DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
VERSIÓN II

Análisis de la equidad salarial interna del sector público, propuesta de una política salarial equitativa. Caso de una institución estatal de gestión patrimonial de la función ejecutiva proceso desconcentrado zona 6.

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Magíster en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional

AUTOR: Ing. Dámaris Ordóñez Montesdeoca

DIRECTOR: Mgs. Karina Vanegas Barcia

CUENCA – ECUADOR

2016

DEDICATORIA

A mi mamita querida y a mi papito bello, porque el día de mi graduación ustedes se gradúan conmigo, mis logros son el resultado de su arduo trabajo realizado día y día en pro de la mejora, el crecimiento y el desarrollo de sus hijos, y mis éxitos son el resultado de sus oraciones elevadas al Dios Altísimo contestadas a mi favor.

Dámaris Ordóñez M.

AGRADECIMIENTO

A la Institución Estatal que me brindó la oportunidad de aportar profesionalmente en la Unidad de Talento Humano desarrollando el presente estudio.

A mi directora de tesis, Magíster Karina Vanegas, Directora de Recursos Humanos de la Universidad del Azuay, por su acompañamiento desde el inicio hasta la culminación del presente.

A mi Padre Celestial, el conocimiento y la sabiduría vienen de ti.

RESUMEN

La gestión estratégica del talento humano en las organizaciones impacta en la compensación de las instituciones del servicio público ecuatoriano que aplican una política salarial que estandariza las necesidades salariales de este sector, sin considerar las características individuales de cada cargo y/o institución, etc., despertando la necesidad de definir una política salarial para la institución objeto del presente estudio, a través de la revisión de la metodología de valoración de cargos vigente y la aplicación de la metodología de valoración de cargos puntos por factor, la cual personaliza la valoración de cada cargo, facilita la elaboración de análisis de equidad interna y permite la definición de una política salarial. La correlación de las dos metodologías permite identificar sus semejanzas y diferencias, cuya contraposición ubica una remuneración mensual por grupo ocupacional versus una banda salarial como propuesta de compensación estratégica flexible.

PALABRAS CLAVE

Descripción de cargos – Manual de puestos – Valoración de cargos – Compensación – Banda salarial

ABSTRACT

Human Talent strategic management in organizations has an impact in the compensation of Ecuadorian public service institutions that apply a wage policy which standardizes the salary needs of this sector without considering the individual characteristics of each position and / or institution, etc.; situation that has generated the need to define a wage policy for the institution object of this study. This will be carried out through the review of the assessment methodology of current positions and the application of the assessing methodology by points per factor, which customizes the assessment of each position, facilitates the development of internal equity analysis and allows the definition of a wage policy. The correlation of the two methodologies enables the identification of similarities and differences, whose counterpoint sets a monthly remuneration per occupational group versus a salary range as flexible strategic compensation proposal.

KEYWORDS: Job Description, Job Description Manual, Job Assessment , Compensation, Salary Range

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas

Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN 1
2. DATOS GENERALES 2
3. GESTIÓN HUMANA 4
3.1. SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS 4
3.1.1. ANÁLISIS DE PUESTOS 6
3.1.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS 7
3.1.3. DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS 11
3.1.3.1. DE LAS COMPETENCIAS 13
3.1.3.2. DE LA COMPLEJIDAD DEL PUESTO 17
3.1.3.3. DE LA RESPONSABILIDAD 19
3.1.3.4. ESCALA DE INTERVALOS DE VALORACIÓN 20
3.1.3.5. ESTRUCTURA Y PERFILES PROFESIONALES DE TÉCNICOS Y TECNÓLOGOS SUPERIORES DE ROL EJECUTOR DE PROCESOS Y NIVEL PROFESIONAL 21
3.2. MANUAL DE DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS 22
3.3. DE LAS REMUNERACIONES 25
3.4. POLÍTICA SALARIAL VIGENTE 27
4. COMPENSACIÓN ESTRATÉGICA – APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DELOITTE PUNTOS POR FACTOR EN LA CARTERA DE ESTADO 30
4.1. DESCRIPCIÓN DE CARGOS - METODOLOGÍA DELOITTE PUNTOS POR FACTOR 30
4.2. VALORACIÓN DE CARGOS – METODOLOGÍA DELOITTE PUNTOS POR FACTOR 31
4.2.1. CRITERIOS DE VALORACIÓN DE CARGOS - METODOLOGÍA DELOITTE PUNTOS POR FACTOR 31
4.2.1.1. VALORACIÓN DE CARGOS DE CARTERA DE ESTADO – METODOLOGÍA DELOITTE PUNTOS POR FACTOR 39
4.2.2. COMPARACIÓN DE CARGOS – METODOLOGÍA DELOITTE PUNTOS POR FACTOR . 42
4.2.2.1. COMPARACIÓN DE CARGOS DE CARTERA DE ESTADO – METODOLOGÍA DELOITTE PUNTOS POR FACTOR 42
5. METODOLOGÍA DE VALORACIÓN DE CARGOS VIGENTE VERSUS METODOLOGÍA DE VALORACIÓN DE CARGOS PUNTOS POR FACTOR DE DELOITTE 43
5.1. RELACIÓN DE LOS SUBFACTORES DE LAS METODOLOGÍAS DE VALORACIÓN DE CARGOS 44
5.2. COMPARACIÓN DE METODOLOGÍAS DE VALORACIÓN DE CARGOS APLICADAS A LA CARTERA DE ESTADO 47
6. EQUIDAD INTERNA 51
6.1. OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE LA EQUIDAD INTERNA 51
6.2. PASOS PARA EL ANÁLISIS DE EQUIDAD INTERNA 52
6.3. EQUIDAD INTERNA – PROPUESTA DE UNA BANDA SALARIAL PARA LA CARTERA DE ESTADO 53

6.3.1. PUNTUACIÓN DE CARGOS Y SU COMPENSACIÓN – APLICACIÓN A CARTERA DE ESTADO 53
6.3.2. ANÁLISIS DE DISPERSIÓN – APLICACIÓN A CARTERA DE ESTADO 54
6.3.3. DEFINICIÓN DE ESTRUCTURAS Y TENDENCIA DE PAGO 55
6.3.4. ANÁLISIS DE EQUIDAD INTERNA..... 57
6.3.5. ANÁLISIS DE DESVIACIONES DE CADA CARGO EN RELACIÓN A LA TENDENCIA MEDIA DE COMPENSACIÓN 59
7. CONCLUSIONES 63
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 64
9. ANEXOS 66
ANEXO 1: Encuesta para Descripción y Perfil de Puestos 66
ANEXO 2: Formato de Descripción y Perfil de Puestos 67
ANEXO 3: Propuesta de actualización de manual de puestos institución estatal zona 6 68

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Estructura de la función ejecutiva. 2
Ilustración 2. División geográfica zonal del Ecuador. 3
Ilustración 3. Estructura orgánica de la institución estatal proceso desconcentrado zona 6. 4
Ilustración 4. Fases del subsistema de clasificación de puestos. 5
Ilustración 5. Identificación del puesto. 8
Ilustración 6. Misión del puesto. 9
Ilustración 7. Interfaz del puesto. 9
Ilustración 8. Actividades esenciales del puesto. 10
Ilustración 9. Perfil del puesto. 11
Ilustración 10. Factores de valoración de puestos. 12
Ilustración 11. Ponderación de los factores de valoración de puestos. 13
Ilustración 12. Asignación de puntos por instrucción formal. 14
Ilustración 13. Asignación de puntos por experiencia. 15
Ilustración 14. Asignación de puntos por habilidades de gestión. 16
Ilustración 15. Asignación de puntos por habilidades de comunicación. 17
Ilustración 16. Asignación de puntos por condiciones de trabajo. 18
Ilustración 17. Asignación de puntos por toma de decisiones. 18
Ilustración 18. Asignación de puntos por rol del puesto. 19
Ilustración 19. Asignación de puntos por control de resultados. 20
Ilustración 20. Grupo ocupacional por intervalos de valoración. 21
Ilustración 21. Instrucción formal y experiencia de puestos de rol de ejecución de procesos. 22
Ilustración 22. Escala de remuneraciones mensuales unificadas. 26
Ilustración 23. Remuneración mensual unificada por intervalos de valoración. 27
Ilustración 24. Valoración de puestos, aplicación del subsistema de clasificación de puestos 28
Ilustración 25. Política salarial vigente y su tendencia potencial. 29
Ilustración 26. Metodología Deloitte de definición de política salarial. 30
Ilustración 27. Factores de valoración de cargos metodología puntos por factor. 31
Ilustración 28. Matriz de valoración de cargos por capacidad de actuación. 32
Ilustración 29. Matriz de competencias universales. 33
Ilustración 30. Matriz de valoración de cargos por capacidad de actuación, ejemplo. 34
Ilustración 31. Matriz de valoración de cargos por gestión interna. 35
Ilustración 32. Matriz de valoración de cargos por gestión interna, ejemplo. 36
Ilustración 33. Matriz de valoración de cargos: puntuación de capacidades de actuación y gestión interna, ejemplo. 36
Ilustración 34. Matriz de valoración de cargos por resultados. 37
Ilustración 35. Matriz criticidad del valor agregado. 38
Ilustración 36. Matriz de valoración de cargos por resultados, ejemplo. 39
Ilustración 37. Matriz de valoración de cargos, ejemplo. 39

Ilustración 38. Valoración de cargos metodología puntos por factor Deloitte, cartera de estado. 41
Ilustración 39. Comparación de cargos metodología puntos por factor Deloitte. 42
Ilustración 40. Comparación de cargos metodología puntos por factor Deloitte, cartera de estado. 43
Ilustración 41. Factores y subfactores de la metodología de valoración de puestos vigente. 44
Ilustración 42. Factores y subfactores de la metodología de valoración de cargos puntos por factor Deloitte. 44
Ilustración 43. Comparación de metodologías de valoración de cargos. 45
Ilustración 44. Relación de los subfactores de las metodologías de valoración de cargos. . 47
Ilustración 45. Comparación de metodologías de valoración de cargos – ranking de valoración total. 48
Ilustración 46. Comparación de metodologías de valoración de cargos – estructuras de compensación. 49
Ilustración 47. Política salarial vigente en la cartera de estado. 50
Ilustración 48. Banda salarial propuesta para la cartera de estado. 50
Ilustración 49. Objetivos de la equidad interna. 51
Ilustración 50. Beneficios de la equidad interna. 52
Ilustración 51. Etapas del análisis de la equidad interna. 53
Ilustración 52. Valoración de cargos de la cartera de estado y su remuneración mensual unificada. 54
Ilustración 53. Valoración de cargos de la cartera de estado y su remuneración mensual unificada. 55
Ilustración 54. Definición de estructuras de la cartera de estado. 56
Ilustración 55. Definición del coeficiente de determinación óptimo. 56
Ilustración 56. Definición de la ecuación de la curva de pago interna. 57
Ilustración 57. Posicionamiento de la remuneración mensual unificada en el rango de tolerancia. 58
Ilustración 58. Definición de la banda salarial de compensación por cargo. 58
Ilustración 59. Realidad por cargo versus banda salarial. 59
Ilustración 60. Análisis de desviaciones de equidad interna. 60
Ilustración 61. Condición de las estructuras de compensación respecto de la curva de pago. .. 61
Ilustración 62. Gráfico de dispersión y coeficiente de determinación general. 61
Ilustración 63. Promedio de remuneración mensual unificada por rango de tolerancia. 62
Ilustración 64. Realidad por cargo versus banda salarial. 62

1. INTRODUCCIÓN

La generalización de las necesidades institucionales en la definición de la política salarial del servicio público ecuatoriano se percibe como inequidad interna cuando esta inobserva la particularidad de cada cargo, institución, división territorial, etc. La revisión de los insumos que generaron el manual de puestos de una institución de la función ejecutiva y la posterior aplicación de una valoración de cargos con una metodología personalizada, permite proponer una política salarial ajustada a las necesidades de la entidad estudiada observando las posibles diferencias que posicionan la inequidad salarial en el sector público, impulsando así la aplicación de una metodología de valoración de cargos diferente a la vigente con la finalidad de reposicionar la equidad interna entre los servidores públicos.

La Ley Orgánica del Servicio Público (2010) norma la gestión del talento humano que labora en las instituciones estatales ecuatorianas, y, es el Ministerio del Trabajo (anteriormente Ministerio de Relaciones Laborales y Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público) el órgano encargado de normar los subsistemas de gestión del talento humano, siendo el subsistema de clasificación de puestos el que detalla la metodología de valoración de cargos vigente, de aplicación estandarizada en el sector público, contenida en la Resolución No. SENRES-RH-2005-000042 de 2 de septiembre de 2005 y sus reformas.

Deloitte (2011) en su documento Capitalizando el Talento Humano propone una compensación estratégica fundamentada en la equidad interna, cuya valoración de cargos resulta de un trabajo en equipo que analiza de forma personalizada cada cargo existente en las organizaciones, metodología detallada por Darquea (2012).

El análisis de equidad salarial interna del sector público y la elaboración de una propuesta de una política salarial equitativa para una institución estatal de gestión patrimonial perteneciente a la función ejecutiva nacional proceso desconcentrado zona 6, estudia los 19 cargos de servidores públicos existentes en la institución, excluyendo los cargos que en el año 2015 se regían al Código de Trabajo y el cargo correspondiente al nivel jerárquico superior; e, implica el diagnóstico y la elaboración de una propuesta de actualización del manual de puestos institucional, la valoración de cargos con la metodología puntos por factor, comparación de la metodología de valoración de cargos vigente en relación a la metodología puntos por factor, y, la elaboración de una propuesta de una política salarial equitativa; puntos desarrollados en el presente estudio.

2. DATOS GENERALES

En el marco de las políticas estatales de implementación de un modelo de desarrollo integral para el estado ecuatoriano, la institución objeto del presente estudio es un ente con énfasis en investigación y generación de metodologías.

ESTRUCTURA DE LA FUNCIÓN EJECUTIVA

Ilustración 1. Estructura de la función ejecutiva.

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo**.** Acuerdo No. SENPLADES SNPD-101-2013. Quito, 2013.

Con 38 años recorridos desde su creación, la entidad en estudio pertenece a la función ejecutiva del sector público, siendo una institución adscrita a un ministerio sectorial coordinado por el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano. Con ámbito nacional, cuenta con una estructura organizacional, acorde a la naturaleza y especialización de la misión consagrada en la Ley de Patrimonio Cultural, encargándose de "investigar, normar, regular, asesorar y promocionar las políticas sectoriales de la gestión patrimonial, para la preservación, conservación, apropiación y uso adecuado del patrimonio material e inmaterial" (Cartera de Estado, 2011).

DIVISIÓN GEOGRÁFICA ZONAL DEL ECUADOR

Ilustración 2. División geográfica zonal del Ecuador.

Fuente: Correa Delgado, Rafael. Decreto Ejecutivo No. 878**.** Quito, 2008.

Esta cartera de estado para el cumplimiento de su planificación estratégica gestiona procesos internos entre los cuales se observan los procesos desconcentrados representados por las direcciones regionales (una por cada zona de la división geográfica zonal del Ecuador vigente al año 2008), entre ellas la dirección regional zona 6 conformada por las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago, con sede en Cuenca, proceso integrado por 1 funcionaria, quien ejerce el proceso gobernante, y 25 servidores públicos, quienes ejecutan los procesos agregadores de valor y los procesos habilitantes, representando 20 cargos ejercidos por servidores públicos, 19 de los cuales se encuentran contemplados en el manual de puestos institucional razón por la cual se analizan en el presente estudio (excluye a quienes hasta el año 2015 mantenían una relación de dependencia con la entidad estatal regulada por el código de trabajo, es decir, a la unidad de conducción).

ESTRUCTURA ORGÁNICA

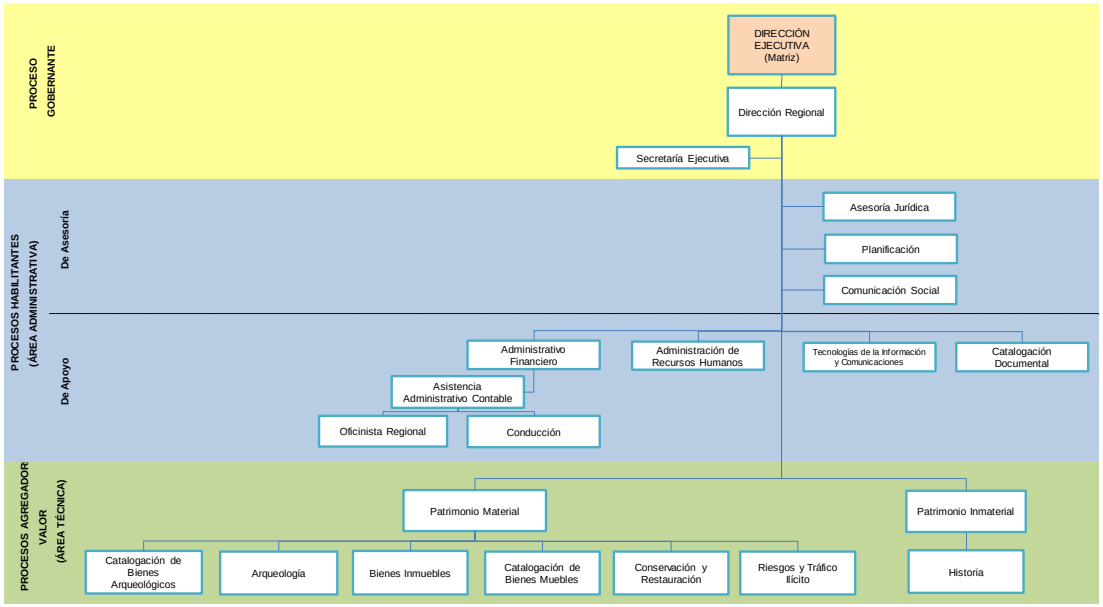


Ilustración 3. Estructura orgánica de la institución estatal proceso desconcentrado zona 6.

3. GESTIÓN HUMANA

La “ley que regula el servicio público, a fin de contar con normas que respondan a las necesidades del recurso humano que labora en las instituciones y organismos del sector público” es la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) publicada en el segundo suplemento del Registro Oficial No. 294, de 6 de octubre de 2010; ley que manifiesta en su artículo 54 que “(…) el sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.” La misma ley se complementa con su reglamento general, las normas técnicas de los subsistemas de talento humano y sus reformas.

3.1. SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el artículo 3 de la LOSEP (Asamblea Nacional, 2010). La Resolución No. SENRES-RH-2005-000042 define al subsistema de clasificación de puestos como “(…) el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para analizar, describir, valorar, clasificar y definir la estructura de puestos” (Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, 2005); este subsistema manifiesta que “la relevancia de los factores, subfactores y competencias para la descripción y valoración estarán determinados por las características operativas de gestión que ejecutan los puestos de trabajo en cada unidad o proceso organizacional, en función del portafolio de productos y

servicios específicos y su grado de incidencia en la misión institucional" (Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, 2005).

El subsistema de clasificación de puestos se fundamenta en el tipo de trabajo y su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad y requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para el desempeño del puesto.

FASES DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

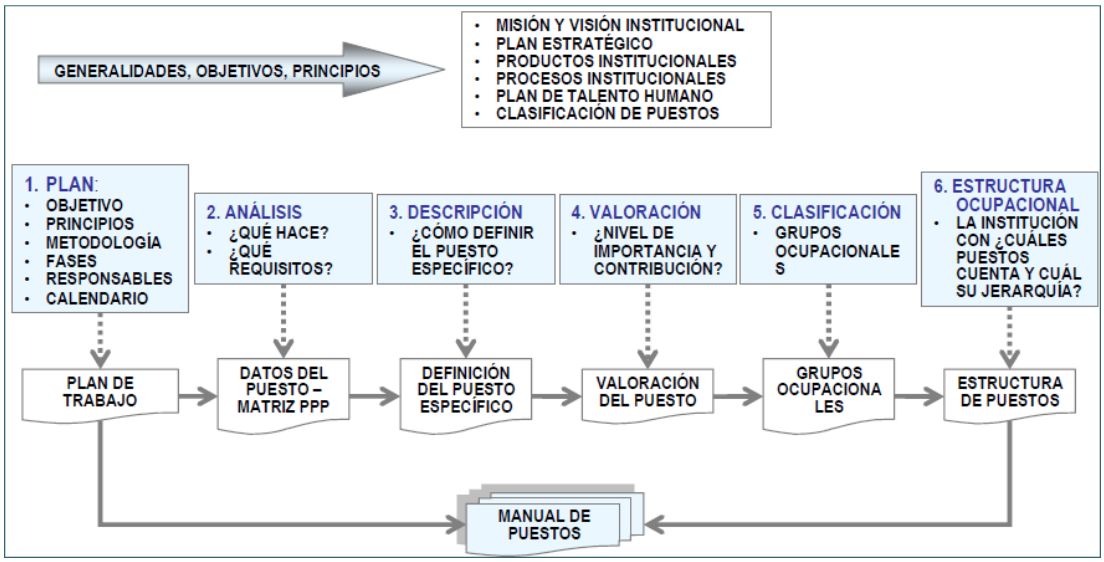


Ilustración 4. Fases del subsistema de clasificación de puestos.

Fuente: Silva Saltos, Ruth; Instituto de Altos Estudios Nacionales; Oviedo, Marco. Diseño Organizacional y Estructura de Puestos. Quito, 2011.

El procedimiento del subsistema de clasificación de puestos involucra: 1) el análisis de puestos, definido como "(…) el proceso que permite conocer las características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales, a fin de determinar su real dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarios para un desempeño excelente" (Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, 2005); 2) la descripción de puestos, es "(…) el resultado del análisis de cada puesto y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas al puesto, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y los procesos organizacionales. (Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, 2005); 3) la valoración de puestos, "proceso que define el procedimiento, metodología, componentes y factores de valoración, a fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos en las unidades o procesos organizacionales, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la institución, (…)"

(Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, 2005); 4) la clasificación de puestos, a través de la cual "los puestos conformarán grupos ocupacionales o familias de puestos similares por su valoración, cuyo ordenamiento responderá al puntaje obtenido, de acuerdo a la escala de intervalos de valoración (…)" (Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, 2005); y, 5) la estructura ocupacional, "integrada por: a) Series de puestos asociados a cada proceso o subproceso interno establecido en la estructura orgánica; b) Grupos Ocupacionales; y, c) Grado de la Escala" (Ministerio del Trabajo, 2016). Cabe resaltar que uno de los productos generados por este procedimiento es el manual de puestos institucional.

3.1.1. ANÁLISIS DE PUESTOS

"Es el proceso que permite conocer las características del puesto respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales, a fin de determinar su real dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarios para un desempeño excelente." (Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, 2005).

El análisis de puestos es definido por Jiménez (2016) como el "procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean." "Es el procedimiento que se sigue para determinar las tareas y requisitos de un puesto. (…) proporciona los datos sobre los requerimientos del puesto, que más tarde se utilizarán para desarrollar la descripción del puesto, y por ello el análisis debe permitirnos saber: el valor del puesto (en términos de misión y visión de empresa); (…) las tareas y funciones del puesto; (…) las relaciones internas y externas; niveles de conocimientos, habilidades, experiencia, etc.; servir de soporte al desarrollo de los perfiles de competencias." (Jiménez, 2016).

Este procedimiento involucra las actividades de levantamiento, análisis y presentación de la información, y es ejecutado por el titular o responsable de cada unidad o proceso, con la asesoría y colaboración de la Unidad de Administración de Talento Humano (UATH) institucional, de conformidad a la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil.

1. **Levantamiento de la información.-** Se puede obtener la información de distintas maneras, las más comunes son el cuestionario, la entrevista y la observación directa, en la práctica se puede usar una o combinarlas.

a. **Cuestionario.-** A través de la provisión de un formulario se solicita al ocupante del puesto que registre la información referente a su puesto.
b. **Entrevista.-** Entendida como la comunicación entre el entrevistador (analista) y el entrevistado (ocupante del cargo y o jefe inmediato), es acompañada de un formato estructurado que puede ser el cuestionario aplicado al ocupante del puesto. Dependiendo la necesidad, se realizan entrevistas individuales, entrevistas grupales a empleados que tienen el mismo puesto y entrevistas a los jefes inmediatos (Alles, 2007). La aplicación de esta técnica en la cartera de estado en estudio implicó los tres tipos de entrevistas en el caso de puestos ocupados por más de una persona y entrevistas individuales y a jefes inmediatos en el caso de puestos ocupados por un solo servidor público; el formulario empleado se tituló Encuesta para Descripción y Perfil de Puestos (anexo 1).
c. **Observación.-** Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real. Cuando las actividades del puesto son repetitivas el análisis puede ejecutarse observando al ocupante del puesto mientras desempeña sus actividades, el observador completa un formulario a partir de lo que ve.

2. **Análisis de la información.-** Implica la organización y clasificación de los elementos del puesto, identificación de actividades esenciales y validación de la información.

3. **Presentación de la información.-** Toda vez que la información levantada ha sido analizada y validada se la presenta de tal forma que permita identificar la situación real e incidencia del puesto en la organización. Esta presentación en lo que al servicio público del Ecuador respecta se la realiza en los instrumentos técnicos determinados por el Ministerio del Trabajo, generando así el descriptor de cargos institucional.

3.1.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Siendo un producto del análisis de puestos, compone un “documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejadas sus funciones, nivel de actuación, responsabilidades, formación, experiencia, etc.” (Jiménez, 2016).

La descripción de puestos “(…) define el trabajo en términos de su contenido y alcance. Supone elaborar de forma estructurada un listado de responsabilidades, las relaciones jerárquicas que lo condicionan, las condiciones de trabajo, las responsabilidades de supervisión, etc.” (Jiménez, 2016).

La Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil manifiesta que la descripción de puestos “es el resultado del análisis de cada puesto y registra la

información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas al puesto, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y los procesos organizacionales. (…) En el perfil de exigencias se determinará el grado de instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de las competencias requeridas, para el desempeño del puesto según el proceso interno." (Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, 2005). La descripción de los puestos de una unidad o proceso es elaborada y actualizada por el titular o responsable de dicha unidad o proceso, en coordinación con la UATH, aplicando el formulario vigente elaborado por el Ministerio del Trabajo para este propósito, documento denominado Formato de Descripción y Perfil de Puestos (anexo 2).

El descriptor de puestos de conformidad al Formato de Descripción y Perfil de Puestos contiene:

- **Identificación del puesto.-** Detalla ítems identificativos del puesto como la codificación otorgada por el Ministerio del Trabajo, el título del puesto y la información de la clasificación del puesto, indicando también la unidad administrativa a la cual pertenece.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Código:	**1.04.10.7.07.01.01.0**
Denominación del Puesto:	SECRETARIA EJECUTIVA
Nivel:	No Profesional
Unidad Administrativa:	**DIRECCION REGIONAL**
Rol:	Técnico
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de Apoyo 4
Grado:	6
Ámbito:	Zonal

Ilustración 5. Identificación del puesto.
Fuente: Manual de Puestos Institucional. Institución estatal. Quito, 2011.

- **Misión del puesto.-** Describe la razón de ser del puesto, el propósito para el cual fue creado, debiendo alinearse al plan estratégico organizacional; su redacción observará la(s) acción(es) llevada(s) a cabo en determinada(s) función(es) con el objetivo de generar un producto o resultado.

MISIÓN DEL PUESTO

2. MISIÓN
Ejecutar labores secretariales y asistir a la Dirección Regional con la finalidad de facilitar el cumplimiento de los procedimientos institucionales.

Ilustración 6. Misión del puesto.

Fuente: Manual de Puestos Institucional. Institución estatal. Quito, 2011.

- **Relaciones.-** Enlista la interrelación del puesto y de quien lo ocupa con terceros, dentro y fuera de la organización, en función de la misión y objetivos organizacionales.

INTERFAZ DEL PUESTO

3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
INTERFAZ:
Director Regional Direcciones Técnicas de Área Instituciones Públicas y Privadas Clientes Internos y Externos

Ilustración 7. Interfaz del puesto.

Fuente: Manual de Puestos Institucional. Institución estatal. Quito, 2011.

- **Funciones y responsabilidades esenciales.-** Enlista las actividades del puesto priorizando su relevancia en base al criterio de rendimiento. Entendido el criterio de rendimiento como la metodología de calificación de actividades esenciales con las escalas de frecuencias, consecuencias de omisión y complejidad (frecuencia + {consecuencia de omisión * complejidad}) para la posterior aplicación del teorema de Pareto sobre la puntuación total de cada actividad.

ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO

7. ACTIVIDADES ESENCIALES
Despacha la documentación generada en el Sistema de Gestión Documental Quipux.
Gestiona el envío de la correspondencia institucional dirigida a agentes externos.
Atiende a los usuarios internos y externos.
Atiende y redirecciona las llamadas que ingresan a la central telefónica.
Archiva y custodia la documentación generada y recibida por la Dirección Regional.
Maneja la agenda de la Dirección Regional.

Ilustración 8. Actividades esenciales del puesto.

Fuente: Manual de Puestos Institucional. Institución estatal. Quito, 2011.

- **Perfil del puesto.-** Define el perfil óptimo al cual el perfil real del ocupante debe alinearse para el excelente desempeño de las funciones y responsabilidades, el cumplimiento de la misión del puesto y el logro de los objetivos y resultados establecidos para su posición. Involucra los requerimientos de instrucción formal, experiencia laboral, conocimientos, competencias técnicas y competencias conductuales.

PERFIL DEL PUESTO

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Bachiller
Área de Conocimiento:	Ciencias básicas Comercio y Administración Secretariado

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	3 meses
Especificidad de la experiencia	Atención al público Asistencia administrativa Manejo de programas de computación

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO
Temática de la Capacitación

8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
	Denominación de la Competencia	**Nivel**	**Comportamiento Observable**
Manejo del Sistema de Gestión Documental Quipux.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
	Comprensión Oral	Medio	Escucha y comprende los requerimientos de los clientes intrnos y externos y elabora informes.
Manejo de guías de remisión.	Expresión Oral	Medio	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.
	Comprensión Escrita	Bajo	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
Atención al público.	Expresión Escrita	Medio	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)
	10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
Relaciones públicas	**Denominación de la Competencia**	**Nivel**	**Comportamiento Observable**
	Orientación de Servicio	Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.
Archivología	Orientación a los Resultados	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
	Conocimiento del Entorno Organizacional	Bajo	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
Técnicas de secretariado gerencial	Contrucciones de Relaciones	Bajo	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
	Flexibilidad	Bajo	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.

Ilustración 9. Perfil del puesto.

Fuente: Manual de Puestos Institucional. Institución estatal. Quito, 2011.

Con la ejecución del análisis y la descripción de puestos la organización obtiene “un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo, posibilitando comparar puestos y clasificarlos, de este modo las compensaciones son más equitativas.” (Alles, 2007).

3.1.3. DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS

Es el “proceso que define el procedimiento, metodología, componentes y factores de valoración, a fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos en las unidades o procesos organizacionales, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la institución, independientemente de

las características individuales de quienes los ocupan.” (Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, 2005).

La valoración de puestos “es un artificio matemático que a través de factores y grados analiza a cada posición y le asigna un puntaje, que permite expresar su importancia o “peso” en la estructura organizacional y frente al resto de posiciones.” (Vera Darquea, 2012).

La valoración de puestos considera los factores de competencia, complejidad del puesto y responsabilidad:

FACTORES DE VALORACIÓN DE PUESTOS

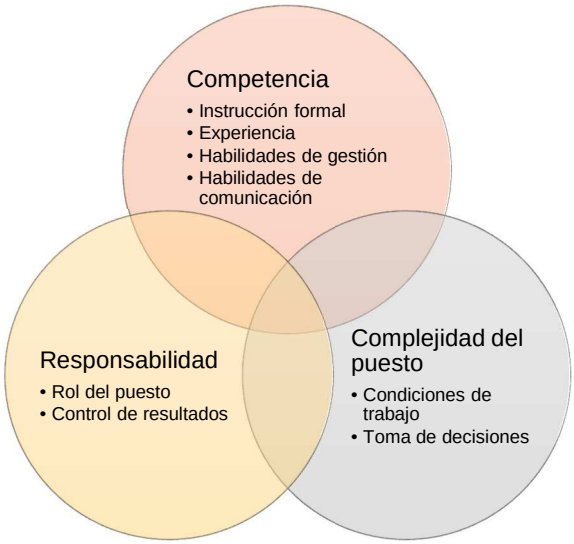


Ilustración 10. Factores de valoración de puestos.

Fuente: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público. Resolución No. SENRES-RH-2005-000042. Quito, 2005.

PONDERACIÓN DE FACTORES DE VALORACIÓN DE PUESTOS

FACTORES	Subfactores	Ponderación	Subtotal
Competencias Son conocimientos asociados a la instrucción formal, destrezas y habilidades adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos.	**Instrucción Formal** Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, competencia necesaria para que el servidor se desempeñe eficientemente en el puesto.	200	500
	Experiencia Nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente de las actividades asignadas al puesto, para el logro de los productos y servicios en los que interviene el mismo.	100	
	Habilidades de Gestión Competencias que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales, sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.	100	
	Habilidades de Comunicación Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administrar información; a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Valora trabajo en equipo, persuasión, seguridad, firmeza, orientación de servicio y facilitación de relaciones.	100	
Complejidad del Puesto Determina el grado de dificultad y contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios que realizan las unidades o procesos organizacionales.	**Condiciones de Trabajo** Análisis de las condiciones ambientales y físicas que implique riesgos ocupacionales al que está sujeto el puesto, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.	100	200
	Toma de Decisiones Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución para cumplir la misión y objetivos de las unidades o procesos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, análisis, innovación, creatividad y solución de problemas.	100	
Responsabilidad Examina las actividades, atribuciones y responsabilidades que realiza el puesto de trabajo en relación con el logro de los productos y servicios de la unidad o proceso organizacional.	**Rol del Puesto** Papel que cumple el puesto en la unidad o proceso organizacional, definida a través de su misión, atribuciones, responsabilidades y niveles de relaciones internas y externas, para lograr resultados orientados a la satisfacción del cliente.	200	300
	Control de Resultados Monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto considerando el uso de los recursos asignados; y la contribución al logro del portafolio de productos y servicios.	100	
TOTAL PUNTOS		**1000**	**1000**

Ilustración 11. Ponderación de los factores de valoración de puestos.

Fuente: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público. Resolución No. SENRES-RH-2005-000042. Quito, 2005.

3.1.3.1. DE LAS COMPETENCIAS

"Son conocimientos asociados a la instrucción formal, destrezas y habilidades adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos a través de los subfactores de:

a) Instrucción Formal.- Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, competencia necesaria para que el servidor se desempeñe eficientemente en el puesto." (Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, 2005).

ASIGNACIÓN DE PUNTOS

INSTRUCCIÓN FORMAL			Puntaje
NIVEL	No Profesional	**Educación Básica** Nivel de instrucción básica.	15
		Bachiller Estudios formales de educación media.	45
		Técnico Estudios técnicos de una rama u oficio.	85
		Tercer año aprobado - Cetificado de culminación de educación superior	125
	Profesional	**Título profesional** Estudios adquiridos en instituciones de educación superior.	
		Profesional de 2 a 4 años	140
		Profesional - 5 años	155
		Profesional - 6 años	170
		Diplomado Superior Conocimiento de una rama científica adicional.	180
		Especialidad Suficiencia y dominio de una rama científica especializada.	190
		Maestría o PHD Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica.	200

Ilustración 12. Asignación de puntos por instrucción formal.

Fuente: Ministerio del Trabajo. Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-0152. Quito, 2016.

b) "**Experiencia.-** (…) nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente de las actividades asignadas al puesto, para el logro de los productos y servicios en los que interviene el mismo." (Ministerio de Relaciones Laborales, 2014).

ASIGNACIÓN DE PUNTOS

EXPERIENCIA		Rol	Instrucción Formal	Años de Experiencia	Puntaje
NIVEL	No Profesional	Servicios	N/A	No requerida	14
		Administrativo	Bachiller	No requerida	28
		Técnico		3 meses	42
		Ejecución de Procesos de Apoyo	Tercer año aprobado - Cetificado de culminación de educación superior	6 meses	56
	Profesional	Ejecución de Procesos	Técnico superior	Hasta 6 años	70
			Tecnológico superior	Hasta 5 años	
			Tercer nivel	Hasta 2 años 6 meses	
		Ejecución y Supervisión de Procesos	Tercer nivel	3 años	84
		Ejecución y Coordinación de Procesos		4 años	100

Ilustración 13. Asignación de puntos por experiencia.

Fuente: Ministerio del Trabajo. Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-0152. Quito, 2016.

c) "**Habilidades de gestión.-** Competencias que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales, sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control." (Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, 2005).

ASIGNACIÓN DE PUNTOS

	HABILIDADES DE GESTIÓN	Puntaje
NIVEL	**1** El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario.	20
	2 El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias.	40
	3 El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto.	60
	4 Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.	80
	5 Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.	100

Ilustración 14. Asignación de puntos por habilidades de gestión.

Fuente: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público. Resolución No. SENRES-RH-2005-000042. Quito, 2005.

d) "**Habilidades de comunicación.-** Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administrar información; a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos." (Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, 2005).

ASIGNACIÓN DE PUNTOS

	HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	Puntaje
NIVEL	**1** El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros.	20
	2 Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico.	40
	3 Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico especializado.	60
	4 Establece una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado.	80
	5 El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia.	100

Ilustración 15. Asignación de puntos por habilidades de comunicación.
Fuente: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público. Resolución No. SENRES-RH-2005-000042. Quito, 2005.

3.1.3.2. DE LA COMPLEJIDAD DEL PUESTO

"Determina el grado de dificultad y contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios que realizan las unidades o procesos organizacionales, a través de los siguientes subfactores:

a) Condiciones de trabajo.- Análisis de las condiciones ambientales y físicas que implique riesgos ocupacionales al que está sujeto el puesto, (…)" (Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, 2005).

ASIGNACIÓN DE PUNTOS

	CONDICIONES DE TRABAJO	Puntaje
NIVEL	1 Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales.	20
	2 Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales.	40
	3 Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales.	60
	4 Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesto ocupacional.	80
	5 Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional.	100

Ilustración 16. Asignación de puntos por condiciones de trabajo.

Fuente: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público. Resolución No. SENRES-RH-2005-000042. Quito, 2005.

b) "**Toma de decisiones.-** (…) capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución para cumplir la misión y objetivos de las unidades o procesos organizacionales." (Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, 2005).

ASIGNACIÓN DE PUNTOS

	TOMA DE DECISIONES	Puntaje
NIVEL	1 Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional.	20
	2 La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional.	40
	3 La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional.	60
	4 La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significactiva incidencia en la gestión institucional.	80
	5 La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional.	100

Ilustración 17. Asignación de puntos por toma de decisiones.

Fuente: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público. Resolución No. SENRES-RH-2005-000042. Quito, 2005.

3.1.3.3. DE LA RESPONSABILIDAD

"Examina las actividades, atribuciones y responsabilidades que realiza el puesto de trabajo en relación con el logro de productos y servicios de la unidad o proceso organizacional, a través de los siguientes subfactores:

a) Rol del puesto.- (…) papel que cumple el puesto en la unidad o proceso organizacional, definida a través de su misión, atribuciones, responsabilidades y niveles de relaciones internas y externas, para lograr resultados orientados a la satisfacción del cliente." (Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, 2005).

ASIGNACIÓN DE PUNTOS

ROL DEL PUESTO			Puntaje
NIVEL	No Profesional	**Servicios** Integran los puestos que ejecutan actividades de servicios generales y/o complementarios.	25
		Administrativo Integran los puestos que ejecutan actividades que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo.	50
		Técnico Integran los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio determinada de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales.	75
		Ejecución de Procesos de Apoyo Integran los puestos que ejecutan actividades de soporte profesional con incidencia directa a la gestión de procesos.	100
	Profesional	**Ejecución de Procesos** Integran los puestos que ejecutan actividades profesionales agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional.	125
		Ejecución y Supervisión de Procesos Integran los puestos que ejecutan actividades de supervisión de equipos de trabajo, unidades y/o procesos organizacionales.	150
		Ejecución y Coordinación de Procesos Integran los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales.	175

Ilustración 18. Asignación de puntos por rol del puesto.

Fuente: Ministerio del Trabajo. Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-0152. Quito, 2016.

b) "**Control de resultados.-** (…) monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto, considerando el uso de los recursos asignados; y la contribución al logro del portafolio de productos y servicios." (Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, 2005).

ASIGNACIÓN DE PUNTOS

	CONTROL DE RESULTADOS	Puntaje
NIVEL	**1** Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados.	20
	2 El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos.	40
	3 Responsable de los resultados del puesto de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la bse de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados.	60
	4 Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones ténicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestros de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios.	80
	5 Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determina estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados.	100

Ilustración 19. Asignación de puntos por control de resultados.

Fuente: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público. Resolución No. SENRES-RH-2005-000042. Quito, 2005.

3.1.3.4. ESCALA DE INTERVALOS DE VALORACIÓN

De conformidad al resultado obtenido en la valoración de los puestos institucionales se definirá el grupo ocupacional que le corresponde a cada puesto, de acuerdo a la siguiente escala:

GRUPO OCUPACIONAL POR INTERVALOS DE VALORACIÓN

INTERVALO DE VALORACIÓN			Grupo Ocupacional	Grado	Intervalo	
					De	Hasta
NIVEL	No Profesional	Servicios	Servidor Público de Servicios 1	1	153	213
			Servidor Público de Servicios 2	2	214	273
		Administrativo	Servidor Público de Apoyo 1	3	274	334
			Servidor Público de Apoyo 2	4	335	394
		Técnico	Servidor Público de Apoyo 3	5	395	455
			Servidor Público de Apoyo 4	6	456	516
		Ejecución de Procesos de Apoyo	Servidor Público 1	7	517	576
	Profesional	Ejecución de Procesos	Servidor Público 2	8	577	637
			Servidor Público 3	9	638	697
			Servidor Público 4	10	698	758
			Servidor Público 5	11	759	819
		Ejecución y Supervisión de Procesos	Servidor Público 6	12	820	879
		Ejecución y Coordinación de Procesos	Servidor Público 7	13	880	940

Ilustración 20. Grupo ocupacional por intervalos de valoración.

Fuente: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público. Resolución No. SENRES-2009-00013. Quito, 2009; y, Resolución No. SENRES-RH-2005-000042. Quito, 2005.

3.1.3.5. ESTRUCTURA Y PERFILES PROFESIONALES DE TÉCNICOS Y TECNÓLOGOS SUPERIORES DE ROL EJECUTOR DE PROCESOS Y NIVEL PROFESIONAL

El Ministerio del Trabajo, mediante Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-0156, de 27 de junio de 2016, respecto de la instrucción formal de los perfiles profesionales de técnicos y tecnólogos superiores, cuyo rol es la ejecución de procesos correspondiente al nivel profesional; en el artículo 4, numeral 3 manifiesta que se debe “incluir la instrucción formal de

técnico, tecnológico superior y tercer nivel y el tiempo de experiencia, en función del grupo ocupacional determinado en la descripción del puesto de acuerdo al siguiente cuadro:

INSTRUCCIÓN FORMAL Y EXPERIENCIA DEL ROL EJECUCIÓN DE PROCESOS

Rol	Grupo Ocupacional	Instrucción Formal	Años de Experiencia
Ejecución de Procesos	Servidor Público 2	Técnico superior	3 años
		Tecnológico superior	2 años
		Tercer nivel	1 año
	Servidor Público 3	Técnico superior	4 años
		Tecnológico superior	3 años
		Tercer nivel	1 año 6 meses
	Servidor Público 4	Técnico superior	5 años
		Tecnológico superior	4 años
		Tercer nivel	2 años
	Servidor Público 5	Técnico superior	6 años
		Tecnológico superior	5 años
		Tercer nivel	2 años 6 meses

Ilustración 21. Instrucción formal y experiencia de puestos de rol de ejecución de procesos.
Fuente: Ministerio del Trabajo. Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-0156. Quito, 2016.

3.2. MANUAL DE DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

“El primer paso para el ordenamiento y formalización de una estructura organizacional, consiste en contar con un manual de funciones y perfiles, (…).” (Deloitte, 2011).

El manual de descripción, valoración y clasificación de puestos constituye un instrumento técnico que incluye un índice ocupacional o estructura de puestos (denominación del puesto, rol del puesto, grupo ocupacional, grado) y los descriptivos de puestos en el formato diseñado

por el Ministerio del Trabajo, documento que guarda concordancia con el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de la institución en estudio.

Toda vez que el Ministerio de Relaciones Laborales actual Ministerio del Trabajo realiza el estudio y análisis técnico del Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, y el Ministerio de Finanzas emite Dictamen Presupuestario Favorable para la expedición de la Resolución del Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos de la Institución Estatal en estudio; el Ministerio de Relaciones Laborales actual Ministerio del Trabajo emite la Resolución No. MRL-2011-00542 de 26 de diciembre de 2011 a través de la cual resuelve "Art. 1.- Expedir el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos (…) e incluirlos en el Sistema de Clasificación de Puestos del Servicio Público, que administra el Ministerio de Relaciones Laborales, (…)" (Ministerio de Relaciones Laborales, 2011). Manual que de conformidad a la normativa legal vigente ha sido reformado con la finalidad de incluir puestos que corresponden a zonales diferentes a la dirección regional zona 6.

Considerando que, el artículo 173 del Reglamento General a la LOSEP dispone que las Unidades de Administración de Talento Humano "elaborarán y mantendrán actualizado el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de cada institución" (Asamblea Nacional, 2010) del sector público, el cual será aprobado por el Ministerio del Trabajo en el caso de la administración pública central e institucional y referencial para las instituciones comprendidas bajo el ámbito de esta ley; y "que, es necesario volver eficientes los procesos de administración de los subsistemas de talento humano, dotándoles a las UATH institucionales de capacidad operativa con sustento en los principios de desconcentración, (…)" (Ministerio del Trabajo, 2015); el Ministerio del Trabajo mediante Acuerdo Ministerial No. MDT-2015-0135 de 17 de junio de 2015 acuerda:

"Art. 1.- Delegar a las autoridades nominadoras de las instituciones del sector público previo informe de la UATH institucional o la que hiciere sus veces, las siguientes atribuciones:

a) (…)
b) De la administración del Subsistema de Clasificación de Puestos:
    b.1. Expedir actos resolutivos mediante los cuales se reforma los descriptivos del manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales; (…) estas modificaciones se podrán realizar en los siguientes campos:
        1. En datos de identificación del puesto podrá modificarse:
            - Código; y,
            - Unidad administrativa, siempre que esté en función del Estatuto orgánico y la serie a la que corresponde el puesto.
        2. En las relaciones internas y externas podrá modificarse:
            - Tiempo de experiencia; y,
            - Especificidad de la experiencia.

3. En instrucción formal requerida:
    - Área de conocimiento en función de la misión y actividades del puesto.
4. En experiencia laboral requerida podrá modificarse:
    - Tiempo de experiencia; y,
    - Especificidad de la experiencia.
5. Misión;
6. Capacitación;
7. Actividades esenciales, siempre que no implique el cambio en el rol del puesto;
8. Conocimientos;
9. Competencias técnicas del puesto; y,
10. Competencias conductuales del puesto.

c) (…)" (Ministerio del Trabajo, 2015).

Desde su expedición en el año 2011, el manual de puestos de la entidad estatal objeto de estudio se ha preservado sin modificación en cuanto a los puestos de la dirección regional zona 6, no obstante la normativa legal constantemente se reforma y sus modificaciones deben considerarse en la gestión del sector público. Una propuesta de actualización del manual de puestos institucional tiene como objetivo identificar, y en caso que proceda reducir, la brecha entre lo manifestado en el manual de puestos institucional aprobado por el Ministerio del Trabajo y la realidad actual, con apego a la normativa legal vigente.

La no actualización del manual de puestos de la institución en el período 2012-2015 despierta la necesidad de la definición de un procedimiento zonal de actualización del manual de puestos, involucrando las fases de concienciación de la funcionaria y los servidores públicos, planificación de entrevistas con los involucrados, levantamiento de información a través de la ejecución de entrevistas, revisión y validación de la información levantada con los jefes inmediatos superiores, migración de información validada al formato de descriptor de cargos establecido por el Ministerio del Trabajo y aprobación del manual de puestos por parte de la dirección regional zona 6, hasta aquí el alcance de este punto en el presente estudio (anexo 3). Posteriormente deberá gestionarse, en caso de proceder, la aprobación del manual de puestos por parte de la dirección de administración de recursos humanos, la aprobación de la autoridad nominadora y finalmente la aprobación del Ministerio del Trabajo.

En resumen podríamos decir que el subsistema de clasificación de puestos involucra los procesos de análisis, descripción y valoración de puestos, que responden a la necesidad empresarial de organización de los colaboradores y de sus aportes, observando la definición de funciones y responsabilidades, indicadores de desempeño, estilo de liderazgo y comportamiento social; permitiendo comparar los puestos y perfilarlos en la estructura salarial

organizacional, entregando como resultado a la organización el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos, documento técnico que servirá como entrada de los otros subsistemas de talento humano.

3.3. DE LAS REMUNERACIONES

Vera Darquea (2012) define a la remuneración como "toda retribución que recibe una persona o un equipo a cambio de los aportes que hace a la organización para la cual trabaja", incluyendo esta retribución compensaciones monetarias y no monetarias, y cuyo propósito es fortalecer a la organización en la atracción y retención de talentos.

La Ley Orgánica de Servicio Público manifiesta que la remuneración de los servidores públicos se establece considerando "(…) los rangos de valoración entre los distintos niveles funcionales y grupos ocupacionales que integran las escalas de remuneraciones mensuales unificadas, (…) previo estudio técnico por parte del Ministerio del Trabajo y el dictamen favorable del Ministerio de Finanzas, (…)"; niveles funcionales y grupos ocupacionales que se definen considerando la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, contenida en la Resolución No. SENRES-RH-2005-000042 expedida el 2 de septiembre de 2005 y publicada en el Registro Oficial No. 103, de 14 de septiembre de 2005 y sus reformas consecuentes.

Cabe indicar que la remuneración mensual unificada "(…) resulta de dividir para doce la suma de todos los ingresos anuales que las dignatarias, dignatarios, autoridad, funcionaria, funcionario, servidora y servidor a que tenga derecho y que se encuentren presupuestados"; excluyendo los conceptos de décimo tercer sueldo; décimo cuarto sueldo; viáticos, subsistencias, dietas, horas suplementarias y extraordinarias; fondo de reserva; subrogaciones o encargos; honorarios por capacitación; remuneración variable por eficiencia; gastos de residencia; y, bonificación geográfica. Remuneración que se basa en un sistema que garantiza que "(…) la remuneración de las servidoras o servidores sea proporcional a sus funciones, eficiencia, responsabilidades y valorará la profesionalización, capacitación y experiencia, observando el principio de que a trabajo de igual valor corresponde igual remuneración." (Asamblea Nacional, 2010).

Acorde a Resolución No. SENRES-2009-00013, publicada en el Registro Oficial No. 541 de 5 de marzo de 2009; reformada con Resolución No. SENRES-2009-00085, publicada en el Registro Oficial No. 580 de 29 de abril del 2009; cuyos valores fueron sustituidos con Acuerdo Ministerial No. MRL-2010-00022, publicado en el Registro Oficial No. 133 de 20 de febrero del 2010; y, de conformidad a la Resolución No. MRL-2012-0021 a través de la cual el Ministerio de Relacionales Laborales actual Ministerio del Trabajo resuelve "sustituir los valores de la escala de remuneraciones mensuales unificadas expedida mediante Acuerdo

Ministerial No. MRL-2010-00022, (…)"; a continuación se presenta la escala de remuneraciones mensuales unificadas (RMU) vigente que contempla los grupos ocupacionales hasta el servidor público 7:

ESCALA DE REMUNERACIONES MENSUALES UNIFICADAS

ESCALA DE REMUNERACIONES MENSUALES UNIFICADAS			Grupo Ocupacional	Grado	Remuneración Mensual Unificada USD
NIVEL	No Profesional	Servicios	Servidor Público de Servicios 1	1	527
			Servidor Público de Servicios 2	2	553
		Administrativo	Servidor Público de Apoyo 1	3	585
			Servidor Público de Apoyo 2	4	622
		Técnico	Servidor Público de Apoyo 3	5	675
			Servidor Público de Apoyo 4	6	733
		Ejecución de Procesos de Apoyo	Servidor Público 1	7	817
	Profesional	Ejecución de Procesos	Servidor Público 2	8	901
			Servidor Público 3	9	986
			Servidor Público 4	10	1086
			Servidor Público 5	11	1212
		Ejecución y Supervisión de Procesos	Servidor Público 6	12	1412
		Ejecución y Coordinación de Procesos	Servidor Público 7	13	1676

Ilustración 22. Escala de remuneraciones mensuales unificadas.

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales. Resolución No. MRL-2012-0021. Quito, 2012.

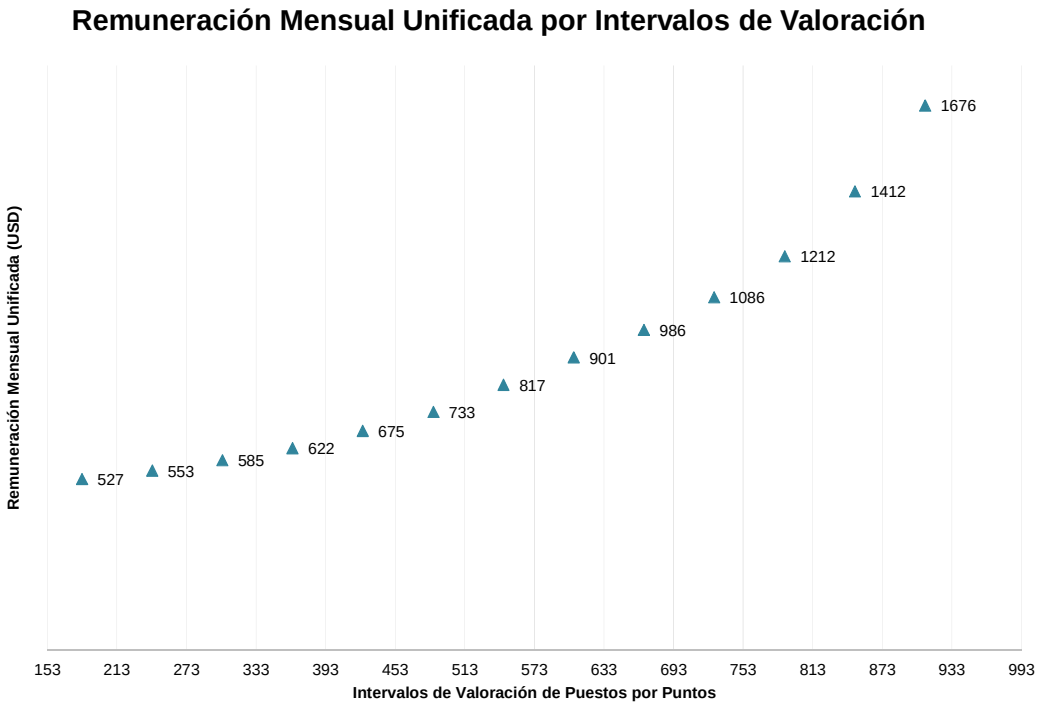


Ilustración 23. Remuneración mensual unificada por intervalos de valoración.
Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales. Resolución No. MRL-2012-0021. Quito, 2012; Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público. Resolución No. SENRES-2009-00013. Quito, 2009; y, Resolución No. SENRES-RH-2005-000042. Quito, 2005.

3.4. POLÍTICA SALARIAL VIGENTE

En observancia de la normativa legal que se encontraba vigente en el último trimestre del año 2011, período en el cual se somete a aprobación el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de la institución estatal en estudio; toda vez que se han aplicado las reformas al subsistema de clasificación de puestos emitidas hasta la fecha, la valoración de los puestos que sustenta la política salarial vigente en la entidad estatal en estudio es presentada a continuación:

VALORACIÓN DE PUESTOS VIGENTE

Estructura		Cargo	VALORACIÓN DE PUESTOS																						Escala de Intervalos de Valoración				Remuneración Mensual Unificada
			Competencias									Complejidad del Puesto					Responsabilidad						Valoración Total	Grupo Ocupacional	Grado	Intervalo de Puntos		
			Instrucción Formal		Experiencia		Habilidades de Gestión		Habilidades de Comunicación		Subtotal	Condiciones de Trabajo		Toma de Decisiones		Subtotal	Rol del Puesto		Control de Resultados			Subtotal				De	Hasta	
			Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje		Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje		Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje								
NIVEL	No Profesional	Oficinista Regional	Bachiller	45	No requerida	14	2	40	2	40	139	3	60	2	40	100	Administrativo	50	2	40	90	329	Servidor Público de Apoyo 2	4	335	394	622
		Secretaria Ejecutiva Regional	Bachiller	45	3 meses	42	3	60	3	60	207	3	60	3	60	120	Técnico	75	3	60	135	462	Servidor Público de Apoyo 4	6	456	516	733
		Asistente Administrativo Contable Regional	Tercer año aprobado - Cetificado de culminación de educación superior	125	6 meses	56	2	40	3	60	281	3	60	2	40	100	Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico	100	2	40	140	521	Servidor Público 1	7	517	576	817
	Profesional	Analista de Contabilidad Regional	Profesional - 5 años	155	1 año 6 meses	70	3	60	3	60	345	3	60	3	60	120	Ejecución de Procesos	125	3	60	185	650	Servidor Público 3	9	638	697	986
		Analista de Recursos Humanos Regional	Profesional - 5 años	155	1 año 6 meses	70	3	60	3	60	345	3	60	3	60	120	Ejecución de Procesos	125	3	60	185	650	Servidor Público 3	9	638	697	986
		Catalogador Documental Regional	Profesional - 5 años	155	1 año 6 meses	70	3	60	3	60	345	3	60	3	60	120	Ejecución de Procesos	125	3	60	185	650	Servidor Público 3	9	638	697	986
		Analista de Gestión de Riesgos de Bienes Culturales y Tráfico Ilícito Regional	Profesional - 5 años	155	2 años	70	3	60	4	80	365	4	80	4	80	160	Ejecución de Procesos	125	3	60	185	710	Servidor Público 4	10	698	758	1.086
		Analista de Planificación Regional	Profesional - 5 años	155	2 años	70	3	60	4	80	365	4	80	4	80	160	Ejecución de Procesos	125	3	60	185	710	Servidor Público 4	10	698	758	1.086
		Analista de TIC's Regional	Profesional - 5 años	155	2 años	70	3	60	4	80	365	4	80	4	80	160	Ejecución de Procesos	125	3	60	185	710	Servidor Público 4	10	698	758	1.086
		Arqueólogo Regional	Profesional - 5 años	155	2 años	70	3	60	4	80	365	4	80	4	80	160	Ejecución de Procesos	125	3	60	185	710	Servidor Público 4	10	698	758	1.086
		Arquitecto Restaurador Regional	Profesional - 5 años	155	2 años	70	3	60	4	80	365	4	80	4	80	160	Ejecución de Procesos	125	3	60	185	710	Servidor Público 4	10	698	758	1.086
		Catalogador de Bienes Muebles Regional	Profesional - 5 años	155	2 años	70	3	60	4	80	365	4	80	4	80	160	Ejecución de Procesos	125	3	60	185	710	Servidor Público 4	10	698	758	1.086
		Conservador Museólogo Regional	Profesional - 5 años	155	2 años	70	3	60	4	80	365	4	80	4	80	160	Ejecución de Procesos	125	3	60	185	710	Servidor Público 4	10	698	758	1.086
		Historiador Regional	Profesional - 5 años	155	2 años	70	3	60	4	80	365	4	80	4	80	160	Ejecución de Procesos	125	3	60	185	710	Servidor Público 4	10	698	758	1.086
		Periodista Regional	Profesional - 5 años	155	2 años	70	3	60	4	80	365	4	80	4	80	160	Ejecución de Procesos	125	3	60	185	710	Servidor Público 4	10	698	758	1.086
		Abogado Regional	Profesional - 5 años	155	2 años 6 meses	70	3	60	5	100	385	4	80	5	100	180	Ejecución de Procesos	125	4	80	205	770	Servidor Público 5	11	759	819	1.212
		Catalogador de Bienes Arqueológicos Regional	Profesional - 5 años	155	2 años 6 meses	70	4	80	5	100	405	4	80	4	80	160	Ejecución de Procesos	125	4	80	205	770	Servidor Público 5	11	759	819	1.212
		Analista de Patrimonio Cultural Inmaterial Regional 3	Profesional - 6 años	170	3 años	70	4	80	5	100	420	4	80	4	80	160	Ejecución y Supervisión de Procesos	150	5	100	250	830	Servidor Público 6	12	820	879	1.412
		Analista de Patrimonio Cultural Material Regional 3	Profesional - 6 años	170	3 años	70	4	80	5	100	420	4	80	4	80	160	Ejecución y Supervisión de Procesos	150	5	100	250	830	Servidor Público 6	12	820	879	1.412
		Arquitecto Restaurador Regional (SP6)	Profesional - 6 años	170	3 años	70	4	80	5	100	420	4	80	4	80	160	Ejecución y Supervisión de Procesos	150	5	100	250	830	Servidor Público 6	12	820	879	1.412

Ilustración 24. Valoración de puestos, aplicación del subsistema de clasificación de puestos.

Aplicando la normativa del subsistema de clasificación de puestos, que considera las competencias, la complejidad del puesto y la responsabilidad, asignándole a cada uno de estos factores un puntaje, y cuya sumatoria resulta en la valoración total, esta se ubica en los intervalos de puntuación para la determinación del grupo ocupacional y la respectiva remuneración mensual unificada que corresponde al puesto clasificado. Los puestos valorados de la cartera de estado son representados en la siguiente gráfica de política salarial agrupando los mismos en siete grupos ocupacionales.

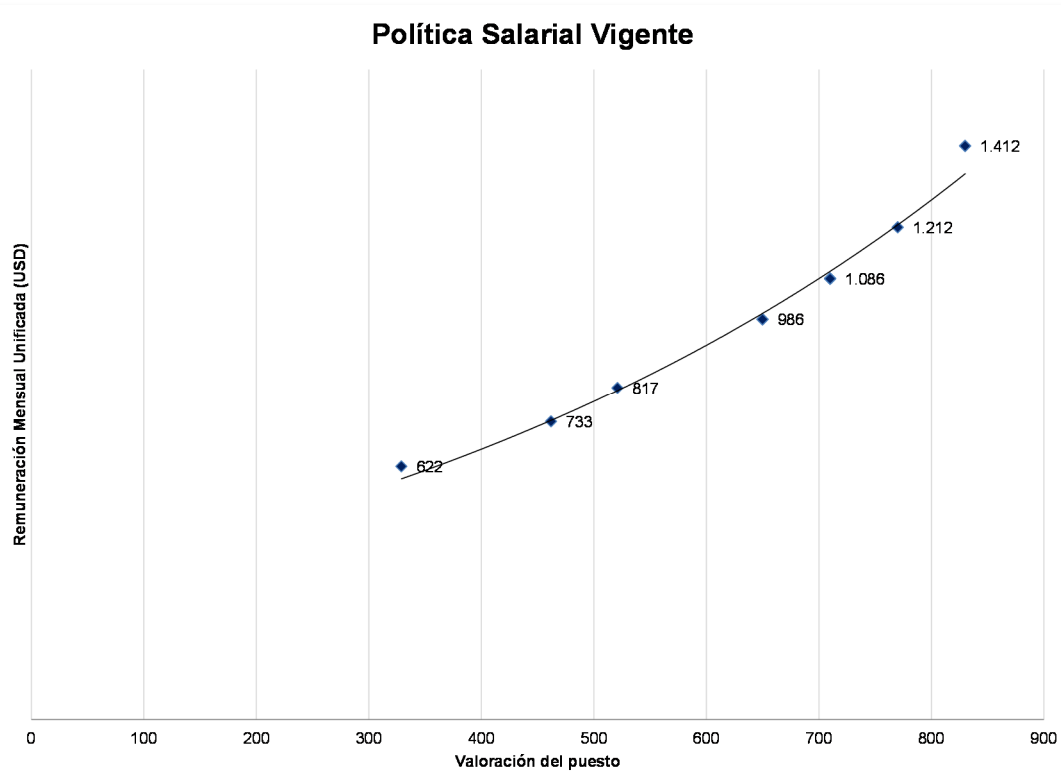


Ilustración 25. Política salarial vigente y su tendencia potencial.

Careciente de una banda salarial, la actual política deja de lado la posibilidad de crecimiento monetario, considerando que la remuneración mensual unificada podría oscilar entre un nivel mínimo y máximo acorde al grupo ocupacional, motivando así el presente estudio.

Deloitte (2011) sostiene que la transformación de los sistemas salariales puede guiar el diseño de programas que realmente comprometan y motiven a la gente más crítica para las organizaciones.

4. COMPENSACIÓN ESTRATÉGICA – APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DELOITTE PUNTOS POR FACTOR EN LA CARTERA DE ESTADO

"Uno de los elementos claves en la gestión del talento humano es la Política Salarial. Las organizaciones líderes en el mercado, se caracterizan por tener una estrategia de compensaciones clara y comunicada adecuadamente al personal.

Los elementos fundamentales de una política salarial, deben incluir una definición apropiada de la equidad interna y el nivel de competitividad con el mercado en que la empresa compite." (Deloitte, 2011).

La definición de una política salarial equitativa implica cinco fases principales según Deloitte (2010):

PROCESO DE DEFINICIÓN DE POLÍTICA SALARIAL

Ilustración 26. Metodología Deloitte de definición de política salarial.
Fuente: Deloitte. Capitalizando el Talento. 2011.

4.1. DESCRIPCIÓN DE CARGOS - METODOLOGÍA DELOITTE PUNTOS POR FACTOR

"Esta herramienta permite a la organización tener información precisa y oportuna sobre la dimensión de cada uno de los cargos y a los ocupantes de los mismos, comprender sus responsabilidades y expectativas en cuanto a su gestión" (Deloitte, 2011) y cuyo resultado es el manual de funciones y perfiles.

Deloitte (2011) establece como metodología de descripción de puestos la siguiente:1) entrevistas con los ocupantes de los cargos; 2) análisis de los procesos, cadena de valor, misión, visión y planes de la empresa; 3) definición del formato de descripción de cargos a utilizar; 4) revisión de la información obtenida con los líderes de área; y, 5) recomendación sobre perfiles y competencias requeridas por cada cargo, metodología a la cual agregaremos para el presente estudio, 6) presentación de la información en el formato definido (anexo 2).

4.2. VALORACIÓN DE CARGOS – METODOLOGÍA DELOITTE PUNTOS POR FACTOR

"Las empresas que buscan alcanzar niveles adecuados de equidad interna para la distribución de sus salarios, utilizan la (…) valoración de cargos. (…) artificio matemático, que permite asignar puntajes a los puestos, en función de diversos criterios. Esta "materialización" de su nivel de responsabilidad, facilita la toma de decisiones sobre los valores que se le deben asignar en su salario." (Deloitte, 2011).

Deloitte (2011) establece como metodología de valoración de cargos la siguiente:1) conformación de un comité de valoración y capacitación; 2) talleres de valoración de cargos con los líderes de área; 3) análisis de equidad interna con los resultados obtenidos en la valoración (hasta aquí el alcance del presente estudio); 4) comparación de la línea de equidad frente al mercado salarial; y, 5) informe con recomendaciones para el manejo de la equidad interna y competitividad con el mercado.

4.2.1. CRITERIOS DE VALORACIÓN DE CARGOS - METODOLOGÍA DELOITTE PUNTOS POR FACTOR

"Todas las posiciones en una organización requieren de un determinado nivel de conocimientos, que les permita resolver diferente tipo de problemas con el objetivo de generar resultados" (Vera Darquea, 2012), así los criterios de valoración de cargos según Deloitte son:

FACTORES DE VALORACIÓN DE CARGOS

Ilustración 27. Factores de valoración de cargos metodología puntos por factor.
Fuente: Vera Darquea, Agustín. Política Salarial. Cuenca, 2012.

Estos factores de valoración se componen de subfactores que poseen grados que revelan la intensidad con la que el factor se presenta en el cargo, formando matrices de valoración por cada uno estos factores:

1. **Capacidad de actuación** (Vera Darquea, 2012)

   a) **Madurez profesional.-** Conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias requeridas para desempeñar las responsabilidades asignadas y lograr los resultados esperados, obtenidos mediante aprendizaje experimental y/o formación académica.

   b) **Dirección.-** Capacidad de dirigir y guiar a otros en la búsqueda de soluciones a los retos asignados y el logro de los resultados esperados.

MATRIZ DE VALORACIÓN DE CARGOS POR CAPACIDAD DE ACTUACIÓN

	CAPACIDADES DE ACTUACIÓN	DIRECCIÓN														
		A. Proceso			B. Coordinación			C. Operativo			D. Táctico			E. Estratégico		
		Ejecución de tareas de carácter individual. La relación con otros es mínima.			Realización de actividades que implican relacionar, conectar, cambiar y organizar los esfuerzos de otros, con los cuales no se tiene una relación de autoridad formal. Estas actividades son generalmente a corto plazo.			Dirección de carácter operativo, implica supervisar la ejecución de programas de trabajo establecidos, en grupos homogéneos en unidades pequeñas de la organización.			Definición y puesta en práctica de proyectos, programas y métodos de trabajo, requiere planeación de corto - mediano plazo, seguimiento periódico, en procesos específicos que forman parte de áreas o unidades.			Definición y puesta en práctica de las estrategias empresariales. Requiere planeación de mediano - largo plazo, definición de principios, directrices y políticas, evaluación de resultados en unidades de negocios.		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
MADUREZ PROFESIONAL	**A. Primaria (cargos no calificados)** Trabajos simples y repetitivos orientados a tareas muy sencillas y al uso de equipos simples, se pueden aprender en pocos días o semanas. Poca educación formal, leer, escribir y manejar aritmética simple.	25	29	33	33	38	43	43	50	57	57	66	76	76	87	100
		29	33	38	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115
		33	38	43	43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132
	B. Técnica Básica (semicalificados) Realización de tareas repetitivas y rutinarias que requieren la aplicación de técnicas productivas o administrativas básicas, se requiere formación técnica de aproximadamente un año de duración y poca experiencia, alrededor de dos años.	33	38	43	43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132
		38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
		43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
	C. Técnica Especializada (calificados) Pericia en manejo de sistemas, procedimientos y equipos especializados, de carácter operativo, lo cual requiere una formación de 2 a 3 años en técnicas específicas y experiencia de 3 a 5 años.	43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
		50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
		57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
	D. Técnica Avanzada Dominio de todos los aspectos operativos de una disciplina, aún los más complejos y difíciles, resultado de una amplia experiencia o de una mezcla de formación tecnológica y experiencia práctica de alrededor de 5 años. Se pueden enfrentar problemas operativos poco comunes y la supervisión requerida es mínima.	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
		66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
		76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
	E. Profesional La naturaleza del trabajo implica realizar actividades de obtención y análisis de información, evaluación de situaciones, diseño de alternativas de solución o mejora y la sustentación de las mismas, todo lo cual requiere información con bases científicas, así como comprensión y manejo de sus prácticas y antecedentes.	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
		87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
		100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
	F. Profesional Maduro Profunda comprensión de conocimientos de carácter científico y técnico, así como amplia experiencia en su aplicación práctica, lo cual requiere formación avanzada complementaria.	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
		115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
		132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	529
		COMPETENCIAS: 1. No importante. 2. Ayuda. 3. Crítica.														

Ilustración 28. Matriz de valoración de cargos por capacidad de actuación.

Fuente: Vera Darquea, Agustín. Política Salarial. Cuenca, 2012.

c) Competencias.- Características personales necesarias para desempeñar un puesto o actividad en el máximo nivel de rendimiento. Incluyen conocimientos, destrezas y habilidades.

La matriz de valoración de cargos por capacidad de actuación se complementa con la matriz de competencias universales; esta última matriz definirá la criticidad de las competencias (1. No importante, 2. Ayuda, 3. Crítica) ligada al subfactor dirección de la capacidad de actuación del cargo.

MATRIZ DE COMPETENCIAS UNIVERSALES

COMPETENCIAS	No es importante para desempeño del cargo	Ayuda en el desempeño pero no es crítica	Es crítica para el desempeño exitoso	Puntaje
Relaciones interpersonales Construir o mantener relaciones amigables, cálidas o contactos cercanos con personas que son o podrían ser útiles para lograr metas relacionadas con el trabajo, incluye la motivación, la influencia y persuasión a los demás, así como cortesía, respeto y cuidado con el trato personal.	1	2	3	
Trabajo en equipo, cooperación y apoyo Capacidad para trabajar cooperativamente con otros, ser parte de un equipo, trabajar juntos en el logro de un objetivo común; esto implica prestar colaboración y ayuda, basados en un interés genuino.	1	2	3	
Flexibilidad al cambio Es la capacidad para adaptarse y trabajar efectivamente en una variedad de situaciones y con varios individuos o grupos. La flexibilidad supone entender y apreciar posiciones diferentes y opuestas ante un hecho, aproximarse a los requerimientos de una situación de cambio y aceptación del mismo en nuestra propia organización.	1	2	3	
Comunicación Capacidad para diferenciar entre información crítica, importante e irrelevante, determinar quién puede oir qué y cuándo, revelar información a la audiencia apropiada. Solicitar retroalimentación, escuchar activamentea otros y entender sus motivaciones, fortalezas e inquietudes.	1	2	3	
Actitud de servicio Interés y esfuerzo real por servir a otros, descrubrir y entender sus necesidades, dar valor agregado a su cliente (interno y externo) y satisfacer sus necesidades y expectativas.	1	2	3	
Iniciativa Es una predisposición a anticiparse, tomar acción proactivamente haciendo cosas por voluntad propia. No esperar a que otros identifiquen tareas futuras. Identificar oportunidades para aprender y aplicar nuevas habilidades. Se puede dar en proyectos, corrientes o para completar cosas pasadas, hasta llegar a acciones para oportunidades y problemas futuros.	1	2	3	
Innovación Pensar creativamente para considerar nuevas ideas, productos y soluciones de negocio. Estimular la innovación en otros. Cuestionar el status quo.	1	2	3	
Control personal Dominio de las propias emociones y acciones cuando se afrontan situaciones y opiniones controversiales, diversas e inesperadas que generan estrés. Mostrar control interpersonal cuando sea necesario.	1	2	3	
PUNTAJE 8-13 No importante / 14-19 Ayuda / 20-24 Criticas				

Ilustración 29. Matriz de competencias universales.
Fuente: Vera Darquea, Agustín. Política Salarial. Cuenca, 2012.

Así, si el cargo requiere una madurez profesional técnica especializada y un tipo de dirección de coordinación, ayudando las competencias al desempeño del cargo sin llegar a ser críticas; ubicaremos en la matriz de capacidad de actuación el punto donde se conectan los tres subfactores, el cual determina

la valoración del cargo en el factor analizado, en este ejemplo 76 puntos, ubicación ejemplificada en la siguiente ilustración:

EJEMPLO DE VALORACIÓN DE CARGOS POR CAPACIDAD DE ACTUACIÓN

CAPACIDADES DE ACTUACIÓN		DIRECCIÓN														
		A. Proceso			B. Coordinación			C. Operativo			D. Táctico			E. Estratégico		
		Ejecución de tareas de carácter individual. La relación con otros es mínima.			Realización de actividades que implican relacionar, conectar, cambiar y organizar los esfuerzos de otros, con los cuales no se tiene una relación de autoridad formal. Estas actividades son generalmente a corto plazo.			Dirección de carácter operativo, implica supervisar la ejecución de programas de trabajo establecidos, en grupos homogéneos en unidades pequeñas de la organización.			Definición y puesta en práctica de proyectos, programas y métodos de trabajo, requiere planeación de corto - mediano plazo, seguimiento periódico, en procesos específicos que forman parte de áreas o unidades.			Definición y puesta en práctica de las estrategias empresariales. Requiere planeación de mediano - largo plazo, definición de principios, directrices y políticas, evaluación de resultados en unidades de negocios.		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
MADUREZ PROFESIONAL	**A. Primaria (cargos no calificados)** Trabajos simples y repetitivos orientados a tareas muy sencillas y al uso de equipos simples, se pueden aprender en pocos días o semanas. Poca educación formal, leer, escribir y manejar aritmética simple.	25	29	33	33	38	43	43	50	57	57	66	76	76	87	100
		29	33	38	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115
		33	38	43	43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132
	B. Técnica Básica (semicalificados) Realización de tareas repetitivas y rutinarias que requieren la aplicación de técnicas productivas o administrativas básicas, se requiere formación técnica de aproximadamente un año de duración y poca experiencia, alrededor de dos años.	33	38	43	43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132
		38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
		43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
	C. Técnica Especializada (calificados) Pericia en manejo de sistemas, procedimientos y equipos especializados, de carácter operativo, lo cual requiere una formación de 2 a 3 años en técnicas específicas y experiencia de 3 a 5 años.	43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
		50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
		57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
	D. Técnica Avanzada Dominio de todos los aspectos operativos de una disciplina, aún los más complejos y difíciles, resultado de una amplia experiencia o de una mezcla de formación tecnológica y experiencia práctica de alrededor de 5 años. Se pueden enfrentar problemas operativos poco comunes y la supervisión requerida es mínima.	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
		66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
		76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
	E. Profesional La naturaleza del trabajo implica realizar actividades de obtención y análisis de información, evaluación de situaciones, diseño de alternativas de solución o mejora y la sustentación de las mismas, todo lo cual requiere información con bases científicas, así como comprensión y manejo de sus prácticas y antecedentes.	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
		87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
		100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
	F. Profesional Maduro Profunda comprensión de conocimientos de carácter científico y técnico, así como amplia experiencia en su aplicación práctica, lo cual requiere formación avanzada complementaria.	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
		115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
		132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	529
								COMPETENCIAS:	1. No importante.	2. Ayuda.	3. Crítica.					

Ilustración 30. Matriz de valoración de cargos por capacidad de actuación, ejemplo.

Fuente: Vera Darquea, Agustín. Política Salarial. Cuenca, 2012.

2. **Gestión interna** (Vera Darquea, 2012)

a) **Solución de problemas.-** Proceso de raciocinio requerido para encontrar alternativas de solución o respuesta a hechos, retos o problemas a los que se enfrenta el cargo.

b) **Marco de actuación.-** Propuestas y recomendaciones que se deben desarrollar en el cargo con relación a los retos, oportunidades y desafíos de los procedimientos y políticas en que se actúa. Deben ser eficaces, eficientes, confiables y económicos, con un enfoque de mejora continua.

MATRIZ DE VALORACIÓN DE CARGOS POR GESTIÓN INTERNA

GESTIÓN INTERNA		SOLUCIÓN DE PROBLEMAS			
		1. Repetitivo	2. Normado	3. Adaptativo	4. Analítico
		Situaciones simples en las cuales los hechos o problemas por resolver son bien conocidos y tienen una única solución que ya está establecida de manera muy específica.	Los hechos o problemas por resolver son conocidos y tienen varias alternativas de solución que están estandarizadas en modelos o patrones muy específicos, dentro de los cuales hay que elegir el más apropiado.	Las situaciones a resolver son conocidas y aunque se ajustan de manera general a modelos o formas de solución concretas, cada una de ellas requieren un tratamiento distinto, por lo cual la solución es una mezcla de varios de ellos.	Situaciones variables que presentan hechos o problemas nuevos, desconocidos y divergentes que requieren la construcción de soluciones novedosas o integrales basada en el análisis, interpretaciones o construcciones complejas.
MARCO DE ACTUACIÓN	**A. Rutina Estricta** La actuación depende de políticas y procedimientos a los cuales no se les pueden hacer variaciones sin autorización específica.	10% 12%	14% 16%	19% 22%	25% 29%
	B. Rutina Las políticas y procedimientos se han diseñado para la ejecución de un trabajo rutinario. Se puede cambiar el grado de esfuerzo y dedicación así como la forma de ejecutar instrucciones.	12% 14%	16% 19%	22% 25%	29% 33%
	C. Semi-Rutina Normas específicas regulan los métodos y procedimientos de trabajo. Se pueden cambiar las secuencias o la forma de realizar actividades menores sin afectar el esquema establecido.	14% 16%	19% 22%	25% 29%	33% 38%
	D. Estandarizado El cargo puede modificar cursos de acción dentro de los procedimientos establecidos. Existen lineamientos diversificados en base a los cuales puede actuar.	16% 19%	22% 25%	29% 33%	38% 43%
	E. Claramente Definidas El cargo está guiado por políticas y principios claramente definidos pero no limitados por procedimientos, está definido el "que" se debe hacer, pero el "como" hacerlo depende del criterio de quien desempeña la posición.	19% 22%	25% 29%	33% 38%	43% 50%
	F. Ampliamente Definidas El marco de acción está definido por políticas amplias y objetivos estratégicos. La determinación del "que" hacer depende del criterio de quien desempeña la posición dentro del marco de la política y objetivos estratégicos.	22% 25%	29% 33%	38% 43%	50% 57%

Ilustración 31. Matriz de valoración de cargos por gestión interna.
Fuente: Vera Darquea, Agustín. Política Salarial. Cuenca, 2012.

Aplicándolo al ejemplo, para un marco de actuación semi-rutinario de un cargo que soluciona problemas adaptándose a la situación, se ubicará la valoración en el porcentaje que conecta los dos subfactores, el cual se multiplica por la valoración obtenida en la matriz de valoración por capacidad de actuación resultando en la puntuación de la matriz de valoración por gestión interna.

EJEMPLO DE VALORACIÓN DE CARGOS POR GESTIÓN INTERNA

GESTIÓN INTERNA		SOLUCIÓN DE PROBLEMAS			
		1. Repetitivo	2. Normado	3. Adaptativo	4. Analítico
		Situaciones simples en las cuales los hechos o problemas por resolver son bien conocidos y tienen una única solución que ya está establecida de manera muy específica.	Los hechos o problemas por resolver son conocidos y tienen varias alternativas de solución que están estandarizadas en modelos o patrones muy específicos, dentro de los cuales hay que elegir el más apropiado.	Las situaciones a resolver son conocidas y aunque se ajustan de manera general a modelos o formas de solución concretas, cada una de ellas requieren un tratamiento distinto, por lo cual la solución es una mezcla de varios de ellos.	Situaciones variables que presentan hechos o problemas nuevos, desconocidos y divergentes que requieren la construcción de soluciones novedosas o integrales basada en el análisis, interpretaciones o construcciones complejas.
MARCO DE ACTUACION	**A. Rutina Estricta** La actuación depende de políticas y procedimientos a los cuales no se les pueden hacer variaciones sin autorización específica.	10% 12%	14% 16%	19% 22%	25% 29%
	B. Rutina Las políticas y procedimientos se han diseñado para la ejecución de un trabajo rutinario. Se puede cambiar el grado de esfuerzo y dedicación así como la forma de ejecutar instrucciones.	12% 14%	16% 19%	22% 25%	29% 33%
	C. Semi-Rutina Normas específicas regulan los métodos y procedimientos de trabajo. Se pueden cambiar las secuencias o la forma de realizar actividades menores sin afectar el esquema establecido.	14% 16%	19% 22%	26% 29%	33% 38%
	D. Estandarizado El cargo puede modificar cursos de acción dentro de los procedimientos establecidos. Existen lineamientos diversificados en base a los cuales puede actuar.	16% 19%	22% 25%	29% 33%	38% 43%
	E. Claramente Definidas El cargo está guiado por políticas y principios claramente definidos pero no limitados por procedimientos, está definido el "que" se debe hacer, pero el "como" hacerlo depende del criterio de quien desempeña la posición.	19% 22%	25% 29%	33% 38%	43% 50%
	F. Ampliamente Definidas El marco de acción está definido por políticas amplias y objetivos estratégicos. La determinación del "que" hacer depende del criterio de quien desempeña la posición dentro del marco de la política y objetivos estratégicos.	22% 25%	29% 33%	38% 43%	50% 57%

Ilustración 32. Matriz de valoración de cargos por gestión interna, ejemplo.
Fuente: Vera Darquea, Agustín. Política Salarial. Cuenca, 2012.

EJEMPLO DE VALORACIÓN DE CARGOS POR GESTIÓN INTERNA, PUNTUACIÓN

Cargo	VALORACIÓN DE CARGOS									
	Capacidades de actuación				Gestión interna					
	Madurez Profesional	Dirección	Capacidades de actuación	Puntos	Marco de actuación	Solución de Problemas	Gestión interna	Porcentaje	Gestión interna	Puntos
X	C	B2	CB2	76	C	3	C3	25%	C3(25%)	19

Ilustración 33. Matriz de valoración de cargos: puntuación de capacidades de actuación y gestión interna, ejemplo.
Fuente: Vera Darquea, Agustín. Política Salarial. Cuenca, 2012.

3. **Resultados** (Vera Darquea, 2012)

a) **Toma de decisiones.-** Libertad para determinar el rumbo que debe llevar la gestión de la empresa para lograr los resultados esperados.
b) **Amplitud de los resultados.-** Magnitud de los resultados aportados a la empresa, en términos de su alcance dentro de la organización.

MATRIZ DE VALORACIÓN DE CARGOS POR RESULTADOS

	RESULTADOS	AMPLITUD DE RESULTADOS															
		A. Pequeño				B. Mediano				C. Grande				D. Muy grande			
		Los resultados que se producen en el cargo no están relacionados con alguno de los resultados de la empresa y no hay citras con las cuales relacionarse.				Los ingresos/costos que se generan en el cargo tienen relación con los objetivos de la organización pero son de pequeña magnitud dentro del contexto de la empresa.				Los ingresos/costos de los productos o el impacto de los servicios afectan directamente la rentabilidad y competitividad de la empresa en el corto plazo, pero no comprometen su supervivencia. Se producen en áreas de las unidades de negocios o soporte.				Responsabilidad por producir uno o varios resultados de una unidad de negocios o soporte. Pueden afectar la supervivencia de la empresa en el mediano plazo.			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
TOMA DE DECISIONES	**A. Mínima** La actuación depende de órdenes directas y detalladas, a las cuales virtualmente no se les pueden hacer variaciones sin autorización específica. Necesita supervisión y controles continuos y estrechos, personales o de un sistema.	3	5	7	9	5	7	9	12	7	9	12	16	9	12	16	22
		4	6	8	10	6	8	10	14	8	10	14	19	10	14	19	25
		5	7	9	12	7	9	12	16	9	12	16	22	12	16	22	29
	B. Operativa Decisiones sujetas a instructivos específicos que se han diseñado para la ejecución de un trabajo rutinario; se puede cambiar el grado de esfuerzo o dedicación así como la forma de ejecutar instrucciones. La supervisión se realiza sobre el avance de tareas.	6	8	10	14	8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33
		7	9	12	16	9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38
		8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43
	C. Normativa Las decisiones están sujetas a programas, métodos y procedimientos de trabajo basados en normas específicas, dentro de las cuales se pueden cambiar las secuencias o la forma de realizar actividades menores pero sin alectar el esquema establecido. La supervisión se realiza sobre el avance de tareas.	9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50
		10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57
		12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66
	D. Táctica Las decisiones que se toman están sujetas a políticas específicas en un área concreta de la empresa; en aspectos no críticos del trabajo se pueden decidir cómo se van a llevar a la práctica esas políticas. Define los métodos de trabajo concretos o las prácticas más aconsejables. Se recibe una dirección general que evalúa la calidad de la gestión.	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76
		16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87
		19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100
	E. Estratégica Decisiones limitadas por las directrices gerenciales provenientes del más alto nivel directivo de la organización. Se toman decisiones a nivel estratégico, lo cual implica establecer los caminos generales por los cuales va a transitar la empresa para lograr supervivencia y éxito del negocio. Ello requiere establecer y difundir los objetivos fundamentales de la empresa, determinar acciones, directrices específicas y políticas concretas.	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115
		25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132
		29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152
	F. Orientación Las decisiones están sujetas solo a amplias orientaciones y directrices sobre la misión de la empresa, provenientes del directorio o accionistas y deben tener en cuenta el ambiente de negocios y las regulaciones externas.	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175
		38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200
		43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230
		VALOR AGREGADO: 1. Mínimo. 2. Moderado. 3. Importante. 4. Crítico.															

Ilustración 34. Matriz de valoración de cargos por resultados.

Fuente: Vera Darquea, Agustín. Política Salarial. Cuenca, 2012.

c) Valor agregado.- Una organización vende soluciones a las necesidades de sus clientes. El valor que los clientes den a esas soluciones, es la fuente de la ventaja competitiva de una empresa. Este valor radica en el beneficio, provecho, utilidad y trascendencia que tienen para él.

MATRIZ CRITICIDAD DEL VALOR AGREGADO

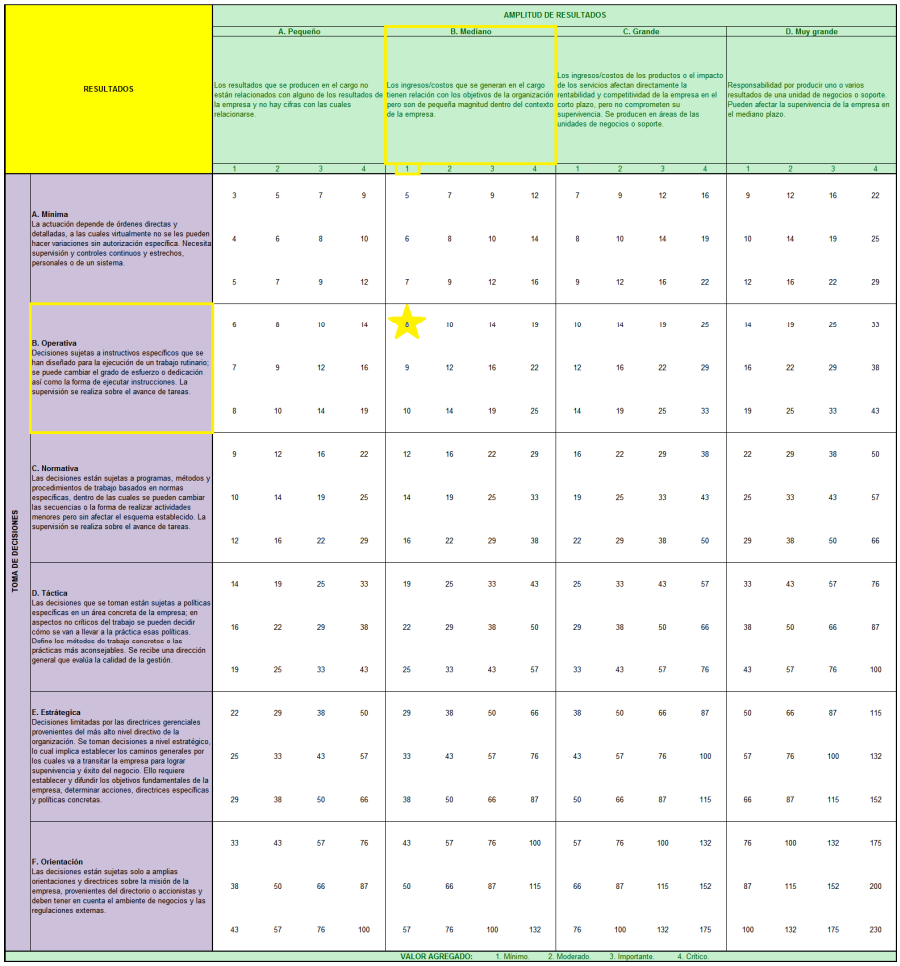
VALOR AGREGADO
1. Mínimo Los servicios internos que se presentan no tienen una relación directa con la misión de la empresa y pueden ser sustituidos por proveedores externos sin que afecte la calidad de los productos, la rentabilidad de la empresa o la satisfacción del cliente.
2. Moderado Se prestan servicios internos de apoyo que implican soporte ténico y asesoría. Aunque no están relacionados directamente con la misión de la organización, facilitan una mejor gestión a las actividades primarias.
3. Importante Dentro de las actividades primarias, son servicios que dan valor agregado a aquellos que están frente al cliente.
4. Crítico Dentro de la cadena de valor, son servicios que crean directamente el valor frente al cliente. Caracterizan los momentos en que éste se relaciona directamente con la empresa y sus productos.

Ilustración 35. Matriz criticidad del valor agregado.

Fuente: Vera Darquea, Agustín. Política Salarial. Cuenca, 2012.

Así, si el cargo requiere tomar decisiones de forma operativa con una pequeña amplitud en los resultados y cuyo valor agregado es mínimo; ubicaremos en la matriz de resultados el punto donde se conectan los tres subfactores, el cual determina la valoración del cargo en el factor analizado, en este ejemplo 8 puntos, ubicación ejemplificada en la siguiente ilustración:

EJEMPLO DE VALORACIÓN DE CARGOS POR RESULTADOS



RESULTADOS		AMPLITUD DE RESULTADOS															
		A. Pequeño				B. Mediano				C. Grande				D. Muy grande			
		Los resultados que se producen en el cargo no están relacionados con alguno de los resultados de la empresa y no hay cifras con las cuales relacionarse.				Los ingresos/costos que se generan en el cargo tienen relación con los objetivos de la organización pero son de pequeña magnitud dentro del contexto de la empresa.				Los ingresos/costos de los productos o el impacto de los servicios afectan directamente la rentabilidad y competitividad de la empresa en el corto plazo, pero no comprometen su supervivencia. Se producen en áreas de las unidades de negocios o soporte.				Responsabilidad por producir uno o varios resultados de una unidad de negocios o soporte. Pueden afectar la supervivencia de la empresa en el mediano plazo.			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
TOMA DE DECISIONES	A. Mínima La actuación depende de órdenes directas y detalladas, a las cuales virtualmente no se les pueden hacer variaciones sin autorización específica. Necesita supervisión y controles continuos y estrechos, personales o de un sistema.	3	5	7	9	5	7	9	12	7	9	12	16	9	12	16	22
		4	6	8	10	6	8	10	14	8	10	14	19	10	14	19	25
		5	7	9	12	7	9	12	16	9	12	16	22	12	16	22	29
	B. Operativa Decisiones sujetas a instructivos específicos que se han diseñado para la ejecución de un trabajo rutinario; se puede cambiar el grado de esfuerzo o dedicación así como la forma de ejecutar instrucciones. La supervisión se realiza sobre el avance de tareas.	6	8	10	14	8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33
		7	9	12	16	9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38
		8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43
	C. Normativa Las decisiones están sujetas a programas, métodos y procedimientos de trabajo basados en normas específicas, dentro de las cuales se pueden cambiar las secuencias o la forma de realizar actividades menores pero sin afectar el esquema establecido. La supervisión se realiza sobre el avance de tareas.	9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50
		10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57
		12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66
	D. Táctica Las decisiones que se toman están sujetas a políticas específicas en un área concreta de la empresa; en aspectos no críticos del trabajo se pueden decidir cómo se van a llevar a la práctica esas políticas. Define los métodos de trabajo concretos o las prácticas más aconsejables. Se recibe una dirección general que evalúa la calidad de la gestión.	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76
		16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87
		19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100
	E. Estratégica Decisiones limitadas por las directrices gerenciales provenientes del más alto nivel directivo de la organización. Se toman decisiones a nivel estratégico, lo cual implica establecer los caminos generales por los cuales va a transitar la empresa para lograr supervivencia y éxito del negocio. Ello requiere establecer y difundir los objetivos fundamentales de la empresa, determinar acciones, directrices específicas y políticas concretas.	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115
		25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132
		29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152
	F. Orientación Las decisiones están sujetas solo a amplias orientaciones y directrices sobre la misión de la empresa, provenientes del directorio o accionistas y deben tener en cuenta el ambiente de negocios y las regulaciones externas.	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175
		38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200
		43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230
		VALOR AGREGADO:				1. Mínimo		2. Moderado		3. Importante				4. Crítico			

Ilustración 36. Matriz de valoración de cargos por resultados, ejemplo.

Fuente: Vera Darquea, Agustín. Política Salarial. Cuenca, 2012.

Resultando la valoración del cargo con una puntuación de 103:

EJEMPLO DE VALORACIÓN DE CARGOS

Cargo	VALORACIÓN DE CARGOS																Valoración Total
	Capacidades de actuación				Gestión interna						Resultados						
	Madurez Profesional	Dirección	Capacidades de actuación	Puntos	Marco de actuación	Solución de Problemas	Gestión interna	Porcentaje	Gestión interna	Puntos	Toma de decisiones	Amplitud de resultados	Resultados	Puntos			
X	C	B2	CB2	76	C	3	C3	25%	C3(25%)	19	B-	B1	B-B1	8			103

Ilustración 37. Matriz de valoración de cargos, ejemplo.

Fuente: Vera Darquea, Agustín. Política Salarial. Cuenca, 2012.

4.2.1.1. VALORACIÓN DE CARGOS DE CARTERA DE ESTADO – METODOLOGÍA DELOITTE PUNTOS POR FACTOR

Partiendo del análisis de puestos de la institución estatal y su descripción realizada de forma previa a la aplicación del subsistema de clasificación de puestos, conscientes que la identificación del puesto en el formato de descripción y perfil de puestos se complementa de forma posterior a la aplicación de dicho subsistema de recursos humanos, la valoración de

cargos resultado de la aplicación de la metodología de puntos por factor propuesta por Deloitte se presenta en la siguiente ilustración:

VALORACIÓN DE CARGOS METODOLOGÍA PUNTOS POR FACTOR

Proceso		Cargo	VALORACIÓN DE CARGOS						
			Capacidades de actuación	Puntos	Gestión interna	Puntos	Resultados	Puntos	Valoración Total
Agregador de Valor	Coordinación Técnica	Analista de Patrimonio Cultural Inmaterial Regional 3	E+D3	304	E+3(38%)	116	D+D4	100	520
		Analista de Patrimonio Cultural Material Regional 3	E+D3	304	E+3(38%)	116	D+D4	100	520
Habilitante	De Asesoría	Abogado Regional	EB3	152	D+3(33%)	50	D-C2	33	235
		Analista de Planificación Regional	EB3	152	D3(29%)	44	C+C4	50	246
		Periodista Regional	EB3	152	D3(29%)	44	C+C2	29	225
Agregador de Valor	Operativos	Analista de Gestión de Riesgos de Bienes Culturales y Tráfico Ilícito Regional	EB2	132	D3(29%)	38	C+C4	50	220
		Arqueólogo Regional	EB2	132	D3(29%)	38	C+C4	50	220
		Arquitecto Restaurador Regional (SP6)	EB2	132	D3(29%)	38	C+C4	50	220
		Arquitecto Restaurador Regional	EB2	132	D3(29%)	38	C+C4	50	220
		Catalogador de Bienes Arqueológicos Regional	EB2	132	D3(29%)	38	C+C4	50	220
		Catalogador de Bienes Muebles Regional	EB2	132	D3(29%)	38	C+C4	50	220
		Conservador Museólogo Regional	EB2	132	D3(29%)	38	C+C4	50	220
		Historiador Regional	EB2	132	D3(29%)	38	C+C4	50	220
Habilitante	De Apoyo	Analista de TIC's Regional	EB2	132	D3(29%)	38	C+C2	29	199
		Analista de Contabilidad Regional	EB2	132	C3(25%)	33	CB2	19	184
		Analista de Recursos Humanos Regional	EB2	132	C3(25%)	33	CB2	19	184
		Catalogador Documental Regional	EA3	115	C3(25%)	29	CB3	25	169
		Asistente Administrativo Contable Regional	CA1	50	B+1(14%)	7	BB2	12	69
		Secretaria Ejecutiva Regional	BA3	50	A+1(12%)	6	A+A1	5	61
		Oficinista Regional	B-A2	38	A1(10%)	4	AA1	4	46

Ilustración 38. Valoración de cargos metodología puntos por factor Deloitte, cartera de estado.

4.2.2. COMPARACIÓN DE CARGOS – METODOLOGÍA DELOITTE PUNTOS POR FACTOR

De forma posterior a la valoración de cargos, se disponen los cargos por su valoración total en orden descendente con la finalidad de comparar la puntuación obtenida según la diferencia entre los intervalos determinados por Deloitte (2011):

COMPARACIÓN DE CARGOS

SITUACIÓN	Intervalos	Porcentaje
No se percibe diferencia	0	0%
Existe una diferencia apenas perceptible	1	15%
Percibimos una diferencia clara	2	32%
La diferencia es evidente	3 o más	52% o más

Ilustración 39. Comparación de cargos metodología puntos por factor Deloitte.
Fuente: Vera Darquea, Agustín. Política Salarial. Cuenca, 2012.

4.2.2.1. COMPARACIÓN DE CARGOS DE CARTERA DE ESTADO – METODOLOGÍA DELOITTE PUNTOS POR FACTOR

Aplicada la comparación de cargos de Deloitte a la cartera de estado en estudio, se obtiene un ranking descendente de cargos cuya situación en un 75% de los casos no percibe diferencia, un 5% apenas percibe diferencia, siendo evidente la diferenciación de la puntuación de los cargos en un 10%, mientras que el 10% restante es representado por los cargos de mayor valoración total, los cuales corresponden a las coordinaciones técnicas, constituyéndose en la referencia inicial del comparativo de cargos.

COMPARACIÓN DE LOS CARGOS DE LA CARTERA DE ESTADO

Proceso		Cargo	Valoración Total	Porcentaje de diferencia	Situación
Agregador de Valor	Coordinación Técnica	Analista de Patrimonio Cultural Inmaterial Regional 3	520		
		Analista de Patrimonio Cultural Material Regional 3	520		
Habilitante	De Asesoría	Analista de Planificación Regional	246	53%	La diferencia es evidente
		Abogado Regional	235	4%	No se percibe diferencia
		Periodista Regional	225	4%	No se percibe diferencia
Agregador de Valor	Operativos	Analista de Gestión de Riesgos de Bienes Culturales y Tráfico Ilícito Regional	220	2%	No se percibe diferencia
		Arqueólogo Regional	220	0%	No se percibe diferencia
		Arquitecto Restaurador Regional (SP6)	220	0%	No se percibe diferencia
		Arquitecto Restaurador Regional	220	0%	No se percibe diferencia
		Catalogador de Bienes Arqueológicos Regional	220	0%	No se percibe diferencia
		Catalogador de Bienes Muebles Regional	220	0%	No se percibe diferencia
		Conservador Museólogo Regional	220	0%	No se percibe diferencia
		Historiador Regional	220	0%	No se percibe diferencia
Habilitante	De Apoyo	Analista de TIC's Regional	199	10%	No se percibe diferencia
		Analista de Contabilidad Regional	184	8%	No se percibe diferencia
		Analista de Recursos Humanos Regional	184	0%	No se percibe diferencia
		Catalogador Documental Regional	169	8%	No se percibe diferencia
		Asistente Administrativo Contable Regional	69	59%	La diferencia es evidente
		Secretaria Ejecutiva Regional	61	12%	No se percibe diferencia
		Oficinista Regional	46	25%	Existe una diferencia apenas perceptible

Ilustración 40. Comparación de cargos metodología puntos por factor Deloitte, cartera de estado.

Fuente: Vera Darquea, Agustín. Política Salarial. Cuenca, 2012.

5. METODOLOGÍA DE VALORACIÓN DE CARGOS VIGENTE VERSUS METODOLOGÍA DE VALORACIÓN DE CARGOS PUNTOS POR FACTOR DE DELOITTE

En conocimiento general de la metodología de valoración de cargos vigente en la cartera de estado y de la metodología puntos por factor propuesta por Deloitte, el presente punto desarrolla los factores semejantes y diferenciadores que identifican las dos metodologías de valoración de cargos, realizando un análisis teórico y posteriormente práctico, al observar los resultados de su aplicación a la política salarial de la cartera de estado en estudio.

FACTORES Y SUBFACTORES DE LAS METODOLOGÍAS DE VALORACIÓN DE CARGOS

Ilustración 41. Factores y subfactores de la metodología de valoración de puestos vigente.

Fuente: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público. Resolución No. SENRES-RH-2005-000042. Quito, 2005.

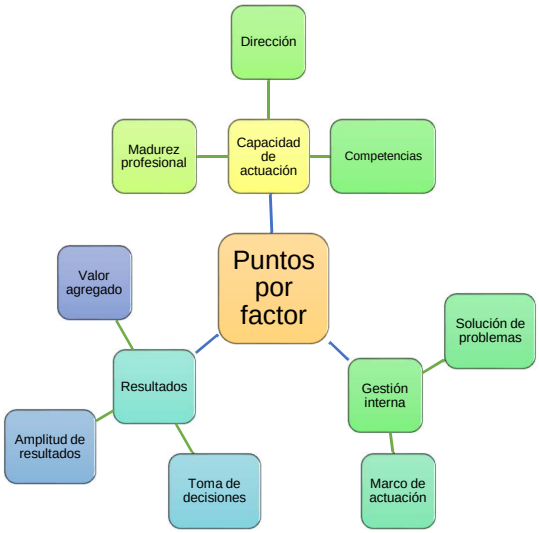


Ilustración 42. Factores y subfactores de la metodología de valoración de cargos puntos por factor Deloitte.

Fuente: Vera Darquea, Agustín. Política Salarial. Cuenca, 2012.

5.1. RELACIÓN DE LOS SUBFACTORES DE LAS METODOLOGÍAS DE VALORACIÓN DE CARGOS

Entendido el factor competencia como los conocimientos asociados a la instrucción formal, destrezas y habilidades requeridos para el ejercicio de los puestos, en lo que a sus subfactores de instrucción formal, experiencia y habilidades de gestión concierne, se relaciona la metodología de valoración de cargos vigente con la metodología Deloitte respecto del factor capacidad de actuación representado por su subfactor madurez profesional, que es el conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias requeridas para el óptimo desempeño del cargo, obtenidos mediante aprendizaje experimental y/o formación académica; resaltando como subfactor diferenciador de la metodología vigente las habilidades de comunicación, es decir la gestión de la información a través de redes de contactos.

Si al subfactor habilidades de gestión, que como mencionamos con anterioridad corresponde al factor competencia de la metodología de valoración de cargos vigente, lo relacionamos con el subfactor dirección del factor capacidad de actuación de la metodología puntos por factor,

se observa una similitud en la conceptualización que conllevan los subfactores referente a la capacidad de planificar, organizar, dirigir y evaluar programas y proyectos, gestionando (acorde al cargo) equipos de trabajo.

Las habilidades de gestión, competencias que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales, se relacionan con las propuestas y recomendaciones que se deben desarrollar en el cargo con relación a los objetivos estratégicos, siendo esta la definición del marco de actuación. Analizando estos subfactores de las metodologías expuestas, su relación radica en la amplitud de las acciones del cargo yendo desde actividades rutinarias y/o estandarizadas hasta una holgura de acción definida por la planificación estratégica y/o políticas organizacionales.

Habiendo relacionado los subfactores de madurez profesional y dirección, el subfactor competencias del factor capacidad de actuación de la metodología puntos por factor se constituye en un subfactor diferenciador, puesto que su conceptualización, características personales necesarias para desempeñar un puesto en el máximo nivel de rendimiento, no se relaciona directamente con un factor o subfactor de la metodología de valoración de cargos vigente.

COMPARACIÓN DE METODOLOGÍAS DE VALORACIÓN DE CARGOS

COMPARACIÓN DE METODOLOGÍAS DE VALORACIÓN DE CARGOS			METODOLOGÍA VIGENTE - SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS							
			Competencia				Complejidad del puesto		Responsabilidad	
			Instrucción Formal Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales..	**Experiencia** Nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente de las actividades asignadas al puesto, para el logro de los productos y servicios en los que interviene el mismo.	**Habilidades de gestión** Competencias que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales, sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.	**Habilidades de comunicación** Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administrar información; a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.	**Condiciones de trabajo** Análisis de las condiciones ambientales y físicas que implique riesgos ocupacionales al que está sujeto el puesto.	**Toma de decisiones** Capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución para cumplir la misión y objetivos de las unidades o procesos organizacionales.	**Rol del puesto** Papel que cumple el puesto en la unidad o proceso organizacional, definida a través de su misión, atribuciones, responsabilidades y niveles de relaciones internas y externas, para lograr resultados orientados a la satisfacción del cliente.	**Control de resultados** Monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto, considerando el uso de los recursos asignados, y la contribución al logro del portafolio de productos y servicios.
METODOLOGÍA DELOITTE - PUNTOS POR FACTOR	Capacidad de actuación	**Madurez profesional** Conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias requeridas para desempeñar las responsabilidades asignadas y lograr los resultados esperados, obtenidos mediante aprendizaje experimental y/o formación académica.	★	★	★					
		Dirección Capacidad de dirigir y guiar a otros en la búsqueda de soluciones a los retos asignados y el logro de los resultados esperados.			★					
		Competencias Características personales necesarias para desempeñar un puesto o actividad en el máximo nivel de rendimiento. Incluyen conocimientos, destrezas y habilidades.								
	Gestión interna	**Solución de problemas** Proceso de raciocinio requerido para encontrar alternativas de solución o respuesta a hechos, retos o problemas a los que se enfrenta el cargo.						★		
		Marco de actuación Propuestas y recomendaciones que se deben desarrollar en el cargo con relación a los retos, oportunidades y desafíos de los procedimientos y políticas en que se actúa. Deben ser eficaces, eficientes, confiables y económicos, con un enfoque de mejora continua.			★					
	Resultados	**Toma de decisiones** Libertad para determinar el rumbo que debe llevar la gestión de la empresa para lograr los resultados esperados.								
		Amplitud de resultados Magnitud de los resultados aportados a la empresa, en términos de su alcance dentro de la organización.								★
		Valor agregado Valor que los clientes dan a las soluciones ofertadas por las organizaciones con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado.							★	

Ilustración 43. Comparación de metodologías de valoración de cargos.

Por otra parte, la complejidad del puesto, factor de la metodología de valoración de cargos vigente, diferencia a esta metodología por su subfactor condiciones de trabajo, la cual analiza las condiciones físicas y ambientales que pueden conllevar riesgos ocupacionales del cargo, lo cual no es observado por Deloitte en su metodología de valoración.

Si bien la metodología puntos por factor presenta el subfactor toma de decisiones en el factor resultados, y la metodología de valoración de cargos vigente analiza en la complejidad del puesto la toma de decisiones, estos subfactores a pesar de tener igual denominación se diferencian entre sí por su conceptualización. El subfactor toma de decisiones correspondiente a la metodología propuesta por Deloitte es entendida como la libertad para determinar el rumbo de gestión de la empresa para el logro de resultados, mientras que la conceptualización de la metodología de valoración de cargos vigente entiende a la toma de decisiones como la capacidad de analizar problemas y dar soluciones, conceptualización compartida con el subfactor solución de problemas del factor gestión interna correspondiente a la metodología puntos por factor. Decimos entonces que otro subfactor diferenciador de la metodología de valoración de cargos puntos por factor propuesta por Deloitte es la toma de decisiones.

El factor responsabilidad de la metodología de valoración de cargos vigente halla correspondencia con la metodología propuesta por Deloitte en lo concerniente al factor resultados; así, el subfactor rol del puesto del factor responsabilidad se relaciona con el subfactor valor agregado del factor resultados, ya que estos subfactores observan el papel que tiene el cargo en cuanto a su enfoque a la satisfacción del cliente, y, el subfactor control de resultados del factor responsabilidad se relaciona con el subfactor amplitud de resultados del factor resultados en lo que refiere al alcance de los resultados aportados a la organización por el cargo.

RELACIÓN DE LOS SUBFACTORES DE LAS METODOLOGÍAS DE VALORACIÓN DE CARGOS

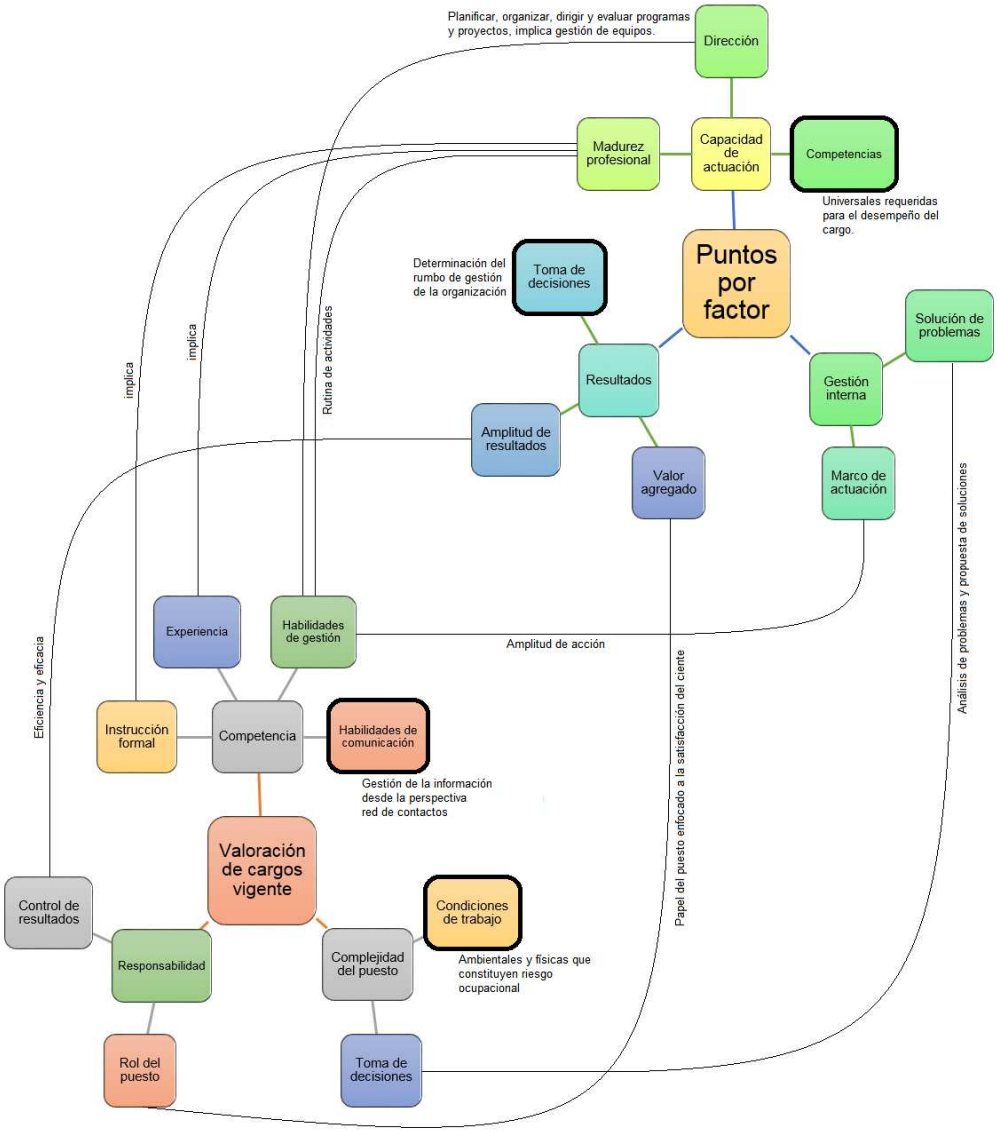


Ilustración 44. Relación de los subfactores de las metodologías de valoración de cargos.

5.2. COMPARACIÓN DE METODOLOGÍAS DE VALORACIÓN DE CARGOS APLICADAS A LA CARTERA DE ESTADO

Si observamos la valoración total de cargos resultado de la aplicación de las dos metodologías de valoración en la cartera de estado en estudio, y, toda vez que se han ordenado los cargos por su puntuación total obtenida en la valoración de cargos vigente, la tendencia de agrupación corresponde a 7 conjuntos, a diferencia de la valoración puntos por factor que determina 11 puntuaciones para los 19 cargos analizados, lo cual nos da la percepción de personalización por cargo en la valoración propuesta por Deloitte.

COMPARACIÓN DE METODOLOGÍAS DE VALORACIÓN DE CARGOS - RANKING

Cargo	Valoración Total			
	Orden	Valoración de cargos vigente	Orden	Puntos por factor
Analista de Patrimonio Cultural Inmaterial Regional 3	1	830	1	520
Analista de Patrimonio Cultural Material Regional 3	1	830	1	520
Arquitecto Restaurador Regional (SP6)	1	830	5	220
Abogado Regional	2	770	3	235
Catalogador de Bienes Arqueológicos Regional	2	770	5	220
Analista de Gestión de Riesgos de Bienes Culturales y Tráfico Ilícito Regional	3	710	5	220
Analista de Planificación Regional	3	710	2	246
Analista de TIC's Regional	3	710	6	199
Arqueólogo Regional	3	710	5	220
Arquitecto Restaurador Regional	3	710	5	220
Catalogador de Bienes Muebles Regional	3	710	5	220
Conservador Museólogo Regional	3	710	5	220
Historiador Regional	3	710	5	220
Periodista Regional	3	710	4	225
Analista de Contabilidad Regional	4	650	7	184
Analista de Recursos Humanos Regional	4	650	7	184
Catalogador Documental Regional	4	650	8	169
Asistente Administrativo Contable Regional	5	521	9	69
Secretaria Ejecutiva Regional	6	462	10	61
Oficinista Regional	7	329	11	46

Ilustración 45. Comparación de metodologías de valoración de cargos – ranking de valoración total.

El orden descendente de la puntuación total de la valoración de cargos vigente ubica en primer lugar (mayor puntuación) a los cargos cuyo grupo ocupacional corresponde a servidor público 6, involucrando las coordinaciones técnicas de los procesos agregadores de valor y a un arquitecto restaurador regional con 830 puntos; en segundo lugar se posicionan los cargos del grupo ocupacional servidor público 5 con una valoración de 770 puntos, los cargos que se identifican en este grupo son dos, el uno ejecutor de procesos habilitantes de asesoría (abogado regional) y el otro ejecutor de procesos agregadores de valor que reporta a una de las coordinaciones técnicas; ubicando en tercer lugar a los otros cargos ejecutores de procesos agregadores de valor que no representan las coordinaciones técnicas y a los cargos ejecutores de procesos habilitantes de asesoría excluyendo la asesoría jurídica, con una puntuación de 710; en la posición número 4 encontramos los cargos ejecutores de procesos habilitantes de apoyo cuyo descriptor de cargos perfila una instrucción formal profesional puntuando 650 en su valoración; posicionando en la ubicación 5, 6 y 7 a los procesos habilitantes de apoyo cuyo perfil no requiere una instrucción formal profesional, con una puntuación de 521, 462 y 329 respectivamente, manteniendo estos la menor puntuación aplicando la metodología puntos por factor.

Un análisis comparativo de las compensaciones de las metodologías de valoración de cargos, ejecutado desde la óptica de Deloitte diferencia 3 estructuras de compensación, mientras que

la valoración de cargos vigente mantiene los 7 grupos ocupacionales analizados en el párrafo anterior, cada uno con su remuneración mensual unificada.

COMPARACIÓN DE METODOLOGÍAS DE VALORACIÓN DE CARGOS- ESTRUCTURAS DE COMPENSACIÓN

Estructura			Cargo	Estructura de compensación		
Proceso		Nivel		Remuneración Mensual Unificada Vigente	Compensación Mensual Propuesta (Tendencia central)	Variación
Agregador de Valor	Coordinación Técnica	Estructura 1	Analista de Patrimonio Cultural Inmaterial Regional 3	1412	1745	-19%
			Analista de Patrimonio Cultural Material Regional 3	1412	1745	-19%
Habilitante	De Asesoría		Abogado Regional	1212	1102	10%
			Analista de Planificación Regional	1086	1102	-1%
			Periodista Regional	1086	1102	-1%
Agregador de Valor	Operativos	Estructura 2	Analista de Gestión de Riesgos de Bienes Culturales y Tráfico Ilícito Regional	1086	1102	-1%
			Arqueólogo Regional	1086	1102	-1%
			Arquitecto Restaurador Regional (SP6)	1412	1102	28%
			Arquitecto Restaurador Regional	1086	1102	-1%
			Catalogador de Bienes Arqueológicos Regional	1212	1102	10%
			Catalogador de Bienes Muebles Regional	1086	1102	-1%
			Conservador Museólogo Regional	1086	1102	-1%
			Historiador Regional	1086	1102	-1%
Habilitante	De Apoyo		Analista de TIC's Regional	1086	1102	-1%
			Analista de Contabilidad Regional	986	1102	-10%
			Analista de Recursos Humanos Regional	986	1102	-10%
			Catalogador Documental Regional	986	1102	-10%
		Estructura 3	Asistente Administrativo Contable Regional	817	724	13%
			Secretaria Ejecutiva Regional	733	724	1%
			Oficinista Regional	622	724	-14%

Ilustración 46. Comparación de metodologías de valoración de cargos – estructuras de compensación.

La variación entre la remuneración mensual unificada vigente y la compensación mensual propuesta (resultado de la aplicación de la metodología de valoración de cargos puntos por factor) indica que el 26% de los cargos analizados perciben una compensación superior a la de la tendencia media central salarial, mientras que el 74% restante obtiene una compensación subvalorada en relación al nivel de conocimientos requeridos y los problemas que enfrenta cada cargo en la generación de resultados organizacionales. No obstante, el 53% de los cargos analizados presentan una variación +-1% de la tendencia central, lo que se traduce como una similitud en el resultado de la aplicación de las dos metodologías, centrándose esta tendencia en la estructura de compensación 2.

El cargo más sobrevalorado en la cartera de estado en estudio es el denominado arquitecto restaurador regional (SP6) (28% de variación), mientras que los cargos cuya subvaloración es más notoria corresponden a las coordinaciones técnicas (-19%).

Este panorama de variaciones en las compensaciones es aceptado siempre que también se acepte el mismo nivel de flexibilidad de compensación entre las dos metodologías; es decir, las variaciones identificadas en la ilustración 46 se perciben como inequidad salarial siempre que la propuesta de Deloitte mantuviera como referencia de la política salarial únicamente la curva de tendencia central o curva interna de pago, lo cual no es así. La metodología de valoración de cargos puntos por factor flexibiliza la compensación salarial extendiendo el rango de equidad en un +-20% de la curva de tendencia central de pago definiendo un mínimo salarial, una tendencia central de pago y un máximo salarial conforme se explica en el

apartado 7, banda salarial en la cual se mueven la puntuación del cargo y su remuneración y fuera de la cual hablaríamos de inequidad salarial.

Una gráfica de la política salarial vigente por grupo ocupacional y de la banda salarial propuesta facilita la observación de la flexibilidad de cada metodología de valoración de cargos, donde la metodología vigente mantiene una compensación fija por grupo ocupacional mientras que la metodología de puntos por factor propone una banda en la cual se movilizan las compensaciones de conformidad a la valoración de los cargos.

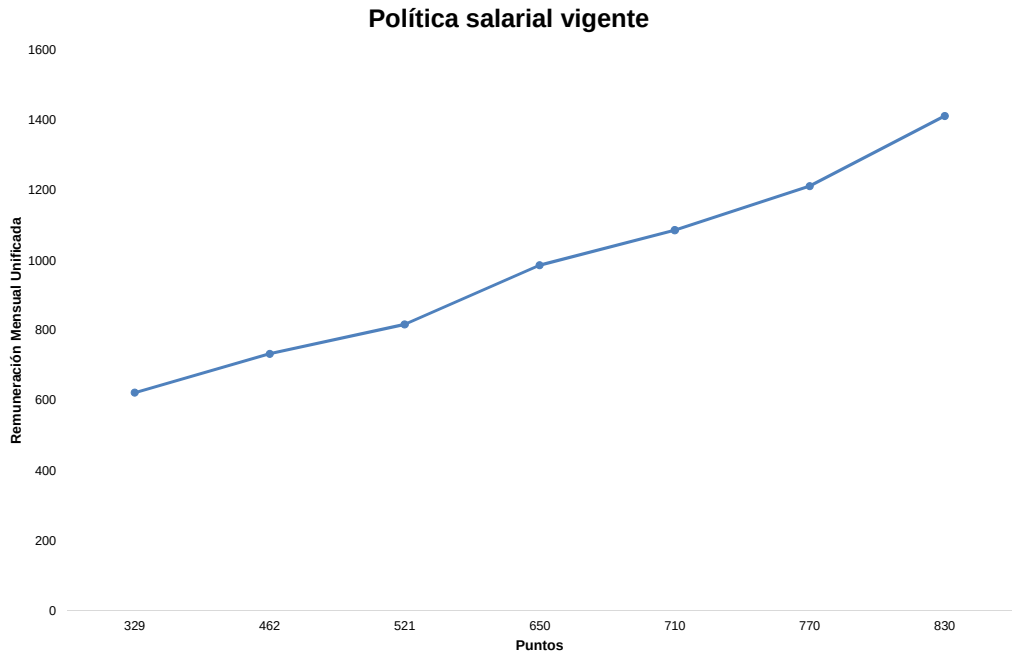


Ilustración 47. Política salarial vigente en la cartera de estado.

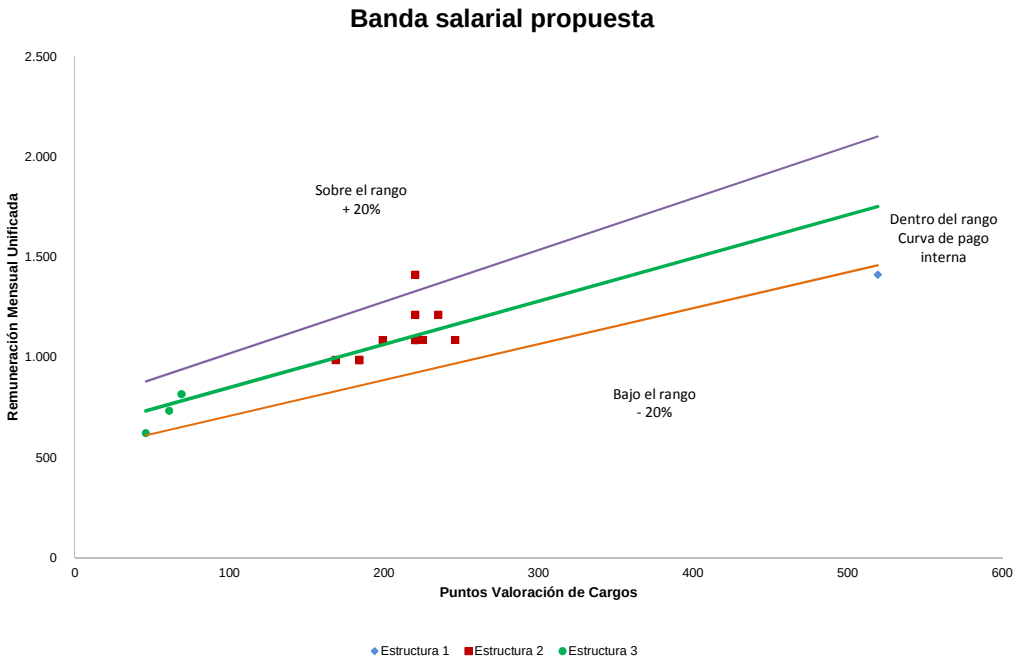


Ilustración 48. Banda salarial propuesta para la cartera de estado.

6. EQUIDAD INTERNA

La teoría de la equidad declara que "(…) los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia (…). Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás, nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás. Es preciso que las personas estén convencidas de que las recompensas que reciben son justas, que tengan la confianza de que una persona que realiza una actividad bajo estándares inferiores no ganará las mismas recompensas que ellos." (Jiménez, 2016).

"El análisis de equidad interna permite comprender (…) la administración que existe de las remuneraciones al interior de la institución, respecto del peso relativo de cada cargo, dado por su valoración y la consistencia que ésta posee con respecto a la práctica de pago de la misma. (…) La equidad interna se encuentra enfocada en el principio de que puestos con trabajos de responsabilidad similar perciban también remuneraciones parecidas. Este concepto indica que a medida que aumenta la responsabilidad del trabajo también corresponde una mayor remuneración y mientras disminuya la responsabilidad del trabajo, deberá disminuir la remuneración asociada." (Deloitte, 2013). Responde entonces la equidad interna a una relación directamente proporcional entre el nivel de responsabilidad del cargo y su compensación.

6.1. OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE LA EQUIDAD INTERNA

Una vez que existe una relación satisfactoria entre la compensación salarial y la aportación que realizan los colaboradores a la organización, siempre que los colaboradores que ejecutan actividades similares perciban compensaciones similares, solo entonces hablamos de equidad salarial interna, la misma que persigue los siguientes objetivos:

OBJETIVOS DE LA EQUIDAD INTERNA

Eficiencia	Equidad	Resultados
•Soporta y refuerza el flujo de trabajo y responsabilidades en la institución.	•Establece las bases y busca la justicia de requerimientos y responsabilidad remunerativa.	•Establece y crea la conexión de la estructura con los objetivos institucionales.

Ilustración 49. Objetivos de la equidad interna.
Fuente: Deloitte. Informe final: equidad interna, competitividad externa, escenarios de asignación ADP. Chile, 2013.

Entre sus beneficios se identifican:

BENEFICIOS DE LA EQUIDAD INTERNA

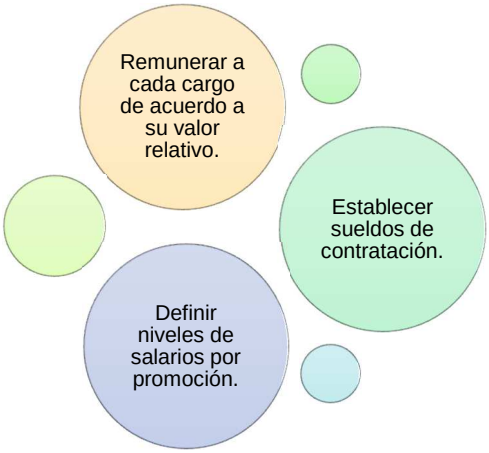


Ilustración 50. Beneficios de la equidad interna.
Fuente: Vera Darquea, Agustín. Política Salarial. Cuenca, 2012.

6.2. PASOS PARA EL ANÁLISIS DE EQUIDAD INTERNA

La estructura metodológica de la medición de la equidad interna considera las siguientes etapas: 1) considerar la puntuación total de la valoración del cargo así como su compensación, de tal forma que permita realizar gráficos de dispersión a través de la definición de valores para el eje X (puntuación total) y el eje Y (remuneración); 2) realizar el análisis de dispersión de los puntos, se observa la dispersión de los puntos en la gráfica y su tendencia de agrupación, con la finalidad de 3) definir estructuras de compensación y la mejor tendencia de pago por estructura, tendencia que se obtendrá de la aplicación de la ecuación de la curva de regresión generada para cada grupo de puntos, siempre que su coeficiente de determinación sea el más próximo a uno, determinando así que la correlación entre las variables es perfecta o casi perfecta; una vez que se ha definido la tendencia central salarial, la compensación mínima y la compensación máxima (estructura de compensación), se 4) realiza el análisis de equidad, el cual define bandas salariales para las estructuras de cargos, a través del promedio de los valores de la tendencia media de compensación de cada estructura, variando en veinte por ciento de la compensación mínima y máxima; valores que al ser graficados permiten 5) observar desviaciones de la compensación real de cada cargo en relación a la tendencia media de compensación para el posterior análisis de competitividad externa y establecimiento de la política salarial organizacional.

ETAPAS DEL ANÁLISIS DE LA EQUIDAD INTERNA

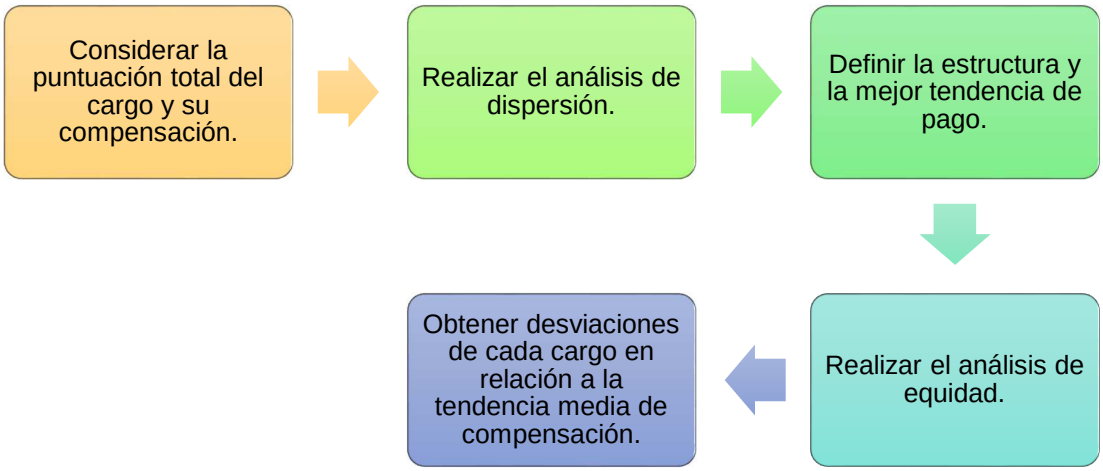


Ilustración 51. Etapas del análisis de la equidad interna.
Fuente: Vera Darquea, Agustín. Política Salarial. Cuenca, 2012.

6.3. EQUIDAD INTERNA – PROPUESTA DE UNA BANDA SALARIAL PARA LA CARTERA DE ESTADO

6.3.1. PUNTUACIÓN DE CARGOS Y SU COMPENSACIÓN – APLICACIÓN A CARTERA DE ESTADO

La puntuación total de cada cargo, resultado de la valoración de cargos puntos por factor, es cotejada con la remuneración mensual unificada correspondiente, conforme se ilustra a continuación:

VALORACIÓN DE CARGOS DE LA CARTERA DE ESTADO Y SU RMU

Cargo	Puntos	Remuneración mensual unificada
Analista de Patrimonio Cultural Inmaterial Regional 3	520	1.412
Analista de Patrimonio Cultural Material Regional 3	520	1.412
Abogado Regional	235	1.212
Analista de Planificación Regional	246	1.086
Periodista Regional	225	1.086
Analista de Gestión de Riesgos de Bienes Culturales y Tráfico Ilícito Regional	220	1.086
Arqueólogo Regional	220	1.086
Arquitecto Restaurador Regional (SP6)	220	1.412
Arquitecto Restaurador Regional	220	1.086
Catalogador de Bienes Arqueológicos Regional	220	1.212
Catalogador de Bienes Muebles Regional	220	1.086
Conservador Museólogo Regional	220	1.086
Historiador Regional	220	1.086
Analista de TIC's Regional	199	1.086
Analista de Contabilidad Regional	184	986
Analista de Recursos Humanos Regional	184	986
Catalogador Documental Regional	169	986
Asistente Administrativo Contable Regional	69	817
Secretaria Ejecutiva Regional	61	733
Oficinista Regional	46	622

Ilustración 52. Valoración de cargos de la cartera de estado y su remuneración mensual unificada.

6.3.2. ANÁLISIS DE DISPERSIÓN – APLICACIÓN A CARTERA DE ESTADO

Los datos se muestran como un conjunto de puntos, cada uno con el valor de una variable que determina la posición en el eje horizontal y el valor de la otra variable determinado por la posición en el eje vertical, donde el eje “X” del gráfico representa el puntaje de valoración del cargo y el eje “Y” representa la remuneración mensual unificada.

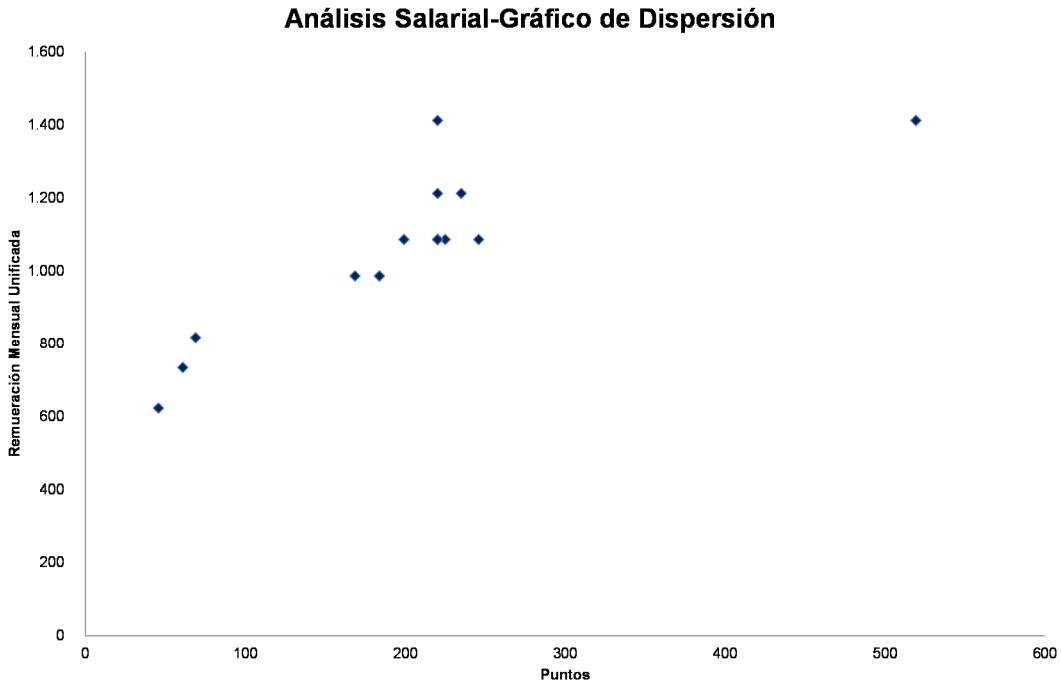


Ilustración 53. Valoración de cargos de la cartera de estado y su remuneración mensual unificada.

Tomando los datos de la ilustración 52, se grafica una nube de puntos que presenta la relación matemática entre la puntuación total y la remuneración mensual unificada de cada cargo de la cartera de estado en estudio, permitiendo observar la tendencia de agrupación de cargos que en lo posterior definirá las estructuras de compensación.

6.3.3. DEFINICIÓN DE ESTRUCTURAS Y TENDENCIA DE PAGO

Se identifican 3 estructuras acorde a la tendencia de agrupación de los puntos, diferenciando la estructura 1 a los cargos de coordinación técnica ejecutores de procesos agregadores de valor; la estructura 2 representada por los cargos ejecutores de procesos agregadores de valor excluyendo las coordinaciones técnicas, los procesos habilitantes de asesoría y los cargos ejecutores de procesos habilitantes de apoyo que perfilan un nivel de formación profesional; constituyendo la estructura 3 los cargos ejecutores de procesos habilitantes de apoyo cuyo descriptor perfila un nivel no profesional.

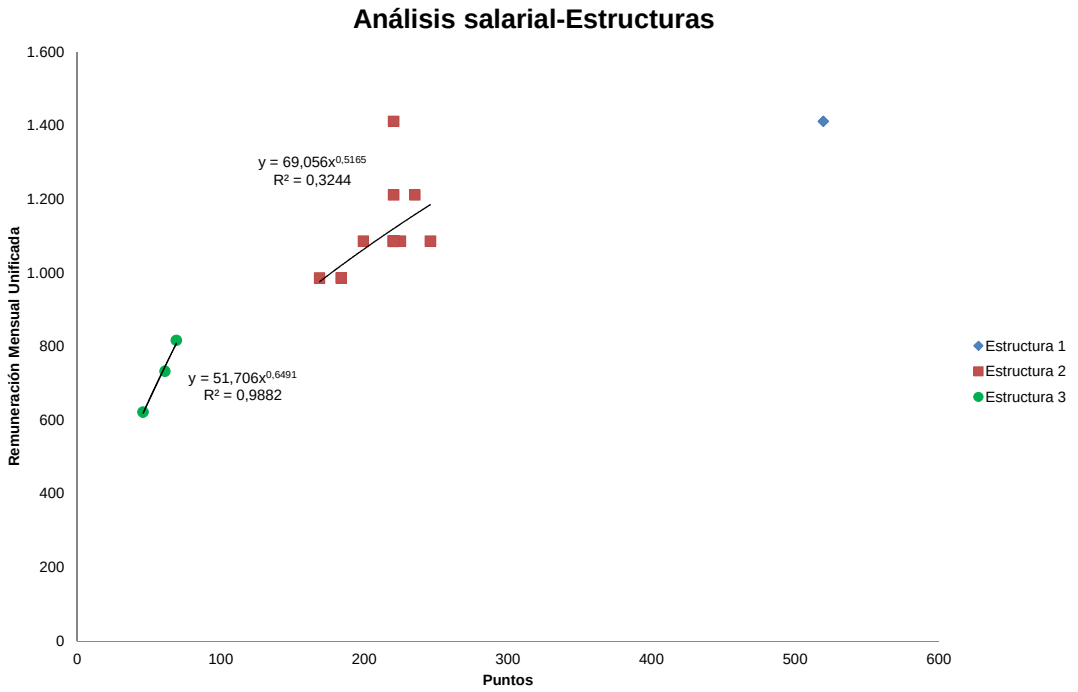


Ilustración 54. Definición de estructuras de la cartera de estado.

La definición de la tendencia de pago requiere un análisis de regresión que permita determinar la función que mejor se ajuste a la nube de puntos de cada estructura de la cartera de estado, considerando que la función óptima será aquella cuyo coeficiente de determinación (r2) sea el más próximo a 1, seleccionado este coeficiente entre las funciones lineal, potencial y exponencial.

DEFINICIÓN DEL COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN ÓPTIMO

Nivel	r2		
	Lineal	Exponencial	Potencial
Estructura 1			
Estructura 2	0,2672	0,3132	0,3244
Estructura 3	0,9905	0,9964	0,9882

Ilustración 55. Definición del coeficiente de determinación óptimo.

La estructura 1 está compuesta por dos cargos de igual puntuación total y remuneración, razón por la cual no se grafica su línea de tendencia, considerando para la definición del coeficiente de determinación la regresión de las estructuras 2 y 3.

El coeficiente de determinación es el cuadrado del coeficiente de correlación (r), este último mide el grado de relación directamente proporcional entre dos variables (X=puntos, Y=remuneración mensual unificada), así, mientras mayor sea r mayor es la relación existente entre las variables. Cuando el coeficiente de determinación (r2), toma el valor de uno existe

una correlación perfecta entre la puntuación total del cargo valorado y el valor de la remuneración, el índice indica una dependencia total entre las dos variables (cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante); y cuando el coeficiente de determinación toma el valor de cero no existe correlación entre los puntos y las remuneraciones. No obstante, podríamos decir que los valores por sobre 0,8 implican que hay una adecuada equidad interna en los cargos analizados. (Deloitte, 2013).

Considerando que el coeficiente de determinación de la regresión potencial se traduce en una adecuada equidad interna en la estructura 3 y que en la estructura 2 es la más próxima a 1, definimos que para realizar el análisis de equidad interna se utilice la regresión potencial.

DEFINICIÓN DE LA ECUACIÓN DE CURVA DE PAGO INTERNA

Nivel	Línea de tendencia	
	r2	Ecuación (modelo potencial)
Estructura 1		
Estructura 2	0,3244	$y = 69{,}056\ x^{0{,}5165}$
Estructura 3	0,9882	$y = 51{,}706\ x^{0{,}6491}$

Ilustración 56. Definición de la ecuación de la curva de pago interna.

6.3.4. ANÁLISIS DE EQUIDAD INTERNA

Para el proceso de análisis de equidad interna, se contrastan los puntajes de la valoración de cargos con las remuneraciones de los cargos de los servidores públicos de la cartera de estado, para luego proceder a graficar la curva de tendencia potencial (de equidad interna) a través de la resolución de las ecuaciones de la curva de pago interna, siendo X la variable independiente que representa la puntuación total de cada cargo y siendo Y la variable dependiente compensación.

Toda vez que se ha definido la tendencia central salarial o curva de pago interna, se construye un rango de equidad interna en torno a la curva regresionada que indica la política de pago interna, determinando un rango de tolerancia de +- 20% de amplitud, para luego posicionar la remuneración mensual unificada de cada cargo respecto de esta curva.

POSICIONAMIENTO DE LA RMU EN EL RANGO DE TOLERANCIA

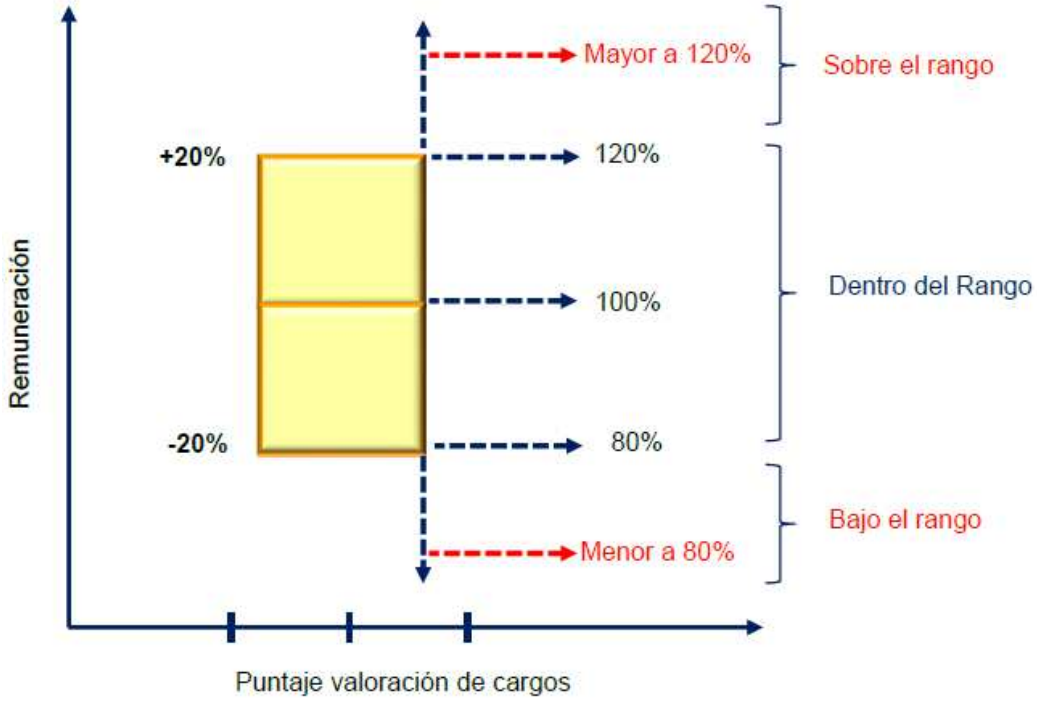


Ilustración 57. Posicionamiento de la remuneración mensual unificada en el rango de tolerancia.

Fuente: Deloitte. Informe final: equidad interna, competitividad externa, escenarios de asignación ADP. Chile, 2013.

DEFINICIÓN DE LA BANDA SALARIAL DE COMPENSACIÓN POR CARGO

Estructura			Cargo	Valoración total	Remuneración mensual unificada	Banda salarial		
Proceso		Nivel				Mínimo	Promedio	Máximo
Agregador de Valor	Coordinación Técnica	Estructura 1	Analista de Patrimonio Cultural Inmaterial Regional 3	520	1.412	1.454	1.745	2.094
			Analista de Patrimonio Cultural Material Regional 3	520	1.412	1.454	1.745	2.094
Habilitante	De Asesoría		Abogado Regional	235	1.212	918	1.102	1.322
			Analista de Planificación Regional	246	1.086	918	1.102	1.322
			Periodista Regional	225	1.086	918	1.102	1.322
Agregador de Valor	Operativos	Estructura 2	Analista de Gestión de Riesgos de Bienes Culturales y Tráfico Ilícito Regional	220	1.086	918	1.102	1.322
			Arqueólogo Regional	220	1.086	918	1.102	1.322
			Arquitecto Restaurador Regional (SP6)	220	1.412	918	1.102	1.322
			Arquitecto Restaurador Regional	220	1.086	918	1.102	1.322
			Catalogador de Bienes Arqueológicos Regional	220	1.212	918	1.102	1.322
			Catalogador de Bienes Muebles Regional	220	1.086	918	1.102	1.322
			Conservador Museólogo Regional	220	1.086	918	1.102	1.322
			Historiador Regional	220	1.086	918	1.102	1.322
Habilitante	De Apoyo		Analista de TIC's Regional	199	1.086	918	1.102	1.322
			Analista de Contabilidad Regional	184	986	918	1.102	1.322
			Analista de Recursos Humanos Regional	184	986	918	1.102	1.322
			Catalogador Documental Regional	169	986	918	1.102	1.322
		Estructura 3	Asistente Administrativo Contable Regional	69	817	603	724	869
			Secretaria Ejecutiva Regional	61	733	603	724	869
			Oficinista Regional	46	622	603	724	869

Ilustración 58. Definición de la banda salarial de compensación por cargo.

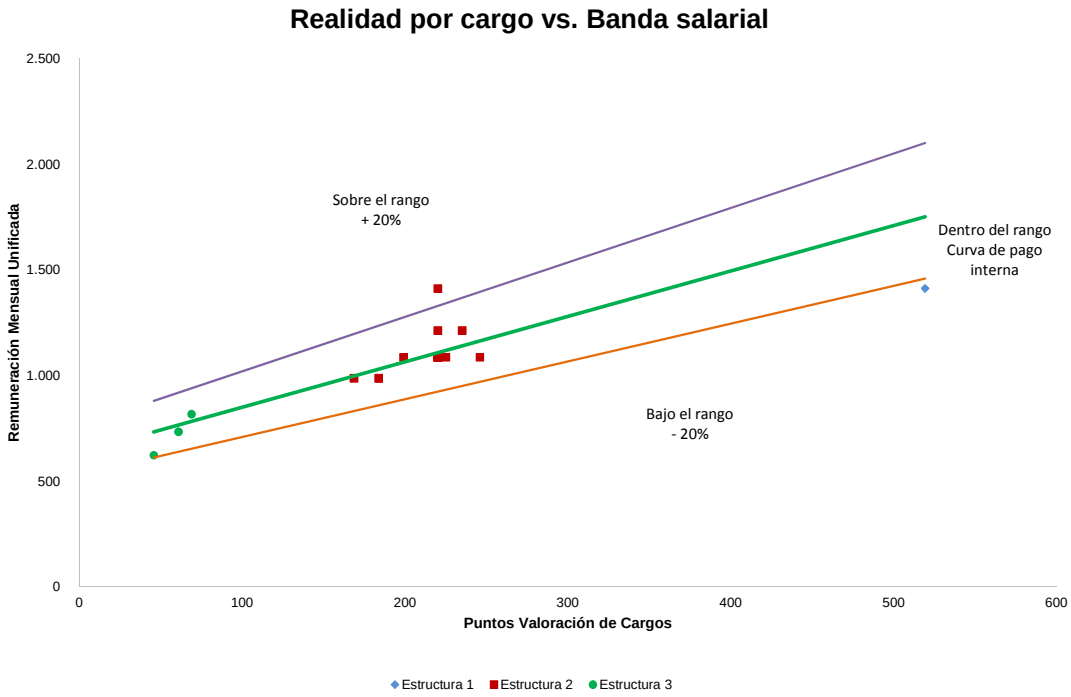


Ilustración 59. Realidad por cargo versus banda salarial.

6.3.5. ANÁLISIS DE DESVIACIONES DE CADA CARGO EN RELACIÓN A LA TENDENCIA MEDIA DE COMPENSACIÓN

Para realizar el análisis de equidad interna de los cargos valorados se utiliza la estadística y gráficos de dispersión. Estos análisis permiten observar el comportamiento de las remuneraciones de los cargos analizados con respecto al puntaje obtenido de cada cargo.

Definida la propuesta de banda salarial para la cartera de estado, se observan las desviaciones entre la compensación real percibida por los servidores públicos (remuneración mensual unificada) y la banda, clasificando las desviaciones en cuatro grupos: 1) menor al mínimo, que identifica aquellos cargos cuya remuneración se ubica por debajo de la banda salarial; 2) entre el mínimo y el promedio, que agrupa aquellos cargos cuya remuneración se ubica dentro de la banda salarial, entre el mínimo del rango y la curva de pago interna; 3) entre el promedio y el máximo, que ubica aquellos cargos cuya remuneración estando dentro de la banda salarial está sobre la curva de pago interna y por debajo del máximo de la banda salarial; y, 4) mayor al máximo, conjuga aquellos cargos cuya remuneración está sobre la banda salarial de equidad interna.

ANÁLISIS DE DESVIACIONES DE EQUIDAD INTERNA

Estructura			Cargo	Valoración total	Remuneración mensual unificada	Banda salarial			Desviación				ANALISIS SALARIAL
Proceso		Nivel				Mínimo	Promedio	Máximo	< Mínimo	Mínimo - Promedio	Promedio - Máximo	> Máximo	
Agregador de Valor	Coordinación Técnica	Estructura 1	Analista de Patrimonio Cultural Inmaterial Regional 3	520	1.412	1.454	1.745	2.094	1	0	0	0	Dentro de los procesos agregadores de valor, considerando las coordinaciones técnicas la institución presenta dos cargos en este nivel, los mismos que perciben una remuneración mensual unificada entre el mínimo y promedio de la banda salarial.
			Analista de Patrimonio Cultural Material Regional 3	520	1.412	1.454	1.745	2.094	1	0	0	0	
Habilitante	De Asesoría		Abogado Regional	235	1.212	918	1.102	1.322	0	0	1	0	
			Analista de Planificación Regional	246	1.086	918	1.102	1.322	0	1	0	0	
			Periodista Regional	225	1.086	918	1.102	1.322	0	1	0	0	
Agregador de Valor	Operativos	Estructura 2	Analista de Gestión de Riesgos de Bienes Culturales y Tráfico Ilícito Regional	220	1.086	918	1.102	1.322	0	1	0	0	La estructura de nivel 2 concentra procesos habilitantes de asesoría, procesos agregadores de valor y procesos habilitantes de apoyo, sumando catorce cargos de los cuales once cargos perciben una remuneración mensual unificada que se ubica entre el mínimo y el promedio de la banda salarial, dos perciben una remuneración mensual unificada que se registra entre el promedio y el máximo de la banda salarial, y un ocupante del cargo Arquitecto Restaurador percibe una remuneración mensual unificada que supera el máximo de la banda salarial.
			Arqueólogo Regional	220	1.086	918	1.102	1.322	0	1	0	0	
			Arquitecto Restaurador Regional (SP6)	220	1.412	918	1.102	1.322	0	0	0	1	
			Arquitecto Restaurador Regional	220	1.086	918	1.102	1.322	0	1	0	0	
			Catalogador de Bienes Arqueológicos Regional	220	1.212	918	1.102	1.322	0	0	1	0	
			Catalogador de Bienes Muebles Regional	220	1.086	918	1.102	1.322	0	1	0	0	
			Conservador Museólogo Regional	220	1.086	918	1.102	1.322	0	1	0	0	
			Historiador Regional	220	1.086	918	1.102	1.322	0	1	0	0	
Habilitante	De Apoyo		Analista de TIC's Regional	199	1.086	918	1.102	1.322	0	1	0	0	
			Analista de Contabilidad Regional	184	986	918	1.102	1.322	0	1	0	0	
			Analista de Recursos Humanos Regional	184	986	918	1.102	1.322	0	1	0	0	
			Catalogador Documental Regional	169	986	918	1.102	1.322	0	1	0	0	
		Estructura 3	Asistente Administrativo Contable Regional	69	817	603	724	869	0	0	1	0	Dentro de los procesos habilitantes de apoyo, en la estructura nivel tres la institución concentra tres cargos, dos de los cuales perciben una remuneración mensual unificada entre el promedio y máximo de la banda salarial, y la remuneración mensual unificada de uno de ellos oscila entre el mínimo y el promedio de la banda.
			Secretaria Ejecutiva Regional	61	733	603	724	869	0	0	1	0	
			Oficinista Regional	46	622	603	724	869	0	1	0	0	

Ilustración 60. Análisis de desviaciones de equidad interna.

A continuación se presenta el resumen de cargos por estructura de compensación, de acuerdo a su condición bajo, dentro y sobre la curva de pago interna:

CONDICIÓN DE LAS ESTRUCTURAS DE COMPENSACIÓN RESPECTO DE LA CURVA DE PAGO

Nivel	Condición respecto de la curva de pago +-20%							
	Bajo el mínimo		Dentro del rango		Sobre el máximo		Total	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Estructura 1	2	0%	0	0%	0	0%	2	11%
Estructura 2	0	0%	13	93%	1	7%	14	74%
Estructura 3	0	0%	3	100%	0	0%	3	16%
Total	**2**	**11%**	**16**	**84%**	**1**	**5%**	**19**	**100%**

Ilustración 61. Condición de las estructuras de compensación respecto de la curva de pago.

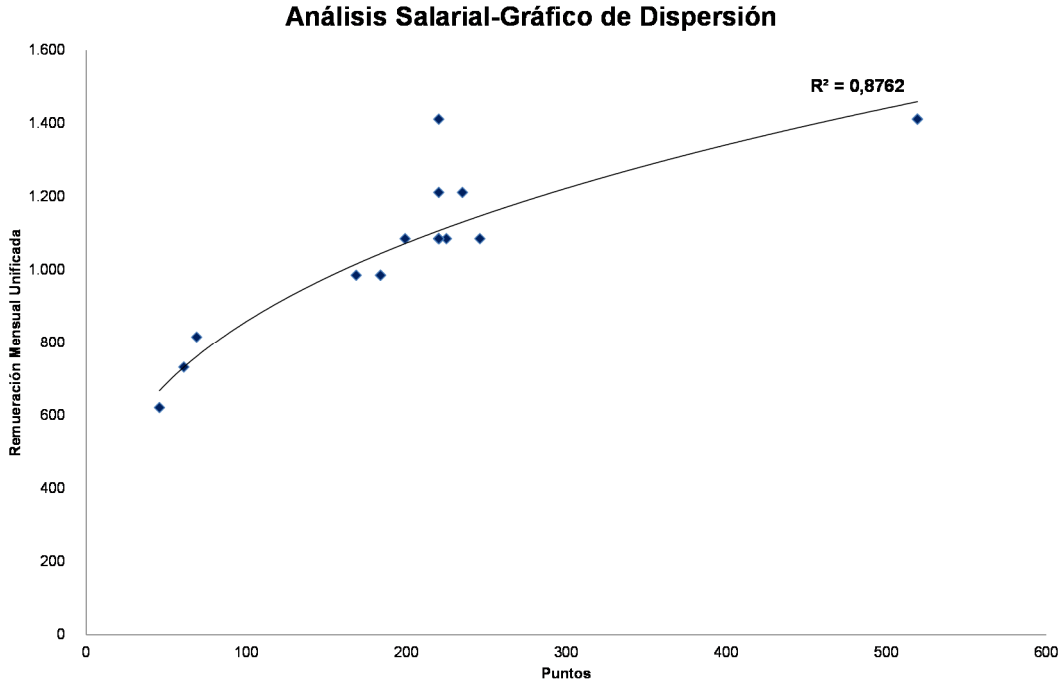


Ilustración 62. Gráfico de dispersión y coeficiente de determinación general.

A continuación se señala el promedio de remuneración mensual unificada de las estructuras de compensación, para los rangos de tolerancia +-20% respecto de la curva de pago interna (100%). Se observa que en la curva de pago interna la remuneración mensual unificada tiene la mayor diferencia entre las estructuras de compensación 1 y 2, diferencia equivalente a USD643, identificando una diferencia de USD375 entre la estructura 2 y 3.

PROMEDIO DE RMU POR RANGO DE TOLERANCIA

Nivel	Banda salarial		
	Mínimo -20%	Curva de pago	Máximo 20%
Estructura 1	1454	1745	2094
Estructura 2	918	1102	1322
Estructura 3	603	724	869
Promedio general	**992**	**1190**	**1428**

Ilustración 63. Promedio de remuneración mensual unificada por rango de tolerancia.

De acuerdo con la información de la ilustración 64, se puede ver claramente que el mayor porcentaje de cargos (84%) se encuentra dentro de la curva de pago interna +- 20%, el 11% de los cargos se encuentran bajo el mínimo de la curva de pago interna y solo el 5% de los cargos se encuentran sobre el máximo de la curva de pago interna, realidad acompañada de un coeficiente de determinación general (r2) de 0,8762 que indica que existe una alta relación entre las dos variables analizadas: puntaje del cargo y remuneración mensual unificada.

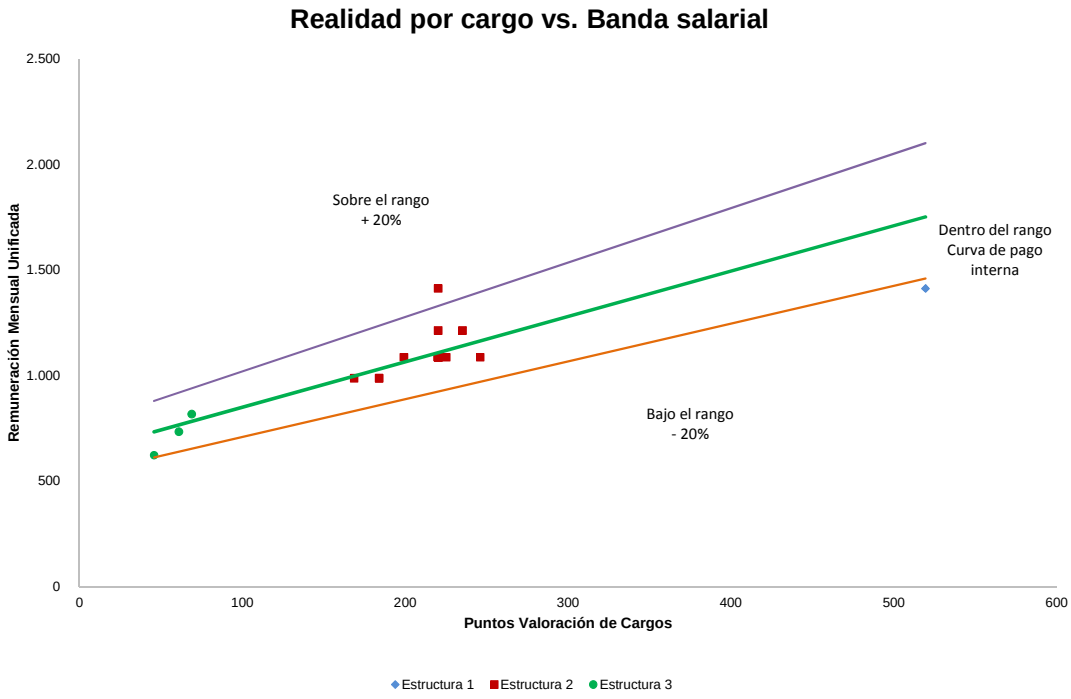


Ilustración 64. Realidad por cargo versus banda salarial.

7. CONCLUSIONES

- Siempre que el subsistema de talento humano descripción de cargos se alinee a la realidad institucional, su resultado, el manual de funciones, basará el desarrollo de los otros subsistemas de gestión de talento humano, entre ellos la compensación, subsistemas que en el sector público ecuatoriano se encuentran normados y regulados por el Ministerio del Trabajo, siendo la compensación de los servidores públicos la remuneración mensual unificada del grupo ocupacional al cual corresponde el cargo.
- La definición de bandas salariales como propuesta de compensación flexibiliza la gestión de la remuneración en las empresas, posicionando en las organizaciones la equidad interna y permitiendo la posibilidad de crecimiento monetario de conformidad a la valoración del cargo, puntuación que observa los conocimientos y habilidades requeridos para la solución de problemas enfocados en el alcance de los resultados esperados. El análisis de la dinámica de la compensación de cada cargo en relación a la banda salarial definida sirve de base para la toma de decisiones con un enfoque en la equidad.
- La relación de las metodologías de valoración de cargos vigente y puntos por factor presenta cuatro subfactores diferenciadores, por parte de la metodología vigente las condiciones de trabajo y las habilidades de comunicación, y, por parte de la metodología puntos por factor las competencias y la toma de decisiones, entendida esta última como la capacidad de escoger el rumbo organizacional.
- La valoración de los cargos de la cartera de estado en estudio mediante la metodología puntos por factor propuesta por Deloitte resulta en una banda salarial que agrupa en su rango de equidad el 84% de los 19 cargos analizados, observando una subvaloración del 11% de los cargos representado por las coordinaciones técnicas, y, una sobrevaloración en el 5% de los cargos; resultados acompañados de un coeficiente de correlación equivalente a 0,8762, que indica que existe una relación entre la puntuación del cargo y su compensación.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2007). *Dirección Estratégico de Recursos Humanos.* Argentina: Granica.

Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica del Servicio Público.* Quito.

Cartera de Estado. (8 de febrero de 2011). Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional de "Cartera de Estado". Quito, Pichincha, Ecuador.

Deloitte. (2005). *Deloitte.* Recuperado el 11 de 02 de 2016, de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjBuJfHn_DKAhUF_R4KHW0NBuUQFggdMAA&url=http%3A%2F%2Foportunidades.deloitte.cl%2Fmarketing%2FContenidos%2FRemEstrat%25C3%25A9gica.pdf&usg=AFQjCNGmGfGckgH5HFn_AhhAXns4H

Deloitte. (2011). *ESDOCS.* Recuperado el 20 de julio de 2016, de http://esdocs.com/doc/1387521/human-capital-services

Deloitte. (Diciembre de 2013). *Deloitte.* Recuperado el 5 de Febrero de 2015, de http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2

Gonzalez, A. (21 de mayo de 2010). *"Tomar conciencia" de mi salario emocional mejora la productividad.* Recuperado el 1 de marzo de 2016, de http://www.meta4.es/press_and_events/pressroom/news/observatoriorrhh_21_05_10.pdf

Jiménez, D. P. (2016). *Manual de Recursos Humanos.* Madrid: ESIC.

Ministerio de Relaciones Laborales. (26 de diciembre de 2011). Resolución No. MRL-2011-00542. Quito, Pichincha, Ecuador.

Ministerio de Relaciones Laborales. (27 de enero de 2012). Resolución No. MRL-2012-0021. Quito, Pichincha, Ecuador.

Ministerio de Relaciones Laborales. (9 de octubre de 2014). Acuerdo No. MRL-2014-0188. *Acuerdo No. MRL-2014-0188*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Ministerio del Trabajo. (17 de junio de 2015). Acuerdo Ministerial No. MDT-2015-0135. Quito, Pichincha, Ecuador.

Ministerio del Trabajo. (22 de junio de 2016). Acerdo Ministerial No. MDT-2016-0152. Quito, Pichincha, Ecuador.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (23 de diciembre de 2013). Acuerdo No. SENPLADES SNPD-101-2013. Quito, Pichincha, Ecuador.

Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público. (2 de septiembre de 2005). Resolución No. SENRES-RH-2005-000042. Quito, Pichincha, Ecuador.

Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público. (5 de marzo de 2009). Resolución No. SENRES-RH-2009-00013. Quito, Pichincha, Ecuador.

Silva Saltos, R., Nacionales, I. N., & Oviedo, M. (2011). *Diseño Organizacional y Estructura de Puestos.* Quito: IAEN.

Vera Darquea, A. (2012). Política Salarial. Cuenca, Azuay, Ecuador.

9. ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta para Descripción y Perfil de Puestos

ENCUESTA PARA DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS						
Nombre del Servidor Público						
Fecha						
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO						
Denominación del puesto						
Unidad Administrativa						
Rol						
Grupo Ocupacional						
Grado			Reporta a			
Ámbito			Supervisa a			
2. ACTIVIDADES						

Rango	Frecuencia	Consecuencia de Omisión	Complejidad	Relaciones
5	Todos los días	Consecuencia muy grave	Máxima complejidad	Internas
4	Al menos una vez por semana	Consecuencia grave	Alta complejidad	
3	Al menos cada 15 días	Consecuencia considerable	Complejidad moderada	
2	Una vez al mes	Consecuencia menor	Baja complejidad	
1	Otros (bimensual, trimestral, etc.)	Consecuencia mínima	Mínima complejidad	Externas

Actividad	F	CO	CM	Relación con	Conocimientos Adicionales
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					

3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	☐ Bachiller ☐ Cursando la Universidad ☐ Universidad Concluida ☐ Cursando Posgrado ☐ Posgrado Concluido	Especificidad de la experiencia:	
Área de conocimiento:		Tiempo de experiencia:	

5. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO
Temática de la Capacitación

Servidor Público

Analista de Recursos Humanos Regional

ANEXO 2: Formato de Descripción y Perfil de Puestos

Ministerio del Trabajo	Formato	Fecha: 2015-03-04 Revisión: 00 Página:1 de 1
	Descripción y Perfil de Puestos	Código: PRO-GDA-02-01 FOR 04 EXT

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO (ESPECIFICAR EL CASO: CREACIÓN, INCLUSIÓN O PERFIL PROVISIONAL)

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Código:	
Denominación del Puesto:	
Nivel:	
Unidad Administrativa:	
Rol:	
Grupo Ocupacional:	
Grado:	
Ámbito:	

3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
INTERFAZ:

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	
Área de Conocimiento:	

2. MISIÓN

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	
Especificidad de la experiencia	

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO
Temática de la Capacitación

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable

ANEXO 3: Propuesta de actualización de manual de puestos institución estatal zona 6

Ministerio del Trabajo	Formato	Fecha: 2015-03-04 Revisión: 00 Página:1 de 1
	Descripción y Perfil de Puestos	Código: PRO-GDA-02-01 FOR 04 EXT

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO (ESPECIFICAR EL CASO: CREACIÓN, INCLUSIÓN O PERFIL PROVISIONAL)

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código:	
Denominación del Puesto:	ABOGADO REGIONAL
Nivel:	Profesional
Unidad Administrativa:	DIRECCION REGIONAL
Rol:	Ejecución de Procesos
Grupo Ocupacional:	
Grado:	
Ámbito:	Zonal

3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERFAZ:

Dirección Regional
Dirección de Asesoría Jurídica
Servidores Públicos de la Regional
Organismos Jurídicos

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Área de Conocimiento:	Jurisprudencia/Derecho

2. MISIÓN

Ejecuta diligencias legales, judiciales y administrativas relacionadas con las actividades de la regional.

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de Experiencia:	3 - 4 años
Especificidad de la experiencia	Manejo de los procesos judiciales y administrativos Manejo y aplicación de leyes ecuatorianas Procedimientos de contatación pública Elaboración de resoluciones administrativas

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Temática de la Capacitación

7. ACTIVIDADES ESENCIALES

8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES
Analiza y ordena trámites administrativos, notificaciones judiciales y documntos de los diferentes procesos y juicios institucionales.	Conocimiento de leyes en general.
Recopila y analiza información para los diferentes procesos administrativos y judiciales que requiere la institución.	Conocimiento de leyes en general.
Absuelve consultas jurídicas especializadas a servidores y entidades que lo requieran.	Normas legales vigentes en la institución y documentación sustentatoria.
Elabora y analiza contratos requeridos por la institución.	Normas jurídicas vigentes referidas a contratación pública.
Analiza y elabora procedimientos de contratación pública.	Procedimientos legales vigentes y conocimiento de las áreas de asistencia legal Contratación pública
Analiza documentos legales, jurisprudenciales y doctrinales, con el fin de entregar fundamentos jurídicos en las decisiones de la institución.	Conocimiento de procesos administrativos, jurídicos y judiciales.
Asume el patrimonio judicial de la entidad ante los diferentes organismos y tribunales de justicia en asuntos oficiales.	Conocimiento de antecedentes y alegatos pruebas a presentar en los tribunales y demás organismos.

9. COMPETENCIAS TÉCNICAS

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
Pensamiento Conceptual	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.
Expresión Oral	Alto	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.
Comprensión Oral	Alto	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.
Pensamiento Analítico	Medio	Establecer relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
Orientación de Servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Flexibilidad	Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
Conocimiento del Entorno Organizacional	Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.
Aprendizaje Continuo	Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza una gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

Ministerio del Trabajo	Formato	Fecha: 2015-03-04 Revisión: 00 Página:1 de 1
	Descripción y Perfil de Puestos	Código: PRO-GDA-02-01 FOR 04 EXT

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO (ESPECIFICAR EL CASO: CREACIÓN, INCLUSIÓN O PERFIL PROVISIONAL)

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código:	
Denominación del Puesto:	ANALISTA DE CONTABILIDAD REGIONAL
Nivel:	Profesional
Unidad Administrativa:	DIRECCION REGIONAL
Rol:	Ejecución de Procesos
Grupo Ocupacional:	
Grado:	
Ámbito:	Zonal

3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERFAZ:
Dirección Regional Dirección Administrativa Financiera Ministerio de Finanzas Contraloría General del Estado Servicio de Rentas Internas Proveedores

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Área de Conocimiento:	Contabilidad y Auditoría

2. MISIÓN

Ejecuta actividades de análisis contable en la Dirección Regional con la finalidad de dar cumplimiento a las disposiciones legales vigentes.

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de Experiencia:	3 - 4 años
Especificidad de la experiencia	Gestión contable de instituciones públicas

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Temática de la Capacitación

7. ACTIVIDADES ESENCIALES

	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES
Elabora el plan anual de contratación.	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas Ley Orgánica de Contratación Pública y su reglamento
Elabora informes de ejecución presupuestaria y ejecución del plan anual de contratación.	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas Ley Orgánica de Contratación Pública y su reglamento
Elabora informes de reformas del plan operativo anual y plan anual de contratación.	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas Ley Orgánica de Contratación Pública y su reglamento
Elabora informes de liquidación de viáticos.	Reglamento de viáticos y subsistencias del sector público
Elabora informes de procesos de ínfima cuantía.	Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento
Elabora conciliaciones de impuestos.	Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento
Elabora informes de reformas presupuestarias.	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
Realiza compras por catálogo electrónico.	Ley Orgánica de Contratación Pública y su reglamento.
Publica en el portal de compras públicas las compras de ínfima cuantía.	Ley Orgánica de Contratación Pública y su reglamento.
Elabora informes de cuadre contable de Activos Fijos, bienes sujetos de control y bienes de consumo.	Normas de Control Interno Reglamento General de Bienes del Sector Público
Registra contratos, pólizas de contratos y anticipos de contratos y de viáticos en el E-SIGEF.	Manejo del E-SIGEF Normas de Control Interno Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

9. COMPETENCIAS TÉCNICAS

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Razonamiento Numérico (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
Pensamiento Analítico	Medio	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.
Destreza Matemática	Alto	Desarrolla un modelo matemático para simular yresolver problemas.
Manejo de Recursos Financieros	Alto	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observary aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.
Pensamiento Estratégico	Medio	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.
Orientación de Servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Flexibilidad	Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
Conocimiento del Entorno Organizacional	Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que que es influir en la institución.
Aprendizaje Continuo	Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza una gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades yconocimientos.

Ministerio del Trabajo	Formato	Fecha: 2015-03-04 Revisión: 00 Página:1 de 1
	Descripción y Perfil de Puestos	Código: PRO-GDA-02-01 FOR 04 EXT

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO (ESPECIFICAR EL CASO: CREACIÓN, INCLUSIÓN O PERFIL PROVISIONAL)

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código:	
Denominación del Puesto:	ANALISTA DE GESTIÓN DE RIESGOS DE BIENES CULTURALES Y TRÁFICO ILÍCITO REGIONAL
Nivel:	Profesional
Unidad Administrativa:	**DIRECCION REGIONAL**
Rol:	Ejecución de Procesos
Grupo Ocupacional:	
Grado:	
Ámbito:	Zonal

3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERFAZ:

Dirección Regional
Dirección de Inventario
Dirección de Conservación y Salvaguardia de Bienes Patrimoniales Culturales
Dirección de Planificación
Ministerio de Cultura y Patrimonio
Personas naturales y jurídicas

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Área de Conocimiento:	Historia del Arte Artes visuales Restauración y Museografía Gestión y Administración del Patrimonio Cultural

2. MISIÓN

Ejecuta proyectos con la finalidad de prevenir los riesgos de los bienes culturales patrimoniales y acciones tendientes a controlar el tráfico ilícito de bienes culturales patrimoniales.

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de Experiencia:	**3 - 4 años**
Especificidad de la experiencia	Gestión de riesgos

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Temática de la Capacitación

7. ACTIVIDADES ESENCIALES

- Elabora informes de diagnóstico de riesgos de contenedores para control y monitoreo de los bienes culturales patrimoniales.
- Elabora y ejecuta proyectos de riesgos de bienes culturales patrimoniales.
- Elabora informes de salida de obras patrimoniales y no patrimoniales.
- Elabora el levantamiento, la revisión y la aprobación de fichas de riesgos de bienes patrimoniales.

8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

- Ley de Patrimonio Cultural
- Reglamento a la Ley de Patrimonio Cultural
- Gestión de proyectos de preservación y conservación preventiva de bienes culturales patrimoniales
- Normas internacionales de protección y salvaguarda del patrimonio cultural
- Manejo e identificado de bienes culturales patrimoniales y no patrimoniales
- Conceptualizaciones generales sobre patrimonio, criterios de selección y valoración de los bienes patrimoniales
- Fotografía
- Manejo de ABACO

9. COMPETENCIAS TÉCNICAS

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Razonamiento Numérico (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
Pensamiento Conceptual	Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
Planificación y Gestión	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
Pensamiento Estratégico	Medio	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
Orientación / Asesoramiento	Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.
Orientación de Servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a los Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del Entorno Organizacional	Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que que es influir en la institución.
Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

Ministerio del Trabajo	Formato	Fecha: 2015-03-04 Revisión: 00 Página:1 de 1
	Descripción y Perfil de Puestos	Código: PRO-GDA-02-01 FOR 04 EXT

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO (ESPECIFICAR EL CASO: CREACIÓN, INCLUSIÓN O PERFIL PROVISIONAL)

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Código:	
Denominación del Puesto:	ANALISTA DE PATRIMONIO INMATERIAL REGIONAL 3
Nivel:	Profesional
Unidad Administrativa:	DIRECCION REGIONAL
Rol:	Ejecución y Coordinación de Procesos
Grupo Ocupacional:	
Grado:	
Ámbito:	Zonal

3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
INTERFAZ:
Dirección Regional Dirección de Conservación y Salvaguardia de Bienes Patrimoniales Culturales Dirección de Planificación Direcciones técnicas de la matriz del INPC Coordinador General Técnico Comunidad y GAD's

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Área de Conocimiento:	Administración del Patrimonio Antropología Gestión Cultural Historia Sociología

2. MISIÓN
Coordina, supervisa y ejecuta acciones inherentes a la investigación, conservación, preservación y puesta en valor del patrimonio cultural inmaterial en el marco de la legislación nacional e internacional con la finalidad de conservar, preservar y posicionar el patrimonio cultural inmaterial.

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	7 - 9 años
Especificidad de la experiencia	Investigación sociocultural Gestión de proyectos de patrimonio cultural Gestión cultural

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO
Temática de la Capacitación

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES
Diseña, ejecuta, da seguimiento y evalua la ejecución de proyectos POA en lo que a patrimonio cultural inmaterial respecta.	Legislación nacional e internacional vinculada al PCI Gestión de proyectos de desarrollo
Propone y coordina la ejecución de investigaciones socioculturales.	Legislación nacional e internacional vinculada al PCI Gestión de proyectos de desarrollo
Realiza el levantamiento de información, registro, revisión y aprobación de las fichas técnicas (manifestaciones culturales del patrimonio cultural inmaterial) en el sistema ABACO.	Conceptualizaciones generales sobre patrimonio, criterios de selección y valoración de las manifestaciones culturales Fotografía Manejo de ABACO
Asesora y propone acciones de manejo, gestión y salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial a los GAD's, gestores patrimoniales e instituciones públicas y privadas.	Legislación nacional e internacional vinculada al PCI Conceptualizaciones generales sobre patrimonio, criterios de selección y valoración de las manifestaciones culturales
Desarrolla metodologías e instrumentos de investigación.	Metodologías de la investigación
Asesora y coordina acciones con la Dirección Regional en términos de patrimonio cultural inmaterial.	Legislación nacional e internacional vinculada al PCI Normativas nacionales e internacionales de salvaguardia del PCI

9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Orientación / Asesoramiento	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso / proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
Planificación y Gestión	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
Pensamiento Analítico	Medio	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.
Identificación de Problemas	Alto	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de Servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a los Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del Entorno Organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
Iniciativa	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.

Ministerio del Trabajo	Formato	Fecha: 2015-03-04 Revisión: 00 Página:1 de 1
	Descripción y Perfil de Puestos	Código: PRO-GDA-02-01 FOR 04 EXT

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO (ESPECIFICAR EL CASO: CREACIÓN, INCLUSIÓN O PERFIL PROVISIONAL)

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código:	
Denominación del Puesto:	ANALISTA DE PATRIMONIO MATERIAL REGIONAL 3
Nivel:	Profesional
Unidad Administrativa:	DIRECCION REGIONAL
Rol:	Ejecución y Coordinación de Procesos
Grupo Ocupacional:	
Grado:	
Ámbito:	Zonal

3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERFAZ:

Dirección Regional
Dirección de Conservación y Salvaguardia de Bienes Patrimoniales Culturales
Dirección de Planificación
Direcciones técnicas de la matriz del INPC
Coordinador General Técnico
Comunidad y GAD's

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Área de Conocimiento:	Arquitectura Restauración y Museología Arqueología

2. MISIÓN

Coordina, supervisa y ejecuta acciones inherentes a la investigación, conservación, preservación y puesta en valor del patrimonio cultural material en el marco de la legislación nacional e internacional con la finalidad de conservar, preservar y posicionar el patrimonio cultural material.

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de Experiencia:	**7 - 9 años**
Especificidad de la experiencia	Investigación de patrimonio material Gestión de proyectos de patrimonio material Gestión cultural y patrimonial Manejo de equipos de trabajo

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Temática de la Capacitación

7. ACTIVIDADES ESENCIALES

- Propone y coordina la ejecución de planes de trabajo inherentes a la gestión de conservación del patrimonio cultural material.
- Revisa y asesora en la elaboración de los informes técnicos para la autorización de permisos de intervención sobre bienes de valor patrimonial.
- Propone y coordina programas de investigación del área de patrimonio material.
- Asesora al Director Regional en temas de patrimonio material.
- Propone y coordina los procesos de capacitación a los GAD's y gestores culturales.

8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

- Constitución
  Ley de Patrimonio Cultural
  Reglamento a la Ley de Patrimonio Cultural
  Ley de Cultura
  Conocimientos generales de arqueología, bienes inmuebles, bienes muebles y bienes documentales
- Ley de Patrimonio Cultural
  Reglamento a la Ley de Patrimonio Cultural
- Constitución
  Ley de Patrimonio Cultural
  Reglamento a la Ley de Patrimonio Cultural
  Ley de Cultura
  Conocimientos generales de arqueología, bienes inmuebles, bienes muebles y bienes documentales
- Constitución
  Ley de Patrimonio Cultural
  Reglamento a la Ley de Patrimonio Cultural
  Ley de Cultura
  Conocimientos generales de arqueología, bienes inmuebles, bienes muebles y bienes documentales.
- Constitución
  Ley de Patrimonio Cultural
  Reglamento a la Ley de Patrimonio Cultural
  Ley de Cultura
  Conocimientos generales de arqueología, bienes inmuebles, bienes muebles y bienes documentales.

9. COMPETENCIAS TÉCNICAS

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Orientación / Asesoramiento	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización /unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
Planificación y Gestión	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
Pensamiento Analítico	Medio	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.
Identificación de Problemas	Alto	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de Servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a los Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del Entorno Organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
Iniciativa	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO (ESPECIFICAR EL CASO: CREACIÓN, INCLUSIÓN O PERFIL PROVISIONAL)

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código:	
Denominación del Puesto:	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN REGIONAL
Nivel:	Profesional
Unidad Administrativa:	DIRECCION REGIONAL
Rol:	Ejecución de Procesos
Grupo Ocupacional:	
Grado:	
Ámbito:	Zonal

3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERFAZ:

Dirección Regional
Analista de Patrimonio Material Regional
Analista de Patrimonio Inmaterial Regional
Servidores responsables de proyectos
SENPLADES

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Área de Conocimiento:	Economía Administración de Empresas Ingeniería Industrial

2. MISIÓN

Coordina, elabora, ejecuta y evalua planes, programas y proyectos de gestión y desarrollo organizacional de la regional con la finalidad de dar cumplimiento al plan estratégico institucional.

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de Experiencia:	3 - 4 años
Especificidad de la experiencia	Formulación de planes, programas y proyectos Manejo de instrumentos técnicos y metodologías de planificación, evaluación y control Planificación estratégica de organizaciones

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Temática de la Capacitación

7. ACTIVIDADES ESENCIALES / 8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES
Elabora el Plan Operativo Anual y Plan Anual de Inversión de la regional.	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas Elaboración de POA Elaboración de PAI Conocimiento de la realidad económica, social, cultural y política institucional del país
Coordina la reforma y reprogramación del POA y PAI en base a la consecución de objetivos.	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas Elaboración de POA Elaboración de PAI Conocimiento de la realidad económica, social, cultural y política institucional del país
Elabora informes de avance operativo y presupuestario de los proyectos aprobados para el año fiscal.	Gestión de proyectos
Elabora informes de seguimiento y alcance de resultados de los proyectos aprobados para el año fiscal.	Gestión de proyectos Presupuestación Análisis financiero
Asesora al personal técnico en procesos administrativos durante la construcción de proyectos.	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas Gestión por procesos Gestión de proyectos
Participa y emite criterios en procesos técnicos y administrativos de la regional (reuniones).	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas Gestión por procesos

9. COMPETENCIAS TÉCNICAS

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Orientación / Asesoramiento	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
Planificación y Gestión	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
Generación de Ideas	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
Pensamiento Conceptual	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros . Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de Servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a los Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del Entorno Organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
Contrucciones de Relaciones	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.

Ministerio del Trabajo	Formato	Fecha: 2015-03-04 Revisión: 00 Página:1 de 1
	Descripción y Perfil de Puestos	Código: PRO-GDA-02-01 FOR 04 EXT

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO (ESPECIFICAR EL CASO: CREACIÓN, INCLUSIÓN O PERFIL PROVISIONAL)

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Código:	
Denominación del Puesto:	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS
Nivel:	Profesional
Unidad Administrativa:	DIRECCION REGIONAL
Rol:	Ejecución de Procesos
Grupo Ocupacional:	
Grado:	
Ámbito:	Zonal

3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
INTERFAZ:
Dirección Regional Dirección de Administración de Recursos Humanos Servidores Públicos

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Área de Conocimiento:	Psicología Industrial Administración de empresas

2. MISIÓN
Ejecuta actividades técnicas de administración de recursos humanos en la regional con la finalidad de desarrollar el talento humano de la regional.

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	3 - 4 años
Especificidad de la experiencia	Gestión de recursos humanos Aplicación de instrumentos técnicos legales de recursos humanos

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO
Temática de la Capacitación

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES
Asesora a la Dirección Regional en materia de recursos humanos.	LOSEP y su reglamento Norma técnica sustitutiva de los subsistemas de talento humano Código de Trabajo Ley de Seguridad Social Ley Orgánica de Discapacidades
Elabora informes de asistencia de los servidores públicos de la regional.	Manejo de sistemas de reloj biométrico Manejo de sistema de gestión documental Quipux
Gestiona la ejecución de la evaluación de desempeño de los servidores de la regional.	LOSEP y su reglamento Norma de Evaluación de Desempeño
Detecta las necesidades de capacitación y gestiona la ejecución del plan anual de capacitación aprobado y la inducción de personal en lo que a la regional respecta.	LOSEP y su reglamento Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación
Elabora la planificación de recursos humanos de la regional y emite los requerimientos.	LOSEP y su reglamento Norma técnica sustitutiva de los subsistemas de talento humano Código de Trabajo Ley de Seguridad Social Ley Orgánica de Discapacidades
Emite certificaciones de trabajo.	Ofimática Elaboración de textos
Elabora matrices de cálculo de costo de remuneraciones de los proyectos de la regional.	LOSEP y su reglamento Norma técnica sustitutiva de los subsistemas de talento humano Código de Trabajo Ley de Seguridad Social Ley Orgánica de Discapacidades
Elabora informes de seguimiento y monitoreo del cumplimiento del reglamento interno y código de ética por parte de los servidores de la regional.	LOSEP y su reglamento Instrumentos de gestión de recursos humanos

9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Desarrollo estratégico del Talento Humano	Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.
Pensamiento Estratégico	Medio	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
Pensamiento Analítico	Medio	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.
Monitoreo y Control	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
Pensamiento Crítico	Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.
Orientación de Servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a los Resultados	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
Contrucciones de Relaciones	Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
Conocimiento del Entorno Organizacional	Medio	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

Ministerio del Trabajo	Formato	Fecha: 2015-03-04 Revisión: 00 Página:1 de 1
	Descripción y Perfil de Puestos	Código: PRO-GDA-02-01 FOR 04 EXT

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO (ESPECIFICAR EL CASO: CREACIÓN, INCLUSIÓN O PERFIL PROVISIONAL)

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Código:	
Denominación del Puesto:	ANALISTA DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACION REGIONAL
Nivel:	Profesional
Unidad Administrativa:	DIRECCION REGIONAL
Rol:	Ejecución de Procesos
Grupo Ocupacional:	
Grado:	
Ámbito:	Zonal

3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
INTERFAZ:
Unidades Administrativas Unidades Técnicas Instituciones Públicas y Privadas

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Área de Conocimiento:	Informática Sistemas

2. MISIÓN
Asesorar y solucionar temas inherentes a la informática con la finalidad de optimizar el funcionamiento entre las áreas internas y externas de la regional.

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	3 - 4 años
Especificidad de la experiencia	Mantenimiento y soporte de infraestructura tecnológica

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO
Temática de la Capacitación

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES
Elabora informes de coordinación y asistencia técnica a los funcionarios de la regional en aspectos informáticos.	Sistemas operativos Soluciones en hardware y software
Realiza informes de contratación y administración de los servicios de internet y eléctrico.	Gestión pública Administración de servicios de internet y eléctrico
Elabora informes de procesos de coordinación, diseño, implementación y reparación de la conectividad y operatividad de la red institucional y estaciones de trabajo relacionadas con el equipamiento informático de la regional.	Herramientas de desarrollo, diseño gráfico y web
Elabora registro de capacitación impartida a los funcionarios de la regional en aspectos informáticos.	Sistemas propietarios y sistemas libres Normas INEN e ISO
Realiza informes técnicos de la administración y desarrollo de los sistemas implementados en la regional.	Herramientas de desarrollo en ambientes web Conocimiento de sistemas informáticos institucionales
Atiende las solicitudes de información georeferencial de los sitios y bienes patrimoniales.	Geomática

9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Mantenimiento de Equipos	Medio	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.
Selección de Equipos	Alto	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución
Detección de Averías	Medio	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.
Instalación	Alto	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.
Reparación	Medio	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros; observando las especificaciones técnicas.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Orientación de Servicio	Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.
Orientación a los Resultados	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
Conocimiento del Entorno Organizacional	Bajo	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
Contrucciones de Relaciones	Bajo	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
Flexibilidad	Bajo	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.

Ministerio del Trabajo	Formato	Fecha: 2015-03-04 Revisión: 00 Página:1 de 1
	Descripción y Perfil de Puestos	Código: PRO-GDA-02-01 FOR 04 EXT

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO (ESPECIFICAR EL CASO: CREACIÓN, INCLUSIÓN O PERFIL PROVISIONAL)

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código:	
Denominación del Puesto:	ARQUEOLOGO REGIONAL
Nivel:	Profesional
Unidad Administrativa:	DIRECCION REGIONAL
Rol:	Ejecución de Procesos
Grupo Ocupacional:	
Grado:	
Ámbito:	Zonal

3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERFAZ:

Dirección Regional
Dirección de Conservación y Salvaguardia de Bienes Patrimoniales Culturales
Dirección de Asesoría Jurídica
Arqueólogos
GADs
Gobiernos Provinciales
Consultoras
Constructoras

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Área de Conocimiento:	Arqueología Ciencias de la Educación con mención en Historia y Geografía Antropología con mención en Arqueología

2. MISIÓN

Ejecutar y controlar investigaciones arqueológicas a fin de garantizar la preservación y salvaguardia de los bienes culturales arqueológicos de la regional.

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de Experiencia:	**3 - 4 años**
Especificidad de la experiencia	Elaboración, ejecución y evaluación de proyectos de investigación arqueológica.

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Temática de la Capacitación

7. ACTIVIDADES ESENCIALES

8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

9. COMPETENCIAS TÉCNICAS

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Diseña, ejecuta y evalua proyectos de protección y reserva de patrimonio arqueológico.	Arqueología de campo y laboratorio Gestión de proyectos	Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio logico, sentido	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
		Pensamiento Conceptual	Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
Realiza seguimiento y evaluación de proyectos de investigación e intervención arqueológica autorizados.	Arqueología de campo y laboratorio Reglamento para la concesión de permisos de investigación arqueológica terrestre	Pensamiento Crítico	Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
		Pensamiento Estratégico	Medio	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
Valida propuestas técnicas a proyectos de investigación e intervención arqueológica para la emisión de autorizaciones.	Arqueología de campo y laboratorio Reglamento para la concesión de permisos de investigación arqueológica terrestre	Orientación / Asesoramiento	Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Realiza inspecciones a sitios arqueológicos, en atención a requerimientos de usuarios externos, y sugiere acciones técnicas y legales para precautelar el sitio.	Arqueología de campo y laboratorio Gestión de proyectos	Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás, mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.
Realiza seguimiento a ordenanzas de protección de los sitios arqueológicos.	Ley de Patrimonio Cultural Reglamento a la Ley de Patrimonio Cultural Reglamento para la concesión de permisos de investigación arqueológica terrestre Arqueología de campo y laboratorio	Orientación de Servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
		Orientación a los Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Capacita a entidades públicas y privadas y comunidades en temas inherentes al patrimonio cultural arqueológico.	Ley de Patrimonio Cultural Reglamento a la Ley de Patrimonio Cultural Reglamento para la concesión de permisos de investigación arqueológica terrestre Arqueología de campo y laboratorio	Conocimiento del Entorno Organizacional	Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que que es influir en la institución.
		Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

Ministerio del Trabajo	Formato	Fecha: 2015-03-04 Revisión: 00 Página:1 de 1
	Descripción y Perfil de Puestos	Código: PRO-GDA-02-01 FOR 04 EXT

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO (ESPECIFICAR EL CASO: CREACIÓN, INCLUSIÓN O PERFIL PROVISIONAL)

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código:	
Denominación del Puesto:	ARQUITECTO RESTAURADOR REGIONAL
Nivel:	Profesional
Unidad Administrativa:	DIRECCION REGIONAL
Rol:	Ejecución de Procesos
Grupo Ocupacional:	
Grado:	
Ámbito:	Zonal

3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERFAZ:

Dirección Regional
Dirección de Conservación y Salvaguardia de Bienes Patrimoniales Culturales
Dirección de Transferencia del Conocimiento
Instituciones Públicas
Instituciones Privadas
Personas Naturales
Contratistas
GAD's

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Área de Conocimiento:	Arquitectura

2. MISIÓN

Elaborar investigaciones, planes y proyectos y asesorar a instituciones publicas y privadas con la finalidad de preservar los bienes patrimoniales inmuebles.

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de Experiencia:	**3 - 4 años**
Especificidad de la experiencia	Gestión de proyectos patrimoniales Elaboración, ejecución y seguimiento de proyectos de intervención en bienes patrimoniales urbano-arquitectónicos Lectura de edificaciones patrimoniales, sus valores, historia, materialidad e imagen

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Temática de la Capacitación

7. ACTIVIDADES ESENCIALES

8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

9. COMPETENCIAS TÉCNICAS

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Propone y asesora en la elaboración de propuestas de preservación de bienes patrimoniales urbano-arquitectónicos (ordenanzas) que presentan organismos públicos y privados.	Legislación sobre Patrimonio Cultural Gestión de proyectos Autocad	Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
		Pensamiento Conceptual	Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
Asesora, analiza, valida y evalúa en la ejecución de proyectos de bienes patrimoniales urbano-arquitectónicos que presentan los GAD's y otros organismos públicos y privados.	Legislación sobre Patrimonio Cultural Gestión de proyectos Ley Orgánica de Régimen Municipal	Pensamiento Crítico	Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
		Pensamiento Estratégico	Medio	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
Elabora y da seguimiento a la ejecución de proyectos de bienes patrimoniales urbano-arquitectónicos contemplados en el plan operativo anual (POA).	Legislación sobre Patrimonio Cultural Gestión de proyectos Autocad	Orientación / Asesoramiento	Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
Elabora el levantamiento y la depuración de fichas de inventario de bienes inmuebles patrimoniales.	Conceptualizaciones generales sobre patrimonio, criterios de selección y valoración de los bienes patrimoniales Fotografía Manejo de ABACO			

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

		Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Elabora informes de inspección de bienes inmuebles patrimoniales de la regional.	Legislación sobre Patrimonio Cultural Diagnóstico patológico de bienes inmuebles patrimoniales	Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.
Elabora informes técnicos de bienes declarados como patrimonio cultural del Ecuador acorde a los requerimientos de usuarios externos.	Legislación sobre Patrimonio Cultural	Orientación de Servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
		Orientación a los Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Capacita a instituciones públicas y usuarios externos en temas de conservación de patrimonio cultural.	Legislación sobre Patrimonio Cultural Conservación de patrimonio cultural Disertación	Conocimiento del Entorno Organizacional	Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que que es influir en la institución.
		Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

Ministerio del Trabajo	Formato	Fecha: 2015-03-04 Revisión: 00 Página:1 de 1
	Descripción y Perfil de Puestos	Código: PRO-GDA-02-01 FOR 04 EXT

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO (ESPECIFICAR EL CASO: CREACIÓN, INCLUSIÓN O PERFIL PROVISIONAL)

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código:	
Denominación del Puesto:	ASISTENTE ADMINISTRATIVO CONTABLE REGIONAL
Nivel:	Profesional
Unidad Administrativa:	DIRECCION REGIONAL
Rol:	Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico
Grupo Ocupacional:	
Grado:	
Ámbito:	Zonal

3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERFAZ:

Dirección Regional
Dirección Administrativa Financiera
Ministerio de Finanzas
Contraloría General del Estado
Servicio de Rentas Internas
Proveedores

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Instrucción:	Tercer año o sexto semestre aprobado
Área de Conocimiento:	Contabilidad y Auditoría Administración de empresas Economía

2. MISIÓN

Colaborar en la ejecución de actividades de análisis administrativo contable con la finalidad de dar cumplimiento a las disposiciones legales vigentes.

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de Experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia	Manejo de contabilidad Asistencia en áreas contables

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Temática de la Capacitación

7. ACTIVIDADES ESENCIALES

- **Elabora informes de administración del parque automotor de la regional.**
- **Emite reportes de control previo a pago.**
- **Elabora CUR'S para autorización de pagos.**
- **Da seguimiento y custodia las pólizas de seguros.**
- **Elabora informes de administración de activos fijos, bienes de consumo y sujetos de control.**
- **Emite órdenes de compra, certificaciones presupuestarias y compromisos de pago.**
- **Emite tickets aéreos.**
- **Elabora el informe de retenciones de impuestos ejecutadas.**

8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

- Normas de Control Interno
Reglamento General de Bienes del Sector Público
- Normas de Control Interno
Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento
Reglamento General de Bienes del Sector Público
- Normas de Control Interno
Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Normas de Control Interno
Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
Reglamento General de Bienes del Sector Público
- Normas de Control Interno
Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento
Reglamento General de Bienes del Sector Público
- Normas de Control Interno
Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento
Reglamento General de Bienes del Sector Público
- Normas de Control Interno
Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
Reglamento General de Bienes del Sector Público
- Normas de Control Interno
Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento
Reglamento General de Bienes del Sector Público

9. COMPETENCIAS TÉCNICAS

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Razonamiento Numérico (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
Pensamiento Analítico	Medio	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.
Destreza Matemática	Alto	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.
Manejo de Recursos Materiales	Medio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
Pensamiento Estratégico	Medio	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
Orientación a los Resultados	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
Flexibilidad	Bajo	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
Conocimiento del Entorno Organizacional	Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimiento establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
Aprendizaje Continuo	Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimiento establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

Ministerio del Trabajo	Formato	Fecha: 2015-03-04 Revisión: 00 Página:1 de 1
	Descripción y Perfil de Puestos	Código: PRO-GDA-02-01 FOR 04 EXT

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO (ESPECIFICAR EL CASO: CREACIÓN, INCLUSIÓN O PERFIL PROVISIONAL)

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Código:	
Denominación del Puesto:	CATALOGADOR DE BIENES ARQUEOLOGICOS REGIONAL
Nivel:	Profesional
Unidad Administrativa:	DIRECCION REGIONAL
Rol:	Ejecución de Procesos
Grupo Ocupacional:	
Grado:	
Ámbito:	Zonal

3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
INTERFAZ:
Dirección Regional Dirección de Conservación y Salvaguardia de Bienes Patrimoniales Culturales Dirección de TIC's Instituciones Públicas y Privadas Personas Naturales

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Área de Conocimiento:	Arqueología

2. MISIÓN
Registrar, inventariar y catalogar los bienes culturales arqueológicos de la regional con la finalidad de preservar los bienes patrimoniales arqueológicos.

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	3 - 4 años
Especificidad de la experiencia	Gestión de proyectos culturales arqueológicos Ejecución de trabajo de campo arqueológico

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO
Temática de la Capacitación

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES
Elabora propuestas de carácter técnico-investigativo para la intervención de sitios arqueológicos por parte de los GAD's.	Ley de Patrimonio Cultural Reglamento a la Ley de Patrimonio Cultural Conceptualizaciones generales sobre patrimonio arqueológico, criterios de selección y valoración de los bienes arqueológicos Cartas y tratados internacionales sobre conservación y preservación del Patrimonio Cultural
Realiza seguimiento y emite sugerencias en la elaboración y ejecución de proyectos nacionales respecto de sitios arqueológicos.	Ley de Patrimonio Cultural Reglamento a la Ley de Patrimonio Cultural Conceptualizaciones generales sobre patrimonio arqueológico, criterios de selección y valoración de los bienes arqueológicos Cartas y tratados internacionales sobre conservación y preservación del Patrimonio Cultural Gestión de Proyectos
Elabora directrices y desarrolla instrumentos de trabajo en campo para los arqueólogos registrados.	Ley de Patrimonio Cultural Reglamento a la Ley de Patrimonio Cultural Conceptualizaciones generales sobre patrimonio arqueológico, criterios de selección y valoración de los bienes arqueológicos Cartas y tratados internacionales sobre conservación y preservación del Patrimonio Cultural Manejo de manuales
Elabora proyectos de investigación técnica de sitios arqueológicos existentes.	Ley de Patrimonio Cultural Reglamento a la Ley de Patrimonio Cultural Conceptualizaciones generales sobre patrimonio arqueológico, criterios de selección y valoración de los bienes arqueológicos Cartas y tratados internacionales sobre conservación y preservación del Patrimonio Cultural Gestión de Proyectos
Elabora proyectos de difusión cultural de bienes patrimoniales inmuebles y arqueológicos.	Ley de Patrimonio Cultural Reglamento a la Ley de Patrimonio Cultural Conceptualizaciones generales sobre patrimonio arqueológico, criterios de selección y valoración de los bienes arqueológicos Cartas y tratados internacionales sobre conservación y preservación del Patrimonio Cultural Gestión de Proyectos
Inspecciona sitios arqueológicos en atención a requerimientos de usuarios externos y proyectos en ejecución.	Ley de Patrimonio Cultural Reglamento a la Ley de Patrimonio Cultural Conceptualizaciones generales sobre patrimonio arqueológico, criterios de selección y valoración de los bienes arqueológicos Cartas y tratados internacionales sobre conservación y preservación del Patrimonio Cultural

9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Pensamiento Analítico (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
Pensamiento Conceptual	Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
Pensamiento Crítico	Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
Pensamiento Estratégico	Medio	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
Orientación / Asesoramiento	Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás, mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.
Orientación de Servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a los Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del Entorno Organizacional	Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que que es influir en la institución.
Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

Ministerio del Trabajo	Formato	Fecha: 2015-03-04 Revisión: 00 Página:1 de 1
	Descripción y Perfil de Puestos	Código: PRO-GDA-02-01 FOR 04 EXT

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO (ESPECIFICAR EL CASO: CREACIÓN, INCLUSIÓN O PERFIL PROVISIONAL)

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Código:	
Denominación del Puesto:	CATALOGADOR DE BIENES MUEBLES REGIONAL
Nivel:	Profesional
Unidad Administrativa:	DIRECCION REGIONAL
Rol:	Ejecución de Procesos
Grupo Ocupacional:	
Grado:	
Ámbito:	Zonal

3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
INTERFAZ:
Dirección Regional Dirección de Inventario Dirección de Conservación y Salvaguardia de Bienes Patrimoniales Culturales Dirección de TIC's Instituciones Públicas y Privadas Personas Naturales

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Área de Conocimiento:	Historia del Arte Artes Restauración y Museología Gestion y Administración del Patrimonio Cultural

2. MISIÓN
Registrar, inventariar y catalogar los bienes culturales muebles de la regional con la finalidad de preservar los bienes muebles patrimoniales.

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	3 - 4 años
Especificidad de la experiencia	Gestión de proyectos de inventario de patrimonio cultural Elaboración de investigaciones de bienes muebles patrimoniales

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO
Temática de la Capacitación

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES
Elabora, ejecuta y da seguimiento a proyectos de registro, inventario y catalogación de bienes culturales.	Ley de Patrimonio Cultural Reglamento a la Ley de Patrimonio Cultural Conceptualizaciones generales sobre patrimonio, criterios de selección y valoración de los bienes patrimoniales Metodología de implementación de inventarios Fotografía
Actualiza el inventario de bienes muebles patrimoniales.	Conceptualizaciones generales sobre patrimonio, criterios de selección y valoración de los bienes patrimoniales Metodología de implementación de inventarios Fotografía Manejo de ABACO Manejo de fichas y manuales
Depuración de fichas de registro en el sistema ABACO.	Conceptualizaciones generales sobre patrimonio, criterios de selección y valoración de los bienes patrimoniales Metodología de implementación de inventarios Fotografía Manejo de ABACO Manejo de fichas y manuales
Asesora a entidades públicas y privadas en la ejecución de proyectos de registro, inventario y catalogación de bienes culturales muebles.	Ley de Patrimonio Cultural Reglamento a la Ley de Patrimonio Cultural Conceptualizaciones generales sobre patrimonio, criterios de selección y valoración de los bienes patrimoniales Metodología de implementación de inventarios
Atiende a requerimientos de usuarios externos en materia de fichas técnicas de bienes patrimoniales en formato digital e impreso.	Manejo de fichas y manuales Manejo de ABACO
Capacita a los GAD's y a usuarios en el manejo del sistema ABACO.	Legislación sobre Patrimonio Cultural Conservación de patrimonio cultural Disertación

9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Razonamiento Numérico (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
Pensamiento Conceptual	Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
Pensamiento Crítico	Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
Pensamiento Estratégico	Medio	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
Orientación / Asesoramiento	Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.
Orientación de Servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a los Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del Entorno Organizacional	Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que que es influir en la institución.
Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

Ministerio del Trabajo	Formato	Fecha: 2015-03-04 Revisión: 00 Página:1 de 1
	Descripción y Perfil de Puestos	Código: PRO-GDA-02-01 FOR 04 EXT

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO (ESPECIFICAR EL CASO: CREACIÓN, INCLUSIÓN O PERFIL PROVISIONAL)

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código:	
Denominación del Puesto:	CATALOGADOR DOCUMENTAL REGIONAL
Nivel:	Profesional
Unidad Administrativa:	DIRECCION REGIONAL
Rol:	Ejecución de Procesos
Grupo Ocupacional:	
Grado:	
Ámbito:	Zonal

3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERFAZ:
Servidores Públicos de la Regional Público en general

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Área de Conocimiento:	Archivología Bibliotecología

2. MISIÓN

Ejecutar procesos técnicos-documentales de selección, clasificación, catalogación y conservación de información en el archivo histórico y biblioteca con la finalidad de conservar y resguardar la información de la regional.

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de Experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia	Manejo de normativa documental nacional e internacional Manejo de archivo y documentación Manejo de bibliotecas

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Temática de la Capacitación

7. ACTIVIDADES ESENCIALES

8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

9. COMPETENCIAS TÉCNICAS

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Ingresa los documentos técnicos (proyectos, informes, convenios, memorias técnicas) y material bibliográfico recepdados en biblioteca a la base de datos Oracle.	Normativas documentales nacionales Sistema Internacional de Descripción Archivística General Reglas de catalogación angloamericanas Lista de encabezamiento de materias	Habilidad Numérica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
		Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Atiende los requerimientos de información de usuarios internos y externos.	Normativas documentales nacionales Sistema Internacional de Descripción Archivística General Reglas de catalogación angloamericanas Lista de encabezamiento de materias	Recopilación de Información	Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)
		Comprensión Oral	Medio	Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes.
Organiza, clasifica, digitaliza (escanea) y registra, codifica y archiva la documentación técnica, documentación administrativa y el material bibliográfico existente en biblioteca.	Normativas documentales nacionales Sistema Internacional de Descripción Archivística General Reglas de catalogación angloamericanas Lista de encabezamiento de materias	Pensamiento Crítico	Bajo	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

		Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
		Orientación de Servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
		Orientación a los Resultados	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
		Contrucciones de Relaciones	Bajo	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
		Conocimiento del Entorno Organizacional	Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimiento establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
		Aprendizaje Continuo	Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza una gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

Ministerio del Trabajo	Formato	Fecha: 2015-03-04 Revisión: 00 Página:1 de 1
	Descripción y Perfil de Puestos	Código: PRO-GDA-02-01 FOR 04 EXT

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO (ESPECIFICAR EL CASO: CREACIÓN, INCLUSIÓN O PERFIL PROVISIONAL)

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Código:	
Denominación del Puesto:	CONSERVADOR MUSEOLOGO REGIONAL
Nivel:	Profesional
Unidad Administrativa:	DIRECCION REGIONAL
Rol:	Ejecución de Procesos
Grupo Ocupacional:	
Grado:	
Ámbito:	Zonal

3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
INTERFAZ:
Dirección Regional Dirección de Conservación y Salvaguardia de Bienes Patrimoniales Culturales Dirección de Planificación Personas naturales y jurídicas Colecciones privadas, iglesias, museos

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Área de Conocimiento:	Restauración y Museografía Gestión y Administración del Patrimonio Cultural Conservación del Patrimonio Cultural

2. MISIÓN
Ejecutar investigaciones y proyectos de conservación de bienes culturales muebles y museológicos con la finalidad de preservar y salvaguardar los bienes culturales muebles de la región.

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	3 - 4 años
Especificidad de la experiencia	Gestión de proyectos de bienes culturales muebles Intervención y restauración de bienes muebles Gestión de proyectos museológicos y museográficos

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO
Temática de la Capacitación

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES
Analiza y desarrolla propuestas museológicas y museográficas.	Ley de Patrimonio Cultural Reglamento a la Ley de Patrimonio Cultural Diagnóstico de bienes culturales materiales Procesos de intervención en bienes culturales materiales
Elabora informe de la inspección de bienes muebles y emite el oficio de autorización para intervenciones.	Ley de Patrimonio Cultural Reglamento a la Ley de Patrimonio Cultural Diagnóstico de bienes culturales materiales Procesos de intervención en bienes culturales materiales
Asesora a los GAD's, profesionales y usuarios externos en proyectos de conservación de bienes culturales muebles.	Ley de Patrimonio Cultural Reglamento a la Ley de Patrimonio Cultural Diagnóstico de bienes culturales materiales Procesos de intervención en bienes culturales materiales

9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Iniciativa/ Pertinencia (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido [illegible])	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
Pensamiento Conceptual	Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
Pensamiento Crítico	Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
Pensamiento Estratégico	Medio	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
Orientación / Asesoramiento	Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.
Orientación de Servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a los Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del Entorno Organizacional	Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que que es influir en la institución.
Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO (ESPECIFICAR EL CASO: CREACIÓN, INCLUSIÓN O PERFIL PROVISIONAL)

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código:	
Denominación del Puesto:	HISTORIADOR REGIONAL
Nivel:	Profesional
Unidad Administrativa:	DIRECCION REGIONAL
Rol:	Ejecución de Procesos
Grupo Ocupacional:	
Grado:	
Ámbito:	Zonal

3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERFAZ:

Dirección Regional
Dirección de Conservación y Salvaguardia de Bienes Patrimoniales Culturales
Dirección de Planificación
Áreas Técnicas del INPC
Comunidad

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Área de Conocimiento:	Historia Ciencias de la educación con especialidad en Historia y Geografía

2. MISIÓN

Ejecutar investigaciones históricas con la finalidad de preservar y salvaguardar los bienes patrimoniales de la región.

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de Experiencia:	**3 - 4 años**
Especificidad de la experiencia	Investigación social con enfoque histórico, antropológico, etnográfico Gestión de proyectos de investigación histórica Metodologías de investigación científica

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Temática de la Capacitación

7. ACTIVIDADES ESENCIALES

8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

9. COMPETENCIAS TÉCNICAS

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Coordina la ejecución de planes interinstitucionales de salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial.	**Gestión de proyectos**	Pensamiento Crítico	Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
		Pensamiento Analítico	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
Elabora informes de seguimiento a proyectos de salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial.	**Gestión de proyectos**	Pensamiento Analítico (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
		Pensamiento Conceptual	Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
Registra las manifestaciones culturales y depura las fichas técnicas del patrimonio cultural inmaterial registradas en el sistema ÁBACO	Conceptualizaciones generales sobre patrimonio, criterios de selección y valoración de los bienes patrimoniales Etnografía Manejo de ABACO Manejo de fichas y manuales	Expresión Escrita	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (informes de procesos legales, técnicos, administrativos)

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

		Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Elabora investigaciones del patrimonio cultural inmaterial.	**Gestión de proyectos** **Metodología de la investigación**	Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.
Elabora reseñas de manifestaciones de patrimonio cultural inmaterial.	Metodología de la investigación Elaboración de textos	Orientación de Servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
		Orientación a los Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorarla eficiencia.
Elabora capacitaciones dirigidas a los GAD's y gestores culturales en gestión de patrimonio cultural inmaterial y emite su respectivo informe (memoria).	Historia Disertación Elaboración de textos	Conocimiento del Entorno Organizacional	Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que quiere influir en la institución.
		Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

Ministerio del Trabajo	Formato	Fecha: 2015-03-04 Revisión: 00 Página:1 de 1
	Descripción y Perfil de Puestos	Código: PRO-GDA-02-01 FOR 04 EXT

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO (ESPECIFICAR EL CASO: CREACIÓN, INCLUSIÓN O PERFIL PROVISIONAL)

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Código:	
Denominación del Puesto:	OFICINISTA REGIONAL
Nivel:	No Profesional
Unidad Administrativa:	DIRECCION REGIONAL
Rol:	Administrativo
Grupo Ocupacional:	
Grado:	
Ámbito:	Zonal

3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
INTERFAZ:
Servidores Públicos de la Institución

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Bachiller
Área de Conocimiento:	Ciencias básicas Comercio y Administración

2. MISIÓN
Ejecutar actividades de apoyo administrativo, secretarial y de servicios con la finalidad de colaborar en el desempeño de las actividades de los servidores de la regional.

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	Hasta 1 año
Especificidad de la experiencia	Atención y servicio al cliente Manejo de programas de computación

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO
Temática de la Capacitación

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES
Recepta y entrega documentación al usuario externo e interno en atención a sus requerimientos.	Manejo de bases de datos internas
Atiende al público.	Productos y servicios de la institución.
Digitaliza y registra los documentos receptados.	Manejo de copiadora y escaner.
Revisa la existencia de notificaciones en el casillero judicial.	Registro y control de documentos
Colabora con las áreas técnicas y administrativas en tareas de copiado, anillado, archivo, preparación del auditorio para la ejecución de eventos.	Técnicas de documentación y archivo.
Distribuye la correspondencia interna.	Registro y control de documentos.

9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Organización de la Información	Bajo	Clasifica documentos para su registro.
Comprensión Oral	Bajo	Escucha y comprende la información o disposiciones que le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
Expresión Oral	Bajo	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla
Comprensión Escrita	Bajo	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
Recopilación de Información	Bajo	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Orientación de Servicio	Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.
Orientación a los Resultados	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
Conocimiento del Entorno Organizacional	Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimiento establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
Contrucciones de Relaciones	Bajo	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
Flexibilidad	Bajo	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.

Ministerio del Trabajo	Formato	Fecha: 2015-03-04 Revisión: 00 Página:1 de 1
	Descripción y Perfil de Puestos	Código: PRO-GDA-02-01 FOR 04 EXT

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO (ESPECIFICAR EL CASO: CREACIÓN, INCLUSIÓN O PERFIL PROVISIONAL)

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código:	
Denominación del Puesto:	PERIODISTA REGIONAL
Nivel:	Profesional
Unidad Administrativa:	DIRECCION REGIONAL
Rol:	Ejecución de Procesos
Grupo Ocupacional:	
Grado:	
Ámbito:	Zonal

3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERFAZ:

Dirección Regional
Dirección de Comunicación Social
Dirección de Transferencia del Conocimiento
Direcciones Técnicas
Medios de Comunicación
Instituciones Públicas y Privadas
Público en general

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Área de Conocimiento:	Comunicación Social Periodismo

2. MISIÓN

Gestionar la comunicación social de interés institucional regional con la finalidad de difundir las acciones ejecutadas por la institución.

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de Experiencia:	**3 - 4 años**
Especificidad de la experiencia	Organización y preparación de noticias, informaciones, reportajes, crónicas, anuncios y demás notas periodísticas de radio, televisión y prensa.

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Temática de la Capacitación

7. ACTIVIDADES ESENCIALES

	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES
Elabora eventos de promoción y difusión institucional en coordinación con las áreas de la institución.	Técnicas de comunicación social.
Gestiona la cobertura informativa de las actividades y proyectos institucionales.	Técnicas de comunicación social.
Monitorea los medios de comunicación escrita y online en temática institucional y elabora la hemeroteca regional.	Ubicación de las fuentes de información Medios de comunicación
Produce materiales de comunicación para difusión y promoción institucional.	Productos y servicios de los procesos institucionales Manejo de herramientas de comunicación social
Gestiona el diseño, impresión y difusión de las publicaciones emitidas por la regional.	Productos y servicios de los procesos institucionales Manejo de herramientas de comunicación social
Elabora boletines de prensa.	Ubicación de las fuentes de información Medios de comunicación
Realiza el registro fotográfico de las actividades de la regional.	Fotografía

9. COMPETENCIAS TÉCNICAS

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Expresión Escrita	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)
Organización de la Información	Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
Pensamiento Analítico	Medio	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.
Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
Expresión Oral	Medio	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de Servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a los Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del Entorno Organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
Contrucciones de Relaciones	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.

Ministerio del Trabajo	Formato	Fecha: 2015-03-04 Revisión: 00 Página:1 de 1
	Descripción y Perfil de Puestos	Código: PRO-GDA-02-01 FOR 04 EXT

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO (ESPECIFICAR EL CASO: CREACIÓN, INCLUSIÓN O PERFIL PROVISIONAL)

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Código:	
Denominación del Puesto:	SECRETARIA EJECUTIVA
Nivel:	No Profesional
Unidad Administrativa:	DIRECCION REGIONAL
Rol:	Administrativo
Grupo Ocupacional:	
Grado:	
Ámbito:	Zonal

3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
INTERFAZ:
Director Regional Direcciones Técnicas de Área Instituciones Públicas y Privadas Clientes Internos y Externos

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Bachiller
Área de Conocimiento:	Ciencias básicas Comercio y Administración Secretariado

2. MISIÓN
Ejecutar labores secretariales y asistir a la Dirección Regional con la finalidad de facilitar el cumplimiento de los procedimientos institucionales.

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	Hasta 1 año
Especificidad de la experiencia	Atención al público Asistencia administrativa Manejo de programas de computación

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO
Temática de la Capacitación

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
		Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Despacha la documentación generada en el Sistema de Gestión Documental Quipux.	Manejo del Sistema de Gestión Documental Quipux.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
		Comprensión Oral	Medio	Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes.
Gestiona el envío de la correspondencia institucional dirigida a agentes externos.	Manejo de guías de remisión.	Expresión Oral	Medio	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.
		Comprensión Escrita	Bajo	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
Atiende a los usuarios internos y externos.	Atención al público.	Expresión Escrita	Medio	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)
		10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
Atiende y redirecciona las llamadas que ingresan a la central telefónica.	Relaciones públicas	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
		Orientación de Servicio	Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.
Archiva y custodia la documentación generada y recibida por la Dirección Regional.	Archivología	Orientación a los Resultados	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
		Conocimiento del Entorno Organizacional	Bajo	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
Maneja la agenda de la Dirección Regional.	Técnicas de secretariado gerencial	Contrucciones de Relaciones	Bajo	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
		Flexibilidad	Bajo	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.