



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

ESCUELA DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

**“ANÁLISIS DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA DEL  
NIVEL MEDIO DEL ECUADOR. CASO: “COLEGIO NOCTURNO  
SALAMANCA”**

SILVIA TANIANA PAREDES TUMIPAMBA

Quito

Marzo 2013

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

ESCUELA DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

**“ANÁLISIS DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA DEL  
NIVEL MEDIO DEL ECUADOR. CASO: COLEGIO NOCTURNO  
SALAMANCA”**

AUTOR: PAREDES TUMIPAMBA SILVIA TANIANA

Fecha: Quito DM., marzo, 2013

## **AUTORÍA**

SILVIA TANIANA PAREDES TUMIPAMBA, portadora de la cédula de ciudadanía: 1712451614, autora de la Tesina “ANÁLISIS DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA DEL NIVEL MEDIO DEL ECUADOR. CASO: COLEGIO NOCTURNO SALAMANCA”; expreso que el presente trabajo de investigación es de mi exclusiva responsabilidad; y que los contenidos que se han desarrollado representan mi criterio y análisis, aplicando los conocimientos y técnicas aprendidas en el transcurso de las cátedras recibidas en la ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN PÚBLICA, cursada en el Instituto de Altos Estudios Nacionales IAEN, en la ciudad de Quito.

Cordialmente,

Silvia Taniana Paredes Tumipamba

## **AUTORIZACIÓN DE LA PUBLICACIÓN**

Yo, SILVIA TANIANA PAREDES TUMIPAMBA, con cédula de ciudadanía: 1712451614, autora de la Tesina “ANÁLISIS DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA DEL NIVEL MEDIO DEL ECUADOR. CASO: COLEGIO NOCTURNO SALAMANCA”; presentada a continuación; autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales IAEN, a publicar en forma total o parcial, copias de mi trabajo, para ser utilizados por el IAEN.

Cordialmente,

Silvia Taniana Paredes Tumipamba

## **DEDICATORIA**

A mi familia:

La presente tesina dedico especialmente a los seres que llenan mi vida, que son la luz de mi alma y por ser los que más amo: mis hijos Andrés, Esteban, Wendy, mi compañero de toda la vida mi esposo Hugo, a mis hermanos, mi mamá y en a un ser especial que ya no está aquí mi padre Nelson. Porque son la fuente de inspiración, motivación para ser cada día mejor, por haberme brindado el apoyo incondicional en todas mis metas y objetivos y por la comprensión demostrada en todo el tiempo de dedicación en el desarrollo de la presente investigación.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi principal agradecimiento a Dios por haberme dado la vida y la oportunidad de cumplir con una más de mis metas propuestas.

Mi más sentido agradecimiento a todos los Directivos, Asesores y docentes del Instituto de Altos Estudios Nacionales, que me brindaron la oportunidad de superación y obtención de un nuevo título profesional, en especial al Doctor Kléber Mejía Guzmán, por su valiosa colaboración en la dirección del presente trabajo por ser un pilar fundamental para la conclusión de este trabajo investigativo, a mi familia, a cada una de las personas que proporcionaron la información y a todos que de alguna u otra manera contribuyeron para llevar a feliz término la realización de la presente.

## RESUMEN

La normativa legal vigente en el Ecuador, es un pilar fundamental en nuestra sociedad y de un Estado Constitucional de Derechos y de Justicia. En este sentido, la Ley Orgánica del Servicio Público, señala que los servidores públicos están facultados para prestar servicios con calidad y calidez en base a “competencias”, que pueden definirse como el conjunto de capacidades, habilidades, destrezas o pericia para realizar alguna actividad, a la colectividad. Esta base reglamentaria, en uno de sus Títulos sobre la Administración Técnica del Talento Humano, se refiere al Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Público.

El Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Público, a pesar de haber la disposición de manera obligatoria en la LOSEP, en algunas instituciones del Estado, aún no se ha procedido con su aplicación, lo que de alguna manera provoca acciones que llegan a desmotivar<sup>1</sup> al servidor público en cuanto a su desarrollo profesional y personal y al logro de oportunidades de mejoramiento.

La presente investigación es realizar un análisis del Subsistema de Clasificación de Puestos del personal administrativo del Colegio Nocturno Salamanca, mediante la descripción de puestos, basada en la identificación real del puesto de trabajo, la forma técnica de logro de objetivos, las competencias que cada servidor público posee. Otros puntos a analizarse en la presente investigación serán: la valoración, la clasificación y

---

<sup>1</sup> Desmotivar.- “un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos; o un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, energía o motivación”  
(<http://www.allaboutlifechallenges.org/google.com>.- Los desafíos de vida; Acceso: 15 de enero del 2013.

la estructura de puestos, establecidos en las Normas Técnicas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, con la finalidad de determinar la clasificación y ubicación en las escalas de la Remuneración Mensual Unificada, también expedidas por este mismo organismo rector, según los grupos ocupacionales conforme la valoración obtenida.

En la parte final se presenta una propuesta de mejoras para la aplicación de éste subsistema, basado en un plan.

**Palabras Claves:**

1. Subsistema
2. Clasificación de puestos
3. Descripción de puestos
4. Valoración
5. Estructura organizacional
6. Competencias
7. Gestión
8. Colegio Nocturno Salamanca
9. Administración

## Índice

	<b>Página</b>
Capítulo 1: Marco Referencial	1
1.1 Formulación del problema	1
1.1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.2. Justificación	3
1.1.3. Antecedentes	5
1.2 Objetivos	7
1.2.1 Objetivo General	7
1.2.2  Objetivos Específicos	7
Capítulo 2: Marco Teórico y conceptualización	8
2.1. Bases teóricas	8
2.1.2. Definiciones	10
2.2. Conceptualizaciones	11
2.2.1. Administración	11
2.2.2.  Gestión	12
2.2.2.1. Gestión de Talento Humano	12
2.2.3.  Subsistema de Clasificación de Puestos	13
2.2.4.  Del análisis de puestos	14
2.2.5.  Descripción de puestos	15
2.2.5.1. Descripción de las actividades, responsabilidades y atribuciones del puesto	16
2.2.5.2.  Factores que influyen en la descripción de puestos	19
2.2.6.  Valoración de puestos	21

2.2.6.1.	Factores de la valoración de puestos	22
2.2.6.2.	Metodología de valoración de puestos	24
2.2.7.	Clasificación de puestos	36
Capítulo 3: Diagnóstico Técnico		39
3.1.	Diagnóstico situacional y oferta educativa del Colegio Nocturno Salamanca	39
3.1.1.	Misión	40
3.1.2.	Visión	40
3.2.	Análisis de la descripción de puestos del personal administrativo del Colegio Nocturno Salamanca	40
Capítulo 4: Propuesta de Mejora del Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos:		51
4.1.	Generalidades de la clasificación y valoración de puestos	51
4.1.2	Principios y fundamentos de la Clasificación	52
4.1.2.1.	Principios	52
4.1.2.2.	Fundamentos	52
4.1.3	Descripción y análisis de las actividades responsabilidades y atribuciones de cada puesto de trabajo	53
4.1.4	La estructura ocupacional	53
4.1.5	Plan de clasificación de puestos	53
4.1.6	Elaboración del Manual de Clasificación de puestos	54
4.1.7	Administración del Subsistema de Clasificación y valoración de puestos	54
4.1.8	Flujograma de la Clasificación de puestos	54

4.1.9	Elaboración de perfiles de los puestos o profesiograma	55
4.1.10	Valoración de puestos del personal operativo	56
4.1.11	Plan para el diseño e implementación del subsistema de clasificación y valoración de puestos del Colegio Nocturno Salamanca	56
	Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones	58
	Bibliografía	61
	Anexos	63

## Capítulo 1: Marco Referencial

### 1.1. Formulación del problema

El análisis del Subsistema de Clasificación de Puestos en el sector público, constituye el punto de partida para obtener la valoración y clasificación de puestos, a través de la definición de factores, grados y puntos; su resultado es clave para la estructura de compensación salarial, en los grupos ocupacionales establecidos en las escalas de la Remuneración Mensual Unificada; sin embargo en las instituciones educativas del Estado no se ha cumplido con las disposiciones de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), lo que ha ocasionado “disconformidad”<sup>2</sup> que significa no estar de acuerdo o insatisfacción frente a una decisión, en el personal administrativo de la institución educativa.

### 1.1.2. Planteamiento del problema

El Subsistema de Clasificación de Puestos, constituye el analizar, describir, valorar y clasificar los puestos, en todas las instituciones del Estado, fundamentándose en el tipo y lugar de trabajo, nivel académico y responsabilidad del servidor público, en el desempeño de sus funciones.

El Art. 229 de la Constitución de la República del Ecuador (Registro Oficial N° 449, 2008), señala: “La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación y experiencia”; aspecto que aún no se hace realidad en las instituciones educativas. Esta

---

<sup>2</sup>**Disconformidad.**- Falta de acuerdo o de aceptación, por parte de una persona, de una situación, decisión u opinión. discrepancia, disensión, disentimiento. ([www.google.com](http://www.google.com); Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.): Acceso 10 de enero de 2013.

situación se debe, en parte, a que los jefes de las Unidades de Administración del Talento Humano son designados de manera discrecional y no están familiarizados con la temática en análisis.

A esto se suma la trasgresión a la norma jurídica, por las facultades entregadas a la señora Colectora e Inspector General (Director de la Unidad de Talento Humano), para que realicen la ubicación de los servidores públicos en la tabla salarial; asimismo el Señor Jefe de Talento humano es quien evalúa al personal administrativo de la institución sin objetividad técnica; esta realidad da como resultado una deficiente gestión de Talento Humano, ocasionando inconformidad, pérdida de interés, desmotivación, problemas económicos en los funcionarios, desinformación de la aplicación de estos instrumentos; lo que conlleva a estar mal ubicados y por ende a las bajas remuneraciones del personal, llegando a constituir uno de los problemas más agobiantes en el Sistema Educativo ecuatoriano.

En este contexto se visualiza que la remuneración que percibe actualmente el personal administrativo está en contraposición del desempeño de su labor, puesto que el salario debe tener el suficiente alcance para solventar las necesidades básicas del servidor público, de su familia y sus dependientes, por lo que su “retribución debe ser justa”<sup>3</sup>.

La realización de esta investigación permitirá responder a las siguientes preguntas:

¿Los puestos del personal administrativo del Colegio Salamanca están levantados por competencias?

---

<sup>3</sup> **Retribución Justa.-** El salario que el trabajador dependiente reciba como contraprestación por el desempeño de su labor, deberá ser digno, equitativo y proporcional a la importancia de la misma, pero principalmente esta retribución deberá ser suficiente, de manera que posibilite su subsistencia. ([www.todoiure.com.ar/monografias/mono/laboral/retribuc.htm](http://www.todoiure.com.ar/monografias/mono/laboral/retribuc.htm)). Acceso: 15 de enero, 2013.

¿El procedimiento de la valoración de puestos y la estructura remunerativa, están respaldados en la base legal y la normativa procedimental existente?

¿Es posible determinar mejoras del subsistema de clasificación de puestos vigente?

Esta investigación permitirá tener una visión más general de las actividades y responsabilidades de los funcionarios públicos que laboran en el Colegio Nacional Nocturno Salamanca, además ayudará en el desarrollo del talento humano, mediante una efectiva ubicación en las tablas salariales y los grupos ocupacionales del personal, según el perfil idóneo para cada cargo.

Cabe señalar que el Decreto Ejecutivo 729 de 11 de abril de 2011, publicado en el Registro Oficial 439, establece que se implementará el modelo de restructuración de la gestión pública institucional a través de normas técnicas, las cuales serán de cumplimiento obligatorio en todas las entidades de la Función Ejecutiva. De este modo se contará con una herramienta clave para la Gestión del Talento Humano, Gestión de Rendimiento del Desempeño y la Administración de Remuneraciones del Sector Público, con el propósito de fundamentar una efectiva gestión, enmarcados en las normativas existentes en el Ecuador.

### 1.1.3.- Justificación del problema

En el Ecuador existe diferentes estamentos legales entre ellos: La Constitución de la República del Ecuador, Código de Trabajo; LOSEP y su Reglamento y disposiciones expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, que regulan la gestión del servidor público y la materia de remuneraciones del Talento Humano.

La Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil tiene por objeto establecer los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permitan a las unidades de administración de recursos humanos, UARHs, de las instituciones, entidades, organismos y empresas del estado, analizar, describir, valorar, clasificar y estructurar puestos.

El Artículo 62 de la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público) señala: Obligatoriedad del Subsistema de Clasificación.- El Ministerio de Relaciones Laborales, diseñará el subsistema de clasificación de puestos del servicio público, sus reformas y vigilará su cumplimiento. Será de uso obligatorio en todo nombramiento, contrato ocasional, ascenso, promoción, traslado, rol de paso demás movimientos de personal. La elaboración de los presupuestos de gastos del personal se sujetará al sistema de clasificación vigente, en coordinación con la unidad de administración de talento humano de la entidad. En este sentido para las instituciones pertenecientes al Estado Ecuatoriano, mediante la Unidad de Talento Humano, tiene la obligatoriedad de hacer cumplir lo que establece los diferentes estamentos legales.

Mediante(Acuerdo N° 00402, 2012), de fecha 29 de agosto de 2012, la Ministra de Educación Dra. Gloria Vidal Illingworth, acuerda expedir la Política de Evaluación por Reestructura de los Servidores Públicos bajo el Régimen de la LOSEP con Nombramiento del Ministerio de Educación.

A pesar de existir la normativa legal referente al Subsistema de Clasificación de Puestos, es necesario dotar a las instituciones educativas el marco normativo,

metodológico y procedimental, con el fin de generar una aplicación correcta del subsistema de descripción, valoración, clasificación y estructuración de puestos del servidor público; aspecto que se relaciona con el mejoramiento del desempeño de los funcionarios públicos.

Con la ejecución de esta investigación se logrará realizar una descripción, análisis y valoración de puestos de los servidores públicos del Colegio Nocturno Salamanca, permitiendo socializar en todas las áreas la documentación del análisis de puestos; y tener una visión más general de las actividades y responsabilidades del personal administrativo.

Para el logro de los objetivos propuestos en este estudio, se indagará los mecanismos aplicados en las instituciones educativas del nivel medio, empleando técnicas de investigación como entrevistas, recolección de datos y el análisis del formulario Senres Eval-01 (formulario para la evaluación del desempeño por competencias), destinadas al servidor público.

Se busca hacer propuesta de mejoras, aplicando metodologías y disposiciones legales emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en lo concerniente al análisis, descripción y valoración de puestos, para una correcta, equitativa y justa ubicación del personal administrativo del Plantel.

#### 1.1.4.- Antecedentes

El subsistema de Clasificación de Puestos es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para analizar, describir, valorar y definir la estructura de puestos. Reconociendo principalmente el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, complejidad y responsabilidad.

El artículo 5, literal d) de la Ley Orgánica del Servicio Público, establece que para ingresar al Servicio civil se requiere cumplir con los requerimientos de preparación académica, experiencia y demás competencias exigibles, previstas en el Manual Genérico de Clasificación de Puestos de cada entidad. Así también en la misma norma en los artículos 61, 62 y 63, señala que facultan al Ministerio de Relaciones Laborales, elaborar y administrar el Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil y sus reformas, que será de uso obligatorio en todo movimiento de personal, la valoración y clasificación de puestos se realizará con base en la descripción de puestos elaborada por cada una de las unidades de administración de recursos humanos UARHs institucionales, a cuyo efecto es necesario dotarles de políticas, normas e instrumentos técnicos para valorar y clasificar los puestos.

Luego del estudio pertinente en cuanto a los temas relacionados con el análisis de la aplicación del subsistema de clasificación de puestos se limitan al campo de la Gestión del Talento Humano y la Administración de las Remuneraciones del Sector Público en el Ecuador. Sin embargo, en América Latina existe abundante investigación en relación a la esencia misma de la Administración con temas relacionados a la Burocracia, Organización Administrativa, Motivación del personal de las instituciones públicas y privadas, que sirven como aporte a la Administración y Gestión del Talento Humano,

según consultas propias realizadas en los repositorios del IAEN; Universidad Central del Ecuador, FLACSO, biblioteca Nacional.

Los diferentes organismos que han ejercido la rectoría del Talento Humano y de las Remuneraciones del Sector Público a lo largo de la historia del país, han emitido diferentes normativas, instrumentos, acuerdos para la aplicación de normas técnicas del Subsistema de clasificación de puestos.

A pesar de existir fundamentos legales para lograr un proceso de valoración y clasificación de puestos en las instituciones educativas, ha sido mal aplicada en algunos casos, en razón de haber discrecionalidad al momento de atribuir las funciones a personas sin el debido conocimiento o brevemente instruidas para este proceso. Estas malas prácticas han sido objeto de desavenencias entre el mismo personal que labora en los planteles. Por lo que es necesaria la aplicación adecuada de las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo de las personas encargadas de realizar el proceso del subsistema de clasificación de puestos, tendientes al desarrollo institucional.

## Objetivos

### 1.1.1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico técnico del subsistema de clasificación de puestos del personal administrativo del Colegio Nocturno Salamanca y proponer mejoras.

### 1.1.2. Objetivos Específicos

1. Analizar los perfiles de puestos en base a competencias del personal administrativo.

2. Revisar el procedimiento de identificación de factores, grados y puntos de la valoración de puestos y la estructura remunerativa pertinente.
3. Elaborar la propuesta de mejora del subsistema de clasificación de puestos

## **Capítulo 2: Marco Teórico y conceptualizaciones**

### 2.1. Bases Teóricas:

Mediante el instrumento legal que norma la clasificación de puestos, establecida en la Ley Orgánica del Servicio Público, en el artículo 61 se determina que El subsistema de clasificación de puestos del servicio público 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 esta Ley. Se fundamentará principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos. La clasificación señalará el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos. Como complemento en el artículo 62 se establece: Obligatoriedad del subsistema de clasificación.- El Ministerio de Relaciones Laborales, diseñará el subsistema de clasificación de puestos del servicio público, sus reformas y vigilará su cumplimiento. Será de uso obligatorio en todo nombramiento, contrato ocasional, ascenso, promoción, traslado, rol de pago y demás movimientos de personal. La elaboración de los presupuestos de gastos de personal se sujetará al sistema de clasificación vigente, en coordinación con la unidad de administración de talento humano de la entidad. Los

cambios en las denominaciones no invalidarán las actuaciones administrativas legalmente realizadas.

Es imprescindible destacar lo que señala (Naranjo, 2010) “La gestión administrativa de nuestro país ha pasado por varios modelos de gestión, sin embargo no habido cambios sustanciales a favor de ciertos sectores, respondiendo a las necesidades de la población”. Haciendo énfasis a lo que establece en su Tesis Mariana Méndez sobre la Propuesta para el mejoramiento del nivel de satisfacción de los empleados públicos frente a su trabajo “la inequidad existe y merece transparentarse para el conocimiento de la opinión pública y de la ciudadanía en general. Existen diferencias entre instituciones públicas, privilegios en algunas y olvido en otras”

Por otro lado enfocarse en el tema de Remuneraciones del sector público implica relacionarnos con el análisis, descripción y valoración de puesto. Así para (Chiavenato, 2007):

“Para garantizar el equilibrio interno de los salarios. La administración salarial utiliza la valoración y clasificación de los cargos, que representan esquemas tradicionales para comparar los cargos y perfilarlos en la estructura de salarios de la organización. La valoración de cargos es el proceso mediante el cual se aplican criterios de comparación de cargos, para conseguir una valoración relativa interna de los salarios de los diversos cargos. La clasificación de cargos es el proceso de comparación de valor relativo de los cargos para situarlos en una jerarquía de clases utilizando como base para la estructura salarial. La valoración y la clasificación de cargos son técnicas tradicionales para definir una estructura de salarios con base en la comparación sistemática y coherente”.

En este contexto es imprescindible resaltar que la evaluación y gestión del rendimiento laboral del Servidor público, se lo realice de manera obligatoria y que los mecanismos propuestos por el órgano rector Ministerio de Relaciones Laborales, sean aplicados de modo correcto y transparente. En este sentido recurrimos a (Longo, 2006): quien manifiesta: “evaluación y gestión del rendimiento laboral en las administraciones públicas suponen invertir en el desarrollo de capacidades organizativas y personales, mejorar la calidad de la función de dirigir y cambiar, en algunos aspectos fundamentales, la forma en que se desarrolla la relación entre las organizaciones y las personas que forman parte de ellas”.

El Art. 103 de la LOSEP (Registro Oficial N° 294, 2010); el Sistema de Remuneraciones.- es el conjunto de políticas, normas métodos y procedimientos orientados a racionalizar, armonizar y determinar la remuneración de los servidores de las entidades y organismos contemplados en el Art. 3 de ésta ley. El Art 104.- Principio de las remuneraciones del sector público.- los puestos serán remunerados sobre la base que garantice el principio de que la remuneración de las servidores o servidores, será 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”.

2.1.2. Definiciones.- Para efectos de elaboración de esta investigación, se establecen las siguientes definiciones:

- a) Función Pública: “Es el ejercicio de un puesto de trabajo en el sector público”<sup>4</sup>, bajo un conjunto de normas, estructura y cultura organizacional, en el marco de los principios y valores constitucionales, así como decisiones de la gestión pública, con el objeto de lograr los objetivos institucionales y fines estatales.
- b) Cargo: Nombre genérico de puestos similares entre sí.
- c) Puesto: “Unidad básica de la estructura organizativa de la entidad”<sup>5</sup> a cuyo interior se estructuran funciones, deberes, competencias y obligaciones susceptibles de ser desarrolladas individualmente por una servidora o servidor público. Los puestos se clasifican en aquellos comprendidos dentro de la Carrera Administrativa y los que se encuentran al margen de ésta.
- d) Valoración del puesto: “Es el proceso de análisis y comparación de puestos”<sup>6</sup> con el fin de situarlos en un orden jerarquizado que sirva de base para la remuneración.
- e) Valoración de Resultados Profesionales: “Es el procedimiento para medir el rendimiento”<sup>7</sup> y logro de resultados en la gestión realizada por el personal de administración y servicios, de conformidad con lo dispuesto en el Estatuto Básico del Empleado Público.
- f) “Desarrollo institucional.- Es el proceso dinámico mediante el cual una organización fortalece su estructura y comportamiento, orientado a aumentar la eficiencia y la eficacia en el funcionamiento institucional, para lo cual aplica principios, políticas,

---

<sup>4</sup>Función Pública.-[http://es.wikipedia.org/wiki/Funci3n\\_p3blica](http://es.wikipedia.org/wiki/Funci3n_p3blica): Acceso 15 de enero de 2013

<sup>5</sup>Puesto.- Prof. Daniel García Bravo; ppt. [www. Google. Com](http://www.google.com): Acceso: 17 de enero de 2013.

<sup>6</sup>Valoración de puestos.- Capítulo IV.- el Proceso de Valoración y Clasificación de Puestos.- Andrade Cruz.- 2010; [www.google.com](http://www.google.com); [dspace.ups.edu.ec](http://dspace.ups.edu.ec): acceso 17 de enero, 2013

<sup>7</sup> Valoración de resultados profesionales.- [www.google.com](http://www.google.com); [idiazvi.webs.ull.es](http://idiazvi.webs.ull.es).desempeño: Acceso 17 de enero de 2013.

normas, técnicas y estrategias; y, se fundamenta en la especialización de su misión para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes usuarios”<sup>8</sup>.

## 2.2. Conceptualización:

2.2.1. Administración.- Varios autores definen a la administración desde diferentes perspectivas:

(Harold Koontz, 1998), refiere que la “Administración es una de las actividades más importantes: Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual”.

(Certo, 2001), señala “La palabra administración se usa comúnmente con el proceso de alcanzar las metas de la organización trabajando con y por medio de la gente y de otros recursos organizacionales”.

(Stoner, 1996), establece que la “Administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la misma para alcanzar las metas establecidas”

Luego de haber citado varios conceptos de administración de diferentes autores los cuales en su contexto señalan que la administración tiene como objetivo buscar una meta dentro de la organización, es importante dar a conocer el punto de vista de la autora de esta investigación.

La administración es un proceso articulado por varios elementos, en todo tipo de actividad organizativa, en la que intervienen los actores de una organización los cuales se suman a la obtención de objetivos y metas, persiguiendo la productividad y la

---

<sup>8</sup> Resolución N° SENRES-PROC-2006-0000046

satisfacción de necesidades del individuo con eficiencia y eficacia, encaminados a la consecución del buen vivir, según establece la Constitución y la Ley.

2.2.2. Gestión.- Es accionar que conlleva a la consecución de administrar o gestionar algo. En esta investigación se analiza a las personas, por eso se abordará el tema de gestión de talento humano.

2.2.2.1.- Gestión del Talento humano.- Se refiere a las personas, instituciones u organismos sean privados o públicos, que operan en las mismas, con el objetivo de brindar servicios, producir bienes y servicios. Sin duda una institución no podría sobrevivir sin las personas, las dos partes tienen una relación mutua de dependencia permitiéndoles obtener beneficios recíprocos.

Durante todo el tiempo las instituciones han empleado diversos términos para definir a las personas, tales como: funcionarios, servidores públicos, empleados, personas, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talento humano, capital humano, entre otros; términos que se utilizan de manera imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las empresas, instituciones u organismos.

2.2.3. Subsistema de Clasificación de Puestos.- El sector público del Ecuador, se encuentra supeditado al cumplimiento de toda la normativa jurídica vigente, entre la que se encuentra en la Ley Orgánica del Servicio Público y su respectivo Reglamento, cuyos artículos pertinente a este tema son:

LOSEP<sup>9</sup> (Ley Orgánica del Servicio Público): “Artículo 61.- Del subsistema de Clasificación de Puestos.- El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas...”. La clasificación, señalará el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos.

Mediante (Resolución N° 000042, 2005), Capítulo III, Del Procedimiento, Art. 9.- “Del plan de clasificación de puestos.- La UARHs<sup>10</sup> presentará para conocimiento y resolución de la autoridad nominadora, las políticas institucionales, el programa de actividades e instrucciones para la elaboración o actualización de la estructura ocupacional de la institución...” “Los resultados obtenidos en cada una de las actividades descritas será puestos a consideración del Comité de Gestión de Desarrollo Institucional, antes de ser sometidos a la aprobación de la autoridad nominadora”.

Según la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, artículo 1: La norma tiene por objeto establecer los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permitirán a las unidades de administración de recursos humanos, UARHs, de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, analizar, describir, valorar, clasificar y estructurar puestos.

---

<sup>9</sup>(Registro Oficial N° 294, 2010)

<sup>10</sup>UARHs (Unidad de Administración de Recursos Humanos)

En este contexto, la autora de esta investigación señala que hay normas para analizar, describir, valorar y clasificar un puesto dentro de una organización; aspecto que depende en gran medida del cumplimiento de los principios, metodología, procedimientos, gestión y optimización del talento humano, componentes que se incorporan a los requisitos de cada puesto de trabajo, contribuyendo al desarrollo institucional.

2.2.4. Del análisis de Puestos.- El análisis de puestos involucra a una serie de métodos que se aplican de acuerdo a normas y procesos vigentes, tales como:

(Resolución N° 000042, 2005).- Art 10.- Del Análisis de Puestos.- “Es el proceso que permite conocer las características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales, a fin de determinar su real dimensión o incidencia y definir el perfil de exigencias y competencias necesarios para un desempeño eficiente”.

Para (Alles, 2007) señala “la información de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos”. “El análisis de puestos previo a la descripción implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos, y que tipo de personas se requieren para desempeñarlo”.

El análisis de puesto de trabajo consiste en la consecución de los objetivos institucionales, lo podemos definir como la formulación escrita de las tareas de un puesto de trabajo, identificando las responsabilidades y atribuciones inherentes al

cargo; así mismo es conveniente señalar que este proceso debe ser regido por normas y principios de justicia y equidad, con el fin de lograr un alto espíritu de servicio.

Podemos señalar que el análisis de puestos es reunir y analizar la siguiente información:

- Qué puestos necesita la organización
- Cuáles son las características del puesto
- Dé que manera el puesto cumplirá con los objetivos organizacionales
- Qué perfil necesita el puesto
- Cuáles son las competencias para el desempeño del puesto

2.2.5. Descripción de puesto.- Es el proceso que identifica las actividades que se ejecutan en los puestos de trabajo. Según la LOSEP:

(Registro Oficial N° 418, 2011)Art 164.- “El proceso de descripción se referirá únicamente a identificar y levantar las acciones y actividades que se ejecutan en los puestos y no a considerar las características de las personas que en calidad de servidoras o servidores ocupan los mismos, deberá ser realizada en base a factores comunes que permitan determinar con claridad y transparencia la posición comparativa de cada puesto dentro de la institución”.

La descripción de puestos de trabajo es el proceso de identificación y registro de la información recolectada en el análisis de puestos en una organización, ubicando en forma técnica, los roles, tareas y responsabilidades del cargo, su ubicación y el grado de contribución en el logro de objetivos institucionales. Aquí se detalla las actividades que se ejecutan en cada puesto, sin considerar las características de las personas que

ocupan el cargo. Las acciones deben ser realizadas en base a la normativa legal vigente y factores que permitan que el proceso sea claro y transparente.

La descripción de un puesto es establecer la naturaleza de las responsabilidades de un puesto. Es importante señalar que esta actividad se refiere al cargo no a las personas que lo ocupan.

2.2.5.1.- Descripción de las actividades, responsabilidades y atribuciones del puesto de trabajo.- Por lo general, el diseño del puesto de trabajo, se inicia con la determinación de tareas, actividades, responsabilidades y atribuciones por cumplir. Hay que ser claro en los requerimientos de desempeño de la persona que ocupe el puesto, con el fin de que haya una adecuada estructura de puestos en términos de contenido, puesto y dependencia.

Existen formatos para realizar la descripción de puestos, en las cuales se determinan las áreas de responsabilidad, su ubicación y el logro de contribución de los objetivos institucionales. En estos instrumentos se señalan los requisitos para ejercer el puesto, tanto de habilidad o conocimientos (formación académica), experiencia laboral, destrezas adicionales. Sí el aspirante cumple con los requisitos del cargo así como el perfil, se puede señalar que plenamente cumple con los requisitos del puesto. A continuación ejemplificamos un formato:

Descripción del puesto	
Título del puesto	Asistente Administrativa 3

Departamento	Colecturía
Resumen del puesto	
Tareas y responsabilidades	Elaborar plan de compras Preparar informes del presupuesto Archivo de documentos
Requisitos	
Cualidades necesarias	Habilidad verbal Habilidad matemática
Competencias	Realizar varias tareas

También existe el formato de descripción de puestos por competencias expedido por el Ministerio de Relaciones Laborales, según se detalla a continuación:

**SENRES FORMULARIO SENRES-EVAL-01**

**FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO**

<b>DATOS DEL SERVIDOR:</b>					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):	Jimenez Campos Ana Cristina				
Denominación del Puesto que Desempeña:	Profesional 5				
Título o profesión:	Abogado				
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior Inmediato (Evaluador):	Castro Torres Carlos Luis				
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	01/10/2008	Hasta:	31/12/2008	
<b>EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>					
<b>INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:</b>		# Actividades:	5	Factor:	60%
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Realiza proyectos de leyes, decretos, acuerdos, resoluciones, actas, convenios, contratos, reglamentos, y más instrumentos legales o jurídicos que son requeridos por la institución.	Número de proyectos de decretos realizados / Número de Decretos solicitados	10	10	100	5
Elabora la documentación legal y jurídica necesaria dentro del término legal para la ejecución de la defensa.	Número de patrocinios ejecutados/Número de patrocinios presentados	15	14	93	5
Examina sentencias, para efectuar los procesos y procedimientos que se siguen en base a la jurisprudencia y doctrina sentada.	Número de sentencias revisadas / Número de sentencias ingresadas	10	10	100	5
Ejecuta las gestiones pertinentes a trámites legales, judiciales y extrajudiciales relacionados con la Institución.	Número de trámites legales y judiciales realizados / Número de trámites judiciales ingresados	15	13	87	4
Asesora a las autoridades y al personal de la institución en lo concerniente a leyes, reglamentos, y demás normas jurídicas aplicadas en la institución.	Número de asesorías realizadas / Número de asesorías solicitadas	15	13	87	4

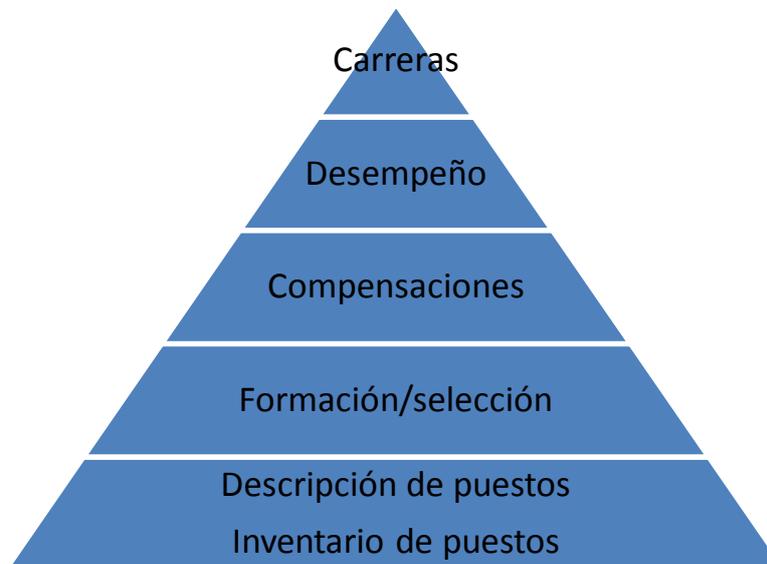
Una vez revisado el formulario Senres- Eval-01, es preciso añadir las siguientes concepciones (Resolución N° SENRES-000038, 2008): El formulario constituye el indicador general que servirá para la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores, instrumento que contiene:

- Indicadores de gestión del puesto.- Se definen indicadores y metas de avance para cada actividad esencial, a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo.
- Los conocimientos.- se miden por el nivel de conocimiento (5 sobresaliente, 4 muy bueno, 3 bueno, 2 regular, 1 insuficiente).
- Competencias técnicas de los puestos.- medidas a través de la relevancia de los comportamientos observables (3 alta, 2 media 1 baja) y el nivel de desarrollo (5 altamente desarrollada, 3 moderadamente desarrollada, 2 poco desarrollada y 1 no desarrollada).
- Conocimientos del proceso interno.- medidas a través de la relevancia de los comportamientos observables (3 alta, 2 media 1 baja) y el nivel de desarrollo (5 altamente desarrollada, 3 moderadamente desarrollada, 2 poco desarrollada y 1 no desarrollada).
- Competencias del contexto.- medidas a través de la relevancia de los comportamientos observables (3 alta, 2 media, 1 baja), y de una escala de frecuencias de aplicación (5 siempre, 4 frecuentemente, 3 algunas veces, 2 rara vez, 1 nunca).

Cada uno de los factores identificados para la medición de los componentes del perfil óptimo citados anteriormente, tienen una ponderación cuantitativa que permiten comparar lo esperado versus lo obtenido por el funcionario o servidor.

2.2.5.2.- Factores que influyen en la descripción de puestos.- Los factores que influyen en la descripción de puestos son: tecnología, reestructuración de puestos, estructura organizacional y el clima organizacional.

(Alles, 2007), en su gráfica señala que la descripción de puestos es la base de los distintos procesos de recursos humanos:



El propósito de la descripción de puestos es contar con criterios claros y objetivos para administrar el talento humano, teniendo en cuenta las responsabilidades del puesto y los factores necesarios para desempeñar a cabalidad dicho cargo, aplicando instrumentos y herramientas respectivas en el proceso que componen el Sistema de Administración Integrada de Recurso Humano:

- ✓ Reclutamiento y selección de personal
- ✓ Capacitación y desarrollo de personal
- ✓ Valoración y clasificación de puestos
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Desarrollo de carrera

Para una correcta aplicación de este sistema es importante considerar la recolección de información en cuanto a:

- Nivel jerárquico: Mandos altos, medios y puestos iniciales
- Por la formación requerida, teniendo en cuenta el nivel a ocupar; alta formación o especialización o puestos operativos.
- Por los resultados de la misión a su cargo.

Respecto a la descripción de puestos Martha Alles, señala “No es posible basarse en la experiencia de la persona que confecciona las descripciones de puestos ya que cada caso o empresa difiere de los demás. Además, se sugiere realizar entrevistas estructuradas. En ocasiones los entrevistados tienden a relatar problemas personales cuando el especialista en recursos humanos intentar hacer un relevamiento<sup>11</sup>.

2.2.6.- Valoración de puestos.- De acuerdo al Reglamento General de la LOSEP.- Art. 165.- “Es el proceso mediante el cual, se asigna una puntuación establecida en las correspondientes tablas de valoración desprendidas del método técnico determinado y expedido por Ministerio de Relaciones Laborales, se cuantificarán los factores de competencias, complejidad del puesto y responsabilidad del puesto con la finalidad de determinar su clasificación, ubicación dentro de la estructura organizacional y posicional de cada institución y en las escalas de remuneraciones mensuales unificadas”.

---

<sup>11</sup> Relevamiento.- este paso será reunir, analizar y evaluar la información obtenida en los pasos anteriores, la que permitirá elaborar nuevas ideas para perfeccionar el sistema actual. <http://www.monografias.com/trabajo>. Acceso: 16 de enero del 2013

La valoración de puestos es una metodología que permite establecer el valor real de los mismos, la correcta aplicación de estos métodos permitirá tomar decisiones sobre situaciones tales como la estructura organizacional, programas de formación, perfiles de los empleados y requerimientos técnicos, tecnológicos y humanos en el desarrollo del trabajo. Mediante este proceso podemos establecer los sistemas de remuneración que contribuyan a la consecución de objetivos institucionales e individuales del trabajador aplicando los principios de remuneración justa, equitativa y competitiva. Los siguientes aspectos deben tomarse en cuenta:

- a) Los requisitos que se exigen para ocupar las distintas clases de puestos.
- b) La experiencia requerida para cubrir los puestos, según la clase.
- c) Datos que se puedan obtener de acuerdo a las retribuciones en cargos similares.

El proceso de valoración de puestos permite determinar y atribuir un valor adquisitivo a cada puesto de trabajo, mediante procedimientos e instrumentos metodológicos. Nos permite conocer sobre:

- Cuánto vale el puesto de trabajo
- Diferencia y semejanzas entre un puesto y otro
- Características del trabajo
- Naturaleza del trabajo
- Requisitos para desempeñar el trabajo
- Nivel de responsabilidad
- Toma de decisiones
- Competencias para el desempeño
- Nivel de complejidad de las actividades

2.2.6.1.- Factores de valoración de puestos.- Conviene a la valoración de puestos, contar con los siguientes factores:

Instrucción.- Nivel de educación formal necesario para el desempeño eficiente a las tareas asignadas en el cargo.

Experiencia.- Tiempo de trabajo previo que se requiere para el desempeño en un cargo de manera satisfactoria, el cual pudo haber sido adquirido ya sea en un mismo puesto o uno relacionado.

Iniciativa.- Grado de habilidad requerida para el puesto al momento de resolver problemas propios del trabajo.

Esfuerzo físico.- Intensidad física que prima al momento de ejecutar un trabajo.

Esfuerzo mental.- Grado de dificultad o complejidad del puesto de trabajo, concentración mental en el desarrollo de sus actividades.

Responsabilidad.- Medición del grado de responsabilidad en el procedimiento de trabajo y niveles de decisiones y solución de problemas.

Competencias del grado.- Son los conocimientos asociados a la formación académica; habilidades y destrezas adicionales que se requieren para el ejercicio del puesto de trabajo.

Complejidad del grado.- Es el análisis del valor agregado del grado o contribución a la misión institucional y generación del portafolio de productos y servicios.

Responsabilidad.- Es el examen de las actividades que realice el grado en relación con el servicio propio de la institución.

En este contexto es necesario tener en cuenta la norma técnica emitida por la SENRES<sup>12</sup>, mediante Resolución 000042, que por no haber una nueva Resolución, está en vigencia:

FACTORES	SUBFACTORES	PONDERACIÓN	SUBTOTAL
COMPETENCIAS	INSTRUCCIÓN FORMAL	200	500
	EXPERIENCIA	100	
	HABILIDADES DE GESTIÓN	100	
	HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	100	
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	CONDICIONES DE TRABAJO	100	200
	TOMA DE DECISIONES	100	
RESPONSABILIDAD	ROL DEL PUESTO	200	300
	CONTROL DE RESULTADOS	100	
TOTAL DE PUNTOS		1000	1000

13

2.2.6.2.- Metodología de valoración de puestos.- Es necesario contar con una metodología de valoración de puestos, para obtener la dimensión de cada puesto de trabajo de un organismo.

La valoración de puestos exigen los siguientes métodos:

- Disponer con la información de las descripciones y análisis de puestos

<sup>12</sup>SENRES.- Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público

<sup>13</sup>Fuente directa: SENRES

- Conocer las características y responsabilidades del puesto de trabajo
- Contar con métodos de valoración.

Todos estos elementos se vinculan dentro de un proceso sistemático diseñado para establecer las semejanzas, diferencias y relaciones en las funciones de cada puesto y remuneración de una empresa o institución, sin dejar de lado la política salarial vigente en nuestro país.

Es importante en este punto señalar lo que establece la (Resolución N° SENRES-PROC, 2006), sobre los procesos. Al respecto en el artículo 4 dice: Establecer los procesos técnicos de diseño organizacional con el propósito de dotar a las instituciones señaladas en el ámbito de ésta norma de: políticas, normas e instrumentos técnicos, que permitan mejorar la calidad, productividad y competitividad de los servicios públicos, para optimizar y aprovechar los recursos del Estado.

En relación al Diseño de Procesos, el artículo 14 establece: Los procesos al interior de cada institución se agrupan en función del grado de contribución y valor agregado al cumplimiento de la misión institucional, se clasifican por su responsabilidad en:

Procesos Gobernantes.- También denominados gobernadores, estratégicos de dirección, regulación o de gerenciamiento. Estos procesos son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización.

Procesos habilitantes.- Se clasifican en procesos habilitantes de asesoría y los procesos habilitantes de apoyo, estos últimos conocidos como de sustento, accesorios de soporte, de staff o administrativos. Son responsables de brindar productos de asesoría y apoyo

logístico para generar el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y por ellos mismos.

Procesos Agregadores de Valor.- También llamados específicos, principales, productivos de línea, de operación, de producción, institucionales, primarios, claves o sustantivos. Son responsables de generar portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución.

Sin duda la cadena de valor es la representación gráfica de las macro actividades estratégicas relevantes de una institución. Define del análisis realizado a los productos primarios, sin que esto represente necesariamente que son unidades administrativas, sino que identifica el aporte de valor de las macro actividades que permiten el cumplimiento de la misión institucional y deben tener un enfoque sistemático, secuencial, ordenamiento lógico y con visión al cliente externo.

Los procesos de puestos, se cierran y se concluyen con la denominada Clasificación de Puestos, que es la relación de agrupar las remuneraciones de los puestos valorados en una estructura organizacional. La valoración de puestos se vincula con la remuneración, determinada en función del tipo de trabajo y categoría del trabajador o empleado, elementos que son parte de una política salarial.

La Resolución N° 000042, emitida por la SENRES, señala la metodología que se debe aplicar en el sector público para la valoración de puestos, y se detalla en los siguientes instrumentos:

En base a competencias y a la instrucción que debe poseer el servidor público. Art. 16.- De las competencias.- son conocimientos asociadas a la instrucción formal, destrezas y habilidades adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos.

En la gráfica siguiente podemos establecer las ponderaciones de los factores y subfactores en cuanto a competencias:

FACTORES Y SUBFACTORES			
CRITERIOS (FACTORES)	SUBFACTORES	# DE NIVELES	PONDERACIÓN
<b>COMPETENCIAS</b>			
(40%)	Educación y Experiencia	12	140
	Competencias Interpersonales	5	80
	Capacidades de Razonamiento y Análisis	6	120
	Destreza Física	4	60
<b>ESFUERZO</b>			
(10%)	Esfuerzo Físico	5	60
	Esfuerzo Mental	5	40
<b>RESPONSABILIDADES</b>			
(40%)	Responsabilidad por la Coordinación y la Planificación de actividades y otras propias al puesto que desempeña	20	400
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>			
(10%)	Condiciones Psicológicas, Físicas, Riesgo de Lesión o Enfermedad Ocupacional	13	100
<b>TOTAL</b>			<b>1000</b>

a) En base a la instrucción:

#### ASIGNACION DE PUNTOS

<b><u>NIVEL</u></b>	<b><u>PUNTAJE</u></b>		
	<i>Por años</i>	<i>Por título</i>	<i>Total</i>
Educación Básica			15
Bachiller	5	15	45
Técnico	10	20	85
<b><i>Profesional - Universitario</i></b>			
Profesional - Tecnología	15	35	125
Profesional - 4 años	15	35	140
Profesional - 5 años	15	35	155
Profesional - 6 años o más	15	35	170
Diplomado Superior		10	
Especialidad		20	
Maestría o PHD		30	

#### CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS

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

15

b) Experiencia.- Este sub-factor aprecia el nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente del rol, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto, en función del portafolio de productos y servicios definidos en las unidades o procesos organizacionales:

<sup>14</sup>Fuente: Modelo de Evaluación de Puestos – ISP 2005 Daina Z. Green, SEIU – Canadá

<sup>15</sup>Fuente directa: SENRES

## ASIGNACION DE PUNTOS

<u>Nivel</u>	<u>Años de Experiencia</u>	<u>Puntaje</u>
<b>NO PROFESIONAL</b>		
Servicios	Hasta un año	13
Administrativo	Hasta un año	25
Técnico	1 año	38
<b>PROFESIONAL</b>		
Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico	2 años	50
Ejecución de Procesos	3 - 4 años	63
Ejecución y Supervisión de Procesos	5 - 6 años	75
Ejecución y Coordinación de Procesos	7 - 9 años	88
<b>DIRECTIVO</b>		
Dirección de Unidad Organizacional	10 años o más	100

16

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:

---

<sup>16</sup>Fuente directa: SENRES

### ASIGNACION DE PUNTOS

<u>NIVEL</u>	<u>PUNTAJE</u>
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

17

### CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS

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

18

d) Habilidades de comunicación.- Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administrar información; a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Valora trabajo en equipo, persuasión, seguridad, firmeza, orientación de servicio y facilitación de relaciones.

---

<sup>17</sup>Fuente directa: SENRES

<sup>18</sup>Fuente directa: SENRES

### ASIGNACION DE PUNTOS

<u>NIVEL</u>	<u>PUNTAJE</u>
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

19

### CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS

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

20

Art. 17.- De la complejidad del puesto.- Determina el grado de dificultad y contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios que realizan las unidades o procesos organizacionales, a través de los siguientes subfactores:

---

<sup>19</sup>Fuente directa: SENRES

<sup>20</sup> Fuente directa: SENRES

a) Condiciones de trabajo.- Análisis de las condiciones ambientales y físicas que implique riesgos ocupacionales al que está sujeto el puesto, considerando entre éstos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

#### **ASIGNACION DE PUNTOS**

<u>NIVEL</u>	<u>PUNTAJE</u>
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

21

#### **CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS**

<u>NIVEL</u>	<u>DESCRIPCION</u>
1	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales.
2	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales.
3	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales.
4	Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional.
5	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional.

22

d) Toma de decisiones.- Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución para cumplir la misión y objetivos de las unidades o procesos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, análisis, innovación, creatividad y solución de problemas:

---

<sup>21</sup> Fuente directa: SENRES

<sup>22</sup> Fuente directa: SENRES

### ASIGNACION DE PUNTOS

<u>NIVEL</u>	<u>PUNTAJE</u>
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

23

### CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS

<u>NIVEL</u>	<u>DESCRIPCION</u>
1	Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional.
2	La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional.
3	La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional.
4	La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional.
5	La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional.

24

Art. 18.- De la responsabilidad.- Examina las actividades, atribuciones y responsabilidades que realiza el puesto de trabajo en relación con el logro de los productos y servicios de la unidad o proceso organizacional, a través de los siguientes subfactores:

a) Rol del puesto.- Es el papel que cumple el puesto en la unidad o proceso organizacional, definida a través de su misión, atribuciones, responsabilidades y niveles de relaciones internas y externas, para lograr resultados orientados a la satisfacción del cliente:

---

<sup>23</sup> Fuente directa: SENRES

<sup>24</sup> Fuente directa: SENRES

### ASIGNACION DE PUNTOS

<u>Grupo Ocupacional</u>	<u>Nivel</u>	<u>Puntaje</u>
NO PROFESIONAL	Servicios	25
	Administrativo	50
	Técnico	75
PROFESIONAL	Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico	100
	Ejecución de Procesos	125
	Ejecución y Supervisión de Procesos	150
	Ejecución y Coordinación de Procesos	175
DIRECTIVO	Dirección de Unidad Organizacional	200

25

### CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS

<u>NIVEL</u>	<u>DESCRIPCION</u>
SERVICIO	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de servicios generales.
ADMINISTRATIVO	Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo.
TECNICO	Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales.
EJECUCION DE APOYO TECNICO Y TECNOLOGICO	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica.
EJECUCION DE PROCESOS	Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional.
EJECUCION Y SUPERVISION DE PROCESOS	Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo.

26

<sup>25</sup> Fuente directa: SENRES

<sup>26</sup> Fuente directa: SENRES

<b>EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS</b>	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales.
<b>DIRECCION DE UNIDAD ORGANIZACIONAL</b>	Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales.

b) Control de resultados.- Se examina a través del monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto, considerando el uso de los recursos asignados; y la contribución al logro del portafolio de productos y servicios:

#### ASIGNACION DE PUNTOS

<b><u>NIVEL</u></b>	<b><u>PUNTAJE</u></b>
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

27

#### CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS

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

28

<sup>27</sup>Fuente directa: SENRES

Luego del análisis de los instrumentos de valoración de puestos citados anteriormente se puede resumir que:

**Instrucción formal.**- Es el conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, competencias, asignando puntos de acuerdo al nivel.

**Experiencia.**- Aquí se aprecia el nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente del rol, atribuciones y responsabilidades asignadas al puesto, asignando puntos que inicia con el puntaje de 13 en lo concerniente al nivel no profesional y va ascendiendo en escala de 12, terminando en el nivel Directivo con un techo de 100.

En la siguiente gráfica se establece los criterios de valoración de puestos determinando los niveles con la descripción correspondiente:

CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
servicio	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de servicios generales
Administrativo	Constituyen los puestos que facilitan la operatividad del proceso, mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo.
Técnico	Constituye los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales.
Ejecución de apoyo	
Técnico y Tecnológico	Constituye los puestos que ejecutan actividades de asesoría técnica y tecnológica
Ejecución de procesos	Constituye los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/ o servicios que generan la unidad o proceso organizacional.
Ejecución y supervisión	
De procesos	Constituye los puestos que ejecutan actividades operativas y

<sup>28</sup>Fuente directa: SENRES

	<u>supervisa a quipos de trabajo</u>
<u>Ejecución y Coordinación de Procesos</u>	<u>Constituye los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales.</u>
<u>Dirección de Unidad Organizacional</u>	<u>Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales.</u>

Además es importante destacar lo que señala el Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público.- Art. 167.- Metodología de descripción y valoración de puestos.- La descripción y valoración de puestos, tendientes a identificar e integrar puestos similares en grupos ocupacionales para propósito de su clasificación en los grados de la escala de remuneraciones, se hará en función de la metodología y norma técnica que se establezca. El factor de mayor ponderación en la valoración de puestos será el de competencias.

2.2.7.- Clasificación de puestos.-El Reglamento General a la LOSEP.- Art. 166.- expresa: “Es el proceso mediante el cual se ubican los puestos dentro de los grupos ocupacionales de acuerdo a su valoración. Las series de puestos deberán estar comprendidas en los grados de las escalas de remuneraciones mensuales unificadas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales”.

La clasificación de puestos se efectúa de acuerdo a los siguientes soportes:

- Políticas, normas e instrumentos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales.

- La definición y ordenamiento de los puestos, basados en la funcionalidad , vinculadas a la misión, objetivos de la institución
- Por la descripción, valoración y clasificación de puestos, según la funcionalidad de la estructura de la organización.
- Por los niveles estructurales de puestos y grupos ocupacionales, mediante la agrupación por familias de puestos y características con el objetivo de “propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación”, señalado en el Art. 2 de la Ley Orgánica del Servicio Público.
- Y por los factores, subfactores y competencias de la descripción y valoración de puestos, en las que están determinas la gestión que ejecutan cada puesto.

Las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, determinarán, al portafolio de productos y servicios, unidades o procesos organizacionales y los puestos específicos necesarios para su funcionamiento, los roles, atribuciones y responsabilidades de los puestos. Estos roles, atribuciones y responsabilidades se reflejarán en los puestos de trabajo que integran cada unidad o proceso organizacional, considerando los siguientes niveles:

NIVEL	ROLES
NO PROFESIONAL	Servicio Administrativo Técnico

PROFESIONAL	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico Ejecución de procesos Ejecución y supervisión de procesos Ejecución y coordinación de procesos
DIRECTIVO	Dirección de Unidad Organizacional

29

Cada nivel estructural y grupo ocupacional estará conformado por un conjunto de puestos específicos con similar valoración, independientemente de los procesos institucionales en los que actúan. Los niveles estructurales y grupos ocupacionales se organizan de la siguiente manera:

NIVELES	GRUPO OCUPACIONAL
NO PROFESIONALES	Auxiliar de Servicios Asistente Administrativo A Asistente Administrativo B Asistente Administrativo C Técnico A Técnico B
PROFESIONALES	Profesional 1 Profesional 2 Profesional 3 Profesional 4 Profesional 5 Profesional 6 Especialista en Gestión Pública
Director	Técnico de Área

30

<sup>29</sup> Reforma: Resolución N° SENRES-2006-080, publicada en el Registro Oficial N° 286 de 7 de junio de 2006

<sup>30</sup>(Resolución N° 000042, 2005)

### **Capítulo 3: Diagnóstico Técnico**

Para abordar este tema se iniciará con diagnóstico situacional del Colegio Nocturno Salamanca y la oferta educativa que brinda.

3.1.- Diagnóstico situacional y oferta educativa.- El Colegio Nacional Nocturno Salamanca, fundado el 4 de octubre de 1978, mediante Acuerdo Ministerial 2243, ubicado en el sector norte de la ciudad de Quito; es un plantel de enseñanza secundaria, para la formación integral y la preparación de futuros profesionales. Actualmente cuenta con educación básica general de octavos, novenos y décimo años y bachillerato general con primero, segundo y tercero de bachillerato con las especialidades de Administración de Sistemas y Administración y Contabilidad. Cuenta con 32 docentes de los cuales 21 son hombres y 11 mujeres. En cuanto al personal administrativo hay un total de 8, 2 hombres y seis mujeres. La población estudiantil es de 639 estudiantes, 405 hombres y 234 mujeres.

Hay infraestructura y equipamiento básico que no reúne las condiciones óptimas para el desarrollo educativo; no obstante, el trabajo del personal docente y administrativo permite la consecución de las actividades educativas, administrativas y financieras.

Con la finalidad de disponer de la base normativa que fundamente la organización y funcionamiento de los directivos, docentes, personal administrativo y de servicio de la institución, cuenta con un Reglamento de Régimen Interno, aprobado en varias reformas por la Dirección Provincial de Educación de Pichincha, el 23 de agosto de 2005, cuyo objetivo principal es permitir una mejor y eficaz labor en el desenvolvimiento de sus actividades internas administrativas, financieras y educativas, con sustento en el Reglamento a la Ley Orgánica de Educación y Cultura.

Resultado de la investigación se puede determinar que su estructura organizacional es de la siguiente manera: Autoridades: Rector, Vicerrector, Inspector General, Organismos: Consejo Ejecutivo, Junta General de Directivos y Profesores, Junta de Profesores de Curso, Junta de Directores de Área, Juntas de Profesores de Área, Departamentos de Secretaría, Colecturía, Orientación Vocacional, Médico y Odontológico.

3.1.2.- Visión.- Alcanzar el reconocimiento en el contexto educativo del nivel medio como un colegio con liderazgo y cobertura nacional, ubicado entre los mejores de la modalidad nocturna, reconocido como promotor de su oferta educativa a través de competencias de trabajo que les permita a l@s estudiantes el desempeño eficiente en el mercado laboral y en los estudios superiores.<sup>31</sup>

3.1.3.- Misión.- Formar profesionales técnicos competentes, respaldados en una sólida formación humanística, científica, técnica y tecnológica basada en competencias que les

---

<sup>31</sup>Fuente propia: Colegio Salamanca

permita el acceso al mercado laboral y a la educación superior y el mejoramiento de su calidad de vida como entes activos de la sociedad ecuatoriana.<sup>32</sup>

3.2.- Análisis de la descripción de puestos del personal administrativo del Colegio Nocturno Salamanca.- La institución no cuenta con un Manual de Puestos, que incluya el análisis, descripción, valoración y clasificación de puestos. En un Reglamento interno, se determinan las responsabilidades y actividades que cada servidor público del Colegio debe ejecutar. Sin embargo el escaso conocimiento de la norma jurídica, el deficiente análisis crítico de los Acuerdos Ministeriales de los integrantes de la comunidad, determina la manipulación o a la interpretación de las Leyes y Reglamentos vigentes, de manera discrecional.

A pesar de estas deficiencias existe la esperanza del personal administrativo de la institución en que haya una clarificación de los puestos y su ubicación, realidad que podrá cristalizarse si el Ministerio de Educación aplica lo que establece el artículo 62, del Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público, relacionado con la obligatoriedad del subsistema de clasificación de puestos del servicio público, aplicando métodos y procedimientos técnicos y actualizados.

La razón principal de la investigación es poder mencionar que existe una normativa legal vigente, cuya aplicación puede atender las demandas y aspiraciones profesionales y económicas del funcionario público. Esto se complementa con el análisis de los perfiles de puestos en base a competencias, mediante la identificación de factores, subfactores,

---

<sup>32</sup> Fuente propia: Colegio Salamanca

grados y puntos, de la valoración de puestos y la estructura remunerativa, lo que deriva en una propuesta de mejora del subsistema de clasificación de puestos del personal administrativo del Colegio Nocturno Salamanca y una posible reestructuración de puestos liderado por el Ministerio de Educación.

Sabemos de la dificultad que entraña plantear una propuesta de mejora en materia de clasificación de puestos, pero es una responsabilidad que no puede ser eludida, que merece ser enfrentada con decisión, optimismo y responsabilidad, mediante un análisis de perfiles de puestos en base a competencias.

Es importante señalar que en el Reglamento Interno del Colegio Salamanca se encuentra determinadas las actividades que deben realizar el personal administrativo. Para conocer su desenvolvimiento se aplican formularios de evaluación, donde se detallan la descripción de actividades, indicadores de gestión del puesto, conocimientos y competencias, instrumentos que son utilizados por el órgano rector en este caso al Ministerio de Educación, para la respectiva evaluación del funcionario. Los formularios examinados son:

- Lic. Edwin Enrique Allán Chacón, Servidor Público de Apoyo 2; Puesto: Auxiliar de Colecturía:

**SENRES FORMULARIO SENRES-EVAL-01**

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO			
<b>DATOS DEL SERVIDOR:</b>			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):		ALLAN CHACON EDWIN ENRIQUE	
Denominación del Puesto que Desempeña:		SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	
Título o profesión:		LIC. CC.EE. COMERCIO Y ADMINISTRACION	
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior Inmediato (Evaluador):		LIC. EDWIN GUERRERO	
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Creado:	Hasta:	31/12/2012

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO						
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	Factor:	Nivel de Cumplimiento		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (Número)	Cumplidos	% de Cumplimiento		
Actividades de delegaciones al BPO	Delegaciones efectuadas/indicaciones	10	10	100	5	5
Revisión de procesos de contratación	Revisión de contratos	5	5	100	5	5
Control certificaciones, confidenciales y	Proporción certificaciones	27	26	96	5	5
Revisión de procesos de contratación	Legalidad y entrega contratos	10	9	90	5	5
Control y custodia de inventarios y	Control y altas recibidos/control y altas	5	4	80	5	5
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO	
					0	
<b>Total Actividades Esenciales:</b>			<b>0%</b>			
CONOCIMIENTO		# Conocimientos:	Factor:	Nivel de Conocimiento		
Ley Orgánica del Servicio Público		0	0%	3 Bueno		
Ley Orgánica de Educación				3 Bueno		
Ley de Carrera Docente y Estatuto del Magisterio Nacional				5 Bueno		
Manejo del sistema Ingresos y Gastos				4 Muy Bueno		
Contabilidad				4 Muy Bueno		
Ley del BPO				4 Muy Bueno		
<b>Total Conocimientos:</b>			<b>0%</b>			
COMPETENCIAS TÉCNICAS		# Competencias:	Factor:	Nivel de Desarrollo		
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable				
Manejo de recursos materiales	Alta	BURP	4 Desempeñada			
Planificación y gestión	Medio	BURP	5 Admiratione			
Identificación de problemas	Alta	BURP	4 Desempeñada			
Juzgo y toma de decisiones	Medio	BURP	4 Desempeñada			
Manejo de recursos humanos	Medio	BURP	5 Admiratione			
Destreza matemática	Alta	BURP	5 Admiratione			
Resolución pacífica	Medio	BURP	4 Desempeñada			
Manejo de Recursos financieros	Medio	BURP	5 Admiratione			
Habilidad analítica (análisis de	Medio	BURP	4 Desempeñada			
Orientación / asesoramiento	Medio	BURP	4 Desempeñada			
<b>Total Competencias Técnicas del Puesto:</b>			<b>0%</b>			
COMPETENCIAS UNIVERSALES		# Competencias:	Factor:	Nivel de Desarrollo		
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :						
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación			
APRENDIZAJE CONTINUO	Alta	BURP	5 Siempre			
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Alta	BURP	5 Siempre			
RELACIONES INTERPERSONALES	Alta	BURP	5 Siempre			
ACTITUD AL CAMBIO	Alta	BURP	5 Siempre			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Alta	BURP	5 Siempre			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	BURP	5 Siempre			
<b>Total Competencias Universales:</b>			<b>0%</b>			
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO		# Competencias:	Factor:	Nivel de Desarrollo		
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación			
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	BURP	5 Siempre			
INICIATIVA	Alta	BURP	5 Siempre			
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUEHES TRINER SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE DIRECCIÓN						
LIDERAZGO	Alta	BURP	5 Siempre			
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>			<b>0%</b>			

<sup>33</sup>Fuente propia: Colegio Nocturno Salamanca

- Magíster Carlos Hugo Caraguay Prócel, Servidor Público 1; Puesto: Inspector Administrativo

SENRES FORMULARIO SENRES-EVAL-01						
FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO						
<b>DATOS DEL SERVIDOR:</b>						
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):		CARAGUAY PROCCEL CARLOS HUGO				
Denominación del Puesto que Desempeja:		SERVIDOR PÚBLICO 1				
Título o profesión:		MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA				
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior Inmediato (Evaluador):		LIC. EDWIN GUERRERO				
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	01/06/2012		Hasta:	31/12/2012
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO						
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades: 0 Factor: 60%						
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento	
Control del Ingreso y Emisión mensual de	Control realizado/control Informes	120	120	100	5	5
Preparar los minutos	Recabar el espíritu	10	10	100	5	5
Verificación y control de	Verificación asistencia/	15	15	100	5	5
Control de asistencia en	Verificación	120	120	100	5	5
Cuadro de asistencia del	Control realizado/control	51	51	100	5	5
Interventir y orientar en el	Control realizado/control	5	5	100	5	5
	Guiar y modelar la conducta	50	50	100	5	5
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO	
Total Actividades Esenciales:					0%	
CONOCIMIENTOS # Conocimientos: 0 Factor: 8%						
Ley del servidor público					4 Muy Bueno	
Ley de Educación y su Reglamento.					4 Muy Bueno	
Conocimientos de manejo Recursos Humanos					4 Muy Bueno	
Reglamento Interno					4 Muy Bueno	
Total Conocimientos:					0%	
COMPETENCIAS TÉCNICAS # Competencias: 0 Factor: 8%						
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo			
Identificación de problemas	Medio	B/RSP1	4 Desarrollada			
Juicio y toma de decisiones	Medio	B/RSP1	4 Desarrollada			
Orientación / asesoramiento	Baja	B/RSP1	4 Desarrollada			
Planificación y gestión	Baja	B/RSP1	4 Desarrollada			
Inspección de productos o	Baja	B/RSP1	4 Desarrollada			
Total Competencias Técnicas del Puesto :					0%	
COMPETENCIAS UNIVERSALES # Competencias: 0 Factor: 8%						
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :						
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación			
APRENDIZAJE CONTINUO	Medio	B/RSP1	5 Siempre			
ORGANIZACIÓN DE TIEMPO	Baja	B/RSP1	5 Siempre			
RELACIONES HUMANAS	Medio	B/RSP1	5 Siempre			
ACTITUD AL CAMBIO	Medio	B/RSP1	3 Algunas Vez			
ORGANIZACIÓN A LOS RESULTADOS	Medio	B/RSP1	4 Frecuentemente			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Medio	B/RSP1	5 Siempre			
Total Competencias Universales:					0%	
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO Factor: 18%						
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO	Medio	B/RSP1			5 Siempre	
INICIATIVA	Medio	B/RSP1			4 Frecuentemente	
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.						
LIDERAZGO	Medio	B/RSP1			4 Frecuentemente	
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:					0%	

34

<sup>34</sup>Fuente propia: Colegio Nocturno Salamanca

- Lic. Grimalda Fátima, Servidor Público de Apoyo 1; Puesto: Auxiliar de Secretaría:

**SENRES FORMULARIO SENRES-EVAL-01**  
FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO

<b>DATOS DEL SERVIDOR:</b>					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):		PALMA VARGAS GRIMALDA FATIMA			
Denominación del Puesto que Desempeña:		SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 1			
Título o profesión:		LIC. EN SECRETARIADO ESPAÑOL			
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior Inmediato (Evaluador):		LIC. EDWIN GUERRERO			
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	01/08/2012		Hasta: 31/12/2012

<b>EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades: 0 Factor: 80%					
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (Número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Atención estudiantes	Mantener informados	100	100	100	5
Elaboración de folder	Mantener datos	700	700	100	5
Organización	Mantener codificado los	700	670	96	5
Organiza documentación	Organización de	100	87	87	4
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL +4 %		% DE AUMENTO
					0
<b>Total Actividades Esenciales 0%</b>					
CONOCIMIENT # Conocimientos: 0 Factor: 0%					
LEY ORGANICA DEL SERVIDOR PUBLICO					3 Bueno
LEY DE EDUCACION Y SU REGLAMENTO					3 Bueno
LEY DE REGULACION DEL MAGISTERIO NACIONAL Y SU REGLAMENTO					3 Bueno
CONSTITUCION DEL ECUADOR					3 Bueno
<b>Total Conocimientos: 0%</b>					
COMPETENCIAS TÉCNICAS # Competencias: 0 Factor: 8%					
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo	
Recopilación de información	Baja	(B)RSP	4	Desarrollada	
Identificación de problemas	Media	(B)RSP	4	Desarrollada	
Manejo de recursos materiales	Media	(B)RSP	4	Desarrollada	
Expresión escrita	Baja	(B)RSP	4	Desarrollada	
Organización de la información	Baja	(B)RSP	4	Desarrollada	
Expresión oral	Media	(B)RSP	4	Desarrollada	
Presentación conceptual	Media	(B)RSP	4	Desarrollada	
<b>Total Competencias Técnicas del Puesto 0%</b>					
COMPETENCIAS UNIVERSA # Competencias: 0 Factor: 8%					
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :					
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable		Porcentaje de Aplicación	
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	(B)RSP	5	Siempre	
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Media	(B)RSP	5	Siempre	
RELACIONES HUMANAS	Media	(B)RSP	5	Siempre	
ACTIVIDAD AL CAMBIO	Baja	(B)RSP	5	Siempre	
ORIENTACION A LOS SERVIDORES	Media	(B)RSP	5	Siempre	
ORIENTACION DE SERVICIO	Media	(B)RSP	5	Siempre	
<b>Total Competencias Universales 0%</b>					
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO Factor: 10%					
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		Porcentaje de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO	Media	(B)RSP	4	Frecuentemente	
INICIATIVA	Media	(B)RSP	4	Frecuentemente	
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TIENAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.					
LIDERAZGO	Media	(B)RSP	4	Frecuentemente	
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniativa y Liderazgo 0%</b>					

35

<sup>35</sup>Fuente propia: Colegio Nocturno Salamanca



- Doctora Rocío del Pilar Panchi Guanoluisa, Servidor Público 6; Puesto: Médica

 <b>FORMULARIO SENRES-EVAL-01</b> FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO						
<b>DATOS DEL SERVIDOR:</b>						
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):		PANCHI GUANOLUISA ROCIO DEL PILAR				
Denominación del Puesto que Desempeja:		SERVIDOR PÚBLICO 6				
Título o profesión:		DRA. EN MEDICINA -PEDIATRA				
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior Inmediato (Evaluador):		LIC. EDWIN GUERRERO				
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	01/08/2012	Hasta:	31/12/2012	
<b>EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>						
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades: 0 Factor: 60%						
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento	
Actividades preventivas	Prevención de	18	18	100	5	5
Atención de morbilidad	Diagnóstico y tratamiento de	706	706	100	5	5
Embarazos y Planificación	Control de embarazo	14	14	100	5	5
Cuidados de enfermería	Tratamientos de heridas	103	103	100	5	5
Transferencia de pacientes	Atención de especialidad	20	20	100	5	5
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO	
					0	
Total Actividades Esenciales:					0%	
CONOCIMIENTO # Conocimientos: 6 Factor: 8%						
CONOCIMIENTO EN MEDICINA PREVENTIVA, PROTOCOLOS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS					5 Sobresaliente	
MANUALES DE PROGRAMA Y S.P. ALGORITMOS					5 Sobresaliente	
CONOCIMIENTO DE SEXUALIDAD EN LA ADOLESCENCIA					5 Sobresaliente	
CONOCIMIENTOS DE EVALUACION DE PROYECTOS					5 Sobresaliente	
CONOCIMIENTOS DEL CODIGO DE LA SALUD Y DERECHOS DEL PACIENTE					4 Muy Bueno	
CONOCIMIENTO DE ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE SALUD					5 Sobresaliente	
Total Conocimientos:					0%	
COMPETENCIAS TÉCNICAS # Competencias: 5 Factor: 8%						
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo		
Pensamiento analítico	Alta	BPSB		5	Alta mente Desarrollada	
Pensamiento estratégico	Alta	BPSB		5	Alta mente Desarrollada	
Expresión escrita	Alta	BPSB		5	Alta mente Desarrollada	
Generación de ideas	Alta	BPSB		5	Alta mente Desarrollada	
Planificación y gestión	Media	BPSB		4	Desarrollada	
Total Competencias Técnicas del Puesto :					0%	
COMPETENCIAS UNIVERSAS # Competencias: 6 Factor: 8%						
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :						
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable		Frecuencia de Aplicación		
APRENDIZAJE CONTINUO	Alta	BPSB		5	Siempre	
CONOCIMIENTO DE RECURSOS	Alta	BPSB		5	Siempre	
RELACIONES HUMANAS	Alta	BPSB		5	Siempre	
ACTIVO AL CARGO	Alta	BPSB		5	Siempre	
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	Alta	BPSB		5	Siempre	
ORIENTACION DE SERVICIO	Alta	BPSB		5	Siempre	
Total Competencias Universales:					0%	
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO Factor: 16%						
DESCRIPCION	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		Frecuencia de Aplicación		
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	BPSB		5	Siempre	
INICIATIVA	Alta	BPSB		5	Siempre	
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TRABAJAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE DIRECCIÓN						
LIDERAZGO	Medio	BPSB		5	Siempre	
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:					0%	

- Doctora Elsy Rocío Torres Pardo, Servidor Público 6; Puesto: Odontóloga

**SENRES FORMULARIO SENRES-EVAL-01**

**FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO**

**DATOS DEL SERVIDOR:**

Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):	TORRES PARDO ROCIO
Denominación del Puesto que Desempeja:	SEÑORAS MUELDOS
Título o profesión:	DR. ODONTÓLOGA
Apellidos y Nombres del jefe inmediato o superior inmediato (Evaluador):	DR. E. PARRA DE PARRA
Período de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde: 01/06/2012 Hasta: 31/12/2012

**EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO**

**INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO Actividades: 5 Factor: 50%**

Descripción de Actividad	Indicador	Meta del Período Evaluado (objetivo)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento	
Charlas educativas	Información a estudiantes	3	3	100	5	5
Procedimientos y atención	Preparación de consultas	300	300	100	5	5
Atención preventiva	Medidas de prevención	400	400	100	5	5
Tratamiento Curativos y Restauraciones y Prótesis	Restauraciones	378	378	100	5	5
	Prótesis y clusulas	10	10	100	5	5
Preparación de materiales	Atención	300	300	100	5	5
Historias Clínicas	Archivar documentación	313	313	100	5	5

¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?

**APLICA EL + 4 %**

**% DE AUMENTO: 0**

**Total Actividades Esenciales: 0%**

**CONOCIMIENTOS #Competencias: 3 Factor: 3%**

Competencia	Nivel de Cumplimiento
Conocimiento de microbiología bacteriana bucal	4) Muy Bueno
Conocimientos de patología	4) Muy Bueno
Conocimientos de biomateriales odontológicos	5) Excelente
Conocimientos de epidemiología	4) Muy Bueno

**Total Conocimientos: 0%**

**COMPETENCIAS #Competencias: 0 Factor: 3%**

DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Instalación	Medio	5) Excelente	3) Moderadamente
Identificación de prioridades	Alta	5) Excelente	4) Bueno
Selección de equipos	Medio	5) Excelente	4) Bueno
Pensamiento analítico	Medio	5) Excelente	4) Bueno
Planificación y gestión	Alta	5) Excelente	4) Bueno
Juzgo y toma de decisiones	Alta	5) Excelente	4) Bueno
Operación y control	Medio	5) Excelente	4) Bueno
Recopilación de información	Alta	5) Excelente	4) Bueno

**Total Competencias Técnicas del Puesto: 0%**

**COMPETENCIAS UNIVERSITARIAS #Competencias: 0 Factor: 3%**

**ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE:**

DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Presencia de Aplicación
ATENCIÓN COMPLETA Y CONSCIENTE DEL SERVIDOR	Alta	5) Excelente	5) Siempre
RELACIONES HUMANAS	Alta	5) Excelente	5) Siempre
ACTITUD AL CAMBIO	Alta	5) Excelente	5) Siempre
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN	Alta	5) Excelente	5) Siempre
ORIENTACIÓN DE SERVIDOR	Alta	5) Excelente	5) Siempre

**Total Competencias Universitarias: 0%**

**TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO #Competencias: 0 Factor: 3%**

DESCRIPCIÓN RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Presencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	5) Excelente	5) Siempre
INICIATIVA	5) Excelente	5) Siempre

**LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUEHACERES SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE SERVIDOR**

LIDERAZGO	Relevancia	Comportamiento Observable	Presencia de Aplicación
LIDERAZGO	Alta	5) Excelente	5) Siempre

**Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo: 0%**

37

<sup>37</sup>Fuente propia: Colegio Nocturno Salamanca

- Licenciada Silvia Taniana Paredes Tumipamba, Servidor Público de Apoyo 3;  
Puesto: Secretaria General de Educación Media:

**SENRES FORMULARIO SENRES-EVAL-01**

**FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO**

DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):		PAREDES TUMPAMBA SILVIA TANIANA			
Denominación del Puesto que Desempeña:		SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3			
Título o profesión:		LICENCIADA EN GESTIÓN PÚBLICA Y EDUCADA			
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior Inmediato (Evaluador):		LIC. EDWIN GUERRERO			
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	01/06/2012		Hasta:
					31/12/2012

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades:		0		Factor: 60%	
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (Número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Elaboración de Informar oportunamente		60	60	100	5
Elaboración de actas Consejo Comunicar oportunamente		3	3	100	5
Ingreso de matriculas Mantener datos estudiantes		107	107	100	5
Ingreso de estadísticas Información oportuna		60	60	100	5
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
<b>Total Actividades Esenciales:</b>				<b>0%</b>	
CONOCIMIENT # Conocimientos:		0		Factor: 0%	
LEY ORGANICA DEL SERVIDOR PÚBLICO				4 Muy Bueno	
LEY DE EDUCACIÓN Y SU REGLAMENTO				4 Muy Bueno	
LEY DE REGULARION DEL MAGISTERIO NACIONAL Y SU REGLAMENTO				4 Muy Bueno	
CONSTITUCION DEL ECUADOR				4 Muy Bueno	
<b>Total Conocimientos:</b>				<b>0%</b>	
COMPETENCIAS TÉCNICAS # Competencias:		0		Factor: 0%	
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo	
Defusión de avías	Alta	BUNO		3 Moderadamente Desempeñada	
Selección de personal	Alta	BUNO		4 Desempeñada	
Juzo y toma de decisiones	Media	BUNO		4 Desempeñada	
Representación	Alta	BUNO		5 Avanzada	
Organización de la información	Alta	BUNO		5 Desempeñada	
Control de presupuesto	Alta	BUNO		4 Desempeñada	
Planificación	Media	BUNO		4 Desempeñada	
Relaciones de cooperación	Alta	BUNO		4 Desempeñada	
<b>Total Competencias Técnicas del Puesto:</b>				<b>0%</b>	
COMPETENCIAS UNIVERSALES # Competencias:		0		Factor: 0%	
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :					
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable		Frecuencia de Aplicación	
APRENDIZAJE CONTINUO	Alta	BUNO		5 Siempre	
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO	Alta	BUNO		5 Siempre	
RELACIONES HUMANAS	Media	BUNO		5 Siempre	
ACTITUD AL CAMBIO	Media	BUNO		5 Siempre	
ORIENTACION A LA CALIDAD	Alta	BUNO		5 Siempre	
ORIENTACION DE SERVICIO	Media	BUNO		5 Siempre	
<b>Total Competencias Universales:</b>				<b>0%</b>	
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO		Factor: 0%			
DESCRIPCION	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	BUNO		5 Siempre	
INICIATIVA	Alta	BUNO		4 Frecuentemente	
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUEHACER TANJAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTION					
LIDERAZGO	Medio	BUNO		4 Frecuentemente	
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>				<b>0%</b>	

38

El proceso de evaluación de los servidores públicos consta en la (Resolución N° SENRES-000038, 2008). Aquí se describen los formatos a utilizar y los factores a tomar en cuenta;

<sup>38</sup>Fuente propia: Colegio Nocturno Salamanca

1. Evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores en la ejecución de las actividades esenciales del puesto (20%).- Aquí el Jefe inmediato evalúa el nivel de desempeño de los funcionarios y servidores en la ejecución de las actividades asignadas a cada puesto de trabajo.
2. Evaluación de los conocimientos que emplea el funcionario o servidor en el desempeño del puesto (16%).- Los conocimientos son conjuntos de informaciones que se adquieren vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en el análisis de la información.
3. Evaluación de competencias técnicas de los puestos (16%).- la ejecución de las actividades esenciales de un puesto de trabajo exigen del funcionario o servidor para un desempeño óptimo, destrezas o habilidades específicas, definidas en el perfil de competencias del puesto, las competencias requeridas para el puesto se derivan de cada actividad.
4. Evaluación de competencias técnicas de los procesos (16%).- En este parámetro se mide los comportamientos para el logro de los objetivos operativos, productos y servicios de cada unidad o proceso interno.
5. Evaluación de competencias conductuales o de contexto (16%).- contribuyen a consolidar el entorno de la organización. Aquí se mide el potencial del individuo para ejecutar acciones comunes a la mayoría de los puestos y adecuarse a los principios, valores y normas internas.
6. Evaluación del trabajo en equipo y aporte de conocimientos (16%).- contribuyen a realizar labores en equipo y a compartir los conocimientos entre los miembros de la organización.

7. Evaluación del ciudadano.- El ciudadano podrá expresarse a través de los buzones de sugerencias que deberán ser instalados por las instituciones o por la SENRES. Es importante saber que por cada queja contra un servidor público se reducirá un 4% de la calificación total del servidor, siempre que esta sea convalidada por la UARHS institucional.

Con esta base analítica podemos establecer que todos los niveles de evaluación son medidos por el responsable de la unidad o proceso interno (jefe inmediato), en el caso del Colegio Nocturno Salamanca esta responsabilidad recae en el Inspector General (Jefe de Talento Humano).

## **Capítulo 4: Propuesta de Mejora del Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos**

4.1.- Generalidades de la clasificación y valoración de puestos.- Antes de diseñar la propuesta es fundamental señalar que la conceptualización, la metodología; así como la base legal esta citada en el capítulo II, la misma que es de aplicación obligatoria.

La clasificación de puestos es un proceso sistemático orientado a ordenar y clasificar puestos de trabajo dentro de una organización, en base a los análisis comparativos de los deberes, tareas y responsabilidades legítimamente asignados e independientes de la persona que ocupa el cargo. En esta propuesta se puede citar los procesos siguientes:

Procesos:

1. Ordenar puestos de trabajo.- Ubicar en grupos ocupacionales
2. Interrelacionar la estructura organizacional con el sistema de gestión y el desarrollo del talento humano, los mismos que se constituyen en la base de la selección de personal.
3. Establecer políticas, normas, métodos y procedimientos que se emplean en la descripción y la estructura de puestos.

Subproceso:

- 1) Definir el rol que debe cumplir dentro del proceso, según el tipo de trabajo, dificultad, complejidad y responsabilidad.
- 2) Identificar los requisitos necesarios para el desempeño del puesto

#### 4.1.2.- Principios y fundamentos de la Clasificación

4.1.2.1.- Principios.- Es indispensable señalar que el personal responsable del subsistema de clasificación y valoración de puestos, debe aplicar los siguientes principios:

a) Confiabilidad.- El responsable del proceso deberá actuar con oportunidad, exactitud, claridad, credibilidad, transparencia, en la aplicación de normas, técnicas y criterios, señalados en el estamento legal, generando aceptación y confianza del empleado.

b) Equidad.- Establecer la estructura ocupacional en una organización, con el fin de alcanzar competitividad al interior de la institución.

c) Discriminación de roles y funciones.- Se debe utilizar la metodología para clasificar puestos, diferenciando los roles, responsabilidades, atribuciones y los requerimientos exigidos en un puesto, ocupación, actividad y persona, según sea las exigencias de la institución. .

d) Flexibilidad.- La clasificación de puestos debe ajustarse a los cambios derivados de la dinámica de la organización establecidos en reformas o ajustes de su estructura organizacional y ocupacional.

4.1.2.2.- Fundamentos.- la clasificación debe fundamentarse principalmente en:

✚ Tipo de trabajo

✚ Complejidad

✚ Dificultad

✚ Responsabilidad

✚ Requisitos: educación, aptitud, y experiencia necesarios para el desempeño.

Elementos que se deben emplear sin considerar quien es el actual titular del puesto.

4.1.3.- Descripción y análisis de las actividades, responsabilidades y atribuciones de cada puesto de trabajo.- Describir un puesto es determinar la naturaleza de sus responsabilidades. La descripción se refiere al puesto y no a las personas, constituyen el desarrollo de un proceso institucional, se debe contar con criterios y objetivos para administrar el recurso humano.

El titular o responsable de la Unidad de Administración del Talento Humano, elaborará y actualizará la descripción y el análisis de los puestos, aplicando instrumentos y herramientas técnicas pertinentes.

4.1.4.- La estructura ocupacional.- Es el ordenamiento lógico y sistemático de los puestos, en función de la descripción y el análisis de puestos, niveles funcionales y procesos organizacionales, constituidos por servicios, grupos ocupacionales, series, sectores o familias de puestos. La estructura ocupacional es el resultado del análisis y descripción de puestos para su posterior categorización mediante factores y competencias que deberán ser identificados y escogidos por los responsables del sistema.

La estructura ocupacional está sujeta a la metodología señalada en el capítulo dos de esta investigación, tomando como base el estamento legal.

4.1.5.- Plan de clasificación de puesto.- La Unidad de Talento Humano elaborará y presentará las políticas institucionales, el programa de actividades e instrucciones para la elaboración o actualización de la estructura ocupacional de la organización.

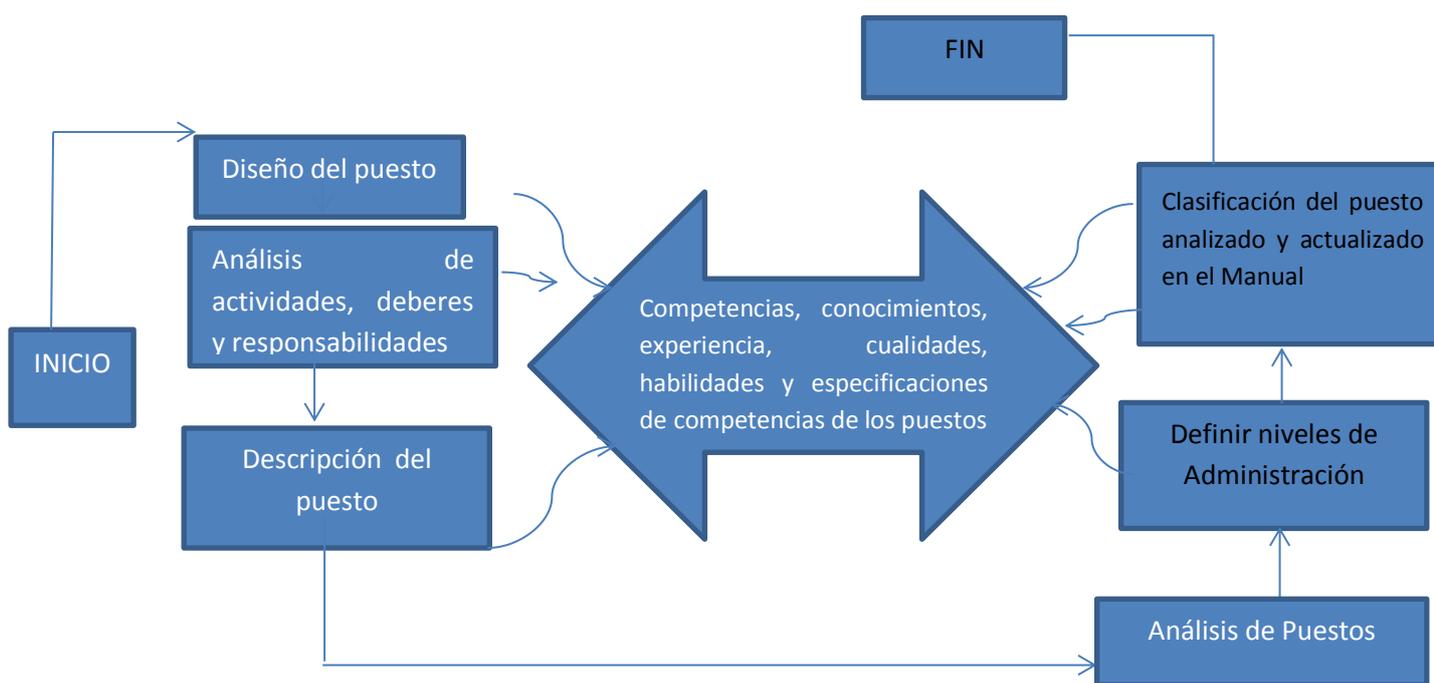
En este documento se especificará las responsabilidades y resultados deseados en el cumplimiento de las actividades, así como el análisis, valoración, clasificación de puestos.

4.1.6.- Elaboración del Manual de Clasificación de Puestos.- Este Manual se constituirá por el conjunto de perfiles de los puestos dentro de la estructura ocupacional de una institución. Será el resultado de describir, clasificar los puestos, deberá contener elementos sobre la metodología, estructura de puestos, definición de puestos de cada grupo ocupacional. Dicho Manual deberá ser aprobado por la primera autoridad nominadora del Colegio Salamanca.

4.1.7.- Administración del Subsistema de Clasificación de Puestos.- La Unidad de Administración de Talento Humano o su responsable administrará el sistema y sus reformas. La clasificación contendrá el título de cada puesto, los roles, atribuciones y competencias; se tendrá en cuenta el macroproceso, proceso o subproceso del sistema, así como las competencias y perfiles del puesto donde se determinan los requerimientos para ocuparlos. El sistema será de uso obligatorio en todo nombramiento, ascenso, traslado y demás movimiento de personal. La elaboración del presupuesto se sujetará al sistema vigente en la norma legal. Los cambios en las denominaciones no invalidarán las actuaciones administrativas reglamentariamente efectuadas.

4.1.8.- Flujograma de la Clasificación de Puestos.- En este Flujograma propuesto se establece que la clasificación de puestos inicia con el Diseño de puestos, del

Análisis de actividades, deberes y responsabilidades, basados en competencias, conocimientos, experiencia, cualidades, habilidades y especificaciones de competencias de los puestos, dando lugar a la descripción y análisis de puestos, con el objetivo de definir los niveles administrativos; se concluye en la clasificación de puesto plasmado en el Manual de Clasificación de Puestos.



39

4.1.9.- Elaboración de perfiles de los puestos o Profesiogramas.- En el caso del Colegio Salamanca la Unidad de Recursos Humanos elaborará los perfiles de puestos que contendrán: roles, atribuciones y responsabilidades en base a competencias técnicas y conductuales, en función del Plan Operativo de la institución y las metas establecidas en este instrumento técnico. .

<sup>39</sup>Fuente propia: Elaboración Silvia Paredes

4.1.10.- Valoración de puestos del personal operativo.- Se basa en la aplicación de puntuación establecida en las correspondientes tablas o formularios de valoración de puestos, se cuantificará las competencias de: conocimientos, autonomía, solución de problemas y responsabilidades del cargo, con la finalidad de establecer una correcta clasificación y ubicación en la estructura jerárquica y en la escala de la remuneración mensual unificada

4.1.11.- Plan para el diseño e implementación del subsistema de clasificación de puestos del Colegio Nocturno Salamanca.- Antes iniciar con el diseño del plan, es importante señalar que esta implementación debe realizarse desde el órgano rector (Ministerio de Educación), ya que las instituciones educativas cumplen con los lineamientos y resoluciones emitidos por este organismo. Sin embargo, las actividades que deben ejecutarse en este proceso son:

a) Clasificación de puestos:

1. Análisis e identificación de la estructura orgánica y jerárquica, mediante la conformación de grados o puestos
2. Descripción de las actividades, responsabilidades y atribuciones de cada puesto.
3. Análisis de la descripción de puestos
4. Ordenamiento de grados o puestos de acuerdo al tipo de actividades similares que ejecutan.
5. Elaboración de los perfiles de cargos, según especificaciones de roles, competencias, atribuciones, actividades, requerimientos, misión y productos.
6. Clasificación de puestos o grados
7. Elaboración de listado con asignaciones en la nueva clasificación

8. Elaboración de Manual de Clasificación de Puestos del personal operativo.
  - b) Valoración de grados o puestos:
    1. Determinar la conceptualización de la valoración de grados o puestos
    2. Construcción de la metodología de valoración.- utilización de los lineamientos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales y Ministerio de Educación, basada en la ponderación de factores y asignación de puntos.

## **Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones**

### 5.1. Conclusiones.-

Las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, a través de las Unidades de administración de recursos humanos, mantendrán actualizado el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, de conformidad a lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público. Este proceso se plasma en los llamados Manuales de Clasificación de Puestos Institucionales. Este es instrumento básico para los deferentes subsistemas de la administración del personal.

En estos últimos tiempos el Ministerio de Educación se encuentra realizando la evaluación del puesto de trabajo a todos sus servidores, mediante instrumentos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, basados en descripción de actividades y competencias de los puestos. Sin embargo, esta acción no es difundida y socializada entre todo el personal que labora para éste Ministerio, y se realiza de manera discrecional, en razón de que en las instituciones educativas el Señor Inspector General es nombrado Jefe de la Unidad de Talento Humano, por parte del Ministerio de Educación y es quien evalúa a sus funcionarios, no siempre contando con los conocimientos y experticias requeridos.

La evaluación del desempeño de los servidores públicos va en función de los fines institucionales, por lo que es necesario dotar a las organizaciones públicas del marco normativo, metodológico y procedimental, sustentado en preceptos constitucionales, legales y nuevas técnicas y herramientas gerenciales, a fin de generar una cultura de

medición y mejoramiento del desempeño de los servidores públicos, con el fin de obtener los resultados asignados en cada puesto de trabajo.

Debido a la discrecionalidad, la falta de conocimiento y aplicación de la normativa legal y técnica, el personal administrativo se ha visto afectado en cuanto a sus remuneraciones, porque han sido ubicados en la escala salarial sin estudio previo, sin tener en cuenta que las remuneraciones representan un objetivo primordial para satisfacer necesidades de los trabajadores y empleadores y sus dependientes. Al respecto, coincido con (Ayala, 2004), quien en su tesis de Máster en Seguridad y Desarrollo señala: En el Sector Público existen instituciones de primera, segunda y de tercera clase, no por su nivel de gestión, sino por el tipo de remuneraciones que perciben.

## 5.2. Recomendaciones:

En pleno acuerdo con (Ayala, 2004) es importante señalar que: “la gran cantidad de instituciones estatales han atomizado el sector público por lo que existe una gran duplicidad de funciones, siendo necesario la fusión de ciertas entidades para que el Estado sea más ágil en la prestación de servicios y evitar principalmente el desperdicio de recursos económicos”.

Es necesario que exista la revisión de la clasificación de puestos por el órgano rector y permita operar con objetividad la designación de responsabilidades y funciones del personal administrativo, y su posterior ubicación en la escala remunerativa vigente.

Contratar o nombrar personas con el perfil adecuado para que ejerzan los cargos de jefes de talento humano, quienes deben reunir las condiciones profesionales y ser beneficiarios de eventos permanentes de capacitación.

En lo pertinente a Evaluación del Desempeño es preciso recomendar que se debe observar las fases de aplicación establecidas en (Resolución N° SENRES-000038, 2008), mediante la definición de indicadores de evaluación de desempeño, difusión del programa de evaluación, entrenamiento a los evaluadores, ejecución del proceso de evaluación, análisis de resultados de la evaluación y retroalimentación y seguimiento.

Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación de la gestión institucional, procesos, equipos de trabajo y servidores para garantizar el mejoramiento continuo de la organización. Esto ayudará a impulsar el cambio de la cultura organizacional, donde los servidores públicos actúen proactivamente en sus actividades asignadas.

## **Bibliografía**

- Acuerdo N° 00402. (29 de Agosto de 2012). Política de Evaluación por Reestructuración de los Servidores Públicos. Quito, Ecuador.
- Alles, M. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Andrade, C. (2010). *El proceso de Valoración de Puestos*. Recuperado el 17 de enero de 2013, de dspace.ups.edu.ec: [www.google.com](http://www.google.com)
- Ayala, F. H. (2004). *El Régimen Salarial en el Sector Público, Como Factor Limitante para el DEsarrollo del Estado*. Quito: Repositorio IAEN .
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. Bogota: Pearson Educación.
- Chiavenato, i. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Colombia: Mc-Graw-Hill.
- García, B. d. (s.f.). *Puestos de trabajo*. Recuperado el 17 de enero de 2013
- Harold Koontz, y. H. (1998). *Administración una perspectiva global*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Longo, F. (2006). *Evaluación y gestión del Rendimiento Laboral en las Administraciones Publicas*. Barcelona: Universitat Ramon Llull.
- Naranjo, E. (2010). *Caracterización de la Gestión e las Empresas Públicas*. Quito: Depca.
- Quinin, E. H. (s.f.). *El relevamiento dentro de las etapas de Análisis de Sistemas*. Recuperado el 16 de Enero de 2013, de <http://www.monogafias.com/trabajo>: <http://www.monogafias.com/trabajo>
- Registro Oficial N° 294. (2010). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito: Registro Oficial.

Registro Oficial N° 418. (2011). *Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito: Registro Oficial.

Registro Oficial N° 449. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial.

Resolución N° 000042. (2 de septiembre de 2005). Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil. Quito, Ecuador: SENRES.

Resolución N° SENRES-000038. (5 de Marzo de 2008). Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño. Quito, Pichincha, Ecuador: SENRES.

Resolución N° SENRES-PROC. (30 de Marzo de 2006). Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos. Quito, Pichincha, Ecuador: SENRES.

Stoner, J. (1996). *Administración*. Bogota: Pearson Educacion.

[www.google.com.idiazvi.webs.ull.es](http://www.google.com.idiazvi.webs.ull.es). (s.f.). *Evaluación del desempeño*. Recuperado el 17 de enero de 2013, de [www.google.com.idiazvi.webs.ull.es](http://www.google.com.idiazvi.webs.ull.es):  
[www.google.com.idiazvi.webs.ull.es](http://www.google.com.idiazvi.webs.ull.es)

[www.todoiure.com.ar/monografias/mono/laboral/retribuc.htm](http://www.todoiure.com.ar/monografias/mono/laboral/retribuc.htm). (s.f.). *Retribución Justa*. Recuperado el 15 de Enero de 2013, de  
[www.todoiure.com.ar/monografias/mono/laboral/retribuc.htm](http://www.todoiure.com.ar/monografias/mono/laboral/retribuc.htm)

