.	5	5	3	20	A
4	Las demás funciones asignadas por el Secretario General.	3	3	2	9	A
5	Informa del cumplimiento de sus actividades al Secretario General.	3	3	2	9	A

Donde:

F = Frecuencia de la Actividad (5 = diaria, 4 = semanal, 3 = quincenal, 2 = mensual, 1 = bimensual, trimestral, semestral o anual)

CO = Consecuencia por omisión de la actividad (5 = muy grave, 4 = grave, 3 = considerable, 2 = menor, 1 = mínima o ninguna)

CM = Complejidad de la actividad (5 = Máxima, 4 = Alta, 3 = Moderada, 2 = Baja, 1 = Mínima)

Perm = Permanencia temporal de la actividad (A = superior a 2 años; B = Vigente 1 año; C = No estará vigente en 1 año)

Total = F + (CO * CM)

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	INTERFAZ: Nombre de cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios DIRECTOS de la actividad
Organiza, clasifica, digitaliza y codifica la documentación de la Gerencia General, según técnicas establecidas.	Administrador del Sistema de Documentación y Archivo.
Realiza el archivo y conservación de la documentación entregada para su custodia.	
Efectúa el registro y control de documentos del Archivo General, requeridos por las Áreas organizacionales.	Áreas organizacionales.
Las demás funciones asignadas por el Secretario General.	Secretario General
Informa del cumplimiento de sus actividades al Secretario General.	Secretario General, Administrador de Sistema de Documentación y Archivo.

5. Instrucción Formal Requerida

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o diploma o título requerido	Área de conocimiento formal (Ej. Administración, Economía)
Técnico	Técnico	documentación y archivo.

ETAPA-CUENCA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

6. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	1 año
2. Especificidad de la Experiencia	documentación y archivo.
3. Contenido de la Experiencia	archivo.

7. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Estructura organizacional.
Legislación	Reglamentos internos y procedimientos

8. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1.- Manejar programas informáticos	Office y programas de aplicación de administración documentaria y archivo (SAD)
2.- Usar otros idiomas (hablado, escrito)	
3.- Otras destrezas específicas	Operar fax, teléfonos y equipos de oficina

9. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Organización documental		X		
Orientación de servicio			X	
Manejo de documentación empresarial		X		

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Técnico	X	
documentación y archivo.	X	X
Conocimientos Informativos		
Estructura organizacional.		X
Reglamentos internos y procedimientos	X	X
Destrezas Específicas		
Office y programas de aplicación de administración documentaria y archivo (SAD)	X	X
Operar fax, teléfonos y equipos de oficina		X
Destrezas Generales		
Organización documental	X	
Orientación de servicio	X	
Manejo de documentación empresarial	X	

11. Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del Puesto	Control de Resultados
		Gestión	Comunicación				

12. Elaboración, Revisión y Aprobación

Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	
Analista RR. HH.		Director de Unidad		Director de RR. HH.	

Matrices Procesos – Puestos

Empresa Publica Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento Ambiental

Formulario No 3 MATRIZ: PRODUCTO - PROCESO - PUESTO

UNIDAD:		Dirección de Asesoría Jurídica				Oficina en: Cuenca	
Producto:		GESTION DE CONTRATACION PUBLICA				Fecha: 03/05/2007	
Descripción secuencial del Flujo del Proceso		Nombres de los puestos que participan directamente en el proceso					K
No.	ACTIVIDADES PRINCIPALES: Qué (verbo infinitivo) y Para qué	DIRECTOR	RESPONSABE	P1	P1	P1	
		DR. LUIS PENAFIEL	DR. LUIS PENAFIEL	DR.A. ALEXANDRA TAMAYO	DRA. ELIZABETH VEGA	DR. PATRICIO VILLAVICENCIO	
		Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	
		8	7	5	5	5	
1	Recepción de requerimiento	1	0	0	0	0	1
2	Delegar a profesional	1	1	0	0	0	2
3	Investigar y consultar	0	1	1	1	1	5
4	Revisar documentos precontractuales	0	1	1	1	0	4
5	Ejecutar etapas precontractuales	0	1	1	1	0	5
6	Elaborar contratos	0	1	1	1	1	3
7	Elaborar informe	1	1	0	0	0	2
8	Revisar y autorización	1	1	1	1	1	4

No. Actividades	4	7	5	5	3	26
Peso	9	25	21	21	12	3,25
Complejidad Puesto	0,45	0,71	0,84	0,84	0,80	
Participación en el proceso	0,35	0,96	0,81	0,81	0,46	
Total Rol y Complejidad	8,45	7,71	5,84	5,84	5,80	
Rp. Propuesto	8	7	5	5	5	

Director	P5	P2	P2	P2
14	12	9	9	9
14	12	Abogado 1	Abogado 1	Abogado 1

Empresa Publica Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento Ambiental

Formulario No 3 MATRIZ: PRODUCTO - PROCESO - PUESTO

UNIDAD: Dirección de Asesoría Jurídica		Oficina en: Cuenca						
Producto: GESTION DE TRAMITACION PROCESAL Y REGULACION		Fecha: 3-abril- 3 de mayo de 2007 2007						
Descripción secuencial del Flujo del Proceso		Nombres de los puestos que participan directamente en el proceso						
No.	ACTIVIDADES PRINCIPALES: Qué (verbo infinitivo) y Para qué	DIRECTOR	RESPONSABE	P3	P1	P1	P2	K
		DR. LUIS PENAFIEL	DR. MAURO VALLEJO	DR. JORGE ALVAREZ	DR. PATRICIO VILLAVICENCIO	DR. PABLO INIGUEZ	DR. OMAR SARMIENTO	
		Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	
		8	7	5	5	5	5	
1	Receptar solicitud	1	0	0	0	0	0	1
2	Delegar a profesional	1	1	0	0	0	0	2
3	Investigar y consultar	0	0	1	1	1	1	5
4	Tramitar etapas procesales	1	1	1	1	1	1	5
5	Participara en elaboración de Normativa regulatoria	1	1	0	0	0	1	4
6	Elaborar el borrador del informe	1	1	1	1	1	1	4
7	Revisar y autorización	1	1	0	0	0	0	3

Firma de los participantes en el Taller

No. Actividades	6	5	3	3	3	4	24
Peso	19	18	14	14	14	18	3,43
Complejidad Puesto	0,63	0,72	0,93	0,93	0,93	0,90	
Participación en el proceso	0,79	0,75	0,58	0,58	0,58	0,75	
Total Rol y Complejidad	8,63	7,72	5,93	5,93	5,93	5,90	
Rp. Propuesto	8	7	5	5	5	5	

Director	P5	P2	P2	P2	P2
14	12	9	9	9	9
Director	Responsable	Abogado 1	Abogado 1	Abogado 1	Abogado 1

Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento Ambiental

Formulario No 3 **MATRIZ: PRODUCTO - PROCESO - PUESTO**

UNIDAD:		DIRECCION ADMINISTRATIVA								Oficina en:	
Producto:		Servicios Administrativos								Fecha: 08-May-07	
Descripción secuencial del Flujo del Proceso		Nombres de los puestos que participan directamente en el proceso									K
No.	ACTIVIDADES PRINCIPALES: Qué (verbo infinitivo) y Para qué	Director Administrativo	P2	P2	P2	P1	As. Técnico 1	Asistente Técnico 1	Asistente Técnico 1	Asistente Adm. 2	
		Javier Ordóñez	Fabián Ramírez	Vicente Piedra	Fernando Torres	Marcelo Samaniego	Rene León	Mario Vasquez	Sebastián Velez	Diana Almeida	
		Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	
		7	6	5	4	4	3	3	3	2	
1	Planificar, programar y adquirir los bienes	1	1	1	0	1	0	1	1	0	5
2	Actualizar y Calificar el banco de datos de proveedores	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1
3	Publicar y digitar en sistema Contratanet los procesos de adquisiciones	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
4	Mantener y controlar el parque automotor y equipo mecanizado	1	0	1	0	0	1	0	0	0	4
5	Programar, dotar y controlar el servicio de seguridad industrial y física	1	1	0	0	0	0	0	0	0	4
6	Capacitar al personal sobre seguridad industrial y física	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3
7	Mantener y adecuar los bienes muebles e inmuebles	1	1	0	1	0	0	0	0	0	3
8	Contratar y administrar los seguros de ramos generales, vida y asistencia medica	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5
9	Contratar y proveer de servicios varios al personal y usuarios	1	1	0	0	0	0	0	0	1	2
10	Coordinar programas de prevención	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2

No. Actividades	10	5	2	1	2	1	1	2	1	30
Peso	30	17	9	3	6	4	5	6	2	3,00
Complejidad Puesto	0,60	0,68	0,90	0,60	0,60	0,80	1,00	0,60	0,40	
Participación en el proceso	1,00	0,57	0,30	0,10	0,20	0,13	0,17	0,20	0,07	
Total Rol y Complejidad	8,60	5,68	5,90	4,60	5,60	4,80	5,00	4,60	3,40	
Rp. Propuesto	8	5	5	4	5	4	4	4	3	

Director	P2	P2	P	P2	P	P	P	TA
14	9	9	7	9	7	7	7	5
Director	Admi. 1	Admi. 1	Asit. Adm	Admi. 1	Asit. Adm	Asit. Adm	Asit. Adm	Sec. Eject.

Empresa Publica Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento Ambiental

Formulario No 3 MATRIZ: PRODUCTO - PROCESO - PUESTO

UNIDAD: Secretaria General				Oficina en: CUENCA				
Producto: Gestión documentaria y archivo				Fecha: 08-May-07				
No.	Descripción secuencial del Flujo del Proceso ACTIVIDADES PRINCIPALES: Qué (verbo infinitivo) y Para qué	Nombres de los puestos que participan directamente en el proceso						NIVEL de COMPLEJIDAD de la ACTIVIDAD
		Secretario General	Asistente Administrativo 1	Asistente Administrativo 1	Auxiliar de Servicios	P1	Asistente Administrativo 2	
		Henry Coellar	Jessica Orozco	Renato Sarmiento	Manuel Fajardo	Sandra Alvarez	Patricia Ramirez	
		Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	
		8	2	2	1	4	2	
1	Receptar e ingresar documentación	0	1	0	0	0	0	2
2	Despachar y tramitar documentación	1	0	0	0	0	0	5
3	Gestionar y distribuir documentación	0	0	0	1	0	1	3
4	Elaborar respuestas	0	0	0	0	0	1	2
5	Conferir certificaciones	1	0	0	0	0	0	3
6	Archivar documentación	0	0	1	0	0	0	4
7	Apoyar y coordinar sesiones de Directorio	1	0	0	1	0	1	4
8	Controlar el adecuado manejo de la documentación y archivo de la Empresa	0	0	0	0	1	0	5
9	Apoyar en la provisión de materiales y otros requerimientos	0	0	0	0	0	1	1

Nivel de Complejidad: Señale con **5** la actividad con la más alta complejidad (**conocimiento**) en el proceso y con **1** la de menor complejidad

No. Actividades	3	1	1	2	1	4	29
Peso	12	2	4	7	5	10	3,22
Complejidad Puesto	0,80	0,40	0,80	0,70	1,00	0,50	
Participación en el proceso	0,41	0,07	0,14	0,24	0,17	0,34	
Total Rol y Complejidad	8,80	2,40	3,80	1,70	5,00	3,50	
Rp. Propuesto	8	2	3	1	4	3	

Director	AAC	TA	AS	P	TB
14	4	5	1	7	6
Director	Aux. Adminis	Técnic Arch.	Aux. Servi.	Ad. Sistema	Tec. Adm.

Empresa Publica Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento Ambiental

Formulario No 3 MATRIZ: PRODUCTO - PROCESO - PUESTO

UNIDAD:	Secretaria General	Oficina en:	CUENCA		
Producto:	Relaciones Públicas	Fecha:	08-May-07		
Descripción secuencial del Flujo del Proceso		Nombres de los puestos que participan directamente			
No.	ACTIVIDADES PRINCIPALES: Qué (verbo infinitivo) y Para qué	Secretario General	P1	P2	NIVEL de COMPLEJIDAD de la ACTIVIDAD
		Henry Coellar	Monica Pesantez	Blanca Pesantez	
		Rp	Rp	Rp	
		8	5	5	
1	Elaborar boletines de prensa	0	1	1	5
2	Organizar ruedas de prensa	0	0	1	2
3	Coordinar logística para suscripción de convenios y contratos oficiales	1	1	1	5
4	Coordinar eventos oficiales (sociales y culturales)	0	1	1	4
5	Coordinar visitas a medios de comunicación	0	1	1	3
6	Ejecutar y coordinar la comunicación interna	0	1	0	4
7	Gestionar pagos de facturas a medios	0	1	0	2
8	Preparar oficios	0	1	0	1
9	Controlar al monitoreo de mdios de comunicación	0	1	1	3

Nivel de Complejidad: Señale con 5 la actividad con la más alta complejidad (**conocimiento**) en el proceso y con 1 la de menor complejidad

No. Actividades	1	8	6	29
Peso	5	27	22	3,22
Complejidad Puesto	1,00	0,68	0,73	
Participación en el proceso	0,17	0,93	0,76	
Total Rol y Complejidad	9,00	5,68	5,73	
Rp. Propuesto	8	5	5	

Director	P	P
14	7	7
Director	Comunicador Social	Comunicador Social

Valoración de Puestos

VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

1. DATOS GENERALES

INSTITUCION: ETAPA	UNIDAD: DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA
PUESTO: DIRECTOR DE ASESORÍA JURÍDICA	CÓDIGO:

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

2. COMPETENCIAS

2.1 INSTRUCCIÓN FORMAL

Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.

Educación Básica	
Bachiller	
Técnico	
Profesional - Tecnología	
Profesional - 4 años	
Profesional - 5 años	X
Profesional - 6 años o más	
Diplomado Superior	
Especialista	
Maestría o PHD	

2.2 EXPERIENCIA

Aprécia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.

NO PROFESIONALES

Servicios	Hasta 1 año	
Administrativo	Hasta 1 año	
Técnico	1 año	

PROFESIONALES

Ejecución de apoyo y tecnológico	Hasta 2 años	
Ejecución de procesos	3 - 4 años	
Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	
Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	

DIRECTIVO

Dirección de unidad organizacional	10 años o más	X
------------------------------------	---------------	---

2.3 HABILIDADES DE GESTIÓN

Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

1	2	3	4	5
				X

2.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.

1	2	3	4	5
				X

3. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

3.1. CONDICIONES DE TRABAJO

Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

1	2	3	4	5
				X

3.2. TOMA DE DECISIONES

Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.

1	2	3	4	5
				X

4.- RESPONSABILIDAD

4.1. ROL DEL PUESTO

Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales

NO PROFESIONALES

Servicios	
Administrativo	
Técnico	

PROFESIONALES

Ejecución de apoyo y Tecnológico	
Ejecución de procesos	
Ejecución y supervisión de procesos	
Ejecución y coordinación de procesos	

DIRECTIVO

Dirección de unidad organizacional	X
------------------------------------	---

4.2. CONTROL DE RESULTADOS

Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este subfactor

1	2	3	4	5
				X

VALORACION Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

1.- DATOS GENERALES																																																																													
INSTITUCION: ETAPA		UNIDAD: DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA																																																																											
PUESTO: DIRECTOR DE ASESORÍA JURÍDICA		CODIGO: 0																																																																											
2. COMPETENCIAS DEL PUESTO																																																																													
2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN		2.2. EXPERIENCIA																																																																											
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Educación Básica</td><td style="text-align: right;">15</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bachiller</td><td style="text-align: right;">45</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td style="text-align: right;">85</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - Tecnología</td><td style="text-align: right;">125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 4 años</td><td style="text-align: right;">140</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Profesional - 5 años</td><td style="text-align: right;">155</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 6 años o más</td><td style="text-align: right;">170</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Diplomado Superior</td><td style="text-align: right;">10</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Especialista</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Maestría o PHD</td><td style="text-align: right;">30</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15	<input type="checkbox"/>	Bachiller	45	<input type="checkbox"/>	Técnico	85	<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125	<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140	<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155	<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170	<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	10	<input type="checkbox"/>	Especialista	20	<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	30	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="4">NO PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td style="text-align: right;">Hasta 1 año</td><td style="text-align: right;">13</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td style="text-align: right;">Hasta 1 año</td><td style="text-align: right;">25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td style="text-align: right;">1 año</td><td style="text-align: right;">38</td></tr> <tr><td colspan="4">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td style="text-align: right;">2 años</td><td style="text-align: right;">50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td style="text-align: right;">3 - 4 años</td><td style="text-align: right;">63</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td style="text-align: right;">5 - 6 años</td><td style="text-align: right;">75</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td style="text-align: right;">7 - 9 años</td><td style="text-align: right;">88</td></tr> <tr><td colspan="4">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td style="text-align: right;">10 años o más</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>		NO PROFESIONALES				<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13	<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25	<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38	PROFESIONALES				<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88	DIRECTIVO				<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100
<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15																																																																											
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45																																																																											
<input type="checkbox"/>	Técnico	85																																																																											
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125																																																																											
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140																																																																											
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155																																																																											
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170																																																																											
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	10																																																																											
<input type="checkbox"/>	Especialista	20																																																																											
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	30																																																																											
NO PROFESIONALES																																																																													
<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13																																																																										
<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25																																																																										
<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38																																																																										
PROFESIONALES																																																																													
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50																																																																										
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63																																																																										
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75																																																																										
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88																																																																										
DIRECTIVO																																																																													
<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100																																																																										
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN		2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN																																																																											
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	100	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																																												
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																											
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																											
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																											
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																											
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																																																																											
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																											
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																											
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																											
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																											
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																																																																											
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO																																																																													
3.1. CONDICIONES DE TRABAJO		3.2. TOMA DE DECISIONES																																																																											
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	100	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																																												
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																											
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																											
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																											
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																											
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																																																																											
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																											
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																											
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																											
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																											
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																																																																											
4.- RESPONSABILIDAD																																																																													
4.1. ROL DEL PUESTO		4.2. CONTROL DE RESULTADOS																																																																											
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="3">NO PROFESIONAL</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td style="text-align: right;">25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td style="text-align: right;">50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td style="text-align: right;">75</td></tr> <tr><td colspan="3">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td style="text-align: right;">125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td style="text-align: right;">150</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td style="text-align: right;">175</td></tr> <tr><td colspan="3">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td style="text-align: right;">200</td></tr> </table>		NO PROFESIONAL			<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Técnico	75	PROFESIONALES			<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175	DIRECTIVO			<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																										
NO PROFESIONAL																																																																													
<input type="checkbox"/>	Servicios	25																																																																											
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50																																																																											
<input type="checkbox"/>	Técnico	75																																																																											
PROFESIONALES																																																																													
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100																																																																											
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125																																																																											
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150																																																																											
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175																																																																											
DIRECTIVO																																																																													
<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200																																																																											
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																											
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																											
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																											
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																											
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																																																																											
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN																																																																													
Puntaje Total: <input style="width: 100px;" type="text" value="955"/>		Grupo Ocupacional: <input style="width: 200px;" type="text" value="Director Técnico de Area"/> Puesto Institucional : <input style="width: 200px;" type="text"/>																																																																											
6.- OBSERVACIONES																																																																													
<p>Fecha: _____</p> <p style="text-align: center;">.....</p> <p style="display: flex; justify-content: space-between;">Director de la UnidadDirector de Recursos Humanos</p>																																																																													

VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

1. DATOS GENERALES

INSTITUCION: ETAPA	UNIDAD: CONTRATACIÓN PÚBLICA O TRAMITACIÓN PROCESAL Y REGULACIÓN
PUESTO: ABOGADO 2	CÓDIGO:

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

2. COMPETENCIAS

2.1 INSTRUCCIÓN FORMAL

Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.

Educación Básica	
Bachiller	
Técnico	
Profesional - Tecnología	
Profesional - 4 años	
Profesional - 5 años	X
Profesional - 6 años o más	
Diplomado Superior	
Especialista	
Maestría o PHD	

2.2 EXPERIENCIA

Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.

NO PROFESIONALES

Servicios	Hasta 1 año	
Administrativo	Hasta 1 año	
Técnico	1 año	

PROFESIONALES

Ejecución de apoyo y tecnológico	Hasta 2 años	
Ejecución de procesos	3 - 4 años	
Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	X
Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	

DIRECTIVO

Dirección de unidad organizacional	10 años o más	
------------------------------------	---------------	--

2.3 HABILIDADES DE GESTIÓN

Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

1	2	3	4	5
			X	

2.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.

1	2	3	4	5
			X	

3. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

3.1. CONDICIONES DE TRABAJO

Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

1	2	3	4	5
		X		

3.2. TOMA DE DECISIONES

Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.

1	2	3	4	5
			X	

4.- RESPONSABILIDAD

4.1. ROL DEL PUESTO

Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales

NO PROFESIONALES

Servicios	
Administrativo	
Técnico	

PROFESIONALES

Ejecución de apoyo y Tecnológico	
Ejecución de procesos	
Ejecución y supervisión de procesos	X
Ejecución y coordinación de procesos	

DIRECTIVO

Dirección de unidad organizacional	
------------------------------------	--

4.2. CONTROL DE RESULTADOS

Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este subfactor

1	2	3	4	5
		X		

VALORACION Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

1.- DATOS GENERALES																																																																												
INSTITUCION: ETAPA		UNIDAD: CONTRATACIÓN PÚBLICA O TRAMITACIÓN PROCESAL Y																																																																										
PUESTO: ABOGADO 2		CODIGO: 0																																																																										
2. COMPETENCIAS DEL PUESTO																																																																												
2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN		2.2. EXPERIENCIA																																																																										
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Educación Básica</td><td style="text-align: right;">15</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bachiller</td><td style="text-align: right;">45</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td style="text-align: right;">85</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - Tecnología</td><td style="text-align: right;">125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 4 años</td><td style="text-align: right;">140</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Profesional - 5 años</td><td style="text-align: right;">155</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 6 años o más</td><td style="text-align: right;">170</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Diplomado Superior</td><td style="text-align: right;">10</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Especialista</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Maestría o PHD</td><td style="text-align: right;">30</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15	<input type="checkbox"/>	Bachiller	45	<input type="checkbox"/>	Técnico	85	<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125	<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140	<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155	<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170	<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	10	<input type="checkbox"/>	Especialista	20	<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	30	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="4">NO PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td style="text-align: right;">Hasta 1 año</td><td style="text-align: right;">13</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td style="text-align: right;">Hasta 1 año</td><td style="text-align: right;">25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td style="text-align: right;">1 año</td><td style="text-align: right;">38</td></tr> <tr><td colspan="4">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td style="text-align: right;">2 años</td><td style="text-align: right;">50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td style="text-align: right;">3 - 4 años</td><td style="text-align: right;">63</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td style="text-align: right;">5 - 6 años</td><td style="text-align: right;">75</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td style="text-align: right;">7 - 9 años</td><td style="text-align: right;">88</td></tr> <tr><td colspan="4">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td style="text-align: right;">10 años o más</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>		NO PROFESIONALES				<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13	<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25	<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38	PROFESIONALES				<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88	DIRECTIVO				<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100
<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15																																																																										
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45																																																																										
<input type="checkbox"/>	Técnico	85																																																																										
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125																																																																										
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155																																																																										
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170																																																																										
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	10																																																																										
<input type="checkbox"/>	Especialista	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	30																																																																										
NO PROFESIONALES																																																																												
<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13																																																																									
<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25																																																																									
<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38																																																																									
PROFESIONALES																																																																												
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50																																																																									
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63																																																																									
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75																																																																									
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88																																																																									
DIRECTIVO																																																																												
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100																																																																									
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN		2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN																																																																										
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input checked="" type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input checked="" type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100																																												
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																										
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																										
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO																																																																												
3.1. CONDICIONES DE TRABAJO		3.2. TOMA DE DECISIONES																																																																										
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input checked="" type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100																																												
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																										
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																										
4.- RESPONSABILIDAD																																																																												
4.1. ROL DEL PUESTO		4.2. CONTROL DE RESULTADOS																																																																										
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="3">NO PROFESIONAL</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td style="text-align: right;">25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td style="text-align: right;">50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td style="text-align: right;">75</td></tr> <tr><td colspan="3">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td style="text-align: right;">125</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td style="text-align: right;">150</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td style="text-align: right;">175</td></tr> <tr><td colspan="3">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td style="text-align: right;">200</td></tr> </table>	NO PROFESIONAL			<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Técnico	75	PROFESIONALES			<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175	DIRECTIVO			<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100																										
NO PROFESIONAL																																																																												
<input type="checkbox"/>	Servicios	25																																																																										
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50																																																																										
<input type="checkbox"/>	Técnico	75																																																																										
PROFESIONALES																																																																												
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100																																																																										
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150																																																																										
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175																																																																										
DIRECTIVO																																																																												
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200																																																																										
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																										
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN																																																																												
Puntaje Total: <input style="width: 100px;" type="text" value="740"/>		Grupo Ocupacional: <input style="width: 200px;" type="text" value="Profesional 3"/> Puesto Institucional : <input style="width: 200px;" type="text"/>																																																																										
6.- OBSERVACIONES																																																																												
<p>Fecha: _____</p> <p style="text-align: center;">.....</p> <p style="display: flex; justify-content: space-between;"> Director de la Unidad Director de Recursos Humanos </p>																																																																												

VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

1. DATOS GENERALES

INSTITUCION: ETAPA	UNIDAD: CONTRATACIÓN PÚBLICA O TRAMITACIÓN PROCESAL Y REGULACIÓN
PUESTO: ABOGADO 1	CÓDIGO:

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

2. COMPETENCIAS

2.1 INSTRUCCIÓN FORMAL

Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.

Educación Básica	
Bachiller	
Técnico	
Profesional - Tecnología	
Profesional - 4 años	
Profesional - 5 años	X
Profesional - 6 años o más	
Diplomado Superior	
Especialista	
Maestría o PHD	

2.2 EXPERIENCIA

Aprécia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.

NO PROFESIONALES

Servicios	Hasta 1 año	
Administrativo	Hasta 1 año	
Técnico	1 año	

PROFESIONALES

Ejecución de apoyo y tecnológico	Hasta 2 años	
Ejecución de procesos	3 - 4 años	X
Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	
Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	

DIRECTIVO

Dirección de unidad organizacional	10 años o más	
------------------------------------	---------------	--

2.3 HABILIDADES DE GESTIÓN

Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección control.

1	2	3	4	5
		X		

2.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.

1	2	3	4	5
		X		

3. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

3.1. CONDICIONES DE TRABAJO

Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

1	2	3	4	5
		X		

3.2. TOMA DE DECISIONES

Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.

1	2	3	4	5
		X		

4.- RESPONSABILIDAD

4.1. ROL DEL PUESTO

Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales

NO PROFESIONALES

Servicios	
Administrativo	
Técnico	

PROFESIONALES

Ejecución de apoyo y Tecnológico	
Ejecución de procesos	X
Ejecución y supervisión de procesos	
Ejecución y coordinación de procesos	

DIRECTIVO

Dirección de unidad organizacional	
------------------------------------	--

4.2. CONTROL DE RESULTADOS

Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este subfactor

1	2	3	4	5
		X		

VALORACION Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

1.- DATOS GENERALES

INSTITUCION: ETAPA	UNIDAD: CONTRATACIÓN PÚBLICA O TRAMITACIÓN PROCESAL Y
PUESTO: ABOGADO 1	CODIGO: 0

2. COMPETENCIAS DEL PUESTO

2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Educación Básica</td><td style="text-align: right;">15</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bachiller</td><td style="text-align: right;">45</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td style="text-align: right;">85</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - Tecnología</td><td style="text-align: right;">125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 4 años</td><td style="text-align: right;">140</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Profesional - 5 años</td><td style="text-align: right;">155</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 6 años o más</td><td style="text-align: right;">170</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Diplomado Superior</td><td style="text-align: right;">10</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Especialista</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Maestría o PHD</td><td style="text-align: right;">30</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15	<input type="checkbox"/>	Bachiller	45	<input type="checkbox"/>	Técnico	85	<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125	<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140	<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155	<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170	<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	10	<input type="checkbox"/>	Especialista	20	<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	30	2.2. EXPERIENCIA <table style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="4">NO PROFESIONALES</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Servicios</td> <td>Hasta 1 año</td> <td style="text-align: right;">13</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Administrativo</td> <td>Hasta 1 año</td> <td style="text-align: right;">25</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Técnico</td> <td>1 año</td> <td style="text-align: right;">38</td> </tr> <tr> <td colspan="4">PROFESIONALES</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td> <td>2 años</td> <td style="text-align: right;">50</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Ejecución de procesos</td> <td>3 - 4 años</td> <td style="text-align: right;">63</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Ejecución y supervisión de procesos</td> <td>5 - 6 años</td> <td style="text-align: right;">75</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Ejecución y coordinación de procesos</td> <td>7 - 9 años</td> <td style="text-align: right;">88</td> </tr> <tr> <td colspan="4">DIRECTIVO</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Dirección de unidad organizacional</td> <td>10 años o más</td> <td style="text-align: right;">100</td> </tr> </table>	NO PROFESIONALES				<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13	<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25	<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38	PROFESIONALES				<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88	DIRECTIVO				<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100
<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15																																																																									
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45																																																																									
<input type="checkbox"/>	Técnico	85																																																																									
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125																																																																									
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140																																																																									
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155																																																																									
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170																																																																									
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	10																																																																									
<input type="checkbox"/>	Especialista	20																																																																									
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	30																																																																									
NO PROFESIONALES																																																																											
<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13																																																																								
<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25																																																																								
<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38																																																																								
PROFESIONALES																																																																											
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50																																																																								
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63																																																																								
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75																																																																								
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88																																																																								
DIRECTIVO																																																																											
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100																																																																								
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100	2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100																																												
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																									
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																									
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																																																																									
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																									
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																									
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																									
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																									
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																																																																									
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																									
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																									

3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO

3.1. CONDICIONES DE TRABAJO <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100	3.2. TOMA DE DECISIONES <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100
<input type="checkbox"/>	1	20																													
<input type="checkbox"/>	2	40																													
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																													
<input type="checkbox"/>	4	80																													
<input type="checkbox"/>	5	100																													
<input type="checkbox"/>	1	20																													
<input type="checkbox"/>	2	40																													
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																													
<input type="checkbox"/>	4	80																													
<input type="checkbox"/>	5	100																													

4.- RESPONSABILIDAD

4.1. ROL DEL PUESTO <table style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="3">NO PROFESIONAL</td> </tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td style="text-align: right;">25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td style="text-align: right;">50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td style="text-align: right;">75</td></tr> <tr> <td colspan="3">PROFESIONALES</td> </tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td style="text-align: right;">125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td style="text-align: right;">150</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td style="text-align: right;">175</td></tr> <tr> <td colspan="3">DIRECTIVO</td> </tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td style="text-align: right;">200</td></tr> </table>	NO PROFESIONAL			<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Técnico	75	PROFESIONALES			<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175	DIRECTIVO			<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200	4.2. CONTROL DE RESULTADOS <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100
NO PROFESIONAL																																																	
<input type="checkbox"/>	Servicios	25																																															
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50																																															
<input type="checkbox"/>	Técnico	75																																															
PROFESIONALES																																																	
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125																																															
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150																																															
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175																																															
DIRECTIVO																																																	
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200																																															
<input type="checkbox"/>	1	20																																															
<input type="checkbox"/>	2	40																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																																															
<input type="checkbox"/>	4	80																																															
<input type="checkbox"/>	5	100																																															

5.- RANGOS DE PONDERACIÓN

Puntaje Total:	643	Grupo Ocupacional:	Profesional 2	Puesto Institucional :	
-----------------------	-----	---------------------------	---------------	-------------------------------	--

6.- OBSERVACIONES

Fecha: _____ Director de la Unidad Director de Recursos Humanos
---	--

VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

1. DATOS GENERALES

INSTITUCION: ETAPA	UNIDAD: CONTRATACIÓN PÚBLICA O TRAMITACIÓN PROCESAL Y REGULACIÓN
PUESTO: RESPONSABLE LEGAL	CÓDIGO:

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

2. COMPETENCIAS

2.1 INSTRUCCIÓN FORMAL

Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.

Educación Básica	
Bachiller	
Técnico	
Profesional - Tecnología	
Profesional - 4 años	
Profesional - 5 años	X
Profesional - 6 años o más	
Diplomado Superior	
Especialista	
Maestría o PHD	

2.2 EXPERIENCIA

Aprécia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.

NO PROFESIONALES

Servicios	Hasta 1 año	
Administrativo	Hasta 1 año	
Técnico	1 año	

PROFESIONALES

Ejecución de apoyo y tecnológico	Hasta 2 años	
Ejecución de procesos	3 - 4 años	
Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	
Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	X

DIRECTIVO

Dirección de unidad organizacional	10 años o más	
------------------------------------	---------------	--

2.3 HABILIDADES DE GESTIÓN

Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

1	2	3	4	5
				X

2.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.

1	2	3	4	5
				X

3. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

3.1. CONDICIONES DE TRABAJO

Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

1	2	3	4	5
		X		

3.2. TOMA DE DECISIONES

Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.

1	2	3	4	5
				X

4.- RESPONSABILIDAD

4.1. ROL DEL PUESTO

Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales

NO PROFESIONALES

Servicios	
Administrativo	
Técnico	

PROFESIONALES

Ejecución de apoyo y Tecnológico	
Ejecución de procesos	
Ejecución y supervisión de procesos	
Ejecución y coordinación de procesos	X

DIRECTIVO

Dirección de unidad organizacional	
------------------------------------	--

4.2. CONTROL DE RESULTADOS

Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este subfactor

1	2	3	4	5
				X

VALORACION Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

1.- DATOS GENERALES

INSTITUCION: ETAPA	UNIDAD: CONTRATACIÓN PÚBLICA O TRAMITACIÓN PROCESAL Y
PUESTO: RESPONSABLE LEGAL	CODIGO: 0

2. COMPETENCIAS DEL PUESTO

2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Educación Básica</td><td style="text-align: right;">15</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bachiller</td><td style="text-align: right;">45</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td style="text-align: right;">85</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - Tecnología</td><td style="text-align: right;">125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 4 años</td><td style="text-align: right;">140</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Profesional - 5 años</td><td style="text-align: right;">155</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 6 años o más</td><td style="text-align: right;">170</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Diplomado Superior</td><td style="text-align: right;">10</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Especialista</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Maestría o PHD</td><td style="text-align: right;">30</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15	<input type="checkbox"/>	Bachiller	45	<input type="checkbox"/>	Técnico	85	<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125	<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140	<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155	<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170	<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	10	<input type="checkbox"/>	Especialista	20	<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	30	2.2. EXPERIENCIA NO PROFESIONALES <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td style="text-align: right;">Hasta 1 año</td><td style="text-align: right;">13</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td style="text-align: right;">Hasta 1 año</td><td style="text-align: right;">25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td style="text-align: right;">1 año</td><td style="text-align: right;">38</td></tr> </table> PROFESIONALES <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td style="text-align: right;">2 años</td><td style="text-align: right;">50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td style="text-align: right;">3 - 4 años</td><td style="text-align: right;">63</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td style="text-align: right;">5 - 6 años</td><td style="text-align: right;">75</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td style="text-align: right;">7 - 9 años</td><td style="text-align: right;">88</td></tr> </table> DIRECTIVO <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td style="text-align: right;">10 años o más</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13	<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25	<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88	<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100
<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15																																																													
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45																																																													
<input type="checkbox"/>	Técnico	85																																																													
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125																																																													
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140																																																													
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155																																																													
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170																																																													
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	10																																																													
<input type="checkbox"/>	Especialista	20																																																													
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	30																																																													
<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13																																																												
<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25																																																												
<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38																																																												
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50																																																												
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63																																																												
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75																																																												
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88																																																												
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100																																																												

2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	100	2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	100
<input type="checkbox"/>	1	20																													
<input type="checkbox"/>	2	40																													
<input type="checkbox"/>	3	60																													
<input type="checkbox"/>	4	80																													
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																													
<input type="checkbox"/>	1	20																													
<input type="checkbox"/>	2	40																													
<input type="checkbox"/>	3	60																													
<input type="checkbox"/>	4	80																													
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																													

3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO

3.1. CONDICIONES DE TRABAJO <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100	3.2. TOMA DE DECISIONES <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	100
<input type="checkbox"/>	1	20																													
<input type="checkbox"/>	2	40																													
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																													
<input type="checkbox"/>	4	80																													
<input type="checkbox"/>	5	100																													
<input type="checkbox"/>	1	20																													
<input type="checkbox"/>	2	40																													
<input type="checkbox"/>	3	60																													
<input type="checkbox"/>	4	80																													
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																													

4.- RESPONSABILIDAD

4.1. ROL DEL PUESTO NO PROFESIONAL <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td style="text-align: right;">25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td style="text-align: right;">50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td style="text-align: right;">75</td></tr> </table> PROFESIONALES <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td style="text-align: right;">125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td style="text-align: right;">150</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td style="text-align: right;">175</td></tr> </table> DIRECTIVO <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td style="text-align: right;">200</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Técnico	75	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175	<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200	4.2. CONTROL DE RESULTADOS <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	100
<input type="checkbox"/>	Servicios	25																																						
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50																																						
<input type="checkbox"/>	Técnico	75																																						
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100																																						
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125																																						
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150																																						
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175																																						
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200																																						
<input type="checkbox"/>	1	20																																						
<input type="checkbox"/>	2	40																																						
<input type="checkbox"/>	3	60																																						
<input type="checkbox"/>	4	80																																						
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																																						

5.- RANGOS DE PONDERACIÓN

Puntaje Total:	878		
Grupo Ocupacional:	Profesional 5	Puesto Institucional :	

6.- OBSERVACIONES

Fecha: _____

.....

Director de la Unidad	Director de Recursos Humanos
-----------------------	------------------------------

VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

1. DATOS GENERALES

INSTITUCION: ETAPA	UNIDAD: SECRETARIA GENERAL
PUESTO: SECRETARIO GENERAL	CÓDIGO:

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

2. COMPETENCIAS

2.1 INSTRUCCIÓN FORMAL

Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.

Educación Básica	
Bachiller	
Técnico	
Profesional - Tecnología	
Profesional - 4 años	
Profesional - 5 años	X
Profesional - 6 años o más	
Diplomado Superior	
Especialista	
Maestría o PHD	

2.2 EXPERIENCIA

Aprécia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.

NO PROFESIONALES

Servicios	Hasta 1 año	
Administrativo	Hasta 1 año	
Técnico	1 año	

PROFESIONALES

Ejecución de apoyo y tecnológico	Hasta 2 años	
Ejecución de procesos	3 - 4 años	
Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	
Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	

DIRECTIVO

Dirección de unidad organizacional	10 años o más	X
------------------------------------	---------------	---

2.3 HABILIDADES DE GESTIÓN

Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

1	2	3	4	5
				X

2.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.

1	2	3	4	5
				X

3. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

3.1. CONDICIONES DE TRABAJO

Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

1	2	3	4	5
				X

3.2. TOMA DE DECISIONES

Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.

1	2	3	4	5
				X

4.- RESPONSABILIDAD

4.1. ROL DEL PUESTO

Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales

NO PROFESIONALES

Servicios	
Administrativo	
Técnico	

PROFESIONALES

Ejecución de apoyo y Tecnológico	
Ejecución de procesos	
Ejecución y supervisión de procesos	
Ejecución y coordinación de procesos	

DIRECTIVO

Dirección de unidad organizacional	X
------------------------------------	---

4.2. CONTROL DE RESULTADOS

Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este subfactor

1	2	3	4	5
				X

VALORACION Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

1.- DATOS GENERALES

INSTITUCION: ETAPA	UNIDAD: SECRETARIA GENERAL
PUESTO: SECRETARIO GENERAL	CODIGO: 0

2. COMPETENCIAS DEL PUESTO

2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Educación Básica</td><td style="text-align: right;">15</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bachiller</td><td style="text-align: right;">45</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td style="text-align: right;">85</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - Tecnología</td><td style="text-align: right;">125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 4 años</td><td style="text-align: right;">140</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Profesional - 5 años</td><td style="text-align: right;">155</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 6 años o más</td><td style="text-align: right;">170</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Diplomado Superior</td><td style="text-align: right;">10</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Especialista</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Maestría o PHD</td><td style="text-align: right;">30</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15	<input type="checkbox"/>	Bachiller	45	<input type="checkbox"/>	Técnico	85	<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125	<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140	<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155	<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170	<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	10	<input type="checkbox"/>	Especialista	20	<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	30	2.2. EXPERIENCIA <table style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="4">NO PROFESIONALES</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Servicios</td> <td>Hasta 1 año</td> <td style="text-align: right;">13</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Administrativo</td> <td>Hasta 1 año</td> <td style="text-align: right;">25</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Técnico</td> <td>1 año</td> <td style="text-align: right;">38</td> </tr> <tr> <td colspan="4">PROFESIONALES</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td> <td>2 años</td> <td style="text-align: right;">50</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Ejecución de procesos</td> <td>3 - 4 años</td> <td style="text-align: right;">63</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Ejecución y supervisión de procesos</td> <td>5 - 6 años</td> <td style="text-align: right;">75</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Ejecución y coordinación de procesos</td> <td>7 - 9 años</td> <td style="text-align: right;">88</td> </tr> <tr> <td colspan="4">DIRECTIVO</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Dirección de unidad organizacional</td> <td>10 años o más</td> <td style="text-align: right;">100</td> </tr> </table>	NO PROFESIONALES				<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13	<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25	<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38	PROFESIONALES				<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88	DIRECTIVO				<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100
<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15																																																																									
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45																																																																									
<input type="checkbox"/>	Técnico	85																																																																									
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125																																																																									
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140																																																																									
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155																																																																									
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170																																																																									
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	10																																																																									
<input type="checkbox"/>	Especialista	20																																																																									
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	30																																																																									
NO PROFESIONALES																																																																											
<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13																																																																								
<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25																																																																								
<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38																																																																								
PROFESIONALES																																																																											
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50																																																																								
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63																																																																								
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75																																																																								
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88																																																																								
DIRECTIVO																																																																											
<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100																																																																								

2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	100	2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	100
<input type="checkbox"/>	1	20																													
<input type="checkbox"/>	2	40																													
<input type="checkbox"/>	3	60																													
<input type="checkbox"/>	4	80																													
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																													
<input type="checkbox"/>	1	20																													
<input type="checkbox"/>	2	40																													
<input type="checkbox"/>	3	60																													
<input type="checkbox"/>	4	80																													
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																													

3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO

3.1. CONDICIONES DE TRABAJO <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	100	3.2. TOMA DE DECISIONES <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	100
<input type="checkbox"/>	1	20																													
<input type="checkbox"/>	2	40																													
<input type="checkbox"/>	3	60																													
<input type="checkbox"/>	4	80																													
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																													
<input type="checkbox"/>	1	20																													
<input type="checkbox"/>	2	40																													
<input type="checkbox"/>	3	60																													
<input type="checkbox"/>	4	80																													
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																													

4.- RESPONSABILIDAD

4.1. ROL DEL PUESTO <table style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="3">NO PROFESIONAL</td> </tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td style="text-align: right;">25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td style="text-align: right;">50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td style="text-align: right;">75</td></tr> <tr> <td colspan="3">PROFESIONALES</td> </tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td style="text-align: right;">125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td style="text-align: right;">150</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td style="text-align: right;">175</td></tr> <tr> <td colspan="3">DIRECTIVO</td> </tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td style="text-align: right;">200</td></tr> </table>	NO PROFESIONAL			<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Técnico	75	PROFESIONALES			<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175	DIRECTIVO			<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200	4.2. CONTROL DE RESULTADOS <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	100
NO PROFESIONAL																																																	
<input type="checkbox"/>	Servicios	25																																															
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50																																															
<input type="checkbox"/>	Técnico	75																																															
PROFESIONALES																																																	
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100																																															
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125																																															
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150																																															
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175																																															
DIRECTIVO																																																	
<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200																																															
<input type="checkbox"/>	1	20																																															
<input type="checkbox"/>	2	40																																															
<input type="checkbox"/>	3	60																																															
<input type="checkbox"/>	4	80																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																																															

5.- RANGOS DE PONDERACIÓN

Puntaje Total:	955		
Grupo Ocupacional:	Director Técnico de Area	Puesto Institucional :	

6.- OBSERVACIONES

Fecha: _____

.....

Director de la Unidad	Director de Recursos Humanos
-----------------------	------------------------------

VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

1. DATOS GENERALES

INSTITUCION: ETAPA	UNIDAD: SECRETARIA GENERAL
PUESTO: ADMINISTRADOR DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	CÓDIGO:

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

2. COMPETENCIAS

2.1 INSTRUCCIÓN FORMAL

Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.

Educación Básica	<input type="checkbox"/>
Bachiller	<input type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>
Profesional - Tecnología	<input type="checkbox"/>
Profesional - 4 años	<input type="checkbox"/>
Profesional - 5 años	X
Profesional - 6 años o más	<input type="checkbox"/>
Diplomado Superior	<input type="checkbox"/>
Especialista	<input type="checkbox"/>
Maestría o PHD	<input type="checkbox"/>

2.2 EXPERIENCIA

Aprécia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.

NO PROFESIONALES

Servicios	Hasta 1 año	<input type="checkbox"/>
Administrativo	Hasta 1 año	<input type="checkbox"/>
Técnico	1 año	<input type="checkbox"/>

PROFESIONALES

Ejecución de apoyo y tecnológico	Hasta 2 años	X
Ejecución de procesos	3 - 4 años	<input type="checkbox"/>
Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	<input type="checkbox"/>
Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	<input type="checkbox"/>

DIRECTIVO

Dirección de unidad organizacional	10 años o más	<input type="checkbox"/>
------------------------------------	---------------	--------------------------

2.3 HABILIDADES DE GESTIÓN

Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

1	2	3	4	5
		X		

2.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.

1	2	3	4	5
		X		

3. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

3.1. CONDICIONES DE TRABAJO

Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

1	2	3	4	5
	X			

3.2. TOMA DE DECISIONES

Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.

1	2	3	4	5
	X			

4.- RESPONSABILIDAD

4.1. ROL DEL PUESTO

Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales

NO PROFESIONALES

Servicios	<input type="checkbox"/>
Administrativo	<input type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>

PROFESIONALES

Ejecución de apoyo y Tecnológico	X
Ejecución de procesos	<input type="checkbox"/>
Ejecución y supervisión de procesos	<input type="checkbox"/>
Ejecución y coordinación de procesos	<input type="checkbox"/>

DIRECTIVO

Dirección de unidad organizacional	<input type="checkbox"/>
------------------------------------	--------------------------

4.2. CONTROL DE RESULTADOS

Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este subfactor

1	2	3	4	5
		X		

VALORACION Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

1.- DATOS GENERALES																																																																													
INSTITUCION: ETAPA		UNIDAD: SECRETARIA GENERAL																																																																											
PUESTO: ADMINISTRADOR DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO		CODIGO: 0																																																																											
2. COMPETENCIAS DEL PUESTO																																																																													
2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN		2.2. EXPERIENCIA																																																																											
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Educación Básica</td><td style="text-align: right;">15</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bachiller</td><td style="text-align: right;">45</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td style="text-align: right;">85</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - Tecnología</td><td style="text-align: right;">125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 4 años</td><td style="text-align: right;">140</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Profesional - 5 años</td><td style="text-align: right;">155</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 6 años o más</td><td style="text-align: right;">170</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Diplomado Superior</td><td style="text-align: right;">10</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Especialista</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Maestría o PHD</td><td style="text-align: right;">30</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15	<input type="checkbox"/>	Bachiller	45	<input type="checkbox"/>	Técnico	85	<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125	<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140	<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155	<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170	<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	10	<input type="checkbox"/>	Especialista	20	<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	30	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="4">NO PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td style="text-align: right;">Hasta 1 año</td><td style="text-align: right;">13</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td style="text-align: right;">Hasta 1 año</td><td style="text-align: right;">25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td style="text-align: right;">1 año</td><td style="text-align: right;">38</td></tr> <tr><td colspan="4">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td style="text-align: right;">2 años</td><td style="text-align: right;">50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td style="text-align: right;">3 - 4 años</td><td style="text-align: right;">63</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td style="text-align: right;">5 - 6 años</td><td style="text-align: right;">75</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td style="text-align: right;">7 - 9 años</td><td style="text-align: right;">88</td></tr> <tr><td colspan="4">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td style="text-align: right;">10 años o más</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>			NO PROFESIONALES				<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13	<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25	<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38	PROFESIONALES				<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88	DIRECTIVO				<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100
<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15																																																																											
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45																																																																											
<input type="checkbox"/>	Técnico	85																																																																											
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125																																																																											
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140																																																																											
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155																																																																											
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170																																																																											
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	10																																																																											
<input type="checkbox"/>	Especialista	20																																																																											
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	30																																																																											
NO PROFESIONALES																																																																													
<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13																																																																										
<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25																																																																										
<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38																																																																										
PROFESIONALES																																																																													
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50																																																																										
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63																																																																										
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75																																																																										
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88																																																																										
DIRECTIVO																																																																													
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100																																																																										
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN		2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN																																																																											
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100																																												
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																											
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																											
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																																																																											
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																											
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																											
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																											
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																											
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																																																																											
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																											
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																											
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO																																																																													
3.1. CONDICIONES DE TRABAJO		3.2. TOMA DE DECISIONES																																																																											
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input checked="" type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input checked="" type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100																																												
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																											
<input checked="" type="checkbox"/>	2	40																																																																											
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																											
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																											
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																											
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																											
<input checked="" type="checkbox"/>	2	40																																																																											
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																											
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																											
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																											
4.- RESPONSABILIDAD																																																																													
4.1. ROL DEL PUESTO		4.2. CONTROL DE RESULTADOS																																																																											
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="3">NO PROFESIONAL</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td style="text-align: right;">25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td style="text-align: right;">50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td style="text-align: right;">75</td></tr> <tr><td colspan="3">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td style="text-align: right;">125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td style="text-align: right;">150</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td style="text-align: right;">175</td></tr> <tr><td colspan="3">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td style="text-align: right;">200</td></tr> </table>	NO PROFESIONAL			<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Técnico	75	PROFESIONALES			<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175	DIRECTIVO			<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100																										
NO PROFESIONAL																																																																													
<input type="checkbox"/>	Servicios	25																																																																											
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50																																																																											
<input type="checkbox"/>	Técnico	75																																																																											
PROFESIONALES																																																																													
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100																																																																											
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125																																																																											
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150																																																																											
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175																																																																											
DIRECTIVO																																																																													
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200																																																																											
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																											
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																											
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																																																																											
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																											
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																											
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN																																																																													
Puntaje Total:	<input style="width: 80%;" type="text" value="565"/>																																																																												
Grupo Ocupacional:	<input style="width: 80%;" type="text" value="Profesional"/>	Puesto Institucional :	<input style="width: 80%;" type="text"/>																																																																										
6.- OBSERVACIONES																																																																													
<p>Fecha: _____</p> <p style="text-align: center;">.....</p> <p style="text-align: center;">Director de la Unidad</p> <p style="text-align: right;">.....</p> <p style="text-align: right;">Director de Recursos Humanos</p>																																																																													

VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

1. DATOS GENERALES

INSTITUCION: ETAPA	UNIDAD: SECRETARIA GENERAL
PUESTO: COMUNICADOR SOCIAL	CÓDIGO:

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

2. COMPETENCIAS

2.1 INSTRUCCIÓN FORMAL

Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.

Educación Básica	
Bachiller	
Técnico	
Profesional - Tecnología	
Profesional - 4 años	
Profesional - 5 años	X
Profesional - 6 años o más	
Diplomado Superior	
Especialista	
Maestría o PHD	

2.2 EXPERIENCIA

Aprécia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.

NO PROFESIONALES

Servicios	Hasta 1 año	
Administrativo	Hasta 1 año	
Técnico	1 año	

PROFESIONALES

Ejecución de apoyo y tecnológico	Hasta 2 años	
Ejecución de procesos	3 - 4 años	X
Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	
Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	

DIRECTIVO

Dirección de unidad organizacional	10 años o más	
------------------------------------	---------------	--

2.3 HABILIDADES DE GESTIÓN

Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección control.

1	2	3	4	5
		X		

2.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.

1	2	3	4	5
		X		

3. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

3.1. CONDICIONES DE TRABAJO

Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

1	2	3	4	5
		X		

3.2. TOMA DE DECISIONES

Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.

1	2	3	4	5
		X		

4.- RESPONSABILIDAD

4.1. ROL DEL PUESTO

Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales

NO PROFESIONALES

Servicios	
Administrativo	
Técnico	

PROFESIONALES

Ejecución de apoyo y Tecnológico	
Ejecución de procesos	X
Ejecución y supervisión de procesos	
Ejecución y coordinación de procesos	

DIRECTIVO

Dirección de unidad organizacional	
------------------------------------	--

4.2. CONTROL DE RESULTADOS

Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este subfactor

1	2	3	4	5
		X		

VALORACION Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

1.- DATOS GENERALES

INSTITUCION: ETAPA	UNIDAD: SECRETARIA GENERAL
PUESTO: COMUNICADOR SOCIAL	CODIGO: 0

2. COMPETENCIAS DEL PUESTO

2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Educación Básica</td><td style="text-align: right;">15</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bachiller</td><td style="text-align: right;">45</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td style="text-align: right;">85</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - Tecnología</td><td style="text-align: right;">125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 4 años</td><td style="text-align: right;">140</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Profesional - 5 años</td><td style="text-align: right;">155</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 6 años o más</td><td style="text-align: right;">170</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Diplomado Superior</td><td style="text-align: right;">10</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Especialista</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Maestría o PHD</td><td style="text-align: right;">30</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15	<input type="checkbox"/>	Bachiller	45	<input type="checkbox"/>	Técnico	85	<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125	<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140	<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155	<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170	<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	10	<input type="checkbox"/>	Especialista	20	<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	30	2.2. EXPERIENCIA <table style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="4">NO PROFESIONALES</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Servicios</td> <td>Hasta 1 año</td> <td style="text-align: right;">13</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Administrativo</td> <td>Hasta 1 año</td> <td style="text-align: right;">25</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Técnico</td> <td>1 año</td> <td style="text-align: right;">38</td> </tr> <tr> <td colspan="4">PROFESIONALES</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td> <td>2 años</td> <td style="text-align: right;">50</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Ejecución de procesos</td> <td>3 - 4 años</td> <td style="text-align: right;">63</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Ejecución y supervisión de procesos</td> <td>5 - 6 años</td> <td style="text-align: right;">75</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Ejecución y coordinación de procesos</td> <td>7 - 9 años</td> <td style="text-align: right;">88</td> </tr> <tr> <td colspan="4">DIRECTIVO</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Dirección de unidad organizacional</td> <td>10 años o más</td> <td style="text-align: right;">100</td> </tr> </table>	NO PROFESIONALES				<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13	<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25	<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38	PROFESIONALES				<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88	DIRECTIVO				<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100
<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15																																																																									
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45																																																																									
<input type="checkbox"/>	Técnico	85																																																																									
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125																																																																									
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140																																																																									
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155																																																																									
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170																																																																									
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	10																																																																									
<input type="checkbox"/>	Especialista	20																																																																									
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	30																																																																									
NO PROFESIONALES																																																																											
<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13																																																																								
<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25																																																																								
<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38																																																																								
PROFESIONALES																																																																											
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50																																																																								
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63																																																																								
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75																																																																								
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88																																																																								
DIRECTIVO																																																																											
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100																																																																								
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100	2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100																																												
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																									
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																									
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																																																																									
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																									
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																									
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																									
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																									
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																																																																									
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																									
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																									

3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO

3.1. CONDICIONES DE TRABAJO <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100	3.2. TOMA DE DECISIONES <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100
<input type="checkbox"/>	1	20																													
<input type="checkbox"/>	2	40																													
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																													
<input type="checkbox"/>	4	80																													
<input type="checkbox"/>	5	100																													
<input type="checkbox"/>	1	20																													
<input type="checkbox"/>	2	40																													
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																													
<input type="checkbox"/>	4	80																													
<input type="checkbox"/>	5	100																													

4.- RESPONSABILIDAD

4.1. ROL DEL PUESTO <table style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="3">NO PROFESIONAL</td> </tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td style="text-align: right;">25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td style="text-align: right;">50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td style="text-align: right;">75</td></tr> <tr> <td colspan="3">PROFESIONALES</td> </tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td style="text-align: right;">125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td style="text-align: right;">150</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td style="text-align: right;">175</td></tr> <tr> <td colspan="3">DIRECTIVO</td> </tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td style="text-align: right;">200</td></tr> </table>	NO PROFESIONAL			<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Técnico	75	PROFESIONALES			<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175	DIRECTIVO			<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200	4.2. CONTROL DE RESULTADOS <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100
NO PROFESIONAL																																																	
<input type="checkbox"/>	Servicios	25																																															
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50																																															
<input type="checkbox"/>	Técnico	75																																															
PROFESIONALES																																																	
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125																																															
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150																																															
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175																																															
DIRECTIVO																																																	
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200																																															
<input type="checkbox"/>	1	20																																															
<input type="checkbox"/>	2	40																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																																															
<input type="checkbox"/>	4	80																																															
<input type="checkbox"/>	5	100																																															

5.- RANGOS DE PONDERACIÓN

Puntaje Total:	643		
Grupo Ocupacional:	Profesional 2	Puesto Institucional :	

6.- OBSERVACIONES

Fecha: _____ Director de la Unidad Director de Recursos Humanos
---	--

VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

1. DATOS GENERALES

INSTITUCION: ETAPA	UNIDAD: SECRETARIA GENERAL
PUESTO: TÉCNICO EN ARCHIVO	CÓDIGO:

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

2. COMPETENCIAS

2.1 INSTRUCCIÓN FORMAL

Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.

Educación Básica	
Bachiller	
Técnico	X
Profesional - Tecnología	
Profesional - 4 años	
Profesional - 5 años	
Profesional - 6 años o más	
Diplomado Superior	
Especialista	
Maestría o PHD	

2.2 EXPERIENCIA

Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.

NO PROFESIONALES

Servicios	Hasta 1 año	
Administrativo	Hasta 1 año	
Técnico	1 año	X

PROFESIONALES

Ejecución de apoyo y tecnológico	Hasta 2 años	
Ejecución de procesos	3 - 4 años	
Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	
Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	

DIRECTIVO

Dirección de unidad organizacional	10 años o más	
------------------------------------	---------------	--

2.3 HABILIDADES DE GESTIÓN

Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

1	2	3	4	5
		X		

2.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.

1	2	3	4	5
	X			

3. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

3.1. CONDICIONES DE TRABAJO

Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

1	2	3	4	5
	X			

3.2. TOMA DE DECISIONES

Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.

1	2	3	4	5
		X		

4.- RESPONSABILIDAD

4.1. ROL DEL PUESTO

Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales

NO PROFESIONALES

Servicios	
Administrativo	
Técnico	X

PROFESIONALES

Ejecución de apoyo y Tecnológico	
Ejecución de procesos	
Ejecución y supervisión de procesos	
Ejecución y coordinación de procesos	

DIRECTIVO

Dirección de unidad organizacional	
------------------------------------	--

4.2. CONTROL DE RESULTADOS

Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este subfactor

1	2	3	4	5
		X		

VALORACION Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

1.- DATOS GENERALES

INSTITUCION: ETAPA	UNIDAD: SECRETARIA GENERAL
PUESTO: TÉCNICO EN ARCHIVO	CODIGO: 0

2. COMPETENCIAS DEL PUESTO

2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Educación Básica</td><td style="text-align: right;">15</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bachiller</td><td style="text-align: right;">45</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td style="text-align: right;">85</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - Tecnología</td><td style="text-align: right;">125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 4 años</td><td style="text-align: right;">140</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 5 años</td><td style="text-align: right;">155</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 6 años o más</td><td style="text-align: right;">170</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Diplomado Superior</td><td style="text-align: right;">10</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Especialista</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Maestría o PHD</td><td style="text-align: right;">30</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15	<input type="checkbox"/>	Bachiller	45	<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico	85	<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125	<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140	<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155	<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170	<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	10	<input type="checkbox"/>	Especialista	20	<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	30	2.2. EXPERIENCIA <table style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="4">NO PROFESIONALES</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Servicios</td> <td>Hasta 1 año</td> <td style="text-align: right;">13</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Administrativo</td> <td>Hasta 1 año</td> <td style="text-align: right;">25</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Técnico</td> <td>1 año</td> <td style="text-align: right;">38</td> </tr> <tr> <td colspan="4">PROFESIONALES</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td> <td>2 años</td> <td style="text-align: right;">50</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Ejecución de procesos</td> <td>3 - 4 años</td> <td style="text-align: right;">63</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Ejecución y supervisión de procesos</td> <td>5 - 6 años</td> <td style="text-align: right;">75</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Ejecución y coordinación de procesos</td> <td>7 - 9 años</td> <td style="text-align: right;">88</td> </tr> <tr> <td colspan="4">DIRECTIVO</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Dirección de unidad organizacional</td> <td>10 años o más</td> <td style="text-align: right;">100</td> </tr> </table>	NO PROFESIONALES				<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13	<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25	<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38	PROFESIONALES				<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88	DIRECTIVO				<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100
<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15																																																																									
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45																																																																									
<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico	85																																																																									
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125																																																																									
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140																																																																									
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155																																																																									
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170																																																																									
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	10																																																																									
<input type="checkbox"/>	Especialista	20																																																																									
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	30																																																																									
NO PROFESIONALES																																																																											
<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13																																																																								
<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25																																																																								
<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38																																																																								
PROFESIONALES																																																																											
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50																																																																								
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63																																																																								
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75																																																																								
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88																																																																								
DIRECTIVO																																																																											
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100																																																																								

2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100	2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input checked="" type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100
<input type="checkbox"/>	1	20																													
<input type="checkbox"/>	2	40																													
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																													
<input type="checkbox"/>	4	80																													
<input type="checkbox"/>	5	100																													
<input type="checkbox"/>	1	20																													
<input checked="" type="checkbox"/>	2	40																													
<input type="checkbox"/>	3	60																													
<input type="checkbox"/>	4	80																													
<input type="checkbox"/>	5	100																													

3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO

3.1. CONDICIONES DE TRABAJO <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input checked="" type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100	3.2. TOMA DE DECISIONES <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100
<input type="checkbox"/>	1	20																													
<input checked="" type="checkbox"/>	2	40																													
<input type="checkbox"/>	3	60																													
<input type="checkbox"/>	4	80																													
<input type="checkbox"/>	5	100																													
<input type="checkbox"/>	1	20																													
<input type="checkbox"/>	2	40																													
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																													
<input type="checkbox"/>	4	80																													
<input type="checkbox"/>	5	100																													

4.- RESPONSABILIDAD

4.1. ROL DEL PUESTO <table style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="3">NO PROFESIONAL</td> </tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td style="text-align: right;">25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td style="text-align: right;">50</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td style="text-align: right;">75</td></tr> <tr> <td colspan="3">PROFESIONALES</td> </tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td style="text-align: right;">125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td style="text-align: right;">150</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td style="text-align: right;">175</td></tr> <tr> <td colspan="3">DIRECTIVO</td> </tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td style="text-align: right;">200</td></tr> </table>	NO PROFESIONAL			<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico	75	PROFESIONALES			<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175	DIRECTIVO			<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200	4.2. CONTROL DE RESULTADOS <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100
NO PROFESIONAL																																																	
<input type="checkbox"/>	Servicios	25																																															
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico	75																																															
PROFESIONALES																																																	
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100																																															
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125																																															
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150																																															
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175																																															
DIRECTIVO																																																	
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200																																															
<input type="checkbox"/>	1	20																																															
<input type="checkbox"/>	2	40																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																																															
<input type="checkbox"/>	4	80																																															
<input type="checkbox"/>	5	100																																															

5.- RANGOS DE PONDERACIÓN

Puntaje Total:	458		
Grupo Ocupacional:	Técnico B	Puesto Institucional :	

6.- OBSERVACIONES

Fecha: _____ Director de la Unidad Director de Recursos Humanos
---	--

VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

1. DATOS GENERALES

INSTITUCION: ETAPA	UNIDAD: SECRETARIA GENERAL
PUESTO: TÉCNICO ADMINISTRACION DOCUMENTARIA	CÓDIGO:

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

2. COMPETENCIAS

2.1 INSTRUCCIÓN FORMAL

Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.

Educación Básica	
Bachiller	
Técnico	X
Profesional - Tecnología	
Profesional - 4 años	
Profesional - 5 años	
Profesional - 6 años o más	
Diplomado Superior	
Especialista	
Maestría o PHD	

2.2 EXPERIENCIA

Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.

NO PROFESIONALES

Servicios	Hasta 1 año	
Administrativo	Hasta 1 año	
Técnico	1 año	X

PROFESIONALES

Ejecución de apoyo y tecnológico	Hasta 2 años	
Ejecución de procesos	3 - 4 años	
Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	
Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	

DIRECTIVO

Dirección de unidad organizacional	10 años o más	
------------------------------------	---------------	--

2.3 HABILIDADES DE GESTIÓN

Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

1	2	3	4	5
		X		

2.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.

1	2	3	4	5
		X		

3. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

3.1. CONDICIONES DE TRABAJO

Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

1	2	3	4	5
	X			

3.2. TOMA DE DECISIONES

Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.

1	2	3	4	5
		X		

4.- RESPONSABILIDAD

4.1. ROL DEL PUESTO

Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales

NO PROFESIONALES

Servicios	
Administrativo	
Técnico	X

PROFESIONALES

Ejecución de apoyo y Tecnológico	
Ejecución de procesos	
Ejecución y supervisión de procesos	
Ejecución y coordinación de procesos	

DIRECTIVO

Dirección de unidad organizacional	
------------------------------------	--

4.2. CONTROL DE RESULTADOS

Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este subfactor

1	2	3	4	5
		X		

VALORACION Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

1.- DATOS GENERALES

INSTITUCION: ETAPA	UNIDAD: SECRETARIA GENERAL
PUESTO: TÉCNICO ADMINISTRACION DOCUMENTARIA	CODIGO: 0

2. COMPETENCIAS DEL PUESTO

2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Educación Básica</td><td style="text-align: right;">15</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bachiller</td><td style="text-align: right;">45</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td style="text-align: right;">85</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - Tecnología</td><td style="text-align: right;">125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 4 años</td><td style="text-align: right;">140</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 5 años</td><td style="text-align: right;">155</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 6 años o más</td><td style="text-align: right;">170</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Diplomado Superior</td><td style="text-align: right;">10</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Especialista</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Maestría o PHD</td><td style="text-align: right;">30</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15	<input type="checkbox"/>	Bachiller	45	<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico	85	<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125	<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140	<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155	<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170	<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	10	<input type="checkbox"/>	Especialista	20	<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	30	2.2. EXPERIENCIA <table style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="4">NO PROFESIONALES</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Servicios</td> <td>Hasta 1 año</td> <td style="text-align: right;">13</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Administrativo</td> <td>Hasta 1 año</td> <td style="text-align: right;">25</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Técnico</td> <td>1 año</td> <td style="text-align: right;">38</td> </tr> <tr> <td colspan="4">PROFESIONALES</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td> <td>2 años</td> <td style="text-align: right;">50</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Ejecución de procesos</td> <td>3 - 4 años</td> <td style="text-align: right;">63</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Ejecución y supervisión de procesos</td> <td>5 - 6 años</td> <td style="text-align: right;">75</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Ejecución y coordinación de procesos</td> <td>7 - 9 años</td> <td style="text-align: right;">88</td> </tr> <tr> <td colspan="4">DIRECTIVO</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Dirección de unidad organizacional</td> <td>10 años o más</td> <td style="text-align: right;">100</td> </tr> </table>	NO PROFESIONALES				<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13	<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25	<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38	PROFESIONALES				<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88	DIRECTIVO				<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100
<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15																																																																									
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45																																																																									
<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico	85																																																																									
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125																																																																									
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140																																																																									
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155																																																																									
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170																																																																									
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	10																																																																									
<input type="checkbox"/>	Especialista	20																																																																									
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	30																																																																									
NO PROFESIONALES																																																																											
<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13																																																																								
<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25																																																																								
<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38																																																																								
PROFESIONALES																																																																											
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50																																																																								
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63																																																																								
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75																																																																								
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88																																																																								
DIRECTIVO																																																																											
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100																																																																								

2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100	2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100
<input type="checkbox"/>	1	20																													
<input type="checkbox"/>	2	40																													
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																													
<input type="checkbox"/>	4	80																													
<input type="checkbox"/>	5	100																													
<input type="checkbox"/>	1	20																													
<input type="checkbox"/>	2	40																													
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																													
<input type="checkbox"/>	4	80																													
<input type="checkbox"/>	5	100																													

3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO

3.1. CONDICIONES DE TRABAJO <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input checked="" type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100	3.2. TOMA DE DECISIONES <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100
<input type="checkbox"/>	1	20																													
<input checked="" type="checkbox"/>	2	40																													
<input type="checkbox"/>	3	60																													
<input type="checkbox"/>	4	80																													
<input type="checkbox"/>	5	100																													
<input type="checkbox"/>	1	20																													
<input type="checkbox"/>	2	40																													
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																													
<input type="checkbox"/>	4	80																													
<input type="checkbox"/>	5	100																													

4.- RESPONSABILIDAD

4.1. ROL DEL PUESTO <table style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="3">NO PROFESIONAL</td> </tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td style="text-align: right;">25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td style="text-align: right;">50</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td style="text-align: right;">75</td></tr> <tr> <td colspan="3">PROFESIONALES</td> </tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td style="text-align: right;">125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td style="text-align: right;">150</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td style="text-align: right;">175</td></tr> <tr> <td colspan="3">DIRECTIVO</td> </tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td style="text-align: right;">200</td></tr> </table>	NO PROFESIONAL			<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico	75	PROFESIONALES			<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175	DIRECTIVO			<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200	4.2. CONTROL DE RESULTADOS <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td style="text-align: right;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100
NO PROFESIONAL																																																	
<input type="checkbox"/>	Servicios	25																																															
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico	75																																															
PROFESIONALES																																																	
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100																																															
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125																																															
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150																																															
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175																																															
DIRECTIVO																																																	
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200																																															
<input type="checkbox"/>	1	20																																															
<input type="checkbox"/>	2	40																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																																															
<input type="checkbox"/>	4	80																																															
<input type="checkbox"/>	5	100																																															

5.- RANGOS DE PONDERACIÓN

Puntaje Total:	478	Grupo Ocupacional:	Técnico B	Puesto Institucional :	
-----------------------	-----	---------------------------	-----------	-------------------------------	--

6.- OBSERVACIONES

Fecha: _____ _____ Director de la Unidad	_____ Director de Recursos Humanos
--	---------------------------------------

ETAPA - Cuenca
DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA
Valoración de puestos

PUESTO ESPECÍFICO	UNIDAD	VALORACIÓN: FACTORES	PUNTOS
DIRECTOR DE ASESORÍA JURÍDICA	Dirección de Asesoría Jurídica	1 COMPETENCIAS DEL PUESTO	
		* Instrucción formal	170
		* Experiencia	100
		* Habilidades de gestión	100
		* Habilidades de comunicación	100
		2 COMPLEJIDAD DEL PUESTO	
		* Condiciones de trabajo	100
		* Toma de decisiones	100
		3 RESPONSABILIDAD	
		* Rol del puesto	200
* Control de resultados	100		
		VALORACIÓN DEL PUESTO	970
RESPONSABLE LEGAL	Contratación Pública o Tramitación Procesal y Regulación	1 COMPETENCIAS DEL PUESTO	
		* Instrucción formal	170
		* Experiencia	88
		* Habilidades de gestión	100
		* Habilidades de comunicación	80
		2 COMPLEJIDAD DEL PUESTO	
		* Condiciones de trabajo	80
		* Toma de decisiones	100
		3 RESPONSABILIDAD	
		* Rol del puesto	175
* Control de resultados	80		
		VALORACIÓN DEL PUESTO	873
ABOGADO 2	Dirección de Asesoría Jurídica	1 COMPETENCIAS DEL PUESTO	
		* Instrucción formal	170
		* Experiencia	75
		* Habilidades de gestión	60
		* Habilidades de comunicación	80
		2 COMPLEJIDAD DEL PUESTO	
		* Condiciones de trabajo	60
		* Toma de decisiones	80
		3 RESPONSABILIDAD	
		* Rol del puesto	150
* Control de resultados	60		
		VALORACIÓN DEL PUESTO	735
ABOGADO 1	Contratación Pública o Tramitación Procesal y Regulación	1 COMPETENCIAS DEL PUESTO	
		* Instrucción formal	170
		* Experiencia	63
		* Habilidades de gestión	60
		* Habilidades de comunicación	60
		2 COMPLEJIDAD DEL PUESTO	
		* Condiciones de trabajo	60
		* Toma de decisiones	60
		3 RESPONSABILIDAD	
		* Rol del puesto	125
* Control de resultados	60		
		VALORACIÓN DEL PUESTO	658
SECRETARIA DE DIRECCIÓN	Dirección de Asesoría Jurídica	1 COMPETENCIAS DEL PUESTO	
		* Instrucción formal	85
		* Experiencia	38
		* Habilidades de gestión	40
		* Habilidades de comunicación	40
		2 COMPLEJIDAD DEL PUESTO	
		* Condiciones de trabajo	40
		* Toma de decisiones	40
		3 RESPONSABILIDAD	
		* Rol del puesto	75
* Control de resultados	60		
		VALORACIÓN DEL PUESTO	418

ETAPA - Cuenca
SECRETARÍA GENERAL
Valoración de puestos

PUESTO ESPECÍFICO	UNIDAD	VALORACIÓN: FACTORES	PUNTOS
SECRETARIO GENERAL	Secretaría General	1 COMPETENCIAS DEL PUESTO	
		* Instrucción formal	170
		* Experiencia	100
		* Habilidades de gestión	100
		* Habilidades de comunicación	100
		2 COMPLEJIDAD DEL PUESTO	
		* Condiciones de trabajo	100
		* Toma de decisiones	100
		3 RESPONSABILIDAD	
		* Rol del puesto	200
		* Control de resultados	100
	VALORACIÓN DEL PUESTO	970	
COMUNICADOR SOCIAL	Secretaría General	1 COMPETENCIAS DEL PUESTO	
		* Instrucción formal	155
		* Experiencia	50
		* Habilidades de gestión	60
		* Habilidades de comunicación	60
		2 COMPLEJIDAD DEL PUESTO	
		* Condiciones de trabajo	40
		* Toma de decisiones	40
		3 RESPONSABILIDAD	
		* Rol del puesto	100
		* Control de resultados	60
	VALORACIÓN DEL PUESTO	565	
ADMINISTRADOR DEL SISTEMA DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	Secretaría General	1 COMPETENCIAS DEL PUESTO	
		* Instrucción formal	155
		* Experiencia	50
		* Habilidades de gestión	60
		* Habilidades de comunicación	60
		2 COMPLEJIDAD DEL PUESTO	
		* Condiciones de trabajo	40
		* Toma de decisiones	40
		3 RESPONSABILIDAD	
		* Rol del puesto	100
		* Control de resultados	60
	VALORACIÓN DEL PUESTO	565	
TÉCNICO EN ARCHIVO	Secretaría General	1 COMPETENCIAS DEL PUESTO	
		* Instrucción formal	85
		* Experiencia	38
		* Habilidades de gestión	40
		* Habilidades de comunicación	40
		2 COMPLEJIDAD DEL PUESTO	
		* Condiciones de trabajo	40
		* Toma de decisiones	40
		3 RESPONSABILIDAD	
		* Rol del puesto	75
		* Control de resultados	60
	VALORACIÓN DEL PUESTO	418	
SECRETARIA DE DIRECCIÓN	Secretaría General	1 COMPETENCIAS DEL PUESTO	
		* Instrucción formal	85
		* Experiencia	38
		* Habilidades de gestión	40
		* Habilidades de comunicación	40
		2 COMPLEJIDAD DEL PUESTO	
		* Condiciones de trabajo	40
		* Toma de decisiones	40
		3 RESPONSABILIDAD	

ETAPA - Cuenca
SECRETARÍA GENERAL
Valoración de puestos

PUESTO ESPECÍFICO	UNIDAD	VALORACIÓN: FACTORES	PUNTOS
		* Rol del puesto	75
		* Control de resultados	60
		VALORACIÓN DEL PUESTO	418
DOCUMENTALISTA	Secretaría General	1 COMPETENCIAS DEL PUESTO	
		* Instrucción formal	45
		* Experiencia	25
		* Habilidades de gestión	40
		* Habilidades de comunicación	40
		2 COMPLEJIDAD DEL PUESTO	
		* Condiciones de trabajo	40
		* Toma de decisiones	40
		3 RESPONSABILIDAD	
		* Rol del puesto	50
		* Control de resultados	60
		VALORACIÓN DEL PUESTO	340
CONSERJE	Secretaría General	1 COMPETENCIAS DEL PUESTO	
		* Instrucción formal	15
		* Experiencia	13
		* Habilidades de gestión	20
		* Habilidades de comunicación	20
		2 COMPLEJIDAD DEL PUESTO	
		* Condiciones de trabajo	20
		* Toma de decisiones	20
		3 RESPONSABILIDAD	
		* Rol del puesto	25
		* Control de resultados	20
		VALORACIÓN DEL PUESTO	153

Clasificación

CLASIFICACION DE PUESTOS DE ETAPA - JULIO 2007			
PUESTOS GENÉRICOS	No.	PUESTOS ESPECÍFICOS	RECOMENDACIONES
JERÁRQUICO SUPERIOR	1	GERENTE GENERAL	Puestos de libre Nombramiento y remoción
	2	Gerente de Agua Potable, Saneamiento y Gestión Ambiental	
	3	Gerente Comercial	
	4	Gerente de Telecomunicaciones	
	5	Director General de Planificación	
DIRECTOR DE AREA	6	Director Técnico de Agua Potable y Alcantarillado	Puestos de libre Nombramiento y remoción
	7	Director de Gestión Ambiental	
	8	Director Técnico de Telecomunicaciones	
	9	Director de la Corporación Municipal del Parque Nacional Cajas	
	10	Director de la Unidad Ejecutora de Planes Maestros	
	11	Auditor Interno	
	12	Secretario General	
	13	Asesor Jurídico	
	14	Director Administrativo	
	15	Director de Recursos Humanos	
	16	Director Financiero	
17	Director Informático		
RESPONSABLE	18	Responsable de Aseguramiento de Ingresos de Telecomunicaciones	De acuerdo a la Ley de Régimen Municipal estos puestos no son de carrera. Sin embargo se recomienda se mantengan vacantes para que sea el Gerente General quien designe a los funcionarios del grupo ocupacional Profesional 2, a fin de ejerzan el puesto por nombramiento provisional. Una vez concluidas sus funciones, regresan a su puesto ubicado en el grupo ocupacional profesional 2. El Rol del puesto es de ejecución y coordinación de actividades del portafolio de productos.
	19	Responsable de Telecomunicaciones	
	20	Responsable de Obras Civiles de Telecomunicaciones	
	21	Responsable de Fiscalización de Telecomunicaciones	
	22	Responsable de Control de Agua	
	23	Responsable de Agua	
	24	Responsable de Fiscalización de Agua Potable y Alcantarillado	
	25	Responsable de Laboratorios Ambientales	
	26	Responsable de Gestión Ambiental	
	27	Responsable de Comercialización	
	28	Responsable de Planificación	
	29	Responsable Financiero	
	30	Responsable de Recursos Humanos	
	31	Responsable Administrativo	
	32	Responsable de Informática	
33	Responsable Legal		

CLASIFICACION DE PUESTOS DE ETAPA - JULIO 2007

PUESTOS GENÉRICOS	No.	PUESTOS ESPECÍFICOS	RECOMENDACIONES
PROFESIONAL 2	34	Analista de Planificación 2	Son puestos de carrera, y por consiguiente deben ser ocupados por servidores de carrera de ETAPA. El Rol del Puesto es de ejecución y supervisión de procesos.
	35	Ingeniero Civil 2	
	36	Ingeniero de Telecomunicaciones 2	
	37	Químico 2	
	38	Ingeniero Ambiental 2	
	39	Ingeniero de Obras Civiles 2	
	40	Ingeniero de Control de Agua 2	
	41	Analista de Comercialización 2	
	42	Analista de Laboratorio 2	
	43	Analista de Aseguramiento de Ingresos 2	
	44	Analista de Mercadeo 2	
	45	Líder de Manejo de Parque Nacional Cajas	
	46	Auditor Interno 2	
	47	Abogado 2	
48	Ingeniero de Sistemas 2		
49	Analista de Recursos Humanos 2		
50	Analista Financiero 2		
PROFESIONAL 1	51	Analista de Aseguramiento de Ingresos 1	Son puestos de carrera, y por consiguiente deben ser ocupados por servidores de carrera de ETAPA. El Rol del puesto es de Ejecución de procesos.
	52	Oficial de Gestión	
	53	Ingeniero de Control de Agua 1	
	54	Ingeniero de Telecomunicaciones 1	
	55	Ingeniero de Obras Civiles 1	
	56	Analista de Telecomunicaciones	
	57	Ingeniero Civil 1	
	58	Ingeniero Ambiental 1	
	59	Analista de Laboratorio Ambiental1	
	60	Analista de Planificación 1	
	61	Analista Financiero 1	
	62	Analista de Activos Fijos	
	63	Comunicador Social 1	
	64	Topógrafo	
	65	Analista de Costos	
	66	Químico 1	
	67	Ingeniero de Mantenimiento	
68	Ingeniero de Catastros		
69	Ingeniero de Sistemas 1		
70	Analista Administrativo		
71	Abogado 1		
72	Analista de Recursos Humanos 1		
73	Supervisor de Servicios		
74	Médico		
75	Analista de Proyectos		
76	Trabajadora Social		

CLASIFICACION DE PUESTOS DE ETAPA - JULIO 2007

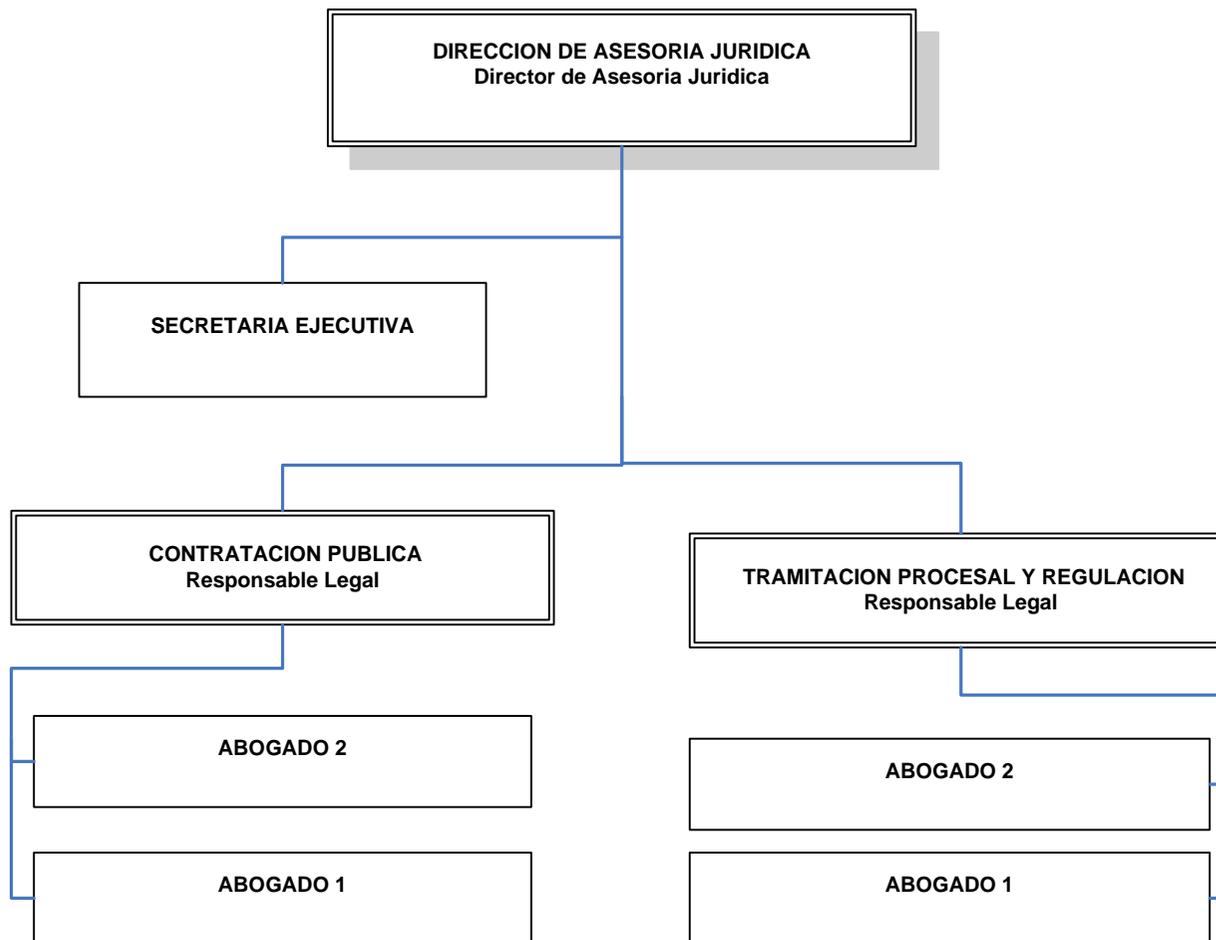
PUESTOS GENÉRICOS	No.	PUESTOS ESPECÍFICOS	RECOMENDACIONES
ASISTENTE	77	Asistente de Telecomunicaciones	Son puestos de carrera, de nivel Profesional y por consiguiente deben ser ocupados por servidores de carrera de ETAPA. El Rol del puesto es de Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico a las actividades del proceso.
	78	Asistente de Laboratorio Ambiental	
	79	Asistente Administrativo	
	80	Asistente Financiero	
	81	Asistente de Activos Fijos	
	82	Bodeguero General	
	83	Administrador Documentación y archivo	
	84	Asistente de Costos	
	85	Secretaria de Gerencia General	
	86	Asistente de Auditoria	
	87	Promotor de Servicios	
	88	Asistente de Recursos Humanos	
	89	Asistente Informático	
	90	Asistente de Catastros	
91	Asistente de Mercadeo		
92	Asistente de Servicio al Cliente		
93	Asistente de Proyectos		
TÉCNICO	94	Técnico de Archivo	Son puestos de carrera, de nivel No Profesional. El Rol del puesto es de nivel Técnico.
	95	Vendedor de Servicios	
	96	Técnico de Recursos Humanos	
	97	Técnico de Mantenimiento	
	98	Supervisor de PTAR	
	99	Técnico en Administración Documentaria	
	100	Geofonador	
101	Secretaria Ejecutiva	Es un puesto de nivel Técnico y está fusionado entre los puestos de Secretaria de Gerencia y de Dirección de Área, para que facilite la rotación de sus ocupantes.	
ADMINISTRATIVO	102	Operador de PTAR	Son puestos de apoyo administrativo.
	103	Auxiliar Administrativo	
SERVICIOS	104	Auxiliar de Servicios	Son puestos de conserjería.

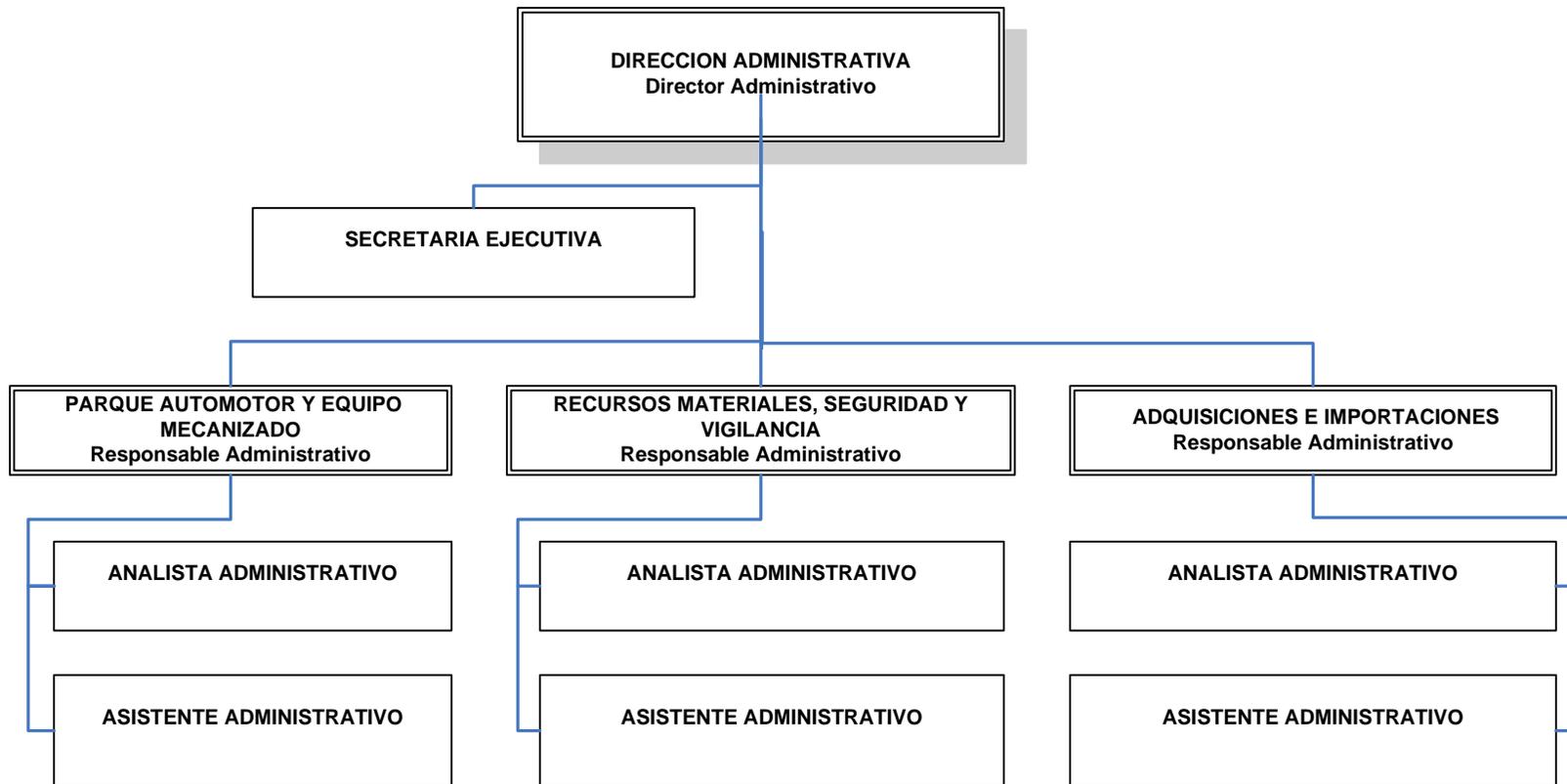
ESTRUCTURA DE PUESTOS Y VALORACION DE ETAPA - JULIO 2007				
PUESTOS GENÉRICOS	No.	PUESTOS ESPECÍFICOS	Valoración	Rango de Valoración
Jerárquico Superior	1	GERENTE GENERAL	EJS.	6
	2	Gerente de Agua Potable, Saneamiento y Gestión Ambiental	EJS.	4
	3	Gerente Comercial	EJS.	4
	4	Gerente de Telecomunicaciones	EJS.	4
	5	Director General de Planificación	EJS.	4
Director de Área	6	Director Técnico de Agua Potable y Alcantarillado	965	941 - 1000
	7	Director de Gestión Ambiental	965	941 - 1000
	8	Director Técnico de Telecomunicaciones	965	941 - 1000
	9	Director Ejecutivo de la Corporación Municipal del Parque Nacional Cajas	965	941 - 1000
	10	Director de la Unidad Ejecutora de Planes Maestros	965	941 - 1000
	11	Auditor General	945	941 - 1000
	12	Secretario General	955	941 - 1000
	13	Director de Asesoría Jurídica	955	941 - 1000
	14	Director Administrativo	955	941 - 1000
	15	Director de Recursos Humanos	955	941 - 1000
	16	Director Financiero	955	941 - 1000
	17	Director Informático	965	941 - 1000
Responsable	18	Responsable de Aseguramiento de Ingresos de Telecomunicaciones	918	880 - 940
	19	Responsable de Telecomunicaciones	918	880 - 940
	20	Responsable de Obras Civiles de Telecomunicaciones	918	880 - 940
	21	Responsable de Fiscalización de Telecomunicaciones	918	880 - 940
	22	Responsable de Control de Agua	918	880 - 940
	23	Responsable de Planes Maestros	918	881 - 940
	24	Responsable de Agua Potable y Alcantarillado	918	880 - 940
	25	Responsable de Laboratorios Ambientales	898	880 - 940
	26	Responsable de Gestión Ambiental	908	880 - 940
	27	Responsable de Comercialización	908	880 - 940
	28	Responsable de Planificación	908	880 - 940
	29	Responsable Financiero	878	820 - 879
	30	Responsable de Recursos Humanos	878	820 - 879
	31	Responsable Administrativo	878	820 - 879
	32	Responsable de Informatica	878	820 - 879
	33	Responsable Legal	878	820 - 879

ESTRUCTURA DE PUESTOS Y VALORACION DE ETAPA - JULIO 2007				
PUESTOS GENÉRICOS	No.	PUESTOS ESPECÍFICOS	Valoración	Rango de Valoración
Profesional 2	34	Analista de Planificación 2	780	759 - 819
	35	Ingeniero Civil 2	800	759 - 819
	36	Ingeniero de Telecomunicaciones 2	800	759 - 819
	37	Químico 2	800	759 - 819
	38	Ingeniero Ambiental 2	780	759 - 819
	39	Ingeniero de Obras Civiles 2	800	759 - 819
	40	Ingeniero de Control de Agua 2	800	759 - 819
	41	Analista de Comercialización 2	760	759 - 819
	42	Analista de Laboratorio 2	780	759 - 819
	43	Analista de Aseguramiento de Ingresos 2	800	759 - 819
	44	Analista de Mercadeo 2	800	759 - 819
	45	Líder de Manejo de Parque Nacional Cajas	800	759 - 819
	46	Auditor Interno 2	730	698 - 758
	47	Abogado 2	740	698 - 758
	48	Ingeniero de Sistemas 2	740	698 - 758
49	Analista de Recursos Humanos 2	740	698 - 758	
50	Analista Financiero 2	740	698 - 758	
Profesional 1	51	Analista de Aseguramiento de Ingresos 1	663	638 - 697
	52	Oficial de Gestión	663	638 - 697
	53	Ingeniero de Control de Agua 1	663	638 - 697
	54	Ingeniero de Telecomunicaciones 1	683	638 - 697
	55	Ingeniero de Obras Civiles 1	683	638 - 697
	56	Analista de Telecomunicaciones	683	638 - 697
	57	Ingeniero Civil 1	683	638 - 697
	58	Ingeniero Ambiental 1	663	638 - 697
	59	Analista de Laboratorio Ambiental 1	663	638 - 697
	60	Analista de Planificación 1	643	638 - 697
	61	Analista Financiero 1	643	638 - 697
	62	Analista de Activos Fijos	643	638 - 697
	63	Comunicador Social 1	643	638 - 697
	64	Topógrafo	643	638 - 697
	65	Analista de Costos	663	638 - 697
	66	Químico 1	663	638 - 697
	67	Ingeniero de Mantenimiento	663	638 - 697
68	Ingeniero de Catastros 1	663	638 - 697	
69	Ingeniero de Sistemas 1	643	638 - 697	
70	Analista Administrativo	643	638 - 697	
71	Abogado 1	643	638 - 697	
72	Analista de Recursos Humanos 1	643	638 - 697	
73	Supervisor de Servicios	643	638 - 697	
74	Médico	658	638 - 697	
75	Analista de Proyectos	683	638 - 697	
76	Trabajadora Social	643	638 - 697	

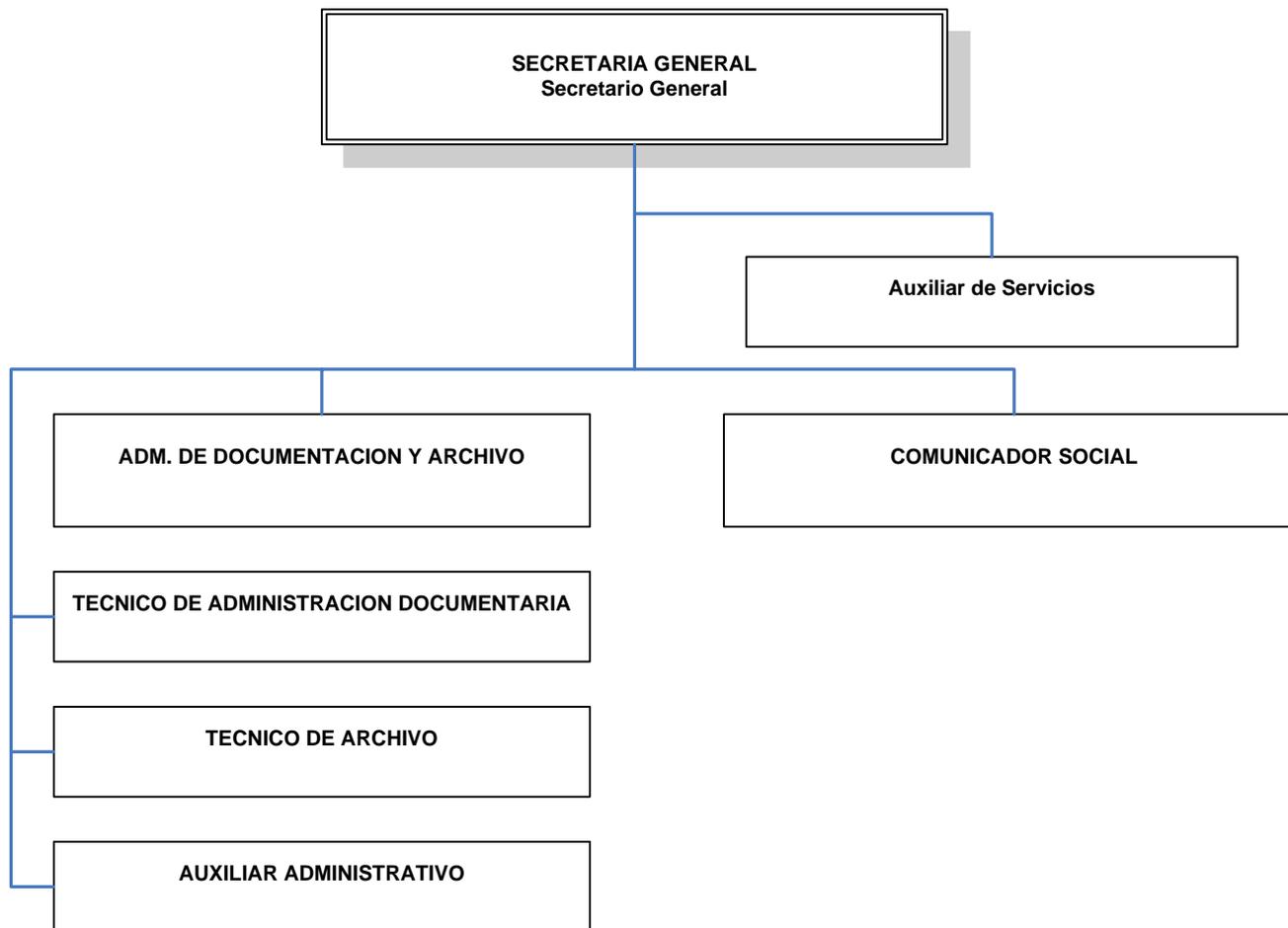
ESTRUCTURA DE PUESTOS Y VALORACION DE ETAPA - JULIO 2007				
PUESTOS GENÉRICOS	No.	PUESTOS ESPECÍFICOS	Valoración	Rango de Valoración
Asistente	77	Asistente de Telecomunicaciones	565	517 - 576
	78	Asistente de Laboratorio Ambiental	565	517 - 576
	79	Asistente Administrativo	525	517 - 576
	80	Asistente Financiero	545	517 - 576
	81	Asistente de Activos Fijos	545	517 - 576
	82	Bodeguero General	545	517 - 576
	83	Administrador Documentación y archivo	525	517 - 576
	84	Asistente de Costos	565	517 - 576
	85	Secretaria de Gerencia General	535	517 - 576
	86	Asistente de Auditoria	525	517 - 576
	87	Promotor de Proyectos	565	517 - 576
	88	Asistente de Recursos Humanos	545	517 - 576
	89	Asistente Informático	565	517 - 576
	90	Asistente de Catastros	565	517 - 576
	91	Asistente de Mercadeo	555	517 - 576
92	Asistente de Servicio al Cliente	545	517 - 576	
93	Asistente de Proyectos	565	517 - 576	
Técnico	94	Técnico de Archivo	458	456 - 516
	95	Vendedor de Servicios	458	456 - 516
	96	Técnico de Recursos Humanos	478	457 - 516
	97	Técnico de Mantenimiento	458	456 - 516
	98	Supervisor de PTAR	458	456 - 516
	99	Técnico en Administración Documentaria	478	456 - 516
	100	Geofonador	458	456 - 516
	101	Secretaria Ejecutiva	438	395 - 455
Administrativo	102	Operador de PTAR	360	335 - 394
	103	Auxiliar Administrativo	340	335 - 394
Servicios	104	Auxiliar de Servicios	173	153 - 213

Organigrama de Posición





ETAPA
Estructura de Puestos
Direccion de Administrativa



ETAPA
Estructura de Puestos
Secretaria General



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA

**“VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTO APLICADO EN LA
EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACION, AGUA
POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA “ETAPA”.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
(MBA).**

AUTOR: ING. COM. TANIA S. RUBIO AUQUILLA

DIRECTOR: ECO. RENÉ NIVELÓ CABRERA, MA.

Cuenca, Ecuador

2007

1. **“VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTO APLICADO EN LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACION, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA “ETAPA”.**

TEMA O PROBLEMA MOTIVO DE LA INVESTIGACION

Diseño para la implementación de la Valoración y clasificación de Puestos para la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca -ETAPA-.

Con la aplicación de este instrumento, la Empresa podrá contar con un Manual de Valoración de Puestos, para seguidamente aplicar la Clasificación de los mismos; logrando con esto, determinar y ubicar a cada uno de sus servidores en la categoría que les corresponde; de acuerdo a sus conocimientos y competencias, determinando el grado de responsabilidad, enmarcados en las Leyes internas y externas pertinentes.

JUSTIFICACION Y FUNDAMENTACION.

La actividad principal de ETAPA es la prestación de servicios de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado, saneamiento y más servicios complementarios conexos y afines.

En este contexto y considerando la importancia de brindar estos servicios de forma responsable, eficiente y efectiva, es necesario contar con un instrumento para valorar al recurso humano que labora en la Institución, con el fin de cumplir con los objetivos institucionales.

Este instrumento permitirá una correcta administración de los Recursos Humanos, se enmarca en las disposiciones legales vigentes aplicables.

Para el desarrollo de este trabajo se cuenta con la autorización del Gerente General de la Empresa, y con los recursos necesarios para la ejecución de esta investigación.

HIPOTESIS

Con la estructuración e implementación de la Valoración y Clasificación de Puestos para los Empleados Permanentes y Contratados de la Empresa ETAPA, se pretende establecer una correcta ubicación del personal de acuerdo a las actividades asignadas a cada funcionario; y a la vez que permita optimizar el recurso humano existente en la Empresa; logrando que la Empresa aproveche de una manera efectiva y eficiente el Recurso Humano, permitiendo especializarse en cada área de trabajo.

Simultáneamente se lograría establecer procesos de Selección y Reclutamiento de Personal; puesto que con este Manual de Puestos, ayudaría a que se contrate el personal idóneo y necesario para cada una de los Departamentos que conforman la Empresa.

Dentro del Plan Estratégico que ETAPA lleva adelante, se ve la importancia de complementar su Manual Orgánico Funcional, en el cual se define las competencias de los Departamentos, Direcciones y Gerencias; con el Manual Propuesto.

MARCO TEORICO

En la última década la Gestión de Recursos Humanos se ha enfocado en la optimización de los recursos disponibles en la organización, basados en la competitividad y la constante exigencia de mejora, siendo algunos de los mecanismos que permiten a las empresas perfeccionar sus procesos de adaptación al entorno y así conseguir beneficios cuantificables.

Los cambios que hoy se producen en el entorno empresarial, signados por la globalización de la economía, y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado a su vez, cambios en las estructuras al interior de las mismas.

Para dar respuesta a este gran reto, muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros,

El trabajo de investigación está enfocado a la implementación de la Valoración y Clasificación de Puestos de los servidores Públicos cuyo objeto es contar con un instrumento para una mejor administración, control y progreso del Recurso Humano, proporcionando de esta manera oportunidad para un desarrollo permanente de sus empleados.

La información de esta investigación se proyecta en detalle a cada puesto, como resultado del análisis de las descripciones de las competencias, el nivel de responsabilidad que lleva consigo cada uno de sus actividades considerando las características que tengan cada uno (operativo, administrativo, técnico).

Uno de los principales objetivos de las competencias laborales es ayudar a romper las inercias u obstáculos que hasta la fecha han impedido que las empresas aprovechen eficazmente el recurso humano; en parte, esto es debido a los problemas que las empresas afrontan para poner en el lugar que corresponde a sus servidores de acuerdo a su rol, complejidad y puesto, a veces debido a que significan costos y a veces por el temor a empezar a mover toda la estructura de categorías y remuneración

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Establecer una apreciación cuantitativa de un cargo, basado en la descomposición de sus características distintivas, sus responsabilidades y el grado de incidencia en cada uno de ellos, convirtiéndose en una herramienta, un instrumento y un mecanismo de carácter técnico y operativo aplicable a la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, con el cual se puede determinar el ordenamiento y definición de los puestos de una forma confiable de acuerdo los roles, atribuciones y responsabilidades ejecutadas por cada uno de sus colaboradores; enmarcado en las disposiciones legales vigentes y aplicables, y debidamente legalizado, de acuerdo a la estructura orgánica funcional de la Empresa, vigente.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Contar con un "Manual de Valoración y Clasificación de Puestos" para la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable y Alcantarillado de Cuenca;

Disponer de una estructura de puestos debidamente alineada a los productos de la Empresa, descrita, valorada y clasificada en grupos ocupacionales o familias d puestos similares.

Establecer y diferenciar los aportes y los niveles de responsabilidad de cada uno de los cargos tipo de los Empleados Públicos de ETAPA.

Implementación de una herramienta de trabajo confiable con la cual se aplicará la valoración y clasificación de puestos.

ESQUEMA DE CONTENIDOS

CAPITULO I

1. LA EMPRESA

- 1.1 Antecedentes
- 1.2 Misión Visión Valores de ETAPA
 - 1.2.1 Misión
 - 1.2.2 Visión
 - 1.2.3 Valores Institucionales
- 1.3 Definición de Valoración y Clasificación de Puesto
- 1.4 Objetivos de la implementación y Valoración y Clasificación de puestos

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

- 2.1 Análisis de la situación actual
 - 2.1.1 Criterios de aplicación
 - 2.1.2 Beneficios
- 2.2 Enfoque Metodológico
 - 2.2.1 Levantamiento de necesidades
 - 2.2.2. Requerimiento de información
 - 2.2.3 Validación de la información
- 2.3 Metodología
- 2.4 Fases
 - 2.4.1 Fase 1
 - 2.4.2 Fase 2 y 3
 - 2.4.3 Fase 4 y 5
 - 2.4.4 Fase 6

CAPITULO III

3. PROCEDIMIENTOS

- 3.1 Identificación de puestos
- 3.2 Análisis y Descripción de puestos
- 3.3 Valoración de puestos
- 3.4 Factores y Subfactores
- 3.5 Clasificación de puestos
- 3.6 Estructura de Puestos

CAPITULO IV

4. EJECUCIÓN

- 4.1 Metodología utilizada en el Manual de Puestos
 - 4.1.1 Identificación y análisis del puesto
 - 4.1.2 Descripción del puesto
 - 4.1.3 Clasificación
- 4.2 Metodología utilizada en el Manual de Valoración y Clasificación de Puestos

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 5.1 Síntesis
- 5.2 Conclusiones
- 5.3 Recomendaciones

Bibliografía

ANEXOS

Descripción y Perfil de Puestos

Matrices Procesos – Puestos

Valoración de Puestos

Clasificación

Organigrama posición ETAPA

Empresa

Por Direcciones

METODOLOGIA DE TRABAJO

Para el efecto se debe considerar dos pasos fundamentales en la aplicación de esta metodológica:

El Sistema Integrado de Clasificación de Puestos (SICP) que es la valoración de puestos que permite evaluar las ocupaciones dentro de la Empresa, en base a las funciones y responsabilidades de cada cargo, en base a la información básica de las actividades que desempeñan cada uno de los funcionarios, este paso debe ser operativo conocido como descripción de puestos.

La valoración, que es el resultado del paso anterior, que consiste en una clasificación y ubicación de los puestos dentro de la estructura ocupacional de ETAPA.

En este sentido, se utilizará el método cuantitativo que es un sistema de evaluación del cual se obtiene un resultado (puntos) luego de evaluar cada factor o subfactor, con esto se atribuye un valor a los puestos, valorando diversos factores y subfactores de los puestos de trabajo, independientemente de las características individuales de quienes los ocupan, para ubicarles dentro del grupo de ocupaciones correspondiente.

El puntaje total se establece sobre la base de tres factores: Competencias; Complejidad del Puesto y Responsabilidad, con sus respectivos sub factores: Instrucción Formal; Experiencia, Habilidades de gestión, Habilidad

de comunicación; Condiciones de trabajo, Toma de decisiones; Rol del puesto y Control de resultados.

Los subfactores se dividen en grados de acuerdo a las tareas asignadas a cada cargo; cada grado tiene un valor asignado en puntos, que cuantifica su relevancia.

CRONOGRAMA DE TRABAJO:

ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN	TIEMPO DE EJECUCION 2007											
	Feb	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agos.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
Diseño de la investigación	x											
Revisión - Director		x										
Levantamiento de información			x	x								
Selección - clasificación de la información					x							
Análisis						x						
Definición de la metodología						x						
Descripción de puestos							x					
Criterios de valoración							x					
Asignación puntajes							x					
Clasificación de Puestos							x					
Estructura de Puestos							x					
Implementación del modelo								x				
Primer borrador								x				
Revisión - Director								x				
Informe final									x			
Aprobación final									x			
Presentación informe a autoridades competentes										x		
Determinación fecha de sustentación										x		

BIBLIOGRAFIA:

- ✓ CHIAVENATO Adalberto. Administración de Recursos Humanos – Quinta Edición. 2000.
- ✓ CHIAVENATO Adalberto. Gestión de Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill. 2004.
- ✓ SOCORRO Olivares. GONZALEZ Martín. Comportamiento Organización – Un Enfoque latinoamericano. 2005.
- ✓ SCHERMERHORN Jhon R. Jr. Administración. 2004.
- ✓ www.aiteco.com/evalucan.htm
- ✓ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.
- ✓ www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/intecap/gest_com/index
- ✓ www.mailxmail.com/curso/empresa/capitalhumano2/capitulo10
- ✓ Tesis "Determinación de los perfiles de cargos por competencia del Personal Administrativo de la Universidad del Azuay".
- ✓ Registro Oficial 103 – Septiembre 14 de 2005.
- ✓ Registro Oficial 285 – Junio 06 de 2006.
- ✓ Registro Oficial 287 – Julio 06 de 2006.
- ✓ Registro Oficial 251- Abril 17 de 2006.