



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**MODELO PARA DISEÑAR ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES CON
ENFOQUE DE COMPETENCIAS, QUE PROMUEVAN LA PRODUCTIVIDAD EN EL
ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA CONTRALORÍA GENERAL
DEL ESTADO**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al
Grado de Magister en Gestión del Talento Humano**

Autor

Mauricio Vicente Estrada Paredes

Director

Lic. Eduardo Alfonso Baldeón Padilla MSc.

Quito – Ecuador

Enero - 2014

CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUDITORÍA DEL TRABAJO

Yo, Mauricio Vicente Estrada Paredes, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional.

Además, de acuerdo a la Ley de Propiedad Intelectual, todos los derechos del Presente Trabajo de Grado, por su reglamento y normatividad institucional vigente, pertenecen a la Universidad Tecnológica Equinoccial.

Mauricio Vicente Estrada Paredes

C.I. 1707084123

INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por el señor Mauricio Vicente Estrada Paredes, previo a la obtención del Grado de Magister en Gestión del Talento Humano, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial por medio de la Dirección General de Posgrado para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la Ciudad de Quito, a los 27 días del mes de Enero de 2014

Lic. Eduardo Alfonso Baldeón Padilla MSc.
C.I. 1706555693

AGRADECIMIENTO

A Dios, por su infinita misericordia, quien me ha dado la oportunidad en el área de talento humano, de tener una visión de gestión humanista que a través del diseño y aplicación de herramientas técnicas de gestión del talento humano, apoye el desarrollo y crecimiento de las personas así como de la institución.

A los funcionarios y servidores de la Dirección de Talento Humano de la Contraloría General del Estado, quienes me acogieron y me dieron la oportunidad de adquirir y transmitir conocimientos.

A mi Director quien me ha apoyado constantemente en el desarrollo de este trabajo de grado para el logro de este objetivo.

“La gestión de talento humano agrega valor, cuando ayuda a mejorar a la gente constantemente sus niveles de rendimiento y resultados.”

(Spencer y Spencer 2001)

DEDICATORIA

A mi amada esposa Adriana y a mis queridas hijas Daniela y Nicole, de quienes he recibido paciencia, fortaleza, apoyo, confianza y por sobre todo “amor” durante todo este trabajo de grado, quienes son y serán mi inspiración y la razón de ser de mis logros personales y profesionales.

“No es el dinero el combustible que se requiere para el viaje al futuro, sino la energía emocional e intelectual de todos quienes hacen la organización.”

(Prahalad y Hamel 1997)

ÍNDICE GENERAL

PP

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO.....	ii
INFORME DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO - ESPAÑOL.....	xvii
RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO - INGLÉS.....	xix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1.- EL PROBLEMA.....	2
1.1.- Planteamiento del Problema.....	2
1.2.- Formulación del Problema.....	5
1.3.- Sistematización del Problema o Interrogantes.....	5
1.4.- Objetivos de la Investigación.....	6
1.4.1.- Objetivo General.....	6
1.4.2.- Objetivos Específicos.....	6
1.5.- Justificación de la Investigación.....	6
1.6.- Alcance de la Investigación.....	9
CAPÍTULO II.....	10
2.- MARCOS DE REFERENCIA.....	10
2.1.- Marco de Referencia ó Antecedentes de la Investigación.....	10

2.2.- Marco Teórico	11
2.2.1.- ¿Qué es una organización?.....	11
2.2.1.1.- Etapas de la Organización	13
2.2.2.- Estructura Organizacional	14
2.2.2.1.- Clasificación de Estructuras Organizacionales..	15
2.2.2.2.- Diseño.....	18
2.2.2.3.- Colocación de las unidades	19
2.2.2.4.- Líneas de conexión	19
2.2.3.- Diagnóstico de la Estructura Organizacional de la CGE..	20
2.2.3.1.- Antecedentes	20
2.2.3.2.- Misión.....	22
2.2.3.3.- Direccionamiento Estratégico	22
2.2.3.4.- Mapa de Procesos	24
2.2.3.5.- Estructura Organizacional de la CGE	26
2.2.3.6.- Diagnóstico de la Estructura Organizacional, Funcional y Posicional de la Dirección de Talento Humano (DTH) – Gestión del Talento Humano (GTH)	28
2.2.4.- Análisis de elementos estructurales y funcionales	37
2.2.5.- Descripción de la Matriz de Componentes Organizacionales	40
2.2.6.- Identificación y descripción Herramienta de Dimensionamiento de Personal	44
2.2.6.1 Metodología para valorar actividades generales e identificar actividades esenciales	44
2.2.6.2 Modelando Perfiles de Competencias MPC	47
2.2.6.3 Descripción de la Herramienta Dimensionamiento de Personal	50
2.2.7.- Enfoque por competencias	57
2.2.7.1 Concepto de Competencias	60
2.2.7.2 Origen de las Competencias	61
2.2.7.3 Gestión del Talento Humano por Competencias..	65

2.2.8.- Productividad.....	73
2.2.8.1 ¿Qué es la productividad?	73
2.2.9.- Administración de Recursos Humanos (ARH)	74
2.2.10.- Contraloría General del Estado (CGE)	75
2.3.- Marco Conceptual o Definición de Términos Básicos	77
2.4.- Marco Legal	80
2.5.- Marco Temporal Espacial	81
2.6.- Sistema de Hipótesis	81
2.7.- Sistema de Variables	82
CAPÍTULO III	84
3.- MARCO METODOLÓGICO	84
3.1.- Diseño de la Investigación	84
3.2.- Tipo de la Investigación	85
3.3.- Métodos de la Investigación.....	86
3.4.- Población y Muestra.....	86
3.4.1.- Población.....	86
3.4.2.- Muestra.....	87
3.5.- Operacionalización de las variables.....	88
3.6.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	90
3.7.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos.....	90
3.8.- Confiabilidad y Validez de Instrumentos	91
3.8.1.- Confiabilidad.....	91
3.8.2.- Validez.....	92
CAPÍTULO IV	93
4.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	93
4.1.- Desarrollo de la Matriz de Componentes Organizacionales	93
4.2.- Diseño de la nueva estructura orgánica niveles superiores (1 y 2) DTH - GTH	95

4.3.- Políticas y directrices para la aplicación de la herramienta técnica de talento humano - Dimensionamiento de Personal.....	95
4.4.- Políticas de Desarrollo de Puestos – Puestos Actuales.....	97
4.4.1.- Grupos Ocupacionales	97
4.4.2.- Nivel de Instrucción Formal y Experiencia Actual.....	98
4.4.3.- Distribución de actividades estratégicas y operativas por grupo ocupacional	99
4.4.4.- Factores y Ponderaciones para obtención de brechas..	100
4.5.- Levantamiento de actividades y cargas de trabajo de la DTH-GTH	101
4.6.- Diagnóstico de la Dirección de Talento Humano – Gestión de Talento Humano.....	117
4.6.1.- Datos y Análisis de: Edad – Antigüedad CGE – Plan de Sucesión	117
4.6.2.- Identificación y Análisis de: Macroproceso, Proceso, Subsistema, Productos	118
4.6.3.- Análisis de Carga de Trabajo vs Costo Institucional Mensual	120
4.6.4.- Representación Gráfica de Análisis de: Carga de Trabajo vs Costo Institucional Mensual.	123
4.6.5.- Análisis de: Puesto, Grupo Homologado y Actividades.	125
4.6.6.- Representación Gráfica de Análisis de: Puesto, Grupo Homologado y Actividades.	129
4.6.7.- Levantamiento y Análisis Técnico de Brechas Perfil Duro: Puestos Actuales, Puestos Propuestos.	131
CAPÍTULO V.....	164
5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	164
5.1.- Conclusiones.....	164
5.2.- Recomendaciones	168
5.2.1.- Propuesta.....	170

5.2.1.1.- Desarrollo de puestos.....	170
5.2.1.2.- Análisis y propuesta técnica: Puestos Actuales (No. de personas) – Puestos Propuestos (No. de personas)	172
5.2.1.2.1.- Políticas de Distribución del personal	175
5.2.1.2.2.- Nuevo Distributivo	178
5.2.1.3.- Perfiles por Competencias	180
5.2.1.4.- Diccionario de Competencias	184
5.2.1.5.- Desarrollo de Perfiles por Competencias	212
6.- BIBLIOGRAFÍA	234

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	PP
2.1 Etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX.....	13
2.2 Objetivos Estratégicos de la Contraloría General del Estado.....	24
2.3 Productos de la DTH.....	30
2.4 Estructura de puestos de la serie de Talento Humano / Niveles Superiores (1 y 2).....	33
2.5 Estructura de puestos de la serie de Talento Humano – Gestión de Talento Humano Niveles Operativos (3 y 4).....	34
2.6 Posicional de la Dirección de Recursos Humanos – Departamento de Personal.....	36
2.7 Posicional de la Dirección de Talento Humano – Gestión de Talento Humano	37
2.8 Matriz de Componentes Organizacionales – Institucional	40
2.9 Matriz de Componentes Organizacionales – Unidad Administrativa ..	42
2.10 Identificación de actividades esenciales del puesto	47
2.11 Modelado de Perfiles por Competencia / Actividades Esenciales.....	48
2.12 Herramienta de Dimensionamiento de Personal.....	50
2.13 Mínimo de personas necesarias por modalidad laboral.....	51
2.14 Promedio días laborales mensuales por año 2012 / 2013	55
2.15 Distribución de competencias técnicas y universales.....	71
2.16 Distribución de competencias técnicas y universales, en relación con la ruta y plan de carrera.....	72
3.1 Distributivo área Gestión de Talento Humano.....	88
3.2 Matriz de Operacionalización de Variables.....	89
3.3 Matriz de Técnicas e Instrumentos.....	90
4.1 Matriz de Componentes Organizacionales – DTH – GTH.....	93
4.2 Grupos Ocupacionales Actuales.....	98
4.3 Nivel de Instrucción Formal y Experiencia Actual.....	98
4.4 Distribución de actividades estratégicas y operativas por grupo	

	ocupacional	99
4.5	Factores y ponderaciones para obtención de brechas – perfil duro...	100
4.6	Dimensionamiento – Paredes Vicente.....	101
4.7	Dimensionamiento – Oquendo Fernando.....	101
4.8	Dimensionamiento – Toro Nina.....	102
4.9	Dimensionamiento – Robalino Mónica.....	102
4.10	Dimensionamiento – Ponce Lucía.....	103
4.11	Dimensionamiento – Gutierrez María.....	103
4.12	Dimensionamiento – Andrade Mónica.....	104
4.13	Dimensionamiento – Bravo Janeth.....	104
4.14	Dimensionamiento – Jaramillo Carmen.....	105
4.15	Dimensionamiento – Andrade Verónica.....	105
4.16	Dimensionamiento – Lanas Lourdes.....	106
4.17	Dimensionamiento – Ibáñez Giovanni.....	106
4.18	Dimensionamiento – Prado Estefanía.....	107
4.19	Dimensionamiento – López Alicia.....	107
4.20	Dimensionamiento – Ajila Paulina.....	108
4.21	Dimensionamiento – Onofre Gustavo.....	108
4.22	Dimensionamiento – Montiel Gloria.....	109
4.23	Dimensionamiento – Sanango María.....	109
4.24	Dimensionamiento – Cañadas Alejandra.....	110
4.25	Dimensionamiento – Fernández Antonio.....	110
4.26	Dimensionamiento – Ramírez Carolina.....	111
4.27	Dimensionamiento – Burbano Américo.....	111
4.28	Dimensionamiento – Montalván Giovanny.....	112
4.29	Dimensionamiento – Ulloa Patricia.....	112
4.30	Dimensionamiento – Dobronsky Verónica.....	113
4.31	Dimensionamiento – Pérez Rocío.....	113
4.32	Dimensionamiento – Barrezueta Yossui.....	114
4.33	Dimensionamiento – Molina Elizabeth.....	114

4.34	Dimensionamiento – Rendón Patricia.....	115
4.35	Dimensionamiento – Aguayo Mérida.....	115
4.36	Dimensionamiento – Flores Vinicio.....	116
4.37	Dimensionamiento – Briceño Damián.....	116
4.38	Datos y Análisis de: Edad – Antigüedad CGE – Plan de Sucesión....	117
4.39	Identificación y Análisis de : Macroproceso, Proceso, Subsistema, Productos	119
4.40	Análisis de Carga de Trabajo vs Costo Institucional Mensual – Nivel Profesional	121
4.41	Análisis de: Puesto, Grupo Homologado y Actividades	125
4.42	Análisis de Actividades	127
4.43	Análisis de Brecha – Oquendo Fernando.....	131
4.44	Análisis de Brecha – Toro Nina.....	132
4.45	Análisis de Brecha – Robalino Mónica.....	133
4.46	Análisis de Brecha – Ponce Lucía.....	134
4.47	Análisis de Brecha – Gutierrez María.....	135
4.48	Análisis de Brecha – Andrade Mónica.....	136
4.49	Análisis de Brecha – Bravo Janeth.....	137
4.50	Análisis de Brecha – Jaramillo Carmen.....	138
4.51	Análisis de Brecha – Andrade Verónica.....	139
4.52	Análisis de Brecha – Lanas Lourdes.....	140
4.53	Análisis de Brecha – Ibáñez Giovanni.....	141
4.54	Análisis de Brecha – Prado Estefanía.....	142
4.55	Análisis de Brecha – López Alicia.....	143
4.56	Análisis de Brecha – Ajila Paulina.....	144
4.57	Análisis de Brecha – Onofre Gustavo.....	145
4.58	Análisis de Brecha – Montiel Gloria.....	146
4.59	Análisis de Brecha – Sanango María.....	147
4.60	Análisis de Brecha – Cañadas Alejandra.....	148
4.61	Análisis de Brecha – Fernández Antonio.....	149

4.62	Análisis de Brecha – Ramírez Carolina.....	150
4.63	Análisis de Brecha – Burbano Américo.....	151
4.64	Análisis de Brecha – Ulloa Patricia.....	152
4.65	Análisis de Brecha – Dobronsky Verónica.....	153
4.66	Análisis de Brecha – Pérez Rocío.....	154
4.67	Análisis de Brecha – Barrezueta Yossui.....	155
4.68	Análisis de Brecha – Molina Elizabeth.....	156
4.69	Análisis de Brecha – Rendón Patricia.....	157
4.70	Análisis de Brecha – Aguayo Mérida.....	158
4.71	Análisis de Brecha – Flores Vinicio.....	159
4.72	Resultado del Levantamiento y Análisis Técnico de: Brechas Puestos Actuales (Perfiles Actuales – Perfil Duro)	160
4.73	Análisis de Brecha – Paredes Vicente	162
4.74	Análisis de Brecha Perfil Duro Nivel de Instrucción Formal y Experiencia – Puestos Propuestos.....	163
5.1	Propuesta Nivel de Instrucción Formal y Experiencia.....	171
5.2	Desarrollo de ruta y plan de carrera.....	171
5.3	Análisis y Propuesta Técnica: Puestos Actuales (No. de personas) – Puestos Propuestos (No. de personas).....	173
5.4	Distribución del Personal de la DTH – GTH – CGE.....	176
5.5	Nuevo Distributivo de la DTH – GTH – CGE.....	178
5.6	Conocimientos y nivel requerido por puesto / Requerimiento de Capacitación.....	180
5.7	Competencias de Gestión.....	182
5.8	Perfil por competencias - Director de Talento Humano.....	214
5.9	Perfil por competencias - Administrador de Gestión – Gestión de Talento Humano	216
5.10	Perfil por competencias – Experto Supervisor de Talento Humano ...	219
5.11	Perfil por competencias – Especialista de Talento Humano CGE / AI / DYE.....	222

5.12	Perfil por competencias - Especialista de Nómina.....	224
5.13	Perfil por competencias - Especialista de Sistemas Estratégicos de Talento Humano.....	226
5.14	Perfil por competencias - Especialista Jurídico de Talento Humano...	228
5.15	Perfil por competencias - Asistente de Talento Humano CGE / AI.....	230
5.16	Perfil por competencias - Asistente de Nómina.....	232

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	PP
2.1 Lo que constituye a las organizaciones.....	12
2.2 Ejemplo de diseño de una estructura organizacional.....	18
2.3 Mapa Estratégico / Táctico CGE (2013 – 2017).....	23
2.4 Mapa de Procesos de la CGE.....	25
2.5 Estructura Orgánica Funcional y Posicional de la DTH – GTH.....	28
2.6 Ruta de Carrera Gestión del Talento Humano.....	35
2.7 Principio de Pareto en la determinación de Actividades Esenciales.	49
4.1 Diseño nueva estructura orgánica niveles superiores (1 y 2) DTH – GTH.....	95
4.2 Representación Gráfica de Análisis de Carga de Trabajo vs Costo Institucional Mensual – Nivel Profesional.....	123
4.3 Representación Gráfica de Análisis de Carga de Trabajo vs Costo Institucional Mensual – Nivel No Profesional.....	124
4.4 Representación Gráfica de Análisis de: Puesto, Grupo Homologado, Actividades - Nivel Profesional.....	129
4.5 Representación Gráfica de Análisis de: Puesto, Grupo Homologado, Actividades - Nivel No Profesional.....	130
5.1 Propuesta de desarrollo de la estructura orgánica, funcional y posicional de la Dirección de Talento Humano - Gestión de Talento Humano	174

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	PP
2.1 Organigrama Estructural Reformado a Mayo 2012 Acuerdo 012-CG-2012	26



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**MODELO PARA DISEÑAR ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES CON
ENFOQUE DE COMPETENCIAS, QUE PROMUEVAN LA PRODUCTIVIDAD EN EL
AREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA CONTRALORÍA GENERAL
DEL ESTADO**

**Autor: Mauricio Vicente Estrada Paredes
Director: Lcdo. Eduardo Alfonso Baldeón Padilla, MSc
Fecha: Enero, 2014**

RESUMEN

El presente trabajo busca generar una metodología para diseñar estructuras organizacionales a través del uso de herramientas técnicas de talento humano que con enfoque por competencias, promueva la productividad del área de Gestión de Talento Humano (GTH) de la Contraloría General del Estado (CGE), a fin de que pueda ser empleada estratégicamente y replicada a otras unidades administrativas de la Institución. Se inicia con un análisis del marco referencial de otras investigaciones realizadas sobre procesos de reestructuración y reorganización, así como del enfoque de gestión del talento humano por competencias, se describe el tipo de organizaciones y estructuras existentes, y se realiza un diagnóstico actual del área de GTH de la CGE, estructura de puestos, ruta y plan de carrera, sus relaciones estructurales y funcionales dentro de la institución, el marco regulatorio, descripción de la matriz de componentes organizacionales, llegando a identificar y describir la herramienta de dimensionamiento como base para todo el proceso. En lo relacionado a competencias, parte de un marco teórico que incluye definición de enfoques, conceptos, métodos de identificación, gestión del talento humano por competencias, incluye un análisis del enfoque de competencias adoptado por la institución; se incorporan marco referencial de productividad y administración de recursos humanos y se plantea un marco conceptual con definiciones o términos básicos relacionados con los temas claves del trabajo. Posteriormente se desarrolla el diseño de la investigación y sus alcances; se presentan los resultados de la investigación, análisis e interpretaciones, se implementa la Matriz de Componentes Organizacionales, se determinan políticas y directrices para el dimensionamiento, se realiza el levantamiento de actividades y cargas de trabajo para posteriormente analizar y racionalizar la información a fin de obtener la población real requerida, se generan políticas por grupos ocupacionales, para finalmente establecer una estructura

orgánica, funcional y posicional ideal para el área, acompañada de los respectivos Diccionario y Perfiles por Competencias, con las conclusiones y recomendaciones relacionadas a la investigación.

Descriptores: Competencias, Contraloría General del Estado, Dimensionamiento de Personal, Diseño de Estructuras Organizacionales, Gestión de Talento Humano, Matriz de Componentes Organizacionales.



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**MODELO PARA DISEÑAR ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES CON
ENFOQUE DE COMPETENCIAS, QUE PROMUEVAN LA PRODUCTIVIDAD EN EL
AREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA CONTRALORÍA GENERAL
DEL ESTADO**

**Autor: Mauricio Vicente Estrada Paredes
Director: Lcdo. Eduardo Alfonso Baldeón Padilla, MSc
Fecha: Enero, 2014**

ABSTRACT

This paper seeks to generate a methodology for designing organizational structures through the use of technical tools of human talent with skills-based approach competence, to promote the productivity of the Human Resource Management of the State Comptroller General (SCG) so it can be used strategically and replicated to other administrative units of the institution. It begins with an analysis of the framework of other research on restructuring and reorganization, as well as the focus of talent management competency describes the types of organizations and structures, and performs a current diagnosis area Human Resource Management of the SCG, post structure, career path and plan, structural and functional relationships within the institution, the regulatory framework, description of the organizational component matrix, coming to identify and describe the sizing tool as basis for the whole process. In regard to competence of a theoretical framework that includes definition of approaches, concepts, methods of identification, talent management competency includes an analysis of the competencies approach adopted by the institution referential framework incorporates productivity and management human resources and proposes a conceptual framework definitions or basic terms related to the key themes of the work. Later develops research design and scope; presents the results of research, analysis and interpretation, is implemented Organizational Components Matrix, determine policies and guidelines for sizing, lifting is done loads of activities and further work to analyze and streamline information to obtain the actual population required policies are generated by occupational group, to finally establish an organizational structure, functional and positional ideal for the area, accompanied by the respective Competency Dictionary and profiles, with the conclusions and recommendations related to research.

Descriptors: Competences, Human Resource Management, Organizational Component Matrix, Organizational Structure Design, Personnel Sizing, State Comptroller General.

INTRODUCCIÓN

El propósito del presente trabajo de grado es generar una metodología para diseñar estructuras organizacionales a través del uso de herramientas técnicas de talento humano con enfoque por competencias. En el Capítulo I se realiza el planteamiento del problema, se establecen los objetivos de la investigación, su justificativo y el alcance de la misma. En el Capítulo II se establecen los antecedentes de la investigación, el marco teórico relacionado con organizaciones, estructuras, y se inicia con un diagnóstico de la estructura orgánica del área de gestión de talento humano de la Contraloría General del Estado (CGE), partiendo del direccionamiento estratégico, sus procesos, productos y funciones, sus relaciones estructurales y funcionales, su marco regulatorio, para posteriormente describir la Matriz de Componentes Organizacionales, llegando a identificar y desarrollar la herramienta de Dimensionamiento de Personal como base para todo el proceso investigativo, adicionalmente se realiza un análisis del enfoque por competencias aplicado en la CGE. En el Capítulo III, se describe el marco metodológico, que contempla el diseño tipo y método de la investigación, se establecen la población y la muestra y se desarrolla la matriz de operacionalización de variables. El Capítulo IV se desarrolla la Matriz de Componentes Organizaciones y se genera la estructura organizacional en los niveles superiores 1 y 2, se determina las políticas y directrices para el dimensionamiento, se realiza el levantamiento de actividades y cargas de trabajo para posteriormente analizar y racionalizar la información y obtener la población real requerida, se establece la estructura orgánica, funcional y posicional para el área en los niveles operativos 3 y 4 y se obtienen las brechas entre el perfil de puesto y el del servidor. Por último en el Capítulo V, se incluyen las respectivas Conclusiones y Recomendaciones de la Investigación, así como se entrega la propuesta de estructura orgánica, funcional y posicional para el área, Diccionario y Perfiles por Competencias.

CAPÍTULO I

1.- EL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del Problema:

Minsal & Pérez (2007, p.0) en su trabajo titulado Organización funcional, matricial...: En busca de una estructura adecuada para la organización, sostuvieron que “La organización nació, esencialmente de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales ante sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva si se dispone de una estructura adecuada.

Se dice que una organización con buen personal funciona. Se dice también que es conveniente mantener cierto grado de libertad estructural en la organización porque estimula la colaboración para realizar las tareas. Sin embargo, es obvio que aún personas capaces y que deseen cooperar entre ellas trabajarán con más efectividad si conocen su ubicación ante una tarea, sus funciones y cómo se relacionan estas últimas con las de sus compañeros para lograr un objetivo o resultado.

Así, la estructura de la organización debe diseñarse de manera que sea perfectamente entendible para todos quienes deben realizar determinada tarea y quién es responsable por ciertos resultados. Con esto se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra una comunicación y toma de decisiones adecuada con los objetivos de la empresa, la estructura es un medio del que se sirve la organización para conseguir sus objetivos con eficacia”.

Por lo expuesto, la presente investigación tiene como objeto crear un modelo de diseño de estructuras organizacionales, bajo un enfoque técnico de gestión del

talento humano, que le permitan al área de la Gestión del Talento Humano de la Contraloría General del Estado (CGE), contribuir con el cumplimiento de la Misión y Visión Institucional establecido en el Plan Estratégico 2009 - 2012: Ser un organismo modelo de gestión pública, moderno y confiable, fundamentado en principios de ética, transparencia, calidad y enfoque hacia los resultados, que garanticen a la ciudadanía ecuatoriana el eficiente control de los recursos públicos.

Este nuevo modelo, se lo realiza con un enfoque de gestión del talento humano por competencias por cuanto esta perspectiva busca un estado ideal o un nivel superior al actual, permitiendo pasar de una administración tradicional de recursos humanos, totalmente operativa, pasiva y poco estratégica, sin generación de valor agregado en sus procesos, estructuras y manejo del cliente interno, a un escenario con desarrollo de herramientas técnicas, necesarias para un efectivo éxito profesional y personal del capital humano, volviéndose indispensable para la consecución de resultados, transformado a su capital humano en capital intelectual, siendo esta una ventaja competitiva institucional.

Para Santamaría (2011; p.11) en la Guía de Estudio Gestión del Talento Humano por Competencias I, sostiene que “La aplicación del concepto de competencias laborales a la Gestión de los RR.HH, se ha extendido actualmente en el mundo empresarial. Y no son pocos los expertos, especialistas, investigadores y autoridades, en general, que sobre el tema de las competencias laborales coinciden en opinar que las mismas constituyen una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación entre otros, lo cual sin duda, constituye la finalidad de la aplicación del modelo de Gestión por Competencias”.

Con la gestión del talento humano, las empresas e instituciones buscan a través de un proceso estructurado, alcanzar su misión, visión, estrategia y objetivos institucionales, orientando la gestión de sus colaboradores y directivos a lograr resultados de excelencia. Santamaría (2011)

Adicionalmente menciona que “Las conductas o comportamientos de los seres humanos en general no son erráticos sino que responden a ciertos patrones o estructuras que se suelen agrupar bajo el concepto de personalidad. En general esos patrones o estructuras son estables a lo largo del tiempo y consistentes en las distintas esferas en que interviene la persona. Por ejemplo, si una persona fue exitosa en su paso por la Universidad, es probable que sea exitosa en un trabajo. La competencia de un individuo es una característica, habilidad o conducta del mismo directamente relacionada a su efectividad en un trabajo”. “En otras palabras, decimos que una persona es competente para un determinado puesto cuando posee un conjunto de actitudes, habilidades o conocimientos para ser exitoso en ese puesto. Las competencias requeridas para un cargo varían con el tiempo y son distintas para una misma posición en distintas empresas”. Santamaría (2011; p.11)

Este manejo técnico contribuirá a la maximización en la utilización de las habilidades, destrezas y conocimientos del personal, ordenamiento estructural orientado a generar valor agregado; así como el mejoramiento y aprovechamiento de los niveles de comunicación, liderazgo, infraestructura, permitiendo incrementar los niveles de productividad del área de gestión del talento humano.

A mediados del 2012 y de acuerdo al último estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado, que mantenía dentro de su estructura un Departamento de Personal, se convirtió en la nueva Dirección de Talento Humano con un área de Gestión del Talento Humano, la misma que se encuentra dentro de los procesos de apoyo, y que pese a haber cambiado su denominación, se basa en una administración tradicional de recursos humanos, totalmente operativa, pasiva y poco estratégica, sin generación de valor agregado en sus procesos, estructuras y manejo del cliente interno.

La estructura organizacional, funcional y posicional del área de Gestión de Talento Humano no obedece a los requerimientos institucionales ni a un estado ideal bajo el

enfoque de competencias. Carente de desarrollo estratégico del área en sus diferentes productos, con el correspondiente impacto en todo el personal, manteniendo al mismo en un esquema ya caduco de administración del talento humano.

1.2.- Formulación del Problema:

¿Cómo incidirá el modelo de diseño de estructuras organizacionales con enfoque de competencias para promover la productividad en el área de Gestión del Talento Humano?

1.3.- Sistematización del Problema o Interrogantes:

1. ¿Cuál es la actual estructura organizacional de la Contraloría General del Estado, así como la ubicación y funciones que tiene el área de Gestión del Talento Humano?
2. ¿Cuál es la factibilidad de contar con una nueva estructura organizacional para el área de Gestión del Talento Humano?
3. ¿Cómo está aplicado el enfoque por competencias en la Contraloría General del Estado?
4. ¿Cuál es el enfoque por competencias que requiere el área de Gestión del Talento Humano para mejorar su productividad?
5. ¿Cómo debe ser la estructura organizacional del área de Gestión del Talento Humano para mejorar su productividad, bajo un enfoque de gestión del talento humano por competencias?
6. ¿Cuáles son los elementos estructurales y funcionales direccionados a generar un alto posicionamiento y la productividad del área de Gestión del Talento Humano?

1.4.- Objetivos de la Investigación:

1.4.1.- Objetivo General:

Diseñar un nuevo modelo de estructuras organizacionales con enfoque de competencias en la Contraloría General del Estado, que busquen mejorar la productividad del área de Gestión del Talento Humano.

1.4.2.- Objetivos Específicos:

1. Conocer la actual estructura organizacional de la Contraloría General del Estado, así como la ubicación y funciones que tiene la el área de Gestión del Talento Humano.
2. Analizar la factibilidad de contar con una nueva estructura organizacional para el área de la Gestión del Talento Humano.
3. Conocer como esta aplicado el enfoque por competencias en la Contraloría General del Estado.
4. Proponer el enfoque por competencias que requiere el área de Gestión del Talento Humano para mejorar su productividad.
5. Promover cómo debe ser el modelo para diseñar estructuras organizacionales que mejoren la productividad del área de Gestión del Talento Humano, con un enfoque por competencias.
6. Especificar los elementos estructurales y funcionales direccionados a generar una alta productividad del área de Gestión del Talento Humano.

1.5.- Justificación de la Investigación:

Lora (2001, p.1) en su trabajo Propuesta de un proceso de intervención para observar, interpretar y modificar discursos y estructuras organizacionales, sostiene que “Ante el entorno cambiante al cual las organizaciones se ven enfrentadas, éstas

buscan cada vez más adquirir una mayor capacidad efectiva por medio del aprendizaje de nuevas prácticas organizacionales. El aprendizaje permite un cambio en la interpretación, emoción y acción de la organización y por ende de su estructura.

Cuando se produce un cambio en una organización, su estructura cambia, ya que emergen nuevas relaciones en ella para responder a esos cambios que le hacen diferente. Este aprendizaje requiere que la organización como un todo comience a actuar, emocionarse e interpretar según una nueva manera de entenderse a sí misma, a su estructura y a los propósitos que cumple”.

Dentro de estas nuevas prácticas organizacionales desde la gestión de talento humano tenemos a las competencias, entendiendo que el único factor irreplicable es su talento humano, su capital intelectual; las personas pasan a ser el factor diferenciador por excelencia; esto nos ha permitido en las organizaciones pasar de hablar de condiciones físicas o tecnológicas, a hablar de personas y de comportamientos, utilizando terminologías tales como: capacidades, condiciones, atributos, requerimientos, requisitos, etc., aplicados a los diferentes subsistemas de talento humano. (Cancino, J. E. O., Morales, M. C. R., & Ramírez, J. H. A. 2009).

“En el desarrollo de la administración moderna se ha buscado convertir tales sinónimos en un término unívoco, y para tal efecto se ha acuñado el concepto de “competencias”. Si los resultados son obtenidos a través del ejercicio de actividades realizadas por las personas y con el uso de recursos administrados por esos mismos individuos, éstos requieren de la posesión de condiciones cuya aplicación en el trabajo permita el logro esperado en el desempeño, o sea, de competencias. El efecto es el resultado, y su causa es la persona que lo alcanza; en una palabra, existe una íntima y decisiva relación entre competencias y resultados” (Cancino, J. E. O., et al., 2009, p. 244–245).

Las Instituciones del Sector Público, del cual forma parte la Contraloría General del Estado, principal Organismo Técnico de Control del adecuado uso de los recursos, tienen el mandato de transformarse en instituciones eficientes.

Es así que para alcanzar dicha transformación, se requiere llevar a cabo una revisión de la estrategia institucional y del desempeño actual; para lo cual la Dirección de Talento Humano a través del área de Gestión del Talento Humano tiene un papel muy importante y de impacto en la gestión del cambio, requiriendo pasar de una administración tradicional a un nuevo enfoque integrado de gestión del talento humano por competencias, diseñando e implementado soluciones técnicas propias del área, que permitan integrar y desarrollar al profesional de la Institución como parte fundamental de la misma; a fin de posicionarse como un área técnica, de apoyo y asesoramiento desde el nivel directivo hasta los niveles operativos, buscando por ende mejorar la productividad.

El desarrollo o mejoramiento de las estructuras organizacionales, apalancan la gestión y optimizan el talento humano, a través de un conjunto de procedimientos y herramientas integradas para identificar, ordenar, desarrollar, potencializar, comprometer y motivar al talento humano, de acuerdo a la estrategia institucional, fomentando el desarrollo de las capacidades, habilidades y destrezas del servidor público.

Por lo expuesto, este estudio pretende establecer un modelo para diseñar estructuras organizacionales con enfoque por competencias para el área de Gestión del Talento Humano, que permita establecer una estructura orgánica, funcional y posicional, ruta y plan de carrera, alineadas con las competencias, que potencialicen los perfiles y la reorganización adecuada del área, obteniendo además oportunidades de mejora, participación masiva del área y su interacción a través de las herramientas técnicas desarrolladas, generación de información (estadísticas) a nivel que se requiera para la toma de decisiones, movimientos horizontales y verticales de personal, en función de resultados.

1.6 Alcance de la Investigación:

El presente estudio se aplicará al área de Gestión de Talento Humano de la Contraloría General del Estado, ubicada en la ciudad de Quito, entregando un modelo para diseñar estructuras organizacionales con enfoque por competencias, que le permitan posicionarse como un área técnica de asesoría y apoyo a la institución, mejorando su productividad al llegar a reorganizarse técnicamente, siendo posiblemente utilizado este estudio como mejores prácticas para su implementación a nivel nacional para toda la institución.

CAPÍTULO II

2.- MARCOS DE REFERENCIA

2.1.- Marco de Referencia o Antecedentes de la Investigación

La Comisión de Gestión de Talento Humano de Petrocomercial (2008) y la Comisión Técnica Interinstitucional (2009), en su trabajo realizado en el proceso de Reestructuración y Reorganización de Petroecuador de las cuales formó parte el autor, cuyo propósito fue desarrollar un nuevo modelo de negocio basado en 4 ejes: 1. Gestión del Negocio, 2. Gestión de los Recursos, 3. Gestión de los Procesos y 4. Gestión del Talento Humano, alineados a una arquitectura competente, legal y de informática de manera coordinada para cumplir con los objetivos dentro de la Política Nacional.

Dentro del eje de la Gestión del Talento Humano, se llegó técnicamente a la determinación de estructuras orgánicas, funcionales y posicionales bajo la aplicación de herramientas técnicas de Talento Humano; desarrollando para el efecto un sistema integrado de gestión del talento humano por competencias como una solución técnica propia del área, que permitió el apalancamiento al modelo y la reorganización de la empresa, eliminando las incongruencias identificadas en los diferentes subsistemas con la aplicación e integración de los mismos, buscando potencializar el desarrollo del talento humano.

Este trabajo sirve como base para el diseño del modelo propuesto, por considerar su trabajo como un referente de aplicación en el desarrollo de la gestión del talento humano por competencias, en el ámbito público y privado, nacional e internacional.

Andrade (2007) en su trabajo titulado, Administración de la Gestión del Talento Humano por Competencias, cuyo propósito de estudio fue dotar a la Gerencia de Talento Humano de Andinatel S.A y de empresas similares, de un nuevo modelo de

gestión como herramienta eficaz y útil, por cuanto contiene un marco teórico, pero también cuenta con una metodología de aplicación práctica, que comprende un Manual de Competencias y Posiciones, el Diccionario por Competencias y la Metodología de Evaluación por Competencias. La modalidad de investigación utilizada fue con base documental y a la vez la aplicación de trabajo de campo, tomando como muestra al 90% de la población de la Gerencia de Talento Humano.

Este trabajo permitió identificar el manejo tradicional de recursos humanos, con injerencia política, secretismos y poca transparencia; sin permitir un manejo sistemático y racionalizado de sus subsistemas, ocasionando deterioro del clima organizacional, bajo desempeño que repercuten en la consecución de los resultados estratégicos esperados; y al modelo de gestión del talento humano por competencias como una solución técnica, donde al considerarlo al ser humano como un ente integral de habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes, conocimientos, valores, capacidades, sentimientos entre otros, se logra una ventaja competitiva.

Estos trabajos apoyarán al presente modelo de diseño de estructuras organizacionales con enfoque de competencias, aplicando bases metodológicas y conceptuales en el diseño de las herramientas técnicas de talento humano.

2.2.- Marco Teórico

2.2.1.- ¿Qué es una organización?

Chiavenato (2007, p.6), en su obra titulada: Administración de recursos humanos – El capital Humano de las Organizaciones, hace referencia al concepto de organización dado por Barnard (1971) en su obra titulada Funciones de un ejecutivo como “Un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas”.

Adicionalmente incluye que la cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización y que sólo puede existir cuando: Hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta a fin de alcanzar un objetivo común, incluyendo supuestos básicos del Desarrollo Organizacional vinculados a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación al cambio que tenga la organización, haciéndose necesario conocer los supuestos de: Concepto de Organización, Concepto de Cultura Organizacional y Cambio de Organización. (Chiavenato, 1977)

Para Franklin (2009, p.4), en su obra titulada Organización de Empresas, “El término organización desde un punto de vista literal, es la acción o efecto de organizar u organizarse, como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar las facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional”. Como se puede apreciar en el gráfico 1.1 las organizaciones están compuestas por personas que desarrollan un conjunto de actividades, organizadas a través una estructura organizacional y que de su esfuerzo resultan productos y/o servicios, que contribuyen al bien de la sociedad.

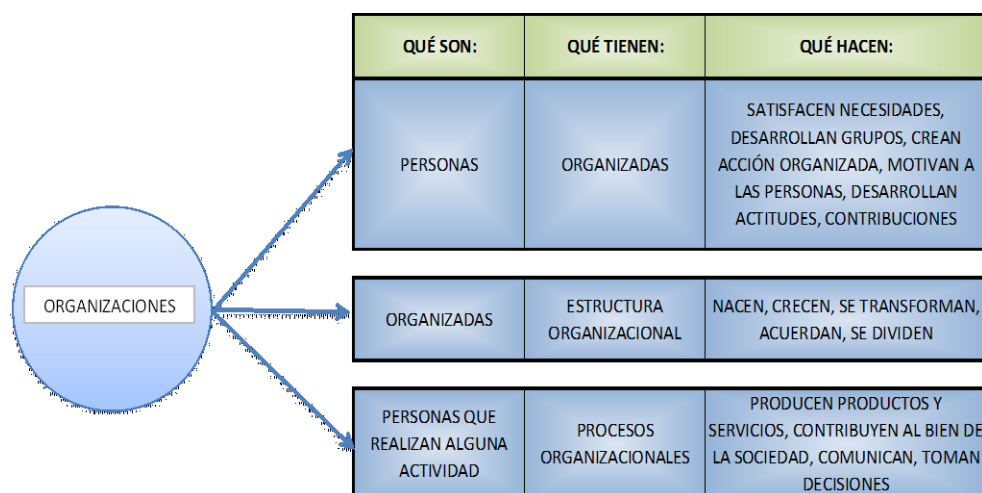


Gráfico 2.1: Lo que constituye a las organizaciones

Fuente: Chiavenato (2007, p.11), Administración de recursos humanos

Elaborado por el Autor

2.2.1.1.- Etapas de la Organización

Dentro de la misma obra Chiavenato (2007) describe tres eras o etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX, donde se puede apreciar la estructura organizacional predominante; así como la visión de las personas:

La industrialización clásica, dio inicio a la revolución industrial, donde las personas eran tratadas como un recurso más dentro de la producción, con estructuras organizacionales piramidales y centralizadoras, bajo un ambiente de cambios progresivos y previsibles.

Posteriormente en la era de industrialización neoclásica, los cambios son más rápidos, complejos y poco previsibles, las personas son concebidas como factores vivos y no como factores inertes de producción, cambia la concepción de relaciones industriales por administración de recursos humanos, con el desarrollo de nuevos modelos de estructuras que permiten la innovación y la adaptación, pasando de estructuras funcionales a matriciales.

TABLA 2.1

Etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX

ETAPA	INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA	INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA	ERA DE LA INFORMACIÓN
PERÍODO	1900 -1950	1950 -1990	1990
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE	FUNCIONAL, BUROCRÁTICA, PIRAMIDAL, RÍGIDA E INFLEXIBLE. ÉNFASIS EN LAS ÁREAS	MATRICIAL Y MIXTA. ÉNFASIS EN LA DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTOS, SERVICIOS U OTRAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS.	FLÚIDA Y FLEXIBLE, TOTALMENTE DESCENTRALIZADA. ÉNFASIS EN LAS REDES DE EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS.
VISIÓN DE LAS PERSONAS	PROVEEDORAS DE MANO DE OBRA	RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN	PROVEEDORAS DE CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS

Fuente: Chiavenato (2007, p.9), Administración de recursos humanos

Elaborado por el Autor

La etapa de la información, con cambios rápidos, imprevisibles e inesperados, transformó al mundo en una aldea global, con información que puede recorrer el mundo en milésimas de segundo, los procesos se volvieron más importantes que las áreas, y estas se volvieron más transitorias y no definitivas, donde los puestos deben definirse y redefinirse continuamente por lo que las estructuras organizacionales ya no se basan en áreas estables sino en equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias, misiones específicas y objetivos definidos. El recurso humano ya no es considerado el capital financiero, ahora es el conocimiento, pasando las personas a ser consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos y habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc; bajo un nuevo enfoque de administración denominado gestión del talento humano.

2.2.2.- Estructura Organizacional

Según Franklin (2009, p.124), "...para funcionar correctamente todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos, requiere un campo de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias. Su representación gráfica se conoce como organigrama, que es el método más sencillo de expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

El organigrama nos permite transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización, a continuación se describen algunos beneficios de su utilización:

- Proporciona una imagen formal de la organización.
- Facilita el conocimiento de la organización así como sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Elemento técnico valioso para realizar análisis organizacional.

- Fuente autorizada de consulta

Adicionalmente Franklin establece 5 criterios fundamentales para su preparación que son:

1. **Precisión:** Definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.
2. **Sencillez:** Simple y de fácil comprensión.
3. **Uniformidad:** Homogeneizar su diseño.
4. **Presentación:** Funcionalidad depende de su formato y estructura
5. **Vigencia:** Mantenerse actualizado

2.2.2.1.- Clasificación de Estructuras Organizacionales

Según Franklin (2009, p.125-140, 147-187) las Estructuras organizacionales pueden clasificarse según cuatro grandes criterios que son:

1. Por su naturaleza.
2. Por su ámbito.
3. Por su contenido.
4. Por su presentación.

2.2.2.1.1.- Por su Naturaleza

Micro administrativos: Corresponde a una sola organización.

Macro administrativos: Contienen información de más de una organización.

Meso administrativos: Considera una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o rama específica.

2.2.2.1.2.- Por su ámbito

Generales: Contiene información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características

Específicos: Muestra en forma particular la estructura de un área de la organización.

2.2.2.1.3.- Por su contenido:

Integrales: Muestra todas las unidades administrativas de una organización, con sus relaciones de jerarquía o dependencia. Cabe indicar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas.

De puestos plazas y unidades: Indican número de puestos y plazas existentes y requeridas.

2.2.2.1.4.- Por su presentación

Verticales: Es uno de los más utilizados, y presenta a la unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir de la máxima autoridad, desagregándose en los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

Horizontales: Muestran a las unidades de izquierda a derecha y colocan a la máxima autoridad en el extremo izquierdo.

Mixtos: Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de diagramación.

De bloque: Variante de los verticales, pudiendo integrar mayor número de unidades en espacios más reducidos.

Adicionalmente a esta clasificación, la estructura de una organización también puede representarse a partir de diversas vertientes y tomar varios formatos, conforme su área de influencia, mecánica de funcionamiento, habilidades distintivas, forma de agregar, crear e innovar valor, estrategia, cultura predominante, manejo de información y soporte de procesos, asumirá un perfil específico, pudiendo ser:

1. **Estructuras de líneas de negocio:** Unidades en un solo nivel, Unidades desconcentradas, Unidades descentralizadas, Unidades desconcentradas y descentralizadas, Unidades globales, Unidades desconcentradas descentralizadas y globales, Unidad/equipo, Bisagra, Pirámide invertida, Reloj de arena, Federal, Matricial, Proceso, Función/proceso, Unidad estratégica de negocios (UEN), Estratégica.
2. **Estructuras de proyecto:** Equipo, Módulo/Equipo, Módulo/Entrelazado, Estructura Espagueti, Estudio de Hollywood, Panel de abejas, Hormiguero, Trébol, Hipertexto, Hipertrebol, Dona Invertida, Mesa Redonda.
3. **Estructura en red:** Red de negocios, Red de tecnología, Red global, Keiretsu, Chaebols, Red de pescar, Heterárquica, Holónica.
4. **Estructuras abiertas:** Celular, Molecular, Triple I, Orquesta, ADN, Contractual.
5. **Estructuras virtuales:** En el lugar de origen, A nivel global.
6. **Estructuras móviles:** Organigráficos, Fluxoestructura.
7. **Estructura Modular.**

8. Estructura Informal.

Adicionalmente hace una relación entre estrategia y estructura organizacional, manifestando que ambas son un todo unificado, de cuya interrelación incide para que el diseño de la estructura organizacional emerja después de la elección de estrategias. Esta relación implica que cuando la organización tome la decisión de hacer un cambio en sus estrategias, deberá considerar cuál estructura necesitará para apoyar su implementación.

2.2.2.2.- Diseño

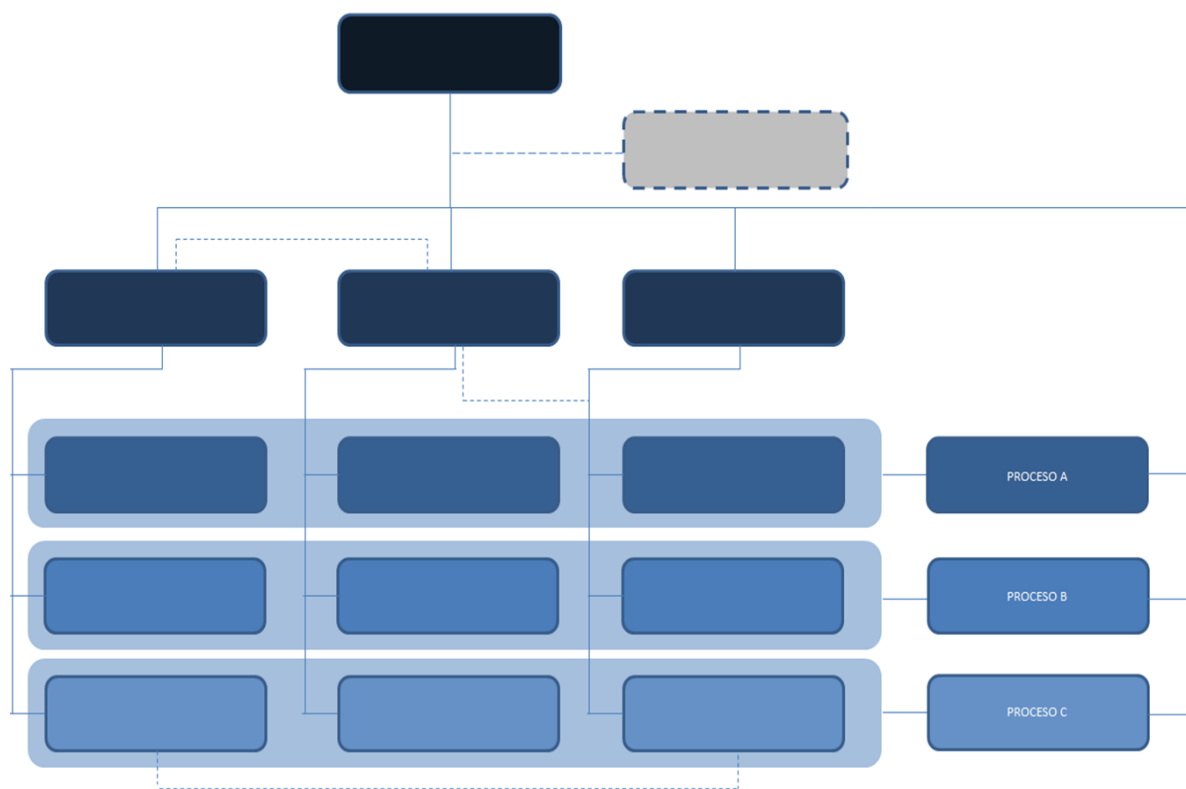


Gráfico 2.2: Ejemplo de diseño de una estructura organizacional

Fuente: Franklin (2009, p.156), Organización de empresas

Elaborado por el Autor

Forma: Debe utilizarse un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento del organigrama, se recomienda que el texto aparezca horizontalmente y las unidades representadas en rectángulos.

Dimensión: Dimensiones semejantes para los rectángulos que conforman el organigrama.

2.2.2.3.- Colocación de las unidades

En diferente nivel jerárquico: Las unidades deben ordenarse en el organigrama de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos de la organización, los cuales pueden variar según su naturaleza, enfoque, sector, giro de negocio y ámbito de actuación.

Para el sector público, paraestatal y privado existen niveles de desconcentración y niveles de órganos desconcentrados.

2.2.2.4.- Líneas de Conexión

Se utilizan líneas para indicar las diferentes relaciones existentes entre las unidades que conforman la estructura organizacional, como a continuación se detallan:

Relación Lineal: La autoridad y responsabilidad se transmiten mediante una sola línea, estableciendo la relación de subordinación entre las diferentes unidades.

Relación de autoridad funcional: Representa la relación de mando especializado, no jerárquico, pueden existir en forma paralela y se representa como una línea corta de trazos discontinuos.

Relación de coordinación: Interrelaciona actividades de diferentes unidades de la organización, se representa con una línea larga de trazos discontinuos que adicionalmente se conectan con un órgano desconcentrado.

Relación de Asesoría: Las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una unidad técnica que proponen a las unidades de línea criterios para resolver un asunto, se representan con una línea continua perpendicular a la línea de mando de la unidad a la cual se adscriben; existen relación de asesorías internas y externas, a las externas se las representa con un trazo discontinuo.

Relación con comisiones: Se integran con representantes de diferentes instituciones, se adscriben al titular y se representan mediante un rectángulo de trazo discontinuo corto ligado perpendicularmente a la línea de mando por una línea de trazo discontinuo largo.

Adicionalmente hace una relación entre estrategia y estructura organizacional, manifestando que ambas son un todo unificado, de cuya interrelación incide para que el diseño de la estructura organizacional emerja después de la elección de estrategias. Esta relación implica que cuando la organización tome la decisión de hacer un cambio en sus estrategias, deberá considerar cuál estructura necesitará para apoyar su implementación”.

2.2.3.- Diagnóstico de la Estructura Organizacional de la CGE.

2.2.3.1 Antecedentes.-

El 2 de diciembre de 1927, como consecuencia del asesoramiento prestado al país, por la Misión Kemmerer, entró en vigencia la Ley Orgánica de Hacienda, publicada en el Registro Oficial N° 448 de 16 de noviembre de 1927, que crea la Contraloría General de la Nación, como departamento independiente del gobierno, con el objeto

de realizar el control fiscal, compilar cuentas y constituir la oficina central de la Contabilidad del Estado. Con el Decreto Ley 1065-A se reforma a la ley Orgánica de Hacienda de 1927; tales enmiendas son codificadas en 1960, estableciendo que la Contraloría debe tener un sistema moderno de control con el fin de precautelar la economía, efectiva y eficiente administración de los recursos humanos, materiales y financieros, para controlar oportunamente los fondos fiscales y satisfacer las necesidades del servicio público y del desarrollo del país.

En la constitución de 1967, se le asignaron además, funciones de fiscalización y se cambió la denominación de "Contraloría General de la Nación" por la de Contraloría General del Estado. En 1977 se expide la ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC) publicada en el Registro Oficial 337, de 16 de mayo de ese año, con la cual se sustituyó a la Ley Orgánica de Hacienda Codificada. La LOAFYC, contiene las normas fundamentales que rigen la estructura y funcionamiento de la Contraloría General del Estado; en ella se plasmó el cambio de esta Institución dejando atrás el sistema del simple Control Fiscal para instaurar el sistema de Control Gubernamental Moderno de los recursos públicos. Al cambiar la estructura legal y administrativa de la Contraloría, dejó de ser la oficina de Contabilidad e Intervención Fiscal, se constituyó como un Organismo Superior de Control de los recursos de las entidades del sector público. Este control lo efectuará mediante un examen posterior a las operaciones financieras y administrativas de cada entidad a través de exámenes especiales, auditorías financieras y auditorías operacionales.¹

Según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Contraloría General del Estado (CGE) mediante Acuerdo No. 001-CG-2012 de 3 de enero de 2012, menciona que es el Organismo Técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales y la consecución de los objetivos de las

¹<http://intranet.contraloria.gob.ec/default.aspx2013/03/15>

instituciones del Estado y de las demás personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

Dentro de este la Gestión de Administración del Talento Humano se la considera como un proceso habilitante de apoyo, encargado de administrar técnicamente la gestión del talento humano de la institución y del personal técnico de las unidades de auditorías internas de las entidades y organismos del sector público que potencialicen su desempeño y los niveles de eficiencia y eficacia.

2.2.3.2.- Misión

“Organismo Técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las demás personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.”
(Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la CGE, 2012, p.2)

2.2.3.3.- Direccionamiento Estratégico

“El principal objetivo de la planificación estratégica es lograr cambios ante las nuevas demandas de la sociedad ecuatoriana, que conlleven a hacer realidad los propósitos de mejoramiento continuo en la CGE, como entidad técnica encargada del control y eficiente utilización de los recursos públicos y del logro de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos estatales. Para lo cual debe tener la capacidad de ajustar el modelo organizativo de manera que los objetivos estratégicos definidos permitan minimizar las inercias existentes; de ahí la necesidad de ajustar los mecanismos que hacen funcionar a la Contraloría y orientarlos a la misión y visión propuestas.

Para ello, se requiere de un conjunto de medidas que faciliten una nueva cultura organizacional que construya el futuro, que favorezca el cambio, el trabajo por objetivos, la orientación hacia la corresponsabilidad de las unidades administrativas de la entidad” (Plan Estratégico Institucional 2009-2012 CGE, 2008, p.3).

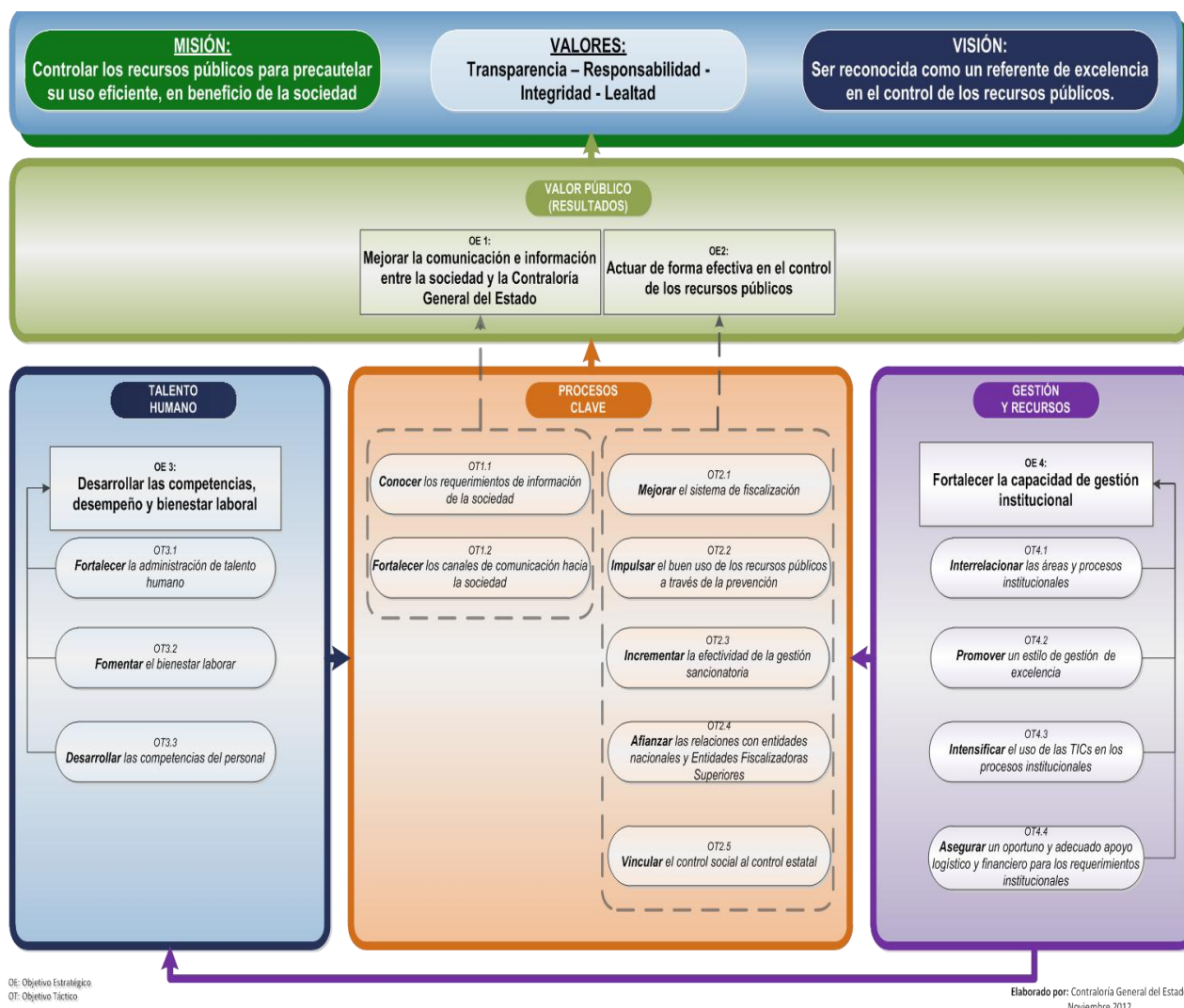


Gráfico 2.3: Mapa Estratégico / Táctico CGE (2013 – 2017)

Fuente: Contraloría General del Estado

Elaborado por Coordinación de Planificación y Evaluación Institucional

El Direccionamiento Estratégico de la CGE, se fundamenta en 5 objetivos estratégicos que involucran a la gestión estratégica, gestión de control interno y externo, gestión de talento humano, gestión tecnológica y la gestión de calidad, los cuales se convierten en los pilares para su accionar, y cuyo ámbito de competencia es el siguiente:

TABLA 2.2

Objetivos Estratégicos de la Contraloría General del Estado

GESTIÓN ESTRATÉGICA	GESTIÓN DE CONTROL INTERNO Y EXTERNO	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	GESTIÓN TECNOLÓGICA	GESTIÓN DE CALIDAD
Conducir a la Contraloría General del Estado hacia la mejora de su desempeño	Modernizar y fortalecer los procesos de control Gubernamental observando los principios y normas aplicables que constituyen las herramientas para asegurar la oportuna y eficaz transparencia de la administración pública.	Apoyar a la Gestión efectiva del Talento Humano, para mejorar la dotación del personal, su contribución según sus competencias, su compromiso y motivación en el desempeño de sus funciones.	Desarrollar y ejecutar el Plan Estratégico Integrado de Tecnología y Recursos Informáticos.	Consolidar el Proceso de Mejoramiento Continuo de los procesos Gobernantes, misionales y de apoyo de la Contraloría General del Estado.

Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la CGE

Elaborado por el Autor

2.2.3.4.- Mapa de Procesos

La estructura organizacional de la CGE se basa en un enfoque de productos, servicios y procesos; y que de acuerdo con el grado de contribución a la misión institucional y sus objetivos estratégicos, a la Gestión de Administración del Talento Humano se la considera como un proceso habilitante de apoyo, como a continuación se puede apreciar.

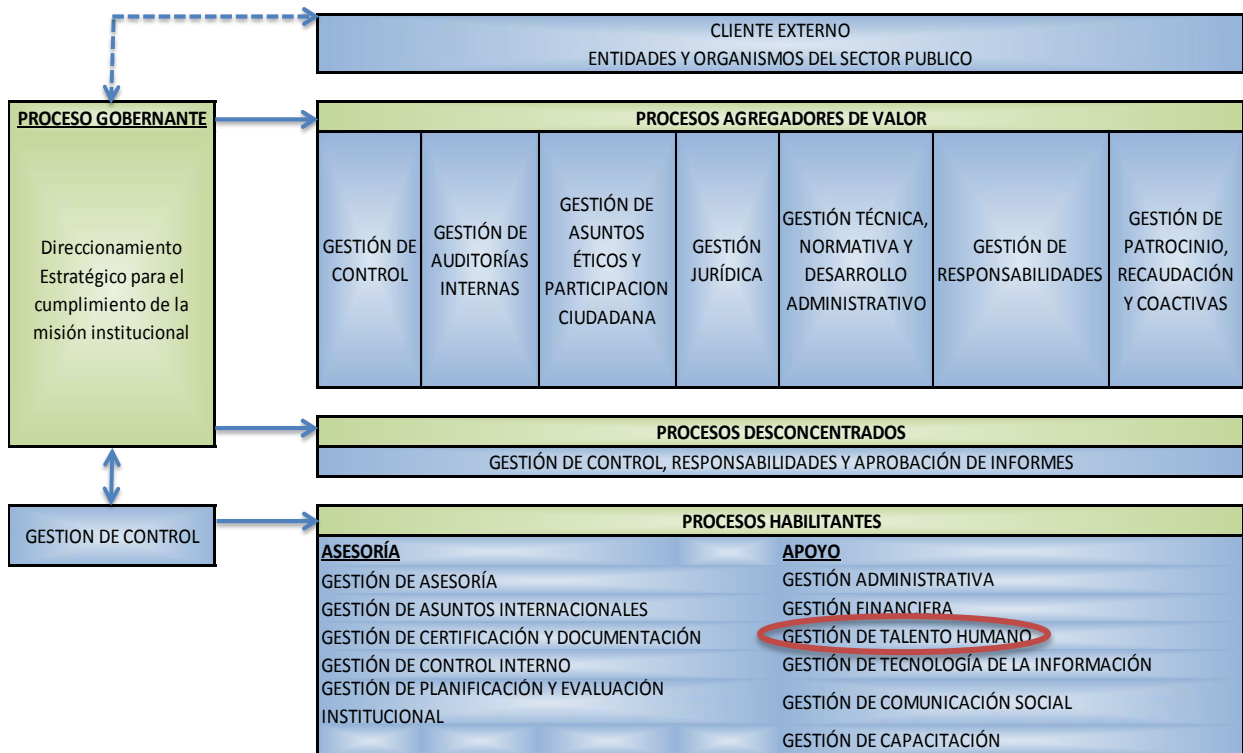


Gráfico 2.4: Mapa de Procesos de la CGE

Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la CGE

Elaborado por el Autor

2.2.3.5.- Estructura Organizacional de la CGE

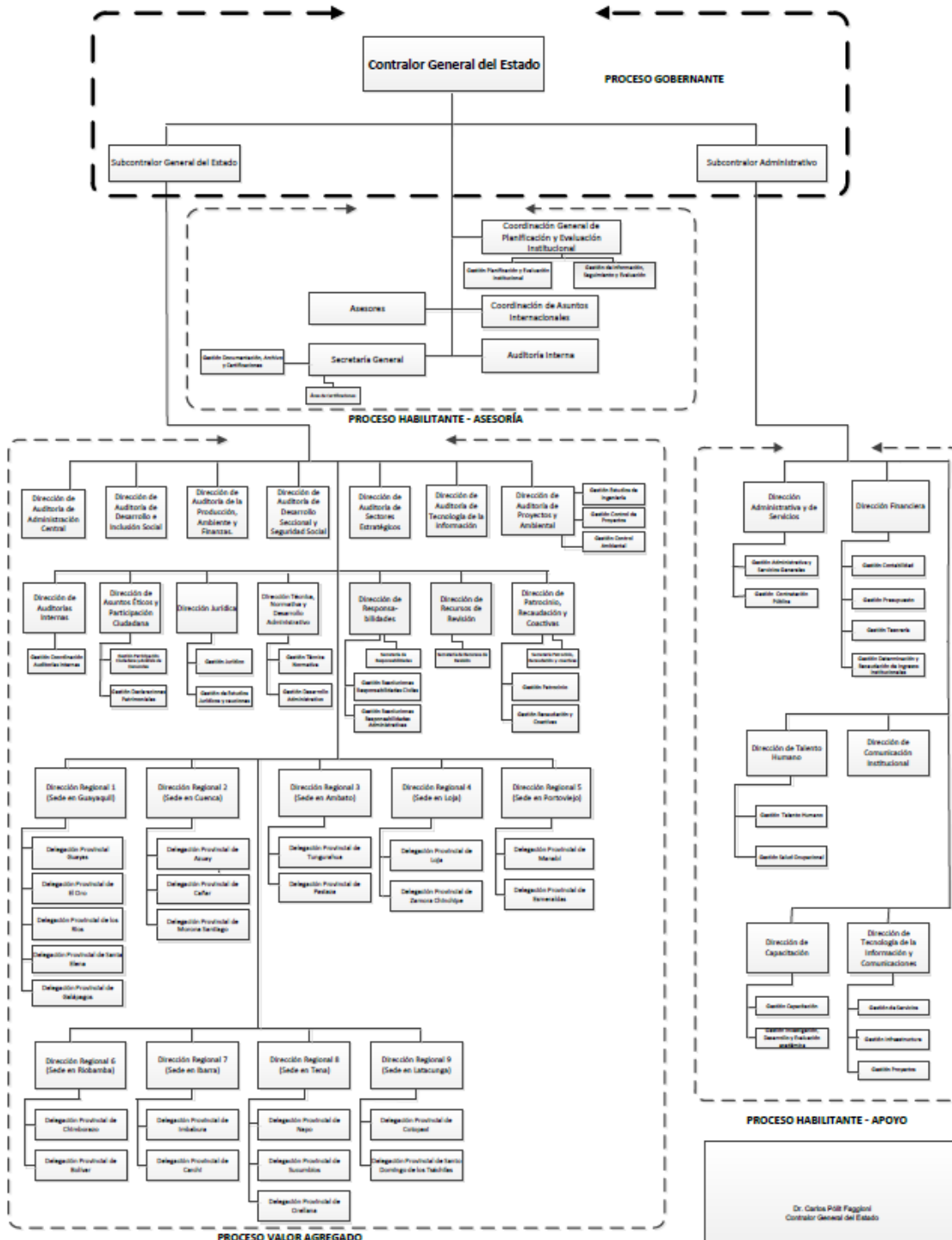


Figura 2.1: Organigrama Estructural Reformado a Mayo 2012 Acuerdo 012-CG-2012

Fuente: <http://intranet.contraloria.gob.ec/default.aspx> 2013/03/15

Como se puede apreciar la estructura organizacional de la CGE, tiene una estructura que por su naturaleza es micro administrativa, por su ámbito y contenido es general e integral, por su presentación es mixta es decir vertical y horizontal, ubicando en el primer nivel al Contralor General del Estado, en el segundo nivel las Subcontralorías General y Administrativa, en tercer nivel a la Coordinación Jurídica, la misma que se encuentra al mismo nivel de las unidades asesoras de Coordinaciones de Planificación y Evaluación Institucional, y Asuntos Internacionales. En el nivel 4 se encuentran todas las Direcciones Nacionales, y en los Niveles 5 y 6 las Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales respectivamente.

En términos generales la representación gráfica de la institución en su organigrama no es clara de entenderla, dificultando relacionar los niveles de autoridad, responsabilidad, y niveles jerárquicos correspondientes. Como en el caso de la Coordinación Jurídica su ubicación no está acorde con el nivel jerárquico ni su actividad; las Secretarías de Responsabilidades, de Patrocinio Recaudación y Coactivas ejecutan actividades de apoyo que deben ubicarse perpendicularmente a la línea de mando del titular de la unidad; la diagramación mixta en la Dirección de Auditoría de Proyectos y Ambiental con sus gestiones no es correcta, por cuanto deben ir a un solo conector y esta unirse a la Dirección.

Adicionalmente y a nivel de las unidades de los procesos habilitantes de asesoría internas se encuentra la Secretaría General, la misma que si bien posee una diagramación mixta, la línea en la representación vertical no se ubica correctamente en el rectángulo correspondiente.

De igual manera las unidades administrativas correspondientes a los procesos habilitantes de apoyo, si bien tienen una representación mixta, el conector tiene que ir por el lado izquierdo y no como están graficados.

Esta estructura adicionalmente fue desarrollada en base al estatuto orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, según este la CGE presenta su estructura

descriptiva determinando la misión, funciones y atribuciones, productos y servicios de las unidades administrativas inmersas en todos los procesos establecidos.

2.2.3.6.- Diagnóstico de la Estructura Organizacional, Funcional y Posicional de la Dirección de Talento Humano (DTH) – Gestión del Talento Humano (GTH)

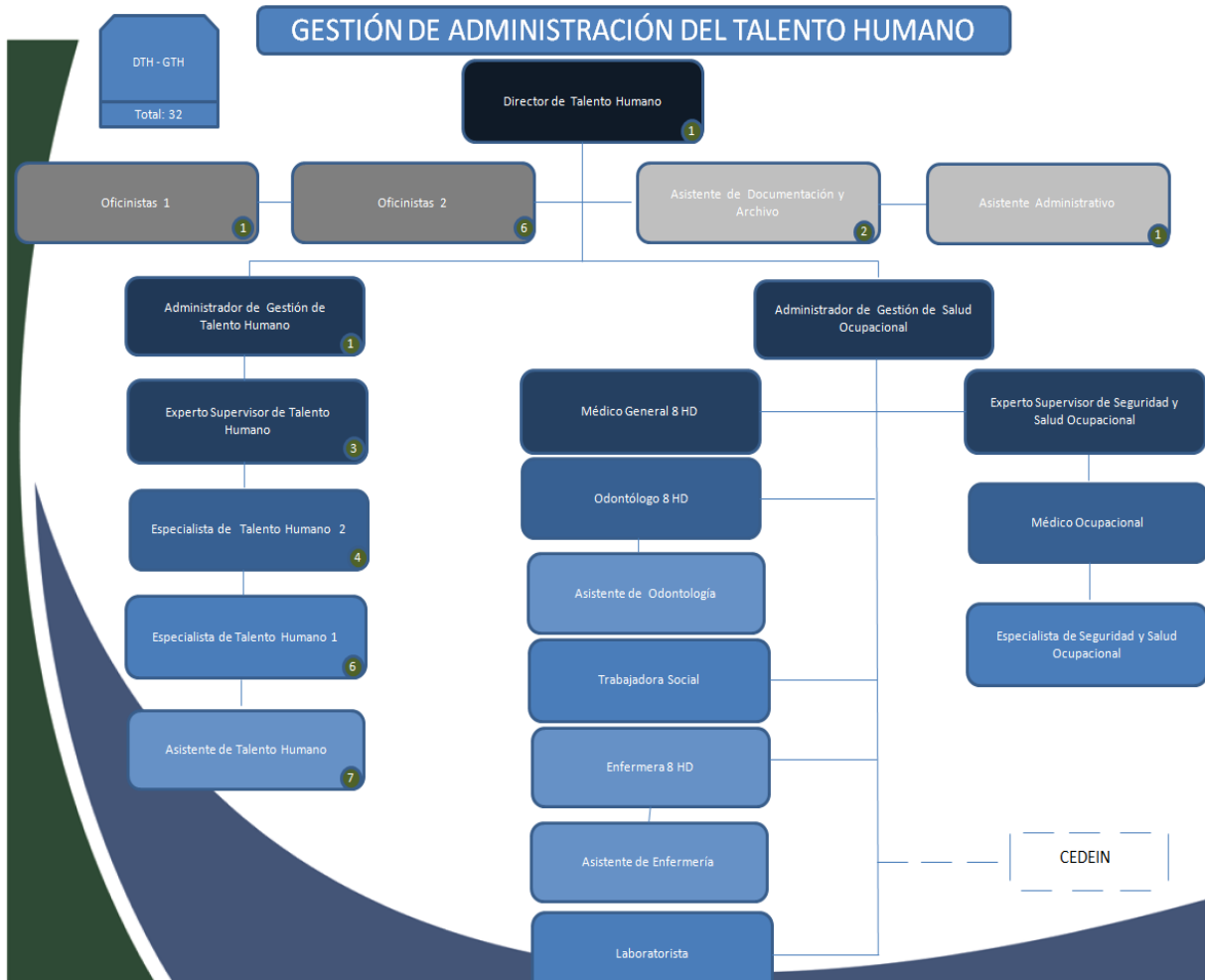


Gráfico 2.5: Estructura Orgánica Funcional y Posicional de la DTH - GTH

Fuente: Dirección de Talento Humano – Análisis Ocupacional

Elaborado por el Autor

2.2.3.6.1.- Misión de la DTH

En lo correspondiente con la Administración del Talento Humano, la DTH tiene como misión: “Administrar técnicamente la gestión del talento humano de la institución y del personal técnico de las unidades de auditorías internas de las entidades y organismos del sector público que potencialicen su desempeño y los niveles de eficiencia y eficacia.” (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la CGE, 2012, p.2)

2.2.3.6.2.- Estructura Organizacional de la DTH - GTH

Como se puede apreciar en la estructura organizacional de la CGE, la DTH tiene una diagramación vertical, ubicando en el primer nivel al Director, y en el segundo nivel a las Administraciones de Gestión de Talento Humano y de Salud Ocupacional.

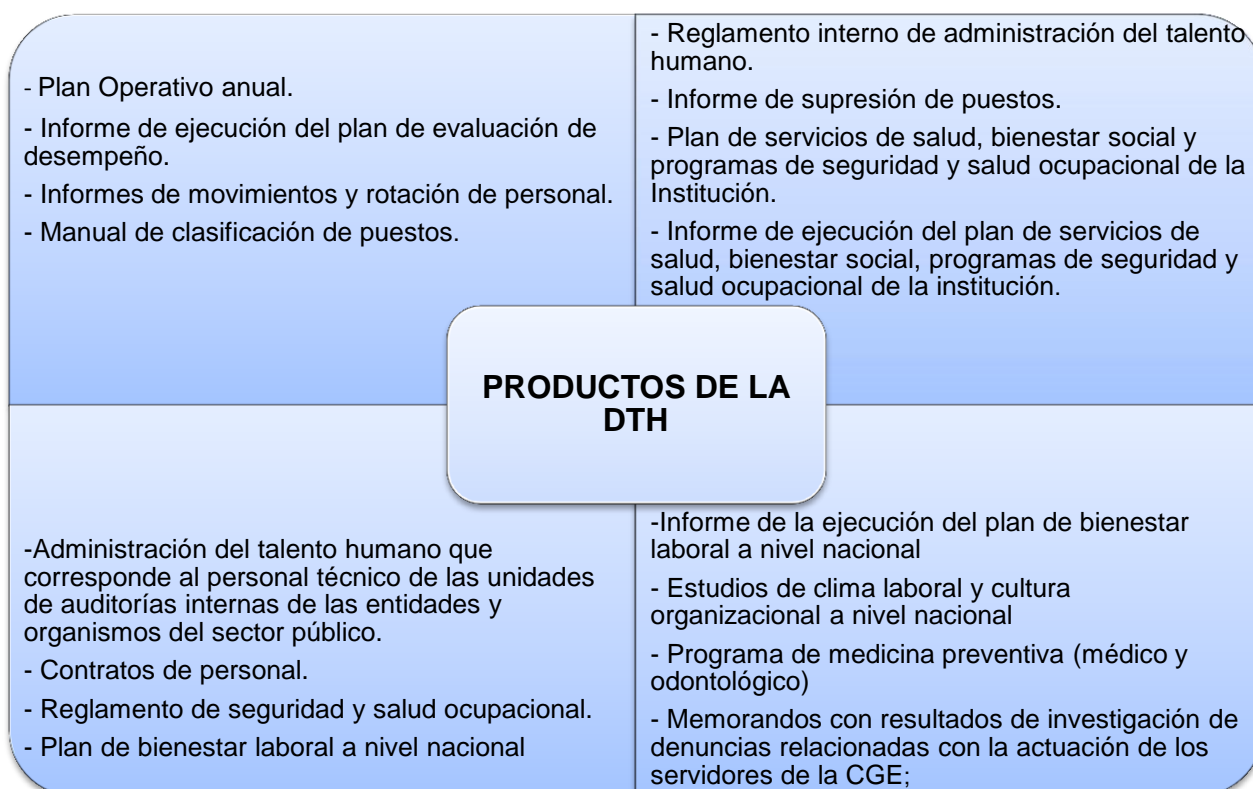
Si bien la estructura actual del área, se encuentra establecido en el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, la estructura para la Gestión del Talento Humano no responde a la misión de la misma, ni al mercado objetivo que en esta se encuentra.

Su estructura se orienta hacia la operatividad de la administración del talento humano o también denominada hardware, sin generación de valor agregado para la misma que apalanque la estrategia institucional, ya que carece del desarrollo de la parte estratégica o del software.

2.2.3.6.3.- Productos de la DTH

TABLA 2.3

Productos de la DTH



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la CGE

Elaborado por el Autor

2.2.3.6.4.- Funciones y atribuciones de la Dirección de Talento Humano:

- Elaborar y ejecutar el plan operativo anual de la Dirección;
- Administrar los subsistemas de talento humano, así como el régimen disciplinario institucional;
- Elaborar el reglamento de administración de personal que incluirá el régimen propio de remuneraciones de la institución;

- Elaborar y aplicar los manuales, reglamentos, instructivos, procedimientos, relacionados con la Administración del Talento Humano, en coordinación con la Dirección Técnica, Normativa y de Desarrollo Administrativo;
- Controlar la administración de los servicios de salud y asistenciales;
- Programar y coordinar con la Dirección de Capacitación las actividades de capacitación y desarrollo profesional de los servidores de la Contraloría;
- Elaborar el plan de servicios de salud, bienestar social y programas de seguridad y salud ocupacional de la Institución.
- Autorizar los gastos de todos los componentes remunerativos de los servidores de la institución;
- Evaluar el desempeño del personal de la unidad a base de los procedimientos establecidos;
- Recepción, investigación y trámite de reclamos y denuncias relacionadas al comportamiento ético de los(as) servidores(as) de la Contraloría;
- Cumplir con lo dispuesto en el Art. 14 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, en lo que se refiere al talento humano de las auditorías internas del sector público; y
- Las demás que le sean asignadas por la Alta Dirección.

2.2.3.6.4.1.- Funciones y atribuciones de la Gestión de Talento Humano:

- Elaborar la planificación de la gestión y poner a consideración de la Dirección;
- Desarrollar y mantener actualizados los subsistemas de administración del talento humano;
- Preparar el distributivo de sueldos en coordinación con la Dirección Financiera;
- Efectuar de acuerdo con las instrucciones del Contralor, la ejecución de los subsistemas de administración del talento humano y demás acciones de personal;

- Proponer la rotación de personal de las unidades operativas sobre la base del requerimiento de las unidades administrativas usuarias;
- Llevar registros y expedientes centralizados y preparar las estadísticas de personal;
- Administrar el plan de Carrera Administrativo;
- Aplicación del régimen disciplinario de conformidad con la normativa vigente.
- Llevar el control de asistencia, vacaciones, licencias, y permisos del personal;
- Absolución de consultas de temas legales relacionados con la administración del talento humano
- Administrar las becas que se ofrezcan a la Contraloría y las que ésta llegare a establecer;
- Desarrollar la gestión del talento humano para el personal técnico de las unidades auditorías internas de las entidades y organismos del sector público.
- Diseñar, implantar módulos o aplicaciones de talento humano relacionadas con el sistema informático de la Dirección; y,
- La demás que le sean asignadas por el Director.

Como se puede apreciar en los productos y funciones de la Administración de Gestión del Talento Humano (GTH), se encuentran incluidos como única actividad estratégica el desarrollo y mantenimiento de los subsistemas de gestión del talento humano; sin embargo el resto de actividades o el mayor peso del área son operativas como es la elaboración del distributivo, aplicación del régimen disciplinario y asesoramiento tanto para el personal de la CGE; así como para el personal técnico de las unidades de auditorías internas de las instituciones del sector público.

2.2.3.6.5.- Estructura de puestos de la Serie de Talento Humano

En Julio de 2012, el Ministerio de Relaciones Laborales aprobó la Resolución No. MRL-FI-2012-0337, mediante el cual expide el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos del Servicio Público para la CGE, dentro del cual se considera como estructura de puestos para la serie de Talento Humano en sus

niveles superiores a los puestos de Dirección y Administración de Gestión del Talento Humano y de Salud Ocupacional, los mismos que fueron diseñados considerando la planificación estratégica, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, misión, funciones y atribuciones resultantes de ellos; así como del proceso de desconcentración:

TABLA 2.4

Estructura de puestos de la serie de Talento Humano / Niveles Superiores (1 y 2)

Denominación del Puesto	Rol de la Norma Técnica
Director de Talento Humano	Dirección de unidad organizacional
Administrador de Gestión de Talento Humano	Ejecución y coordinación de procesos
Administrador de Gestión de Salud Ocupacional	Ejecución y coordinación de procesos

Fuente: Dirección de Talento Humano de la CGE

Elaborado por el Autor

Denominaciones: Para la asignación del nombre del puesto se consideraron dos maneras técnicas de elaboración.

1.- Nombres compuestos: El nombre del puesto estará formado en primer lugar por el rol que establece la norma técnica y en segundo lugar por la función de las actividades, proceso o ubicación estructural.

2.- Nombre propio: Corresponde a un solo nombre asignado a un puesto, acorde con su naturaleza y razón de ser de las actividades.

Por lo expuesto la serie de puestos de talento humano, está conformado por puestos con denominaciones de nombres compuestos y propios.

2.2.3.6.5.1.- Estructura de puestos de la Serie de Talento – Gestión de Talento Humano

Se consideran como estructura de puestos para la serie de Talento Humano – Gestión de Talento Humano, a aquellos puestos subordinados a los niveles superiores y que representan la totalidad de puestos de la serie, los mismos que tienen las siguientes denominaciones:

TABLA 2.5

Estructura de puestos de la serie de Talento Humano – Gestión de Talento Humano Niveles Operativos (3 y 4)

Denominación del Puesto	Rol de la Norma Técnica
Experto Supervisor de Talento Humano	Ejecución y supervisión de procesos
Especialista de Talento Humano 2	Ejecución de procesos
Especialista de Talento Humano 1	Ejecución de procesos
Asistente de Talento Humano	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico

Fuente: Dirección de Talento Humano de la CGE

Elaborado por el Autor

La serie de puestos de Gestión de Talento Humano mantiene una estructura orgánica funcional que permite el establecimiento de una ruta de carrera, con puestos cuyas denominaciones corresponde a nombres compuestos; sin embargo la diferencia entre los especialistas 1 y 2 está dada por el nivel de complejidad.

considerados de apoyo, que corresponde a una población de 17 servidores que representan un 54% de la población total.

TABLA 2.6

Posicional de la Dirección de Recursos Humanos – Departamento de Personal

No.	Puesto	Posiciones
1	Director de Talento Humano	1
2	Administrador de Gestión de Recursos Humanos	0
3	Experto Supervisor de Recursos Humanos	1
4	Especialista Técnico de Recursos Humanos	8
5	Especialista Técnico de Administración	1
6	Especialista Técnico de Sistemas	1
7	Asistente Especialista de Recursos Humanos	5
8	Asistente Especialista de Abogacía	2
9	Asistente Especialista de Auditoría	3
10	Asistentes Administrativos	7
11	Telefonista	1
12	Asistente de Servicios	2
	Total Población	32

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la CGE

Elaborado por el Autor

Posterior a la implementación del manual de descripción, valoración y clasificación de puestos, la DTH en la Gestión del Talento Humano incluido el Director, tiene una nómina de 32 funcionarios y servidores, distribuidos en 11 puestos, de los cuales 6 tienen relación directa con la gestión del área que representan el 54,5%, con una población de 22 servidores incluido al Especialista de Patrocinio 1 que representan al 69% del total de la población, mientras que los otros 5 puestos son considerados de apoyo, que corresponde a una población de 10 servidores que representan un 31% de la población total.

TABLA 2.7**Posicional de la Dirección de Talento Humano – Gestión de Talento Humano**

No.	Puesto	Posiciones
1	Director de Talento Humano	1
2	Administrador de Gestión de Talento Humano	1
3	Experto Supervisor de Talento Humano	3
4	Especialista de Talento Humano 2	4
5	Especialista de Talento Humano 1	5
6	Asistentes de Talento Humano	7
7	Especialista de Patrocinio 1	1
8	Asistente de Documentación y Archivo	2
9	Oficinista 2	6
10	Oficinista 1	1
11	Asistente Administrativo	1
	Total Población	32

Fuente: Dirección de Talento Humano de la CGE

Elaborado por el Autor

Acercándose más al mínimo ideal de distribución de personal 80/20, 80% de puestos para el *core* o misión del negocio y 20% de puestos para apoyo.

2.2.4.- Análisis de elementos estructurales y funcionales

Liderazgo

La Gestión de Talento Humano, se encuentra dentro de Dirección de Talento Humano de la CGE, la misma que actualmente se encuentra a cargo de un profesional de carrera, comprometido con la Institución, quien a través de sus actitudes promueve una cultura de servicio, de compromiso y cooperación en el trabajo, fomentando el diálogo y participando activamente en la solución de problemas; sin embargo no cuenta con un direccionamiento estratégico apalancado

en herramientas técnicas, limitando la ejecución en el tiempo de la visión estratégica y posicionamiento técnico que requiere el área.

Infraestructura

Se han levantado conjuntamente con la Dirección Técnica de Normativa los procesos en base a los productos establecidos en el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de la CGE para el área, a fin de estandarizar los procedimientos; adicionalmente se ha dotado de equipos tecnológicos acordes con los requerimientos actuales, y conjuntamente con la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones (DTIC) se encuentran automatizando el subsistema de evaluación del desempeño; y en plena ejecución el nuevo sistema de administración de ingresos y salidas del personal.

La DTH-GTH cuenta con un sistema informático de recursos humanos que sirve para ingresar información y obtener reportes los mismos que no se encuentran al día ya que la mayor parte de carga de información se lo ejecuta en procesos de mes vencido. A pesar de contar con los recursos tecnológicos, no se han automatizado ni interconectado ninguno de los subsistemas del área. Por otra parte la DTIC brinda herramientas que asesoran y apoyan la ejecución de los procesos de control y de apoyo que lleva adelante la Institución.

La DTIC cuenta con tres departamentos, encargados de funciones específicas que a continuación se detallan: 1) Gestión de Infraestructura, encargada de la adecuada gestión de comunicaciones, servidores, centro de datos y seguridades informáticas para las aplicaciones internas y las licencias adquiridas por la CGE, 2) Gestión de Proyectos, se encarga de desarrollar herramientas de apoyo a la gestión de la CGE, dar mantenimiento a las herramientas que se encuentran en producción y validar técnicamente las licencias de software requeridas y 3) Gestión de Soporte, tiene a su cargo la gestión del soporte técnico a usuarios internos y externos de hardware y de las aplicaciones que se encuentran en producción, funcionan a través de un call

center con número único y una mesa de ayuda que se encarga de solventar los inconvenientes o incidentes referentes a tecnología de la información y comunicaciones.

Comunicación

La DTH-GTH como la mayor parte de las unidades administrativas de la CGE, se encuentra formado por personal antiguo, relativamente nuevo y nuevo, cada uno con un diferente sistema de creencias y hábitos de trabajo, haciendo muy difícil la integración, formando grupos y no equipos de trabajo.

La cultura organizacional de la CGE es muy formal, con concentración del poder en la máxima autoridad y en sus niveles de confianza, carente de comunicación en ambas vías y de transmisión de lineamientos y direccionamiento estratégico. Al igual que en las personas las unidades administrativas tampoco trabajan en equipo y no existe aplicación de gestión del conocimiento, sin capacidad para retener y transmitir el mismo.

Organización

Constantemente se tienen que desarrollar productos o subsistemas, los mismos que no responden a un proceso innovador, sino a una aplicación no organizada de las diferentes normas y directrices dadas por el Ministerio de Relaciones Laborales; sin embargo de esto en la implementación se lleva a cabo dentro de un esquema participativo y de consenso, donde todas las ideas y sugerencias son importantes, tratando de llevar adelante el proyecto.

Las normas éticas se ven totalmente reforzadas con el ejemplo dado por todos y cada uno de los servidores y funcionarios, desde los máximos niveles ejecutivos hasta los niveles operativos y de servicios inferiores, para lo cual la institución cuenta con un código de ética, el mismo que es incluido incluso como parte de la evaluación

del desempeño. Bajo este contexto las limitaciones se convierten en lugar propicio para implementar y ejecutar las oportunidades de mejora.

2.2.5 Descripción de la Matriz de Componentes Organizacionales

TABLA 2.8

Matriz de Componentes Organizacionales – Institucional

MATRIZ DE COMPONENTES ORGANIZACIONALES - INSTITUCIONAL					
MISIÓN					
VISIÓN					
	ACTIVIDADES	UNIDAD EJECUTORA	UNIDAD DE APOYO	SUBDIVISIÓN	RESUMEN FINAL
G O B E R N A N T E S					
A G R E D E V A L O R E S					
P R O C E S O S D E					

Fuente: Comisión Técnica Interinstitucional (2009) – Participación del autor

Elaborado por el Autor

La Gestión del Talento Humano, debe estar totalmente ligada y alineada con la estrategia de la institución, empleando para el efecto la mezcla de modelos de gestión humanísticos con el desarrollo de herramientas técnicas que busquen mejorar la productividad, desarrollados con procesos claros, equitativos y justos.

En las abreviaturas del Proceso de Planificación y Diseño de Perfiles y Orgánico, Macro-proceso Talento Humano de la Normativa Interna de EP Petroecuador, define a la Matriz de Componentes Organizacionales como “Es la Matriz de decisión obtenida de la apreciación y diagnóstico del modelo de negocio; que está compuesta de las actividades de responsabilidad, denominación del componente responsable por la actividad que permite el diseño de la estructura organizacional”. (normativa.eppetroecuador.ec de [http://normativa.eppetroecuador.ec:8080/documents/10157/13821/H06.01+Planificacion+y+Dise%C3%B1o+de+Perfiles+y+Organico+\(v01\)](http://normativa.eppetroecuador.ec:8080/documents/10157/13821/H06.01+Planificacion+y+Dise%C3%B1o+de+Perfiles+y+Organico+(v01)), 2011, p.2).

El desarrollo de esta Matriz a nivel Institucional, inicia desde la perspectiva del direccionamiento estratégico, entorno legal, planificación estratégica, misión y de la visión, macro-procesos y las actividades resultantes de ellos; pudiendo bajar niveles según la ubicación estructural del área, la cual nos dará siempre la estructura para los niveles superiores (1 y 2).

Una vez identificada la misión, se identifican y separan las actividades resultantes del macro-proceso o proceso que se encuentran dentro de la misión, posteriormente se las ubica en función del proceso que corresponda, pudiendo ser este gobernante, agregador de valor o de apoyo, estas actividades deberán ser racionalizadas a fin de dar una connotación técnica a su descripción, todo esto en función del nivel de análisis.

A continuación se describe la unidad ejecutora que va a ser responsable de esa actividad, la misma que estará acorde con las denominaciones de los puestos que se encuentren dentro del nivel directivo o proceso gobernante en la gestión que se está analizando.

Descrita la unidad ejecutora, se incluyen las unidades de apoyo que se requieren para poder ejecutar las actividades, llamadas también recursos que dependiendo del nivel de desarrollo pueden ser las unidades administrativas.

Adicional a esto se define para la unidad ejecutora si requiere una subdivisión, esto puede ser geográfica o dentro de un proceso de desconcentración.

Por último y como resumen final se ata el nivel de la unidad ejecutora al nombre propio del área.

Para la aplicación de esta Matriz a nivel de Unidades Administrativas no se incluye la visión ni la separación por procesos.

TABLA 2.9

Matriz de Componentes Organizacionales - Unidad Administrativa

MATRIZ DE COMPONENTES ORGANIZACIONALES – UNIDAD ADMINISTRATIVA				
MISIÓN				
ACTIVIDADES	UNIDAD EJECUTORA	UNIDAD DE APOYO	SUBDIVISIÓN	RESUMEN FINAL

Fuente: Comisión Técnica Interinstitucional (2009) – Participación del autor

Elaborado por el Autor

Misión: La razón de existir de la organización, el propósito de la organización, la labor asignada o autoimpuesta, es la obligación. Implica también lo que la organización no deberá hacer.²

² Guía de Estudio Módulo La Planeación Estratégica Empresarial como insumo de la Gestión del Talento Humano. Eduardo Baldeón, MSc. Mayo 2011

Visión: Visualización de la acción a desarrollar en el presente, pero también implica una proyección; una imagen proyectada en el futuro de la organización que se desea.²

Procesos Agregadores de Valor (Operativos): Tiene que ver con el *core bussines* (giro del negocio de la empresa); misión, visión; el producto de un proceso básico atiende a un cliente externo.³

Procesos de Apoyo: Atiende al Cliente Interno (Talento Humano, Administrativos, Financieros, Tesorería, Tecnología, Legal, etc.); no están relacionados con el giro del negocio.³

Procesos Gobernantes: Son ejecutados por la Alta Dirección, tiene que ver con la Planificación, Direccionamiento y Control. (Sistemas de Control, Direccionamientos Operativos, Elaboración el Plan Estratégico, Proceso de Planes Operativos, Proceso de Gestión Organizacional, etc.).³

Actividades: Actividades resultantes del proceso o macro-proceso que se encuentran dentro de la misión. (El Autor, 2013)

Unidad Ejecutora: Nivel de unidad administrativa requerido y que va a ser responsable de esa actividad, cuya denominación deberá estar acorde con las denominaciones de los puestos que se encuentren dentro del nivel directivo o proceso gobernante en la gestión que se está analizando. (El Autor, 2013)

Unidad de Apoyo: Nivel de unidad administrativa de apoyo que se requiere para poder ejecutar las actividades, llamados también recursos. (El Autor, 2013)

³ Guía de Estudio Módulo Gestión Organizacional por Procesos, Diego Raza Carrillo Junio 2011.

Subdivisión: División geográfica requerido dentro de un proceso de desconcentración. (El Autor, 2013)

Resumen final: Nombre propio del nivel requerido de la unidad ejecutora. (El Autor, 2013)

Nivel Superior: Se entiende como la ubicación principal de la estructura, ubicando en el primer y segundo lugar, llamándose también niveles 1 y 2 que tienen que ver con las denominaciones de puestos de niveles directivos. (El Autor, 2013)

Nivel Operativo: Se entiende como la ubicación secundaria de la estructura, ubicando en el tercer y cuarto lugar, llamándose también niveles 3 y 4 que tienen que ver con las denominaciones de puestos de niveles operativos. (El Autor, 2013)

2.2.6 Identificación y descripción Herramienta de Dimensionamiento de Personal

El dimensionamiento de personal forma parte del proceso del diseño de perfiles y orgánico, por lo cual su metodología tiene algunas fuentes como son:

2.2.6.1 Metodología para valorar actividades generales e identificar actividades esenciales

Santamaría (2011, p.17), en la guía de estudio Gestión del Talento Humano por Competencias I, en el capítulo III, numeral 3.1 “Actividades Esenciales”, menciona que antes de levantar los perfiles por competencias, es necesario identificar las actividades esenciales de cada puesto de trabajo, ya que no todas las actividades tienen el mismo nivel de importancia o impacto, y que solo a partir de éstas se podrá elaborar el perfil. Para lo cual establece una metodología para valorar actividades generales e identificar las actividades esenciales:

Escalas

En primer lugar establece escalas (factores) para valorar e identificar actividades esenciales de puestos, procesos y grupos ocupacionales, etc, donde:

F = Frecuencia

CE = Consecuencias de no aplicación de la actividad o ejecución errada

CM = Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad

Definición de factores para valorar actividades

Posteriormente realiza la caracterización de esos factores y el desarrollo de preguntas para evidenciar el mismo.

Escalas / Caracterización	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
Frecuencia: se refiere a la periodicidad con la que se realiza la actividad.	¿Con qué periodicidad se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: se refiere a las consecuencias por no ejecutar la actividad o por un incorrecto desempeño.	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
Complejidad o grado de dificultades en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? o, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

Gradación de las escalas

Se refiere en primer lugar a establecer un valor cuantitativo a la escala, abriendo está a cinco grados que van del 5 al 1, posterior a lo cual realiza la descripción de la escala en el grado que le corresponde como a continuación se detalla:

Grado	Frecuencia (F)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.

Con toda esta parametrización, se realiza un levantamiento de todas las actividades del puesto en la cual puede utilizarse el método de entrevistas sobre incidencias críticas, para posteriormente utilizar la fórmula para valorar las actividades y establecer las esenciales

Fórmula para valorar las actividades y establecer las esenciales

Total= frecuencia + (Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada x Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad)

$$\text{Total} = F + (\text{CE} \times \text{CM})$$

Con estos resultados según la metodología se incluyen máximo las 4 actividades con las puntuaciones más altas.

TABLA 2.10**Identificación de actividades esenciales del puesto****IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO****Cargo:**

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO	Valoración de las actividades esenciales			
	F	CE	CM	Total
1.				
2.				
3.				
4.				

Fuente: Santamaría (2011, p.19) Guía de Estudio Gestión del Talento Humano por Competencias I

Elaborado por el Autor

Características de una actividad esencial:

- Tiene el mayor impacto para la organización porque genera resultados que agregan valor.
- Demanda los mayores recursos psicológicos del ocupante (conocimientos, destrezas, habilidades, etc.).
- La organización debe asegurarse que el ocupante de la posición desempeñe con competencia las actividades esenciales.

2.2.6.2 Modelando Perfiles de Competencias MPC

Este método desarrollado por Paredes & Asociados, de igual manera que el anterior sirve para elaborar los perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas. Estos son el núcleo o punto de partida de la administración de recursos humanos.

TABLA 2.11

Modelado de Perfiles por Competencia / Actividades Esenciales

Ejemplo:

Cargo: Asistente de Selección

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO		Valoración de las actividades para establecer las esenciales			
		F	CE	CM	Total
1.	Elaborar reportes de evaluación de pruebas y entrevistas	5	3	4	17
2.	Aplicar las pruebas de evaluaciones a los candidatos	5	4	3	17
3.	Entrevistar a los candidatos en la fase preliminar	5	3	4	17
4.	Indagar referencias de trabajo	4	4	3	16
5.	Colaborar en la selección de métodos de evaluación	5	3	3	14
6.	Solicitar datos faltantes de las hojas de vida	5	4	2	13
7.	Administrar el archivo de selección	5	3	2	11
8.	Llamar a agencias de empleo y consultoras	5	3	2	11
9.	Difundir anuncios de reclutamiento interno	2	3	2	8
10.	Atender las solicitudes de contratación de personal	2	3	2	8
11.	Convocar a los candidatos entrevista	5	4	1	9

$$\text{Total} = (\text{CE} * \text{CM}) + \text{F}$$

Fuente: Paredes & Asociados, Certificación Internacional de Especialistas en Gestión de Recursos Humanos por Competencias, 2013, p. 31

Elaborado por Paredes & Asociados

Dónde:

F = Frecuencia.

CE = Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada.

CM = Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad.

En este método también se identifican las actividades esenciales que son criterios de rendimiento superior, para lo cual se basa en el Teorema de Pareto, en las que la identificación del 20% de las actividades críticas (causas), generan el 80% de los resultados para la institución.

El concepto de “actividades esenciales” es una aplicación del Principio de Pareto en los puestos de trabajo

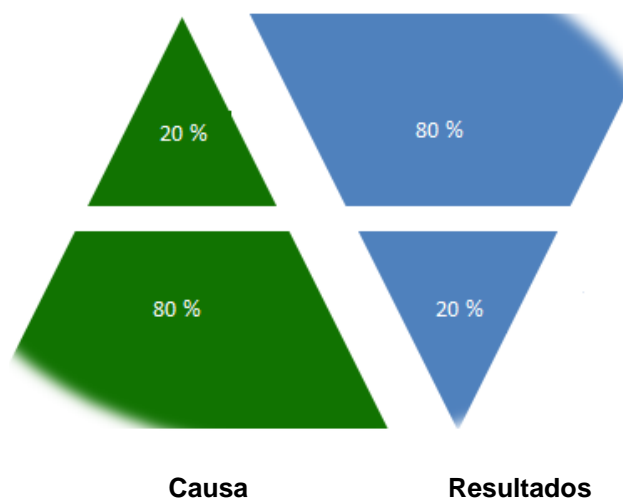


Gráfico 2.7: Principio de Pareto en la determinación de Actividades Esenciales

Fuente: Paredes & Asociados, Certificación Internacional de Especialistas en Gestión de Recursos Humanos por Competencias, 2013, p. 31

Elaborado por Paredes & Asociados

2.2.6.3 DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA DIMENSIONAMIENTO DE PERSONAL

TABLA 2.12

Herramienta de Dimensionamiento de Personal

DIMENSIONAMIENTO DE PERSONAL													
I.- DATOS DE LA POSICIÓN													
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO			MACROPROCESO										
DENOMINACION DEL PUESTO			PROCESO										
GRUPO OCUPACIONAL			SUBSISTEMA / PRODUCTOS										
UNIDAD ADMINISTRATIVA			LOCALIDAD										
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO			MODALIDAD										
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES													
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL	
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T		
1			5	Diario	5	5	Muy grave	5	5	Muy alta	5	30	
2			4	Semanal	4	4	Grave	4	4	Alta	4	20	
3			3	Quincenal	3	3	Considerable	3	3	Moderada	3	12	
4			2	Mensual	2	2	Menor	2	2	Baja	2	6	
5			1	Trimestral/Semestral/Anual	1	1	Minima	1	1	Casi ninguna	1	2	
5	III.- CARGA DE TRABAJO			IV.- IMPACTO Y PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES									
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES		0	PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO									47%	
CARGA DE TRABAJO AL 80%		8287	PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS									40%	
CARGA DE TRABAJO AL 100%		10358	PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS									40%	
CARGA DE TRABAJO		0%	PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO									20%	
FECHA DE ELABORACION			ELABORADO POR										

Fuente: Andrade (2007, p. 47), Santamaría (2011, p. 19), Paredes (2013, p. 31), Comisión de Gestión del Talento Humano Petrocomercial (2008).

Elaborado por el Autor

2.2.6.3.1 Datos de la Posición

Conjunto de datos generales que permiten identificar al talento, su puesto, grupo ocupacional, unidad administrativa y puesto del jefe superior inmediato; así como también al macro-proceso y proceso al que pertenecen, subsistemas/productos bajo su responsabilidad, y datos relacionados con la localidad y modalidad laboral; los mismos que en su mayor parte forman parte del perfil duro.

DESCRIPCIÓN	DEFINICIÓN
Nombre del Talento	Nombre del servidor o funcionario que realiza las actividades dentro de la institución.
Denominación del puesto	Denominación asignada a un servidor o funcionario en función de la naturaleza de las actividades que realiza, el mismo que se encuentra dentro de la estructura organizacional / distributivo.
Grupo Ocupacional	Nombre general a un grupo de puestos en base de la estructura organizacional.
Unidad Administrativa	Denominación del área
Puesto Jefe Superior Inmediato	Puesto a quien se reporta y supervisa el trabajo de manera directa.
Macro-proceso	Denominación del proceso global, y que corresponde a la razón de ser de la Unidad Administrativa.
Proceso	Denominación del proceso específico dentro del cual se ubica el puesto.
Producto	Entregable del puesto y posición.
Localidad	Lugar específico donde se ejecuta el puesto.
Modalidad	Tipo de jornada de trabajo, o también llamado turno de trabajo del puesto analizado, siendo su descripción días laborados por días de descanso Ej. 5x2, 6x4, 7x7, 8x6, 8x8, etc.

Para el caso de la CGE, todo su personal labora en modalidad 5x2, es decir trabaja 5 días y descansa 2, cada día es de 8 horas laborales, totalizando 40 por mes; sin embargo y para aplicación de otras instituciones se detalla como ejemplo la base mínima de personas requeridas por turno, el mismo que variará en función del resultado del dimensionamiento; así como las horas diarias requeridas por turno.

TABLA 2.13

Mínimo de personas necesarias por modalidad laboral

MODALIDAD (Días laborados x Días de descanso)	BASE DE PERSONAS MÍNIMO NECESARIO POR MODALIDAD	HORAS DIARIAS LABORADAS POR PERSONA
4 x 3	1	10
5 x 2	1	8
6 x 4	5	9,5
7 x 7	2	11,4
8 x 6	2	10

MODALIDAD (Días laborados x Días de descanso)	BASE DE PERSONAS MÍNIMO NECESARIO POR MODALIDAD	HORAS DIARIAS LABORADAS POR PERSONA
9 x 6	4	9,5
10 x 5	3	8,6
14 x 7	3	8,6

Fuente: Comisión Técnica Interinstitucional (2009), participación del autor

Elaborado por el Autor

2.2.6.3.2 Levantamiento de Actividades

DESCRIPCIÓN	DEFINICIÓN
Actividad	Acción y responsabilidad propia del puesto, que realiza un servidor o funcionario.
Tiempo Minutos	Duración en minutos que toma realizar esa actividad por el servidor o funcionario, relacionada siempre con el mes como base de cálculo.
Frecuencia (F)	Periodicidad con la que se realiza la actividad.
Valor de la Frecuencia (TF)	Escala cuantitativa de la frecuencia, que va de 5 a 1.
Descripción de la Frecuencia (DF)	Escala cualitativa de la frecuencia, que va de diario a trimestral/semestral/anual.
Incidencia (I):	El impacto producido por dejar de hacer o hacer mal esa actividad en la institución.
Valor de la Incidencia (TI)	Escala cuantitativa de la incidencia, que va de 5 a 1.
Descripción de la Incidencia (DI)	Escala cualitativa de la incidencia, que va de muy grave a mínima.
Dificultad (D)	Grado de complejidad para ejecutar la actividad.
Valor de la Dificultad (TD)	Escala cuantitativa de la dificultad, que va de 5 a 1.
Descripción de la Dificultad (DD)	Escala cualitativa de la dificultad, que va de muy alta a casi ninguna.
Total General (TG)	Es el puntaje resultante de la aplicación de la fórmula $TG=F+(I*D)$ en relación con la valoración de las actividades para el puesto en sus diferentes factores y grados, las mismas que se han clasificado en: estratégicas, operativas y sin sustento, siendo el máximo de 30 puntos.

Escalas cuantitativas y cualitativas:

VALOR	DESCRIPCION		
	FRECUENCIA	INCIDENCIA	DIFICULTAD
5	Diaria	Muy grave	Muy alta
4	Semanal	Grave	Alta
3	Quincenal	Considerable	Moderada
2	Mensual	Menor	Baja
1	Trimestral, semestral, anual, etc.	Mínima	Casi ninguna

FRECUENCIA / TIEMPO EN MINUTOS POR ACTIVIDAD	
FRECUENCIA	TIEMPO EN MINUTOS POR ACTIVIDAD
Diaria	El tiempo en minutos se multiplica por el valor de los días efectivos promedio mensual (DEPM) que para el 2013 corresponde a 21,58.
Semanal	El tiempo en minutos se multiplica por 4 que es el número de semanas al mes.
Quincenal	El tiempo en minutos se multiplica por 2.
Mensual	El tiempo en minutos se multiplica por 1, ya que es la unidad de medida para el levantamiento
Trimestral, semestral, anual, etc.	Se divide para 3 si es trimestral, para 6 si es semestral y para 12 si es anual.

A fin de potencializar las actividades, estas se han dividido en estratégicas aquellas cuyo resultado son iguales o superiores a 14 puntos considerando el piso con un punto bajo el promedio; las operativas cuyos resultados se encuentran en el rango de entre 4 y 13 puntos considerando el techo 2 puntos bajo el promedio; y las sin sustento o de poca relevancia son aquellas cuyo resultado son menores a 4 puntos,

TIPO DE ACTIVIDAD	RANGO DEL RESULTADO	PESO %
Estratégica	30 – 14	57
Operativa	13 – 4	33
Sin Sustento	3 – 1	10

Esta ponderación, permitirá que en el momento del desarrollo del perfil por competencias, las actividades para los puestos mantengan una distribución porcentual congruente con la denominación y responsabilidad del mismo.

2.2.6.3.3 Carga de trabajo

DESCRIPCIÓN	DEFINICIÓN
Total de tiempo utilizado al mes (TTUM)	Corresponde a la sumatoria de los tiempos efectivos mensuales de las actividades.
Carga de trabajo al 100%	Se considera al 100% de horas laborables como base, es decir 8 horas diarias por 60 minutos por días promedio trabajados al mes para ese año.
Carga de trabajo al #%:	Considerando que la persona no ejecuta el 100% de su tiempo en actividades relacionadas netamente con el puesto de trabajo, se ha considerado un margen del (100-#)% de tolerancia, es decir el #% se vuelve el 100%.
Carga de Trabajo	Es relación porcentual obtenida entre el TTUM / Carga de trabajo al 100 o #% según corresponda

TEUXA = Tiempo efectivo utilizado por actividad

DEPM = Días efectivos promedio mensual

TM = Tiempo en minutos

TTUM = Total tiempo utilizado al mes

Para determinar el total del tiempo utilizado al mes, se utilizará la siguiente fórmula:

$$\mathbf{TTUM} = \sum (\mathbf{TEUXA})$$

Consideraciones:

El valor promedio de días laborales mensuales para cada año, se obtiene identificando los días laborales por mes dividiéndolo para 12, este valor variará en función del año, permitiendo obtener mayor exactitud en el cálculo:

TABLA 2.14

Promedio días laborales efectivos mensuales por año 2012 / 2013

MES / AÑO	DIAS EFECTIVOS MES / 2012	DIAS EFECTIVOS MES / 2013
Enero	22	25
Febrero	19	18
Marzo	24	23
Abril	21	22
Mayo	22	22
Junio	21	20
Julio	22	23
Agosto	22	22
Septiembre	20	21
Octubre	22	22
Noviembre	21	21
Diciembre	19	20
TOTAL DÍAS EFECTIVOS AÑOS	255	259
DIAS EFECTIVOS PROMEDIO MES PARA EL AÑO	21,25	21,58

Fuente: Calendario 2012 / 2013

Elaborado por el Autor

Para el año 2013, los días efectivos promedio mensual (DEPM) es de 21,58. Tomando en cuenta la actual cultura organizacional y a fin de reducir el impacto en la población, se trabaja con una efectividad del 80% o con un margen de holgura de un 20% la fórmula sería el equivalente a 6,4 horas por 60 minutos y por los días efectivos promedio mensual, el mismo que deberá ser determinado al inicio del proceso.

Con los resultados obtenidos se podrá establecer el número de servidores que se requieren por posición, insumo que servirá para el posicional en el proceso de desarrollo de estructuras en sus niveles operativos.

2.2.6.3.4 Impacto y participación de actividades

Permite obtener información porcentual actual del impacto y la participación de las actividades en el puesto de trabajo, a fin de aportar en el mejoramiento de los perfiles y potencializarlo en función del enfoque utilizado.

DESCRIPCIÓN	DEFINICIÓN
Porcentaje de impacto o valor agregado del puesto	Porcentaje de impacto de las actividades en relación con el puesto y se lo mide con la fórmula: Impacto = $((\Sigma \text{ Total General Actividades}) / (\text{No. De Actividades} / 30))$
Porcentaje de actividades estratégicas	Porcentaje de impacto de las actividades estratégicas en relación con el puesto, su fórmula de cálculo es: No. de actividades estratégicas / No. actividades
Porcentaje de actividades operativas	Porcentaje de impacto de las actividades operativas en relación con el puesto, su fórmula de cálculo es: No. de actividades operativas / No. actividades
Porcentaje de actividades sin sustento	Porcentaje de impacto de las actividades sin sustento en relación con el puesto, su fórmula de cálculo es: No. de actividades sin sustento / No. actividades

Por lo expuesto la base metodológica para el desarrollo del modelo para diseñar estructuras organizacionales con enfoque de competencias, que promuevan la productividad en el área de gestión de talento humano de la Contraloría General del Estado, se fundamenta en el levantamiento de actividades a través de entrevistas personales en los puestos de trabajo, para posteriormente analizarlas, racionalizarlas, parametrizarlas, ordenarlas, agruparlas, potencializarlas y graficarlas, en las cuales se encuentra y se suma el enfoque por competencias.

Cabe indicar que si bien el desarrollo de estructuras organizacionales en su mayoría parte del levantamiento de procesos, que tiene un efecto vertical descendente, es decir va de la identificación de los macro-procesos hacia actividades y hasta tareas dependiendo de la necesidad, este modelo utiliza el dimensionamiento de personal como herramienta técnica de talento humano que tiene un efecto vertical ascendente, es decir va de las actividades hacia los macro-procesos, llegando a converger y validarse.

2.2.7 Enfoque por competencias

La gestión de recursos humanos por competencias es una nueva tendencia que se aplica en las llamadas organizaciones de alto rendimiento, a partir de los noventa esta forma de gestionar al capital humano busca incrementar los niveles de productividad y rendimiento organizacional mediante la potencialización del desempeño laboral de las personas.

Según Shippman, J.S., Ash, R.A., Battista, M., Carr, L., Eyde, Hesketh, B., Kehoe, J., L.D., Pearlman, K., Prien, E.P., & Sánchez, J.I. (2000, *Personnel Psychology*, 53(3) – Autumn, 703-740), en su obra titulada “*The practice of competency modelling*”, menciona que el origen del término competencias no se puede atribuir a un solo autor, y que surgen de la integración de varias corrientes teóricas paralelas en diversas áreas de la psicología entre las que se hallan: la psicología de las diferencias individuales, la psicología educativa, los centros de evaluación (*assessment center*), análisis de puestos de trabajo, las inteligencias múltiples de Gardner (1983), el enfoque de McClelland (1973) sobre las conductas de alto rendimiento y las competencias centrales de la organización de Prahalad & Hamel (1990).

Este enfoque pretende:

1. Establecer resultados claves que generen valor a la organización.

2. Identificar las competencias críticas o comportamientos laborales que requiere el personal para lograr los resultados con efectividad y eficiencia.
3. Desarrollar las competencias críticas de las personas para mantener el desarrollo institucional.

El enfoque de competencias se concreta en las llamadas “normas de competencia laboral o perfiles”; sin perfiles sería muy difícil tener un referente para medir la competencia del personal, por ende implantar programas de mejora del desempeño y apoyar eficazmente a la productividad de la institución. Estos perfiles tienen que estar contextualizados a la organización.

Adicionalmente la gestión por competencias es el enfoque requerido por las normas ISO 9001:2000 para certificar a las organizaciones en lo relativo a los recursos humanos.

De acuerdo a la guía de “Introducción a la Administración de Recursos Humanos por Competencias Potenciando el Capital Humano en la Organización”, dada por la consultora Alfredo Paredes & Asociados Cía. Ltda. (2013, p.81), menciona las diferencias del modelo de competencias con el enfoque tradicional, las mismas que a continuación se detallan:

Enfoque tradicional (Apoyo básico)	Enfoque de competencias (Soporte estratégico)
Énfasis en actividades operativas	Énfasis en actividades estratégicas
Cada subsistema se ejecuta de manera independiente.	Cada subsistema está vinculado e integrado a los demás procesos
Requiere de especialistas de cada subsistema.	Requiere de personal polivalente
Poca preocupación por los aspectos estratégicos de la organización.	Todas las actividades se las ejecuta con la finalidad de apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Funciones de recursos humanos centralizadas.	Funciones compartidas. Las actividades involucran a todas las áreas.
Mínima conceptualización del desempeño laboral.	Tiene una teoría muy clara sobre el desempeño y sus causas. Esto se materializa en los perfiles por competencias

Enfoque tradicional (Apoyo básico)	Enfoque de competencias (Soporte estratégico)
Concepción limitada sobre el desarrollo profesional (No. de cursos, requisitos formales, etc).	Amplia concepción sobre el desarrollo profesional. La capacitación con cursos es solo una modalidad de desarrollo, no es la única ni la más importante.
Selección poco eficaz. Alta interferencia de requisitos contaminantes: edad, género, etc.	Selección eficaz. Se selecciona por competencias y no por criterios irrelevantes.
Evaluación del desempeño poco eficaz: factores genéricos, evaluación de rasgos, etc.	Evaluación eficaz. Se evalúa el desempeño de las actividades esenciales y se analiza el grado de desarrollo de las competencias.
Poca importancia a la retroalimentación	Alta importancia a la retroalimentación y a la elaboración de planes individualizados de desarrollo.
Diseñada pensando en el puesto de trabajo como la única unidad de análisis.	Flexible. Se adapta a cualquier tipo de unidad organizativa: puesto, proceso, equipo, proyecto, etc.
Poca preocupación por el cambio y los requerimientos futuros del personal.	Recalca la innovación y las opciones de cambio.
Ausencia de un referente que permita planificar y orientar las actividades de recursos humanos.	Referente claro: los modelos de competencias y los objetivos estratégicos de la organización.

En la obra titulada “Gestión de recursos humanos por competencias” de Pereda & Berrocal (1999), menciona que existen dos enfoques generales sobre las competencias: el americano y el europeo.

El enfoque americano define a la competencia como: “Una característica subyacente de un individuo que está causalmente vinculada a criterios de alto rendimiento en un puesto o situación”. (Spencer & Spencer, 1993, p.9)

El enfoque europeo define a las competencias como: “Conjunto de comportamientos observables que permiten responder eficaz y eficientemente las exigencias planteadas por un trabajo”. (Pereda & Berrocal, 1999, p.266).

Sin embargo estos enfoques son complementarios ya que para desempeñar una actividad de manera competente (enfoque europeo), es necesario que el individuo tenga los requisitos necesarios como conocimientos, destrezas, aptitudes, etc (enfoque americano), razón por la cual para el desarrollo de los perfiles por

competencias incluirán actividades esenciales de los puestos (enfoque europeo) y las características personales requeridas para desempeñar esas actividades con competencias (enfoque americano).

2.2.7.1 Concepto de Competencias

Según la guía de “Introducción a la Administración de Recursos Humanos por Competencias Potenciando el Capital Humano en la Organización”, dada por la consultora Alfredo Paredes & Asociados Cía. Ltda. (2013, p. 77) menciona que la “Competencia” es una palabra polisémica y su definición depende del campo donde se usa, a continuación se lista algunos de ellos:

Término legal en la jurisprudencia: Ámbito de acción

Competidor en marketing: Persona natural o jurídica que ofrece un producto similar con el cual compite en el mercado.

Competencias deportivas en los deportes: Un atleta o equipo contra otro(s)

Habilidad utilizado en la psicología organizacional y en administración de recursos humanos, y se refiere a ser competente en la ejecución de un puesto o actividad.

Para el enfoque de competencias la palabra se utiliza en el sentido de “habilidad”.

Para Alles (2008, p.33), en su trabajo titulado: Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, define el término competencia haciendo referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados.

Paredes (2013, p.78), las competencias son todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas, etc.), requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves en el más alto nivel de rendimiento.

Identificación de las competencias

Al igual que los métodos de análisis de puestos, los métodos para detectar las competencias, pueden ser agrupados en dos clases: métodos deductivos y métodos inductivos, los cuales tienen las siguientes características:

Métodos Deductivos: Utilizan modelos genéricos de competencias que son aplicados a la organización, uno de estos son las 20 competencias identificadas por la firma Hay/Mcber en el llamado diccionario de competencias, el procedimiento consiste en pedir a un grupo de expertos en el puesto que identifiquen las competencias aplicables a este.

Métodos Inductivos: Estos buscan detectar las competencias específicas de un puesto. El prototipo de este método se basó en los estudios de Boyatzis (1982) y Spencer & Spencer (1993) relacionados con la evaluación de las competencias laborales; y tiene los siguientes pasos:

- Establecer estándares de rendimiento del puesto
- Establecer empleados de rendimiento superior que exceden los estándares
- Conducir entrevistas de eventos conductuales
- Formular el modelo de competencias para el puesto.

La aplicación del modelo dependerá de las posibilidades que ofrezca cada organización, como pueden ser el nivel cultural, apoyo de la alta dirección.

2.2.7.2 Origen de las competencias

Según la guía de estudio Gestión del Talento Humano por Competencias I de Santamaría (2011, p.6), menciona que “Una de las constantes en la investigación psicológica del siglo XX han sido los estudios que permitieran la mejora del rendimiento personal dentro de las organizaciones. Se podría decir que todos han

estado centrados en tratar de reflejar el “por qué “de la motivación humana. Por ello es preciso recordar la labor de algunos autores para comprender mejor el origen y la evolución de las competencias:

Parsons (1949), elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el de valorar a una persona por la obtención de unos resultados concretos vs valorarla por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria (Resultados vs Buena Cuna).

Seguidamente Atkinson (1958), lograba demostrar de una forma estadística la utilidad del dinero, como un incentivo concreto que mejoraba la producción cuando este incentivo estaba ligado a unos resultados específicos.

En síntesis McClelland (1960), propuso una nueva variable para poder entender el concepto de motivación, valorando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Este aspecto le llevó a plantarse las posibles vinculaciones entre este tipo de necesidades propias de la persona y el éxito empresarial. “Si conseguimos determinar los mecanismos o niveles de necesidad que mueven a los mejores empresarios, managers, etc., seremos capaces de: seleccionar a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de conseguir el éxito; y, formar a las personas en estas actitudes para que con posterioridad pudieran desarrollarlas y así sacar adelante sus proyectos.

Posteriormente el mismo McClelland (1964), aplicó su teoría en la India donde obtuvo buenos resultados en sólo dos años; y se comprobó que los participantes habían desarrollado características innovadoras que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia de su comarca. Pero a pesar de todas las investigaciones académicas paralelas en el ámbito laboral seguían buscando la

piedra filosofal que permitiera a las organizaciones ahorrar tiempo y dinero en los procesos de selección de personal.

Mcclelland (1973) demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana y en consecuencia el éxito profesional. Así pues las investigaciones se centraron en el contenido de los puestos de trabajo y los resultados esperados, así como las características personales de aquellos que estaban desempeñando de una forma excelente la función analizada. Esto permitió que se puedan elaborar los perfiles profesionales, herramientas que ayudaban a encontrar al aspirante perfecto y en las tareas de reciclaje laboral. Práctica de esta herramienta la desarrolló en el Departamento de Estado Norteamericano que tenía como objetivo “mejorar el rendimiento de los agregados culturales de las embajadas americanas”, el proyecto fue un éxito.

Mcclelland y Boyatzis (1982) realizan un estudio sobre las características personales de los integrantes de AT&T y su relaciones con la promoción jerárquica dentro de la organización. Boyatzis realizó un análisis profundo de las competencias que afectan a los líderes empresariales basándose en una adaptación del análisis de los incidentes críticos (FLANAGAN 1954). Así determinó que existían una serie de características personales que deberían poseer de una forma general los líderes, pero existían otras que sólo poseían aquellos que desarrollaban de una forma excelente sus responsabilidades”.

Adicional a lo visto en la guía de competencias, podemos incluir que Boyatzis es uno de los primeros autores en conceptualizar el uso de las competencias en contextos organizacionales, distinguiendo las características de las personas de alto rendimiento, y que mediante la aplicación de entrevistas estructurada identificó 21 competencias, agrupándolas en 6 grupos:

GRUPO	DESCRIPCIÓN
1	Acción y manejo de metas
2	Dirección de subordinados
3	Liderazgo
4	Enfoque en los demás
5	Recursos Humanos
6	Conocimiento especializado

Spencer Lyle M. y Spencer Signe M. (1993), colaboradores de McClelland en su obra “*Competence at Work*” sobre la base de sus experiencias identifican las 20 competencias más frecuentes encontradas en organizaciones de alto rendimiento, mismas que son definidas en el diccionario de competencias, las mismas que a continuación se detallan:

GRUPO	COMPETENCIAS
Logro y acción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación al logro 2. Interés por el orden y la claridad 3. Iniciativa 4. Búsqueda de información
Atención y ayuda a los demás	<ol style="list-style-type: none"> 5. Comprensión interpersonal 6. Orientación de servicio al cliente
Impacto e influencia	<ol style="list-style-type: none"> 7. Impacto e influencia 8. Conocimiento Organizacional 9. Construcción de relaciones
Habilidades gerenciales	<ol style="list-style-type: none"> 10. Desarrollo de otros 11. Asertividad o uso posicional del poder 12. Trabajo en equipo y cooperación 13. Liderazgo en equipos
Competencias cognitivas	<ol style="list-style-type: none"> 14. Pensamiento analítico 15. Pensamiento conceptual 16. Experticia técnica / profesional
Efectividad personal	<ol style="list-style-type: none"> 17. Autocontrol 18. Autoconfianza 19. Flexibilidad 20. Compromiso organizacional

Hamel & Prahalad (1994) en su obra titulada “*Competing for the future*”, a diferencia de los trabajos anteriores, no hace referencia a una característica personal, sino más bien a factores personales de éxito, derivados de la estrategia corporativa, naciendo el concepto de competencias centrales o nucleares (*core competencies*), que son las competencias aplicadas a la organización y no al individuo, es una aplicación de la noción individual de competencias a nivel de la organización.

Para Alles (2008, p.33), en su trabajo titulado: Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, define el término competencia haciendo referencia a “Las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”.

2.2.7.3 Gestión del Talento Humano por Competencias

2.2.7.3.1 Gestión del Talento Humano

Para Chiavenato (2004, p.6), en su obra titulada Gestión del Talento Humano, define a esta como “Un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”. En este contexto las personas se constituyen en el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados.

Jericó Pilar (2001, p.67 y 68), en su obra titulada: Gestión del Talento, menciona la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades: “El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Y luego continúa: Si el profesional tiene compromiso, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará los resultados aunque haya tenido buenas

intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete en el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar. Estos conceptos aunque parezcan un poco obvios, representan muy acertadamente el funcionamiento de las personas en su vida laboral, y en especial en el ámbito de las organizaciones. El modelo por competencias no solo determina si una persona es competente o no, también permitirá a las organizaciones planificar y desarrollar un recurso tan importante como es el capital humano”.

2.2.7.3.2 Gestión del Talento Humano por Competencias

Partiendo de la acepción tercera del Diccionario de la Real Academia Española (1970), en que el significado de la palabra talento es “dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona”, podríamos encontrar casi un sinónimo de la palabra competencia, con igual sentido con el que la utilizamos en nuestro trabajo. Por lo tanto, si partimos de esta similitud en la utilización de los términos, cuando se dice “gestión del talento” se hace referencia a “gestión de las competencias”.

Adicionalmente Alles (2006) en su trabajo titulado Selección por Competencias, define una metodología de gestión de recursos humanos por competencias, trabajando desde talleres de reflexión con la máxima autoridad, definición de competencias cardinales y específicas, diccionario de competencias y comportamientos, descriptivo de puestos por competencias. Dentro de este realiza ejemplos de competencias, con grados de profundidad y frases descriptivas, diferencias entre descriptivo de puesto y perfil; así como la descripción de un perfil por competencias.

Métodos para la identificación de competencias

Para la identificación de competencias, existen los métodos deductivos e inductivos.

Los métodos deductivos se refieren a modelos genéricos, que permiten generar perfiles con rapidez y requieren una alta participación de los miembros de la institución, identifican competencias generalizadas para áreas enteras y demandan pocos recursos económicos, dentro de estos tenemos el diccionario de competencias de la firma Hay/Mcber.

Por otro lado tenemos el método inductivo, busca detectar competencias específicas cuyo prototipo fue el método de “evaluación de las competencias laborales” de Boyatzis (1982) y Spencer & Spencer en (1993), es un método basado en la cultura de la organización, vincula las competencias con las funciones del puesto, y están alineadas con las estrategias de la organización, es un modelo muy costoso en tiempo y recursos, tendiente a no ser participativo y a requerir solo el aporte de expertos.

Para el presente trabajo y a fin de llegar a establecer un diccionario de competencias, se desarrollará aplicando tanto el método deductivo de identificación de competencias, utilizando modelos genéricos adaptados a la institución, como son el Catálogo de Competencias Técnicas, Conductuales y Universales elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales, Catálogo de Competencias por Rol de la Contraloría General del Estado, Diccionario de Destrezas y Habilidades de O'NET (PETERSON, MUMFORD, BORMAN, JEANNERET Y FLEISHMAN, 1999), Diccionario de competencias de HAY/MCBER, Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias (ALLES, 2004); así como también el método inductivo en lo relacionado a atar las competencias con las actividades esenciales y la utilización de expertos para su identificación.

Niveles de Profundidad

Según Portales (2006, p.2) en la Nota Técnica ¿Qué son las competencias? ¿Son posibles desarrollarlas?, menciona que a una competencia se le asocian varios comportamientos del tipo, y que los niveles de funcionalidad, profundidad y complejidad, pretenden describir el grado de desarrollo de la competencia en términos de alcance en su desempeño y la posibilidad de comprometer actividades como la planificación, la decisión por recursos o el trabajo de otros.

Existen diferentes conceptualizaciones en lo relacionado al establecimiento de los niveles de profundidad o grados de apertura, siendo los más utilizados los de 3 o 4 grados. Para este caso y a fin de estar acorde con la distribución cuantitativa y cualitativa de la normativa vigente, se utilizarán 3 niveles de profundidad como a continuación se detallan:

Nivel Alto (Altamente Desarrollada):

Se requiere que la persona demuestre conocimiento, habilidades o destrezas sólido y amplio de la competencia, de manera que su dominio o experticia le permita hacer sugerencias, innovar, resolver situaciones complejas, generalmente excepcionales o propias de la incertidumbre del negocio.

Nivel Medio (Desarrollada):

Se requiere que la persona demuestre un conocimiento, habilidades o destrezas sólido en todos los comportamientos que engloban la competencia y aplicarla eficientemente en situaciones complejas pero de razonable previsión, no dependiente del azar o la incertidumbre.

Nivel Bajo (En Desarrollo):

Se requiere que la persona además de manejar conceptos básicos, conozca de su aplicación y funcionamiento. De igual forma, que los utilice en situaciones sencillas

Análisis de enfoque de competencias de la CGE Competencias:

La institución no cuenta con una implementación técnica del enfoque de la gestión del talento humano por competencias, ya que si bien cuenta con un diccionario de competencias genérico no existe la implementación de un enfoque metodológico por competencias, en el cual se hayan identificado, levantado y descrito las mismas con la participación de autoridades y servidores líderes de opinión de las unidades y áreas administrativas, carente de un proceso de sensibilización y socialización de las mismas.

El subsistema de evaluación del desempeño, incluye competencias en función del rol, dadas por un diccionario genérico del Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), sin personalización en la descripción y con tres niveles de profundidad.

El subsistema de clasificación de puestos, incluye competencias en función del rol, con personalización en la descripción del concepto pero sin el desarrollo de niveles de profundidad con sus correspondientes frases descriptivas.

Los perfiles se han desarrollado en función de la norma de clasificación utilizando una matriz de actividades en función del rol, que relaciona a estos con la denominación del puesto; sin embargo son esquemas genéricos que no parten de la realidad de los puestos, tampoco se potencializan ni optimización conforme al enfoque de competencias. En los perfiles las actividades dentro de una misma clase de puesto se describe una misma actividad, diferenciándose en su descripción con el nivel de dificultad alta o baja, sin que en sí el proceso lo detalle, ni las actividades justifiquen una división del mismo. Con esto se cae nuevamente en viejas prácticas que se crean dentro de una misma serie de puestos varias divisiones, sin una verdadera distinción de actividades, con lo que se puede apreciar que las estructuras y los perfiles se ajustan más a las personas, y no las personas a estos.

Como se puede apreciar en el cuadro para el subsistema de evaluación del desempeño las competencias se dividen en técnicas y universales, las segundas determinadas por el MRL en los formularios de evaluación. Las Competencias Técnicas que se encuentran en el diccionario de competencias, se identifican para los puestos iniciales una base de 6 competencias y conforme la ruta se mueve verticalmente, se incrementan el número de competencias hasta llegar a 9. De igual manera el número de competencias universales tiene un número predeterminado de 8 competencias independientemente del puesto, incrementando liderazgo para los puestos que tienen bajo su cargo supervisión de personal.

Esto nos da como resultado un mínimo de 14 competencias para cada puesto, permitiendo observar que no hay una relación con el impacto y la complejidad en la integración con los otros subsistemas de talento humano, ya que técnicamente cada puesto no debería tener más de 5 competencias, las mismas que deben estar atadas a las actividades esenciales o que generan valor agregado, también llamadas actividades estratégicas para este modelo.

TABLA 2.15

Distribución de competencias técnicas y universales

COMPETENCIAS		PUESTO				
		Asistente de Talento Humano	Especialista de Talento Humano 1	Especialista de Talento Humano 2	Experto Supervisor de Talento Humano	Administrador de Gestión de Talento Humano
TÉCNICAS	Pensamiento Estratégico					
	Pensamiento Crítico					
	Pensamiento Analítico					
	Pensamiento Conceptual					
	Orientación / Asesoramiento					
	Monitoreo y Control					
	Comunicación Asertiva					
	Comprensión Escrita					
	Planificación					
	Expresión Oral					
	Expresión Escrita					
	Organización de la información					
UNIVERSALES	Aprendizaje continuo	B	M	M	A	A
	Conocimiento del entorno organizacional	B	M	M	A	A
	Relaciones Humanas	B	M	M	A	A
	Actitud al cambio	B	M	M	A	A
	Orientación a los resultados	B	M	M	A	A
	Orientación de servicio	B	M	M	A	A
	Trabajo en Equipo	B	M	M	A	A
	Iniciativa	B	M	M	A	A
Liderazgo				A	A	

Fuente: Evaluación del Desempeño 2011

Elaborado por el Autor






Dónde el nivel de requerimiento de la competencia según el puesto es:

A = Alta, M = Media, B = Baja

En el subsistema de Clasificación de Puestos la distribución y composición de las competencias presenta el mismo esquema.

TABLA 2.16

Distribución de competencias técnicas y universales, en relación con la ruta y plan de carrera

MALLA DE PLAN DE CARRERA				GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
CARGO	NIVEL DE INSTRUCCIÓN FORMAL	EXPERIENCIA		COMPETENCIAS	
				TECNICAS	UNIVERSALES
 Administrador de Gestión de Talento Humano	Tercer nivel: Talento Humano, Administración, Psicología Industrial y afines.	7 años	Administración de Talento Humano en el sector público, Desarrollo Organizacional, Manejo de Equipos de Trabajo.	Pensamiento Estratégico, Pensamiento Crítico, Pensamiento Analítico, Pensamiento Conceptual, Orientación / Asesoramiento, Monitoreo y Control, Comunicación Asertiva, Comprensión Escrita, Planificación (9)	Aprendizaje continuo, Conocimiento del entorno organizacional, Relaciones Humanas, Actitud al cambio, Orientación a los resultados, Orientación de servicio, Trabajo en Equipo, Iniciativa, Liderazgo (9)
 Experto Supervisor de Talento Humano	Tercer nivel: Talento Humano, Administración, Psicología Industrial y afines.	5 años	Administración de Talento Humano en el sector público, Desarrollo Organizacional, Manejo de Equipos de Trabajo.	Pensamiento Estratégico, Pensamiento Crítico, Pensamiento Analítico, Pensamiento Conceptual, Orientación / Asesoramiento, Monitoreo y Control, Comunicación Asertiva, Comprensión Escrita, Planificación (9)	Aprendizaje continuo, Conocimiento del entorno organizacional, Relaciones Humanas, Actitud al cambio, Orientación a los resultados, Orientación de servicio, Trabajo en Equipo, Iniciativa, Liderazgo (9)
 Especialista de Talento Humano 2	Tercer nivel: Talento Humano, Administración, Psicología Industrial y afines.	4 años	Aplicación de Subsistemas de Talento Humano en el sector público, Desarrollo Organizacional.	Pensamiento estratégico, Pensamiento crítico, Pensamiento analítico, Pensamiento Conceptual, Planificación, Comunicación Asertiva, Expresión Oral, Expresión Escrita (8)	Aprendizaje continuo, Conocimiento del entorno organizacional, Relaciones Humanas, Actitud al cambio, Orientación a los resultados, Orientación de servicio, Trabajo en Equipo, Iniciativa (8)
 Especialista de Talento Humano 1	Tercer nivel: Talento Humano, Administración, Psicología Industrial y afines.	2 años	Aplicación de Subsistemas de Talento Humano en el sector público, Desarrollo Organizacional.	Pensamiento crítico, Pensamiento analítico, Pensamiento Conceptual, Planificación, Comprensión Escrita, Comunicación Asertiva, Expresión Escrita (7)	Aprendizaje continuo, Conocimiento del entorno organizacional, Relaciones Humanas, Actitud al cambio, Orientación a los resultados, Orientación de servicio, Trabajo en Equipo, Iniciativa (8)
 Asistente de Talento Humano	Cursando tercer año o sexto semestre de carrera de tercer nivel Talento Humano, Administración, Psicología Industrial y afines.	Hasta 1 año	Procesos de Talento Humano	Pensamiento Analítico, Organización de la información, Comprensión escrita, Expresión oral, Expresión escrita, Planificación (6)	Aprendizaje continuo, Conocimiento del entorno organizacional, Relaciones Humanas, Actitud al cambio, Orientación a los resultados, Orientación de servicio, Trabajo en Equipo, Iniciativa (8)

Fuente: Perfiles Actuales DTH-GTH

Elaborado por el Autor

2.2.8 Productividad

2.2.8.1 ¿Qué es la productividad?

Según Adam, Jr / Ebert (1991, p.66), en su obra titulada Administración de la Producción y Operaciones Cuarta Edición, define a la productividad como “la relación entre la producción y los insumos; la productividad total de los factores es la relación entre la producción, con base en el total de mano de obra, capital, materiales y energía”.

Klingner (2001, p.94), en su obra titulada La administración del personal en el sector público, menciona que “la respuesta gubernamental al déficit de los ingresos enfocó su atención en la productividad de los empleados”, incluyendo pagos por rendimientos, programas de trabajo alternativo, programas de asistencia a empleados, y el innovador diseño de trabajo, representa el impacto de la eficiencia en la tabla de valores del personal público o del servicio civil”.

Según la guía de “Introducción a la Administración de Recursos Humanos por Competencias Potenciando el Capital Humano en la Organización”, dada por la consultora Alfredo Paredes & Asociados Cía. Ltda. (2013), menciona que “La productividad es un efecto sinérgico que aparece cuando los distintos componentes de la organización funcionan correcta y coordinadamente. La productividad radica en la combinación precisa y en la sincronización correcta de diversos elementos y componentes de la organización. Concluyendo que la gestión de recursos humanos por competencias contribuye con productividad de las organizaciones potenciando el capital humano de las mismas”. (Paredes, 2013, p.83)

2.2.8.1.1 Definiciones alternativas: eficiencia, efectividad

Para Klingner (2001), la productividad se relaciona con dos distintas valoraciones del concepto de rendimiento. En primer lugar, **eficiencia** se determina como una relación

entre la producción y los recursos aportados; y en segundo lugar la **efectividad**, es decir, se relaciona con la calidad del resultado comparado con el nivel deseado.

2.2.8.1.2 Ejemplos de Mejoramiento de la Productividad

En esta misma obra, menciona que los programas sobre la productividad se engloban en tres áreas. El primer grupo de proyectos e innovaciones involucran cambios estructurales en la organización, los procesos y el funcionamiento de los procedimientos; la segunda área incluye un aumento en el uso de la tecnología, y la tercera área incluye actividades que se relacionan con el personal.

2.2.9 Administración de Recursos Humanos (ARH)

Para Chiavenato (2007, p.125), en su obra titulada Administración de recursos humanos, menciona que “la ARH puede visualizarse como un sistema cuyo proceso involucra cinco subsistemas interdependientes: el de integración, el de organización, el de retención, el de desarrollo y, por último, el de auditoría de los recursos humanos. Las políticas de recursos humanos, por lo general se basan en cómo cuidar cada uno de estos cinco subsistemas. Sin embargo, en función de sus objetivos y de su influencia dentro de las distintas áreas de la organización, las dificultades con las que se encuentra la ARH son enormes”.

Adicionalmente este mismo autor en su obra titulada Gestión del Talento Humano (2004, p.9), indica que “la ARH es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.

La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes

son gerentes de persona porque están involucrados en actividades como reclutamientos, entrevistas, selección y entrenamiento.

La ARH es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y organizaciones.

La ARH es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.

2.2.10 Contraloría General de Estado (CGE)

El 2 de diciembre de 1927, como consecuencia del asesoramiento prestado al país, por la Misión Kemmerer, entró en vigencia la Ley Orgánica de Hacienda, publicada en el Registro Oficial N° 448 de 16 de noviembre de 1927, que crea la Contraloría General de la Nación, como departamento independiente del gobierno, con el objeto de realizar el control fiscal, compilar cuentas y constituir la oficina central de la Contabilidad del Estado. Con el Decreto Ley 1065-A se reforma a la ley Orgánica de Hacienda de 1927; tales enmiendas son codificadas en 1960, estableciendo que la Contraloría debe tener un sistema moderno de control (Sistema Integrado de Administración Financiera y Control) con el fin de precautelar la economía, efectiva y eficiente administración de los recursos humanos, materiales y financieros, para controlar oportunamente los fondos fiscales y satisfacer las necesidades del servicio público y del desarrollo del país.

En la constitución de 1967 se le asignaron, además, funciones de fiscalización y se cambió la denominación de "Contraloría General de la Nación" por la de Contraloría General del Estado. En 1977 se expide la ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC) publicada en el Registro Oficial -337, de 16 de mayo de ese año, con la cual se sustituyó a la Ley Orgánica de Hacienda Codificada. La LOAFYC, contiene las normas fundamentales que rigen la estructura y funcionamiento de la Contraloría General del Estado; en ella se plasmó el cambio de esta Institución

dejando atrás el sistema del simple Control Fiscal para instaurar el sistema de Control Gubernamental Moderno de los recursos públicos. Al cambiar la estructura legal y administrativa de la Contraloría, dejó de ser la oficina de Contabilidad e Intervención Fiscal, se constituyó como un Organismo Superior de Control de los recursos de las entidades del sector público. Este control lo efectuará mediante un examen posterior a las operaciones financieras y administrativas de cada entidad a través de exámenes especiales, auditorías financieras y auditorías operacionales.⁴

Según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Contraloría General del Estado (CGE) mediante Acuerdo No. 001-CG-2012 de 3 de enero de 2012, menciona que es el Organismo Técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las demás personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

Dentro de este la Gestión de Administración del Talento Humano se la considera como un proceso habilitante de apoyo, encargado de administrar técnicamente la gestión del talento humano de la institución y del personal técnico de las unidades de auditorías internas de las entidades y organismos del sector público que potencialicen su desempeño y los niveles de eficiencia y eficacia.

Por lo expuesto la base metodológica para el desarrollo del modelo para diseñar estructuras organizacionales con enfoque de competencias, que promuevan la productividad en el área de gestión de talento humano de la Contraloría General del Estado, se fundamenta en el levantamiento de actividades a través de entrevistas personales en los puestos de trabajo, para posteriormente analizarlas, racionalizarlas, parametrizarlas, ordenarlas, agruparlas, potencializarlas y graficarlas, en las cuales se encuentra y se suma el enfoque por competencias.

⁴ <http://intranet.contraloria.gob.ec/default.aspx> 2013/03/15

Cabe indicar que si bien el desarrollo de estructuras organizacionales parte, en su mayoría del levantamiento de procesos, con un efecto vertical descendente, es decir va de la identificación de los macro-procesos hacia actividades y tareas dependiendo de la necesidad. Este modelo utiliza el dimensionamiento como herramienta técnica de talento humano que tiene un efecto vertical ascendente, es decir va de las actividades hacia los macro-procesos, llegando a converger y validarse.

2.3.- Marco Conceptual ó (Definición de Términos Básicos):

Organización: Sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas (Barnard, 1971).

Estructura Organizacional: División ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base el objeto de su creación, traducido y concretado en estrategias (Franklin, 2009).

Organización Formal: La organización formal es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos (Chiavenato, 1999).

Unidad Administrativa: Órgano que tiene funciones propias derivadas de su ubicación en la estructura de una organización (Franklin, 2009).

Puesto de Trabajo: Un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos (Mondy y Noe, 1997).

Matriz de Componentes Organizacionales: Matriz de decisión obtenida de la apreciación y diagnóstico del modelo de negocio; que está compuesta de las

actividades de responsabilidad, denominación del componente responsable por la actividad que permite el diseño de la estructura organizacional (normativa.eppetroecuador.ec de [http://normativa.eppetroecuador.ec:8080/documents/10157/13821/H06.01+Planificacion+y+Dise%C3%B1o+de+Perfiles+y+Organico+\(v01\)](http://normativa.eppetroecuador.ec:8080/documents/10157/13821/H06.01+Planificacion+y+Dise%C3%B1o+de+Perfiles+y+Organico+(v01)), 2011, p.2).

Competencias: Unas características subyacentes a la persona que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. (Boyatzis, 1982).

Talento: En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, es el conjunto de dotes intelectuales que consiste en la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior (Alles, 2008).

Grupo ocupacional: Son categorías que permiten organizar a los servidores en razón de su formación, capacitación o experiencia reconocida (Glosario de Términos sobre Administración Pública, Universidad de San Marcos).

Desarrollo Organizacional: Proceso planeado para aplicar modificaciones culturales y estructurales en una organización en forma sistémica para mejorar su funcionamiento en todos los niveles (Franklin, 2009).

Cultura Organizacional: Forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización (Richard, 1972).

Dimensionamiento: Forma de reorganizar o reestructurar mediante la cual se mide la planta de personal de una organización a efectos de mejorar los sistemas de trabajo y el diseño organizacional, para mantener competitividad (Franklin, 2009, ajustado por el autor).

Racionalización: Proceso de análisis, descripción, ordenamiento y potencialización de las actividades obtenidas del dimensionamiento (Autor, 2013). Transformar una expresión irracional en otra racional equivalente (Diccionario ilustrado de la lengua española, 1997).

Actividad: Tareas propias de una persona (Diccionario ilustrado de la lengua española, 1997).

Plan de Carrera: Conjunto de políticas y directrices que permiten el movimiento vertical y horizontal de los colaboradores en la organización. Proceso mediante el cual la compañía identifica las necesidades futuras de promociones e implanta los medios para llenarla, incluye la planificación, administración, selección, evaluación, delegación de responsabilidades, medios y recursos para satisfacer sus necesidades actuales y futuras (Chiavenato, 2009).

Ruta de Carrera: Secuencia de puestos y actividades que desarrolla una persona a lo largo del tiempo dentro de una organización (Chiavenato, 2009).

Niveles de profundidad: Grado de apertura o nivel de desarrollo de una competencia. Niveles de funcionalidad, profundidad y complejidad, pretenden describir el grado de desarrollo de la competencia en términos de alcance en su desempeño y la posibilidad de comprometer actividades como la planificación, la decisión por recursos o el trabajo de otros (Portales, 2006).

Frases Descriptivas: Verificación de comportamientos observables o indicadores de conducta, a través de frases que permitan identificar el nivel de profundidad de la competencia (Portales, 2006 ajustado por el Autor).

Diccionario de Competencias: Conocimientos, destrezas, aptitudes y rasgos, competencias, tipos, descripciones, niveles de profundidad y frases descriptivas para identificar los mismos (Autor, 2013).

Perfil: Normas de competencia laboral (Paredes, 2013). Conjunto de competencias secundarias, y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas que ejemplifican el desarrollo de una competencia (Santamaría, 2011).

Brecha: Diferencia entre lo real y el deseado (Autor, 2013). GAP entre sus competencias actuales y las que deben tener para el puesto (Santamaría, 2011).

Carga de Trabajo: Resultado del dimensionamiento del tiempo efectivo utilizado al mes, en la realización de las actividades del puesto (Autor, 2013).

Ranking: Ubicación porcentual en base a resultados obtenidos de la brecha (Autor, 2013). Lista (Diccionario de la lengua española, 2005).

Reorganización: Revisión y/o ajuste de una organización con el propósito de hacerla más funcional y productiva (Franklin, 2009).

2.4.- Marco Legal

A continuación se detalla el marco legal que respalda el análisis para el desarrollo del presente proyecto.

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Reglamento Sustitutivo de Administración de Personal de la Contraloría General del Estado.
- Norma Técnica de Clasificación de Puestos.

- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Contraloría General del Estado.
- Manual de Clasificación de Puestos de la CGE.

2.5.- Marco Temporal Espacial

La presente investigación se realizará en la ciudad de Quito, en un período comprendido de nueve meses, iniciando el mismo a partir del mes de marzo del 2013 y culminando en noviembre del 2013.

2.6.- Sistema de Hipótesis

Hipótesis General

El desarrollo de una nueva estructura organizacional con enfoque por competencias, permitirá al área de Gestión de Talento Humano de la Contraloría General del Estado mejorar su productividad.

Hipótesis Específicas

1. El desarrollo de una nueva estructura organizacional para el área de Gestión de Talento Humano de la Contraloría General del Estado permitirá que mejore su productividad.
2. El enfoque de gestión del talento humano por competencias, apalancará el desarrollo de la nueva estructura organizacional y permitirá mejorar la productividad del área de Gestión de Talento Humano de la Contraloría General del Estado.

2.7.- Sistema de Variables.

Para la presente investigación, se han identificado dos variables, siendo las siguientes:

Variable de Investigación No. 1:

Modelo para diseñar Estructuras Organizacionales con Enfoque de Competencias.

Lo que se quiere conocer con este objetivo es si el desarrollo de las estructuras organizacionales con herramientas de talento humano, basados con un enfoque de competencias, permiten mejorar la productividad del área de Gestión de Talento Humano a través de un procedimiento técnico que permita llegar a establecer una estructura orgánica, funcional y posicional adecuada, mediante un proceso de dimensionamiento, racionalización, resultado de cargas, población requerida, establecimiento de funciones, ruta de carrera; apalancada con todo un sistema de gestión por competencias, clasificación niveles de profundidad, diccionarios, perfiles y generación de brechas para un reordenamiento.

Esta variable a la vez en la investigación se constituye en la variable independiente.

Variable de Investigación No. 2:

Mejorar la productividad del área de Gestión de Talento Humano.

Lo que se quiere conocer es si con el desarrollo y cumplimiento de los objetivos anteriores, se puede llegar a mejorar la productividad del área de Gestión de Talento Humano, al llegar a proponer e implementar una reorganización que incluya un nuevo posicionamiento como una área técnica, desarrollo de perfiles, y la interacción

adecuada con los elementos estructurales y funcionales de liderazgo, comunicación e infraestructura adecuada.

Por lo expuesto, esta variable en la investigación es una variable dependiente.

CAPÍTULO III

3.- MARCO METODOLÓGICO

3.1.- Diseño de la Investigación

La investigación en función de sus objetivos se sustentará su diseño, desde una perspectiva, multireferencial, multidimensional e interpretativa, apoyados en una doble estrategia metodológica (cuantitativa-cualitativa), que incluye una investigación de campo, mediante el levantamiento de información a través de entrevistas y una investigación documental-bibliográfico de carácter descriptivo.

La investigación inicia con el levantamiento de información relacionada con la actual estructura organizacional, funcional y posicional del área, planificación estratégica, productos y funciones del área, perfiles por competencia, diccionario de competencias, distributivo. Adicionalmente se realiza una serie de búsqueda de información relacionados con estructuras organizacionales, enfoque por competencias, técnicas, metodologías, etc.

Con todo esto se desarrolla por un lado la herramienta técnica denominada “Matriz de componentes organizacionales” en función de la misión del área, obteniendo el desarrollo de estructuras organizacionales para los niveles superiores 1 y 2. Por otro lado y posteriormente con todos los *inputs* anteriores se desarrolla la herramienta técnica de talento humano denominada “Dimensionamiento de personal”, la misma que a través de entrevistas por incidentes críticos, levantan las actividades que realizan cada uno de los servidores en sus puestos de trabajo, obteniendo datos que analizados, racionalizados y ordenados nos permiten generar estructuras organizacionales y funcionales en niveles operativos 3 y 4; posicionales requeridos. Estas actividades analizadas racionalizadas y ordenadas se constituyen en la base del análisis de puestos, desarrollo de perfiles bajo un enfoque de competencias, las

mismas que han sido levantadas, y validadas con la participación de los líderes del proceso y por especialista en el tema.

3.2.- Tipo de la Investigación

El modelo se enmarca, además bajo la modalidad de Proyecto Factible, entendiéndose como una técnica de investigación orientada a resolver un problema de estructuración y organización del área de Gestión de Talento Humano de la Contraloría General del Estado.

Se considera esta modalidad, por cuanto inicialmente se realizará un estudio tipo diagnóstico de la situación existente, y posteriormente atendiendo los resultados del mismo, se generará un cuerpo estable de ideas sobre “Modelo para diseñar estructuras organizacionales con enfoque de competencias que permitan mejorar la productividad del área de Gestión de Talento Humano de la Contraloría General del Estado”, que permitirá la propuesta de una estructura orgánica funcional y posicional y su reorganización acorde con el enfoque de competencias.

Además, el trabajo de investigación se apoyará en una investigación de campo, documental-bibliográfica, de carácter descriptivo.

De acuerdo a lo señalado, este tipo de investigación es aplicable en este trabajo, debido a que es una proposición sustentada en un diseño operativo, realizable, dirigido a resolver o solucionar una situación problema que actualmente existe en el país a nivel del sector público, que son los procesos técnicos de reestructuración y reorganización, con enfoque del talento humano por competencias, que busquen la eficiencia institucional.

3.3.- Métodos de la Investigación

El método de investigación, tomando en cuenta lo expresado por Balestrini (1998), se refiere al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlo a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados.

De acuerdo a lo señalado, este tipo de investigación es aplicable en este trabajo, debido a que es una proposición sustentada en un diseño operativo, realizable, dirigido a resolver o solucionar una situación problema que actualmente existe en los procesos de reestructuración y reorganización de las Instituciones Públicas del País; y la participación e impacto de la gestión de la Dirección de Talento Humano en este proceso.

Con la información obtenida, se podrá realizar una integración entre lo cualitativo y cuantitativo, es decir una triangulación de métodos, técnicas y metodologías, buscando una relación de complementariedad.

3.4.- Población y Muestra

3.4.1 Población

Por considerar de suma importancia la información correspondiente a todos los servidores del área de Gestión del Talento Humano, se considerará al 100% de la población como muestra, dentro de la cual se incluye al Director de Talento Humano de nivel directivo.

3.4.2 Muestra

Sin embargo de lo expuesto, se incluye el Modelo para el cálculo de la Muestra:

$$n = \frac{N}{e^2(N-1)+1}$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

N: Población

e: Error admisible para investigación social (5%)

N-1: Corrección geométrica para muestras mayores de 30 sujetos

$$n = \frac{32}{(0.05)^2(32-1) + 1}$$

$$n = 30$$

Población y muestra de la investigación

TABLA 3.1

Distributivo área Gestión de Talento Humano

Informantes Claves	Población (N)	Muestra (n)	%
Perspectiva Cuantitativa			
Población de Gestión de Talento Humano	32	32	100
Director de Talento Humano	1	1	100
Administrador de Gestión de Recursos Humanos	0	0	0
Experto Supervisor de Recursos Humanos	1	1	100
Especialista Técnico de Recursos Humanos	8	8	100
Especialista Técnico de Administración	1	1	100
Especialista Técnico de Sistemas	1	1	100
Asistente Especialista de Recursos Humanos	5	5	71
Asistente Especialista de Abogacía	2	2	100
Asistente Especialista de Auditoría	3	3	100
Asistentes Administrativos	7	7	100
Telefonista	1	1	100
Asistente de Servicios	2	2	100

Fuente: Sistema Informático de Recursos Humanos

Elaborado por: El autor

Nota: La población se considera al 100% de los informantes.

3.5.- Operacionalización de Variables

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

HIPÓTESIS U OBJETIVO: El desarrollo de una nueva estructura organizacional con enfoque por competencias, permitirá que el área de Gestión de Talento Humano mejore su productividad.

TABLA 3.2

Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLE CONCEPTUAL	VARIABLE REAL DIMENSIONES	VARIABLE OPERACIONAL INDICADORES
MODELO PARA ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS	ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	DIMENSIONAMIENTO
		CARGA DE TRABAJO
		RACIONALIZACIÓN
		MATRIZ DE COMPONENTES ORGANIZACIONALES
		FUNCIONES
		GRUPOS OCUPACIONALES
		RUTA DE CARRERA
		ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL Y POSICIONAL
		CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
		LEVANTAMIENTO E IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
		NIVELES DE PROFUNDIDAD DE COMPETENCIAS
		FRASES DESCRIPTIVAS DE COMPETENCIAS
		DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
		PERFIL POR COMPETENCIAS
BRECHAS VS PERFIL		
PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN		
PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	POSICIONAMIENTO
		REORGANIZACIÓN
		LIDERAZGO
		COMUNICACIÓN
		INFRAESTRUCTURA

Fuente: Instructivo Desarrollo Tesis UTE

Elaborado por: El autor

3.6.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

TABLA 3.3

Matriz de Técnicas e Instrumentos

Matriz de Técnicas e Instrumentos		
Técnicas	Instrumento de recolección de datos	Instrumento de registro
Entrevista	Dimensionamiento de Personal	Archivo con formato impreso y electrónico
Talleres	Levantamiento y validación con la participación de experto y líder del proceso	Archivo con formato impreso y electrónico (Diccionario de competencias, Perfiles por competencias)

Fuente: Instructivo Desarrollo Tesis UTE

Elaborado por: El autor

Fuentes primarias: Levantamiento de información.

3.7.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos

Con el objeto de dar respuestas a los objetivos de investigación, y en función del mapa de categorías (operacionalización de variables) se diseñarán instrumentos que permitan recoger información objetiva, de los sujetos de la población y muestra, para tal efecto se desarrollará la herramienta de dimensionamiento tomando en cuenta varios factores organizacionales, que permitan aportar con información valiosa para un proceso de reorganización de la Dirección de Talento Humano – Gestión de Talento Humano.

El dimensionamiento se desarrolla en base de entrevistas en profundidad en los puestos de trabajo, a fin de levantar la información correspondiente de actividades, carga de trabajo, frecuencia incidencia e impacto de las mismas.

Con esta información se iniciará un proceso de análisis y racionalización de la información, determinación de cargas y población requerida, determinación de funciones, grupos ocupacionales y ruta de carrera, llegando a establecer una propuesta de estructura orgánica funcional y posicional, potencializando las actividades bajo el enfoque de competencias.

Por otro lado se desarrollarán talleres para el levantamiento identificación y desarrollo de competencias, para conjuntamente con los resultados del dimensionamiento elaborar el perfil por competencias, generando una brecha de los servidores, que apalanquen el proceso de reorganización de la Dirección de Talento Humano y por ende su productividad.

3.8.- Confiabilidad y Validez de Instrumentos

3.8.1 Confiabilidad

La confiabilidad se determina mediante el método de consistencia interna (Alfa de Cronbach) que presentan entre sí los diferentes ítems y, estos con el puntaje total del instrumento. Para determinar el valor de la confiabilidad utilizaremos el modelo estadístico del coeficiente Alfa de Cronbach (1972), (p. 186-187):

$$\alpha = \frac{n}{n - 1} \times \frac{S_t^2 - \sum S_i^2}{S_t^2}$$

Dónde:

α = Coeficiente de confiabilidad “Alfa de Cronbach”

n = Número total de ítems que contiene el instrumento

S_t^2 = Varianza de puntajes totales

$\sum S_i^2$ = Sumatoria de la varianza individual de los ítems

$$\alpha = \frac{21}{21 - 1} \times \frac{S_t^2 - \sum S_i^2}{S_t^2}$$

3.8.2 Validez

La validez de la herramienta dimensionamiento se da por cuanto es una herramienta de talento humano de alto impacto y a corto plazo, que nos permite determinar la carga de trabajo; así como también la congruencia de las actividades versus el puesto que ocupa la persona analizada.

Esta herramienta podemos ajustarla al porcentaje de efectividad que se determine como horas efectivamente trabajadas; sin embargo y tomando en cuenta los tiempos muertos en la jornada de trabajo y el impacto en la población analizada, se podrá diseñar de tal manera que se la pueda simular con un porcentaje de efectividad de la carga de trabajo y disminuir así el impacto en la población, partiendo del entendimiento de su cultura organizacional.

Para el caso de las competencias, estas serán validadas por la misma población y por los niveles directivos; así como con la participación de expertos, que permitan desarrollar conceptos ajustados a la realidad institucional que potencialicen el desempeño de los servidores en sus puestos de trabajo.

CAPÍTULO IV

4.- Análisis e interpretación de los resultados

4.1.- Desarrollo de la Matriz de Componentes Organizacionales

TABLA 4.1

Matriz de Componentes Organizacionales – DTH - GTH

MATRIZ DE COMPONENTES ORGANIZACIONALES - DTH - GTH				
MISIÓN	Administrar técnicamente la gestión del talento humano de la institución y del personal técnico de las unidades de auditorías internas de las entidades y organismos del sector público que potencialicen su desempeño y los niveles de eficiencia y eficacia.			
ACTIVIDADES	UNIDAD EJECUTORA	UNIDAD DE APOYO	SUBDIVISIÓN	RESUMEN FINAL
Administrar técnicamente la gestión del talento humano de la institución.	Administración de Gestión	Comunicación Institucional; Financiera; Tecnología de la información y telecomunicaciones; Jurídico, Secretaría General, Administración y Servicios, Planificación.	No	Administración de Gestión de Talento Humano CGE
Administrar técnicamente la gestión del personal técnico de las unidades de auditorías internas de las entidades y organismos del sector público.	Administración de Gestión	Comunicación Institucional; Financiera; Tecnología de la información y telecomunicaciones; Coordinación de auditorías internas, Jurídico, Secretaria General, Administración y Servicios, Planificación.	No	Administración de Gestión de Talento Humano Auditorías Internas
Potencializar el desempeño y los niveles de eficiencia y eficacia.	Administración de Gestión	Comunicación Institucional; Financiera; Tecnología de la información y telecomunicaciones; Técnica, normativa y desarrollo administrativo, Jurídico	No	Administración de Gestión de Diseño y Estrategias del Talento Humano

Fuente: Estatuto Orgánica de Gestión Organizacional por Procesos CGE – DTH - GTH

Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar a partir de la misión, y de sus actividades, se crea el nivel de la unidad ejecutora, las relaciones con las otras unidades de apoyo, si esta requiere división a nivel nacional, y la denominación final en relación con el nivel y la esencia de la actividad, quedando la Gestión de Talento Humano en sus niveles superiores (1 y 2) conformada por las siguientes Administraciones de Gestión:

1.- Administración de Gestión de Talento Humano CGE: Encargada de la administración del Talento Humano de la CGE.

2.- Administración de Gestión de Talento Humano de Auditorías Internas: Encargada de la administración del Talento Humano del personal técnico de las unidades de auditoría internas de las instituciones del sector público.

3.- Administración de Gestión de Diseño y Estrategias del Talento Humano: Encargada del desarrollo estratégico de la Gestión del Talento Humano tanto para los servidores de la CGE; así como para el personal técnico de las unidades de auditoría internas de las instituciones del sector público.

Las Administraciones de Gestión del Talento Humano, tienen relación con las unidades de apoyo como son: Comunicación Institucional, Financiero, Administrativo y Servicios, Tecnología de la Información y Comunicaciones, Jurídico, Secretaría General y Planificación. Para la Administración de Gestión de Talento Humano de Auditorías Internas, adicionalmente y como principal nivel de coordinación, tiene relación directa con la Coordinación de Auditorías Internas ya que este es su principal target.

La Administración de Gestión de Diseño y Estrategias del Talento Humano, tiene relación directa con Comunicación institucional en la sensibilización y socialización de productos y herramientas conjuntamente con Tecnología de información y comunicaciones, adicionalmente con el Financiero en la dotación de recursos para su ejecución y con la Técnica, normativa y desarrollo administrativo conjuntamente con

el Jurídico en la elaboración de instructivos y demás reglamentación institucional de Talento Humano.

4.2 Diseño de la nueva estructura orgánica niveles superiores (1 y 2) DTH – GTH

Por lo expuesto, la estructura organizacional de la Dirección de Talento Humano – Gestión de Talento Humano de la CGE, en sus niveles superiores queda gráficamente conformada de la siguiente manera:

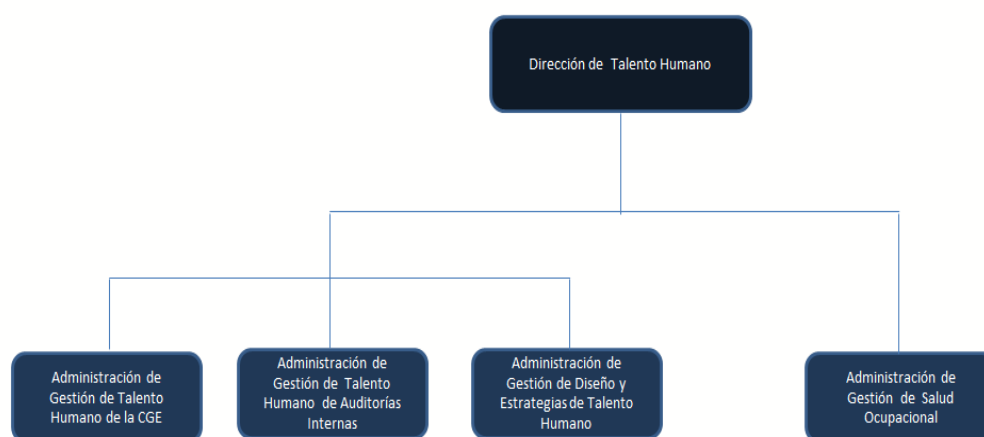


Gráfico 4.1: Diseño nueva estructura orgánica niveles superiores (1 y 2) DTH – GTH

Fuente: Matriz de Componentes Organizacionales – DTH - GTH

Elaborado por al Autor

4.3 Políticas y directrices para la aplicación de la herramienta técnica de talento humano - Dimensionamiento de Personal

Políticas:

- Se aplica al 100% de la población de la Dirección de Talento Humano - Gestión de Talento Humano y personal de apoyo de la misma.

- Para el presente proyecto se trabajará con un porcentaje de tiempo mínimo aceptable del 80%, considerando los tiempos muertos que se dan dentro de la jornada laboral y de la cultura organizacional; así como generar el menor impacto en la población.
- El levantamiento se realizará a través de entrevistas por incidentes críticos en cada uno de los puestos de trabajo.

Directrices:

El levantamiento de actividades consiste en la recopilación de la información a través de entrevistas (incidentes críticos) en los puestos de trabajo y análisis documental pertinente que permite identificar de manera ordenada las actividades, frecuencia, incidencia y dificultad que se necesitan para ejecutar la actividad.

El proceso conlleva las siguientes tareas:

- Verificación de datos de la posición.
- Levantamiento y descripción de actividades.
- Validación de actividades a través de observación y recopilación de información.
- Levantamiento de tiempo empleado para cada actividad.
- Identificación y racionalización de niveles de frecuencia, incidencia y dificultad respectivamente.
- Obtención del total general a través de formula $TG = F + (I * D)$
- Sumatoria de tiempos por minutos para obtener el total de tiempo real utilizado al mes.
- Obtención de tiempo por minutos para carga de trabajo por persona al 80% y al 100%.
- Porcentaje de carga de trabajo al 80%
- Carga de trabajo igual o superior al 40%, requiere de una posición.

Establecer el número de servidores que se requieren por posición, insumo que servirá para el posicional en el proceso de desarrollo de estructuras en sus niveles inferiores.

A fin de identificar las actividades que generan mayor valor agregado o estratégicas a la institución dentro de un enfoque por competencias, se deberá:

- Racionalizar las actividades
- Ordenar las actividades por impacto
- Establecer grupos ocupacionales
- Generar ruta y plan de carrera
- Elaboración de perfiles en base a actividades, con puestos que generen mayor valor agregado
- Levantamiento de competencias

4.4 Políticas de Desarrollo de Puestos – Puestos Actuales

4.4.1 Grupos Ocupacionales

En base al rol de la norma técnica para la clasificación de puestos, se han alineado los grupos ocupacionales, siendo estos cinco que a continuación se detallan:

TABLA No. 4.2**Grupos Ocupacionales Actuales**

NIVEL	ROL DE LA NORMA TÉCNICA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS	GRUPO OCUPACIONAL
DIRECTIVO	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR	DIRECTOR
PROFESIONAL	EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS	ADMINISTRADOR DE GESTIÓN
	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	EXPERTO SUPERVISOR
	EJECUCIÓN DE PROCESOS	ESPECIALISTA
	EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO Y TECNOLÓGICO	ASISTENTE
NO PROFESIONAL	ADMINISTRATIVO	OFICINISTA

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto

Elaborado por: El autor

4.4.2 Nivel de Instrucción Formal y Experiencia Actual**TABLA No. 4.3****Nivel de Instrucción Formal y Experiencia Actual**

GRUPO OCUPACIONAL	INSTRUCCIÓN FORMAL	NIVEL	EXPERIENCIA
DIRECTOR	SUPERIOR COMPLETO	TERCER NIVEL	N/A
ADMINISTRADOR DE GESTIÓN	SUPERIOR COMPLETO	TERCER NIVEL	7 AÑOS
EXPERTO SUPERVISOR	SUPERIOR COMPLETO	TERCER NIVEL	5 AÑOS
ESPECIALISTA	SUPERIOR COMPLETO	TERCER NIVEL	2 - 3 AÑOS
ASISTENTE	TERCER AÑO O SEXTO SEMESTRE		1 AÑO
OFICINISTA	POSTBACHILLERATO		HASTA 1 AÑO

Fuente: Manual de Clasificación de Puestos – DTH – GTH - CGE

Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar para la mayor parte de grupos ocupacionales se requiere el mismo nivel de instrucción formal, sin tener diferenciación en el desarrollo ni en la especialidad, y su diferencia se centra en la experiencia requerida.

4.4.3 Distribución de actividades estratégicas y operativas por grupo ocupacional:

Si bien a partir del 14% de impacto de las actividades son consideradas como estratégicas, no existen políticas actuales para la distribución de actividades estratégicas y operativas en función de los grupos ocupacionales, tomando en cuenta que estamos bajo un enfoque de competencias que es un estado ideal, a continuación y a fin de realizar posteriormente un análisis de las mismas en función del grupo, se establecen las siguientes ponderaciones, las mismas que en función del grupo ocupacional tienen una relación ascendente y descendente que va de 20 puntos en 20 puntos porcentuales, siendo el máximo 100% y el mínimo 0%, como se puede apreciar el Director tiene un peso de 100% para actividades estratégicos y 0% en actividades operativas, esto quiere decir que su gestión está orientada a generar valor agregado con un direccionamiento y posicionamiento estratégico del área, apalancada en los niveles inferiores cuyo peso en el desarrollo de actividades operativas es mayor:

TABLA No. 4.4

Distribución de actividades estratégicas y operativas por grupo ocupacional

GRUPO OCUPACIONAL	ESTRATÉGICAS	OPERATIVAS
DIRECTOR	100%	0%
ADMINISTRADOR DE GESTIÓN	80%	20%
EXPERTO SUPERVISOR	60%	40%
ESPECIALISTA	40%	60%
ASISTENTE	20%	80%
OFICINISTA	0%	100%

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto

Elaborado por: El autor

4.4.4 Factores y Ponderaciones para obtención de brechas:

De igual manera y por cuanto no existen políticas actuales para la determinación de factores y ponderaciones para la obtención de brechas, a fin de realizar el análisis correspondiente, se establecen los siguientes factores, que están relacionados más con el perfil duro del puesto y que son: 1) Instrucción, 2) Especialización, 3) Cursos y 4) Experiencia. Cabe indicar que a la instrucción formal se la ha dividido en instrucción y especialización a fin de tener el menor impacto en la población en base a su cultura organizacional. Estos factores poseen las siguientes ponderaciones, las mismas que en función del grupo ocupacional y guardando coherencia con la distribución de actividades, se ha dado al nivel Directivo mayor puntaje a la especialización, ya que de ellos dependerá el direccionamiento estratégico y a los puestos operativos el mayor puntaje a la experiencia, ya que la ejecución y apalancamiento de la estrategia y de la operación se encuentra en estos:

TABLA No. 4.5

Factores y ponderaciones para obtención de brechas – perfil duro

GRUPO OCUPACIONAL	INSTRUCCIÓN	ESPECIALIZACIÓN	CURSOS	EXPERIENCIA	TOTAL
DIRECTOR	20%	35%	15%	30%	100%
ADMINISTRADOR DE GESTIÓN	20%	35%	15%	30%	100%
EXPERTO SUPERVISOR	20%	30%	15%	35%	100%
ESPECIALISTA	20%	25%	15%	40%	100%
ASISTENTE	20%	25%	15%	40%	100%
OFICINISTA	20%	20%	15%	45%	100%

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto

Elaborado por: El autor

4.5 Levantamiento de actividades y cargas de trabajo de la DTH - GTH

TABLA 4.6

Dimensionamiento - Paredes Vicente

I.- DATOS DE LA POSICIÓN												
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	PAREDES VICENTE		MACROPROCESO	TALENTO HUMANO								
DENOMINACION DEL PUESTO	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO		PROCESO	TALENTO HUMANO								
GRUPO OCUPACIONAL	DIRECTOR		SUBSISTEMA / PRODUCTO	DIRECCIÓN DE PROCESOS, PROYECTOS Y SUBSISTEMAS DEL TALENTO HUMANO								
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD	QUITO								
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	SUBCONTRALOR ADMINISTRATIVO		MODALIDAD	5- 2								
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES												
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)		INCIDENCIA (I)		DIFICULTAD (D)		T	TOTAL GENERAL		
			VALOR	DESCRIPCION	VALOR	DESCRIPCION	VALOR	DESCRIPCION				
1	REVIZAR, SUSCRIBIR DOCUMENTOS, MEMORANDOS Y ACCIONES DE PERSONAL RELACIONADOS CON LA GESTION DEL AREA	5.179	5	Diario	5	4 Grave	4	3 Moderada	3	17		
2	REVIZAR Y SUSCRIBIR INFORMES TECNICOS PARA MOVIMIENTOS DE PERSONAL DE LA CGE Y DE LAS AUDITORIAS INTERNAS DE ACUERDO A NORMATIVA	2.590	5	Diario	5	4 Grave	4	2 Baja	2	13		
3	EMITIR DIRECTRICES Y POLITICAS PARA APLICACIÓN EN PROCESOS, PROYECTOS Y SUBSISTEMAS DE LA GESTION DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO	1.295	5	Diario	5	5 Muy grave	5	3 Moderada	3	20		
4	APROBAR DISTRIBUTIVO DE REMUNERACIONES MENSUALES	60	2	Mensual	2	3 Considerable	3	3 Moderada	3	11		
5	ADMINISTRAR Y APLICAR EL REGIMEN DISCIPLINARIO PARA EL PERSONAL DE LA CGE Y DE LAS AUDITORIAS INTERNAS	60	2	Mensual	2	4 Grave	4	3 Moderada	3	14		
6	ASESORAR Y RESOLVER TEMAS RELACIONADOS CON LA GESTION DEL AREA	1.942	5	Diario	5	4 Grave	4	3 Moderada	3	17		
7	EVALUAR LA GESTION DEL AREA	200	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4 Grave	4	3 Moderada	3	13		
8	AUTORIZAR HORAS EXTRAS A NIVEL NACIONAL DE LOS SERVIDORES DE A CGE	120	2	Mensual	2	4 Grave	4	2 Baja	2	10		
9	SUMILLAR DOCUMENTACION REQUERIDA PARA CERTIFICACION DE LA SECRETARIA GENERAL	120	4	Semanal	4	4 Grave	4	1 Casi ninguna	1	8		
10	AUTORIZAR PERMISOS DE LA DIRECCION	108	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	3 Considerable	3	2 Baja	2	7		
11	SUSCRIBIR INFORMES TECNICOS DE LA EJECUCION DE SUBSISTEMAS	50	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4 Grave	4	3 Moderada	3	13		
12	PARTICIPAR EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y REALIZAR LA PLANIFICACION OPERATIVA DEL AREA	33	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	5 Muy grave	5	3 Moderada	3	16		
III.- CARGA DE TRABAJO						IV.- IMPACTO Y PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES						
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES						PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO						44%
CARGA DE TRABAJO POR SERVIDOR AL 60%						PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS						42%
CARGA DE TRABAJO POR SERVIDOR AL 100%						PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS						58%
CARGA DE TRABAJO						PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO						0%
FECHA DE ELABORACION	16/01/2013	ELABORADO POR	MEP									

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo

Elaborado por: El autor

TABLA 4.7

Dimensionamiento - Oquendo Fernando

I.- DATOS DE LA POSICIÓN												
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	OQUENDO FERNANDO		MACROPROCESO	TALENTO HUMANO								
DENOMINACION DEL PUESTO	ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		PROCESO	TALENTO HUMANO								
GRUPO OCUPACIONAL	ADMINISTRADOR DE GESTIÓN		SUBSISTEMA / PRODUCTO	SUPERVISION A LOS PROCESOS Y SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO								
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD	QUITO								
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO		MODALIDAD	5- 2								
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES												
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)		INCIDENCIA (I)		DIFICULTAD (D)		T	TOTAL GENERAL		
			VALOR	DESCRIPCION	VALOR	DESCRIPCION	VALOR	DESCRIPCION				
1	ANALIZAR Y DIRECCIONAR LA DOCUMENTACION A LOS SERVIDORES DE LA DIRECCION	5.179	5	Diario	5	4 Grave	4	2 Baja	2	13		
2	ATENDER REQUERIMIENTOS DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	1.913	5	Diario	5	4 Grave	4	2 Baja	2	13		
3	ELABORAR ACCIONES DE PERSONAL	60	4	Semanal	4	4 Grave	4	2 Baja	2	12		
4	APOYAR / SOLVENTAR REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL DE LA DIRECCION	1.275	5	Diario	5	3 Considerable	3	2 Baja	2	11		
5	SUPERVISAR PROCESOS Y SUBSISTEMAS DE LA DIRECCION	120	4	Semanal	4	4 Grave	4	4 Alta	4	20		
III.- CARGA DE TRABAJO						IV.- IMPACTO Y PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES						
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES						PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO						46%
CARGA DE TRABAJO POR SERVIDOR AL 80%						PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS						20%
CARGA DE TRABAJO POR SERVIDOR AL 100%						PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS						80%
CARGA DE TRABAJO						PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO						0%
FECHA DE ELABORACION	16/01/2013	ELABORADO POR	MEP									

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo

Elaborado por: El autor

TABLA 4.8

Dimensionamiento - Toro Nina

I.- DATOS DE LA POSICIÓN												
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	VALLE TORO NINA MAGALY			MACROPROCESO	TALENTO HUMANO							
DENOMINACION DEL PUESTO	EXPERTO SUPERVISOR DE TALENTO HUMANO			PROCESO	TALENTO HUMANO							
GRUPO OCUPACIONAL	EXPERTO SUPERVISOR			SUBSISTEMA / PRODUCTO	PLAN OPERATIVO, SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO							
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO			LOCALIDAD	QUITO							
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO			MODALIDAD	5-2							
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES												
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	
1	ELABORAR Y ACTUALIZAR DISTRIBUTIVOS (MATRIZ Y MINISTERIO DE FINANZAS)	120	3	Quincenal	3	4	Grave	4	3	Moderada	3	15
2	IMPRIMIR DISTRIBUTIVO	360	2	Mensual	2	4	Grave	4	2	Baja	2	10
3	ELABORAR PROYECTO DE LA NUEVA ESCALA DE REMUNERACIONES	70	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	4	Alta	4	17
4	COORDINAR Y ELABORAR PERFILES DE PUESTOS DE LAS AUDITORIAS INTERNAS PARA CONCURSO	360	2	Mensual	2	4	Grave	4	4	Alta	4	18
5	ELABORAR PERFILES DE PUESTOS Y MODIFICACIONES PARA MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS	800	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	4	Alta	4	17
6	CREAR PUESTOS DEL NIVEL JERARQUICO SUPERIOR	200	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
7	APOYAR EN LA PRESENTACION DEL PLAN OPERATIVO	200	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
8	REALIZAR INFORMES DE ANALISIS DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	1.920	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14
9	REVISAR Y MODIFICAR EL ESTATUTO ORGANICO PARA RESPECTIVOS CAMBIOS	800	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	4	Alta	4	17
10	REVISAR, ANALIZAR Y BRINDAR SUGERENCIAS DE LA NUEVA NORMA DEL SUBSISTEMA DE SELECCION	400	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
11	SOCIALIZAR LA NORMA DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	200	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
12	COORDINAR CON EL MRL PARA LA CALIFICACION DEL PERSONAL BAJO CODIGO DE TRABAJO SOBRE LOS FORMULARIOS DE ANALISIS OCUPACIONAL	400	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
13	CREAR PUESTOS DE DIRECCIONES NACIONALES Y DELEGACIONES PROVINCIALES DE ACUERDO AL NUEVO ESTATUTO	400	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
14	REESTRUCTURAR LA DIRECCION DE PLANIFICACION A COORDINACION	200	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
15	COORDINAR CON LA DCA LA VERIFICACION DE LAS PARTIDAS VACANTES PARA CONCURSO (AUDITORIAS INTERNAS)	80	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
16	REALIZAR EL PROCESO DE CAMBIO DE REMUNERACIONES DE LAS DIRECCIONES AGREGADORAS DE VALDOR	200	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	4	Alta	4	17
17	APOYAR EN LOS DIFERENTES SUBSISTEMAS DE ACUERDO A REQUERIMIENTO DE LA DIRECCION	120	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14

III.- CARGA DE TRABAJO				IV.- IMPACTO Y PARTICIPACION DE ACTIVIDADES			
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES		6830	PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO		51%		
CARGA DE TRABAJO POR SERVIDOR AL 90%		8287	PARTICIPACION DE ACTIVIDADES ESTRATEGICAS		44%		
CARGA DE TRABAJO POR SERVIDOR AL 100%		10358	PARTICIPACION DE ACTIVIDADES OPERATIVAS		56%		
CARGA DE TRABAJO		82%	PARTICIPACION DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO		0%		
FECHA DE ELABORACION	16/01/2013	ELABORADO POR	MEP				

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo

Elaborado por: El autor

TABLA 4.9

Dimensionamiento - Robalino Mónica

I.- DATOS DE LA POSICIÓN												
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	ROBALINO MONICA			MACROPROCESO	TALENTO HUMANO							
DENOMINACION DEL PUESTO	EXPERTO SUPERVISOR DE TALENTO HUMANO			PROCESO	TALENTO HUMANO							
GRUPO OCUPACIONAL	EXPERTO SUPERVISOR			SUBSISTEMA / PRODUCTO	ADMINISTRACION UNIDADES DE AUDITORIAS INTERNAS SECTOR PUBLICO Y GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS, SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO							
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO			LOCALIDAD	QUITO							
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	ADMINISTRADOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO			MODALIDAD	5-2							
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES												
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	
1	ACTUALIZAR CATASTRO EN EL AMBITO DE SU COMPETENCIA	300	4	Semanal	4	5	Muy grave	5	1	Casi ninguna	1	9
2	REALIZAR SENSIBILIZACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO A NIVEL NACIONAL (INDUCCION)	360	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	2	Baja	2	9
3	ELABORAR AJUSTES DEL MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS	80	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	4	Alta	4	17
4	ELABORAR DE INFORMES TECNICOS (DESIGNACIONES, NOMBRAMIENTOS, CAMBIOS ADMINISTRATIVOS, CONCLUSIONES DE COMISIONES, CESACION DE FUNCIONES, LICENCIAS) DEL PERSONAL DE AUDITORIAS INTERNAS DEL SECTOR PUBLICO Y MATRIZ	6.000	4	Semanal	4	4	Grave	4	3	Moderada	3	16
5	ELABORAR CUADRO DE VACANTES UNIDADES DE AUDITORIA INTERNA SECTOR PUBLICO EN EL AMBITO DE SU COMPETENCIA	400	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
6	ELABORAR INFORMES TECNICOS DE CONTRATOS DE SERVICIOS OCASIONALES PERSONAL AUDITORIAS INTERNAS SECTOR PUBLICO EN EL AMBITO DE SU COMPETENCIA	2.400	4	Semanal	4	4	Grave	4	3	Moderada	3	16
7	COORDINAR CON LA DIRECCION DE AUDITORIAS INTERNAS LO RELACIONADO A LAS UNIDADES	120	5	Diario	5	3	Considerable	3	2	Baja	2	11
8	APOYAR EN LOS DIFERENTES SUBSISTEMAS DE ACUERDO A REQUERIMIENTO DE LA DIRECCION	120	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14

III.- CARGA DE TRABAJO				IV.- IMPACTO Y PARTICIPACION DE ACTIVIDADES			
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES		9780	PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO		44%		
CARGA DE TRABAJO AL 90%		8287	PARTICIPACION DE ACTIVIDADES ESTRATEGICAS		50%		
CARGA DE TRABAJO AL 100%		10358	PARTICIPACION DE ACTIVIDADES OPERATIVAS		50%		
CARGA DE TRABAJO		118%	PARTICIPACION DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO		0%		
FECHA DE ELABORACION	28/02/2013	ELABORADO POR	MEP				

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo

Elaborado por: El autor

TABLA 4.10
Dimensionamiento - Ponce Lucía

I.- DATOS DE LA POSICIÓN												
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	PONCE LUCIA		MACROPROCESO	TALENTO HUMANO								
DENOMINACION DEL PUESTO	EXPERTO SUPERVISOR DE TALENTO HUMANO		PROCESO	TALENTO HUMANO								
GRUPO OCUPACIONAL	EXPERTO SUPERVISOR		SUBSISTEMA / PRODUCTO	ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL TECNICO DE AUDITORIAS INTERNAS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO								
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD	QUITO								
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		MODALIDAD	5-2								
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES												
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	
1	ANALIZAR Y ELABORAR ACCIONES DE PERSONAL E INFORMES PARA CAMBIOS, TRASLADOS Y TRASPASOS, CESACION DE FUNCIONES, DESIGNACIONES, COMISIONES CON O SIN REMUNERACION	4.800	4	Semanal	4	4	Grave	4	3	Moderada	3	16
2	ANALIZAR, REVISAR Y ELABORAR CONTRATOS E INFORMES TECNICOS	2.400	4	Semanal	4	3	Considerable	3	3	Moderada	3	13
3	ELABORAR TRAMITES DE RECLASIFICACION (SE BASA EN INFORME DE ESTRUCTURA DE LA DCA)	15	3	Quincenal	3	3	Considerable	3	3	Moderada	3	12
4	ACTUALIZAR CATASTRO	240	4	Semanal	4	5	Muy grave	5	1	Casi ninguna	1	9
5	REALIZAR EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO A NIVEL NACIONAL	240	5	Diario	5	3	Considerable	3	4	Alta	4	17
6	REALIZAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL PERSONAL DE LAS UNIDADES DE AUDITORIA INTERNA	120	5	Diario	5	4	Grave	4	3	Moderada	3	17
7	APOYAR EN LA ELABORACION DEL MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS DE LA CGE	80	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	4	Alta	4	17
III.- CARGA DE TRABAJO			IV.- IMPACTO Y PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES									
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES			PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO									
CARGA DE TRABAJO POR SERVIDOR AL 80%			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS									
CARGA DE TRABAJO POR SERVIDOR AL 100%			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS									
CARGA DE TRABAJO			PORCENTAJE DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO									
FECHA DE ELABORACION	16/01/2013	ELABORADO POR	MEP									

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo
Elaborado por: El autor

TABLA 4.11
Dimensionamiento - Gutierrez María

I.- DATOS DE LA POSICIÓN												
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	GUTIERRES MARIA		MACROPROCESO	TALENTO HUMANO								
DENOMINACION DEL PUESTO	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 2		PROCESO	TALENTO HUMANO								
GRUPO OCUPACIONAL	ESPECIALISTA		SUBSISTEMA / PRODUCTO	SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO								
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD	QUITO								
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	ADMINISTRADOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO		MODALIDAD	5-2								
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES												
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	
1	ANALIZAR Y ELABORAR COMUNICACIONES DEL PERSONAL DE LA CGE Y AUDITORIAS INTERNAS	100	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	3	Considerable	3	3	Moderada	3	10
2	ELABORAR LA DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS AGREGADORES DE VALOR	160	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	4	Alta	4	17
3	EJECUTAR EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO 2011 PERSONAL AUDITORIAS INTERNAS	160	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	4	Alta	4	17
4	IDENTIFICAR LAS VACANTES PARA LLEVAR A CABO EL CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICION	160	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
5	ELABORAR INFORME DE CONTROL DE ASISTENCIA DE LA DIRECCION REGIONAL 1	960	2	Mensual	2	3	Considerable	3	2	Baja	2	8
6	ELABORAR PROPUESTA DE SERIE DE AUDITORIA GENERAL PARA LAS UNIDADES DE AUDITORIA INTERNA DEL SECTOR PUBLICO EN COORDINACION CON LA DCA	160	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	4	Alta	4	17
7	PREPARAR INFORMACION PARA INFORME DE RENDICION DE CUENTAS RESPECTO A LOS SUBSISTEMAS DE CLASIFICACION DE PUESTOS Y EVALUACION DE DESEMPEÑO	1.440	4	Semanal	4	5	Muy grave	5	3	Moderada	3	19
8	APOYAR EN LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO POR DISPOSICION DE LA DIRECCION (EVALUACION DEL DESEMPEÑO)	3.884	5	Diario	5	4	Grave	4	3	Moderada	3	17
III.- CARGA DE TRABAJO			IV.- IMPACTO Y PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES									
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES			PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO									
CARGA DE TRABAJO AL 80%			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS									
CARGA DE TRABAJO AL 100%			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS									
CARGA DE TRABAJO			PORCENTAJE DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO									
FECHA DE ELABORACION	16/01/2013	ELABORADO POR	MEP									

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo
Elaborado por: El autor

TABLA 4.12

Dimensionamiento - Andrade Mónica

I.- DATOS DE LA POSICIÓN													
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	ANDRADE MONICA		MACROPROCESO	TALENTO HUMANO									
DENOMINACION DEL PUESTO	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 2		PROCESO	TALENTO HUMANO									
GRUPO OCUPACIONAL	ESPECIALISTA		SUBSISTEMA / PRODUCTO	SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO, HORAS EXTRAS									
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD	QUITO									
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	ADMINISTRADOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO		MODALIDAD	5 - 2									
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES													
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL	
			VALOR	DESCRIPCION	T	VI	DESCRIPCION	T	VD	DESCRIPCION	T		
1	REALIZAR LA PLANIFICACION DEL TALENTO HUMANO	647	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	4	Alta	4	17	
2	ELABORAR INFORMES, COMUNICACIONES Y TABULACIONES DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCION AL CLIENTE	324	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13	
3	CALCULAR Y VERIFICAR PAGO DE HORAS EXTRAS A NIVEL NACIONAL/ ELABORAR COMUNICACIONES E INFORME DE HORAS EXTRAS	1.295	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13	
4	ELABORAR INFORMES DE CONTRATOS (APOYO POR REEMPLAZO)	607	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14	
5	POSESIONAR A CONTRATADOS	647	5	Diario	5	4	Grave	4	3	Moderada	3	17	
6	ELABORAR INFORMES DE CAPACITACION	300	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14	
8	REALIZAR CONTROL DE ASISTENCIA PROVINCIAL, ELABORAR INFORME RESPECTIVO	180	2	Mensual	2	4	Grave	4	2	Baja	2	10	
9	ELABORAR CORRECCIONES DE LA DESCRIPCION DE PERFILES DE PUESTOS	1.079	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	4	Alta	4	17	
10	ELEUTAR PLAN DE INCENTIVOS TALLERES VIVENCIAS	324	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13	
11	IDENTIFICAR VACANTES PARA EL CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICION	1.619	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13	
III.- CARGA DE TRABAJO			IV.- IMPACTO Y PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES										
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES			PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO										47%
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 80%			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS										50%
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 100%			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS										50%
CARGA DE TRABAJO			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO										0%
FECHA DE ELABORACION	16/01/2013	ELABORADO POR	MEP										

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo

Elaborado por: El autor

TABLA 4.13

Dimensionamiento - Bravo Janeth

I.- DATOS DE LA POSICIÓN													
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	BRAVO BRAVO CECLIA JEANETT		MACROPROCESO	TALENTO HUMANO									
DENOMINACION DEL PUESTO	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 2		PROCESO	TALENTO HUMANO									
GRUPO OCUPACIONAL	ESPECIALISTA		SUBSISTEMA / PRODUCTO	DISTRIBUTIVO DE REMUNERACION DE LA CGE Y ESIPREN, PAGO DE HONORARIOS, PAGO DE DIFERENCIA DE SUELDOS, INGRESO DE ACUERDOS									
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD	QUITO									
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	ADMINISTRADOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO		MODALIDAD	5 - 2									
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES													
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL	
			VALOR	DESCRIPCION	T	VI	DESCRIPCION	T	VD	DESCRIPCION	T		
1	REVISAR Y CLASIFICAR ACCIONES DE PERSONAL	120	5	Diario	5	4	Grave	4	3	Moderada	3	17	
2	INGRESAR AL SISTEMA DE TALENTO HUMANO MOVIMIENTOS (CAMBIOS, LICENCIAS CON REMUNERACION, PERMISOS POR ESTUDIOS, MATERNIDAD, SANCIONES Y ACUERDOS)	180	5	Diario	5	4	Grave	4	4	Alta	4	21	
3	INGRESAR AL SISTEMA DE TALENTO HUMANO SALIDAS, INGRESOS, COMISIONES DE SERVICIOS CON SUELDO Y SIN SUELDO, TRASPASOS	2.100	2	Mensual	2	4	Grave	4	4	Alta	4	18	
4	INGRESAR AL SISTEMA DEL ESIPREN DEL MINISTERIO DE FINANZAS, SALIDAS, INGRESOS, COMISIONES DE SERVICIOS CON SUELDO Y SIN SUELDO, TRASPASOS	2.100	2	Mensual	2	4	Grave	4	4	Alta	4	18	
5	REVISAR LISTAS DE CONTROL DE ASISTENCIA EN PROVINCIAS	840	2	Mensual	2	4	Grave	4	2	Baja	2	10	
6	PAGAR HONORARIOS A LOS SERVIDORES QUE INGRESAN A PARTIR DEL SEGUNDO DIA LABORABLE	60	2	Mensual	2	3	Considerable	3	3	Moderada	3	11	
7	PAGAR DIFERENCIA DE SUELDOS DE LA ESCOLTA DEL SEÑOR CONTRALDR	60	2	Mensual	2	3	Considerable	3	3	Moderada	3	11	
8	INGRESAR AL SISTEMA DE TALENTO HUMANO ACUERDOS DE VIAJE AL EXTERIOR PARA CUMPLIR ASUNTOS OFICIALES DE FUNCIONARIOS	647	4	Semanal	4	4	Grave	4	2	Baja	2	12	
9	IMPRIMIR DISTRIBUTIVO DE REMUNERACION DE LA CGE Y ESIPREN	420	2	Mensual	2	4	Grave	4	2	Baja	2	10	
10	CUADRAR CON FINANZAS LOS DOS DISTRIBUTIVOS	420	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14	
11	CUADRAR CON EL SISTEMA INGRESOS Y SALIDAS DEL PERSONAL (CON MARIA DEL CARMEN TORRES Y LA DIRECCION FINANCIERA)	420	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14	
III.- CARGA DE TRABAJO			IV.- IMPACTO Y PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES										
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES			PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO										47%
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 80%			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS										55%
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 100%			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS										45%
CARGA DE TRABAJO			PORCENTAJE DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO										0%
FECHA DE ELABORACION	16/01/2013	ELABORADO POR	MEP										

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo

Elaborado por: El autor

TABLA 4.14

Dimensionamiento - Jaramillo Carmen

I.- DATOS DE LA POSICIÓN															
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO		JARAMILLO CARMEN		MACROPROCESO		TALENTO HUMANO									
DENOMINACION DEL PUESTO		ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 2		PROCESO		TALENTO HUMANO									
GRUPO OCUPACIONAL		ESPECIALISTA		SUBSISTEMA / PRODUCTO		ADMINISTRACION DE SISTEMAS INFORMATICOS DE TALENTO HUMANO, SUBSISTEMAS									
UNIDAD ADMINISTRATIVA		DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD		QUITO									
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO		ADMINISTRADOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO		MODALIDAD		5 - 2									
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES															
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)		INCIDENCIA (I)		DIFICULTAD (D)		TOTAL GENERAL						
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T		VALOR	DESCRIPCION	T			
1	ELUCIDAR PROCESO PARA CREACION DE ARCHIVOS PARA ELABORAR EL ROL DE PAGOS, GENERAR ARCHIVOS PARA PRUEBAS DEL SISTEMA CGEREMUNERA (FINANCIERO)	1.440	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14			
2	DAR SOPORTE TECNICO AL PERSONAL DE LA DIRECCION Y ELABORAR EL INFORME DE ACTIVIDADES DE SOPORTE TECNICO	1.800	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14			
3	DAR MANTENIMIENTO A FORMULARIOS DE REGISTRO Y CONSULTA Y ELABORAR REPORTES EN EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS	1.800	3	Quincenal	3	4	Grave	4	3	Moderada	3	15			
4	IMPLEMENTAR SISTEMA DE TALENTO HUMANO DEL MRL	160	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13			
5	REVISAR FUNCIONALIDADES, DEFINICION DE CONTROLES Y REALIZAR PRUEBAS PARA IMPLEMENTACION DE SISTEMA BIOMETRICO Y CAPACITAR PARA MANEJO DEL MISMO	1.440	2	Mensual	2	3	Considerable	3	3	Moderada	3	11			
6	COMPACTAR Y REPARAR BASE DE DATOS, CREAR Y ADMINISTRAR USUARIOS	240	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14			
7	GENERAR INFORMES / REPORTES PARA EL PERSONAL DE TALENTO HUMANO, UNIDADES EXTERNAS Y ENTIDADES, Y ARCHIVOS PARA PUBLICAR EN LA PAGINA WEB INSTITUCIONAL	60	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14			
8	IDENTIFICAR VACANTES PARA CONCURSO DE MERITOS Y OPOSICION, ELABORAR LISTAS DE ASIGNACION, CAPACITACION SUBSISTEMA DE SELECCION	2.100	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	5	Muy grave	5	4	Alta	4	21			
9	IDENTIFICAR NECESIDADES, ANALIZAR Y PROBAR DEL SISTEMA CGETALENTO	1.000	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13			
10	REALIZAR EL CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL DE PROVINCIAS Y ELABORAR EL INFORME	120	2	Mensual	2	3	Considerable	3	2	Baja	2	8			
11	APOYAR EN LOS SUBSISTEMAS QUE DISPONGA LA DIRECCION	120	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14			
III.- CARGA DE TRABAJO						IV.- IMPACTO Y PARTICIPACION DE ACTIVIDADES									
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES						16999						PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO		46%	
CARGA DE TRABAJO AL 80%						8287						PARTICIPACION DE ACTIVIDADES ESTRATEGICAS		64%	
CARGA DE TRABAJO AL 100%						10358						PARTICIPACION DE ACTIVIDADES OPERATIVAS		36%	
CARGA DE TRABAJO						124%						PARTICIPACION DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO		0%	
FECHA DE ELABORACION		16/01/2013		ELABORADO POR		MEP									

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo

Elaborado por: El autor

TABLA 4.15

Dimensionamiento - Andrade Verónica

I.- DATOS DE LA POSICIÓN															
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO		ANDRADE VERONICA		MACROPROCESO		TALENTO HUMANO									
DENOMINACION DEL PUESTO		ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 2		PROCESO		TALENTO HUMANO									
GRUPO OCUPACIONAL		ESPECIALISTA		SUBSISTEMA / PRODUCTO		AUDITORIAS INTERNAS, CLASIFICACION DE PUESTOS, EVALUACION DEL DESEMPEÑO, MANUAL DE PROCESOS DE TALENTO HUMANO									
UNIDAD ADMINISTRATIVA		DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD		QUITO									
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO		DIRECTOR DE TALENTO HUMANO		MODALIDAD		5 - 2									
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES															
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)		INCIDENCIA (I)		DIFICULTAD (D)		TOTAL GENERAL						
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T		VALOR	DESCRIPCION	T			
1	ANALIZAR, REVISAR Y ELABORAR MEMORANDOS DE RESPUESTA A LOS DIFERENTES REQUERIMIENTOS DE AUDITORIAS INTERNAS Y ACCIONES DE PERSONAL SI FUESE NECESARIO	1.295	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14			
2	REVISAR, ELABORAR MEMORANDOS Y VALIDAR OBSERVACIONES A LOS FORMULARIOS DE PROGRAMACION Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO 2012	1.726	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13			
3	ANALIZAR Y ACTUALIZAR LA BASE DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO 2012	960	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14			
4	ELABORAR MEMORANDOS DE NOTIFICACION DE EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO 2012 Y SUS LISTADOS DE RECEPCION	480	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14			
5	REALIZAR COORDINACION Y SEGUIMIENTO DE LOS FORMULARIOS DE EVALUACION CORREGIDOS	960	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14			
6	REVISAR Y ANALIZAR EXPEDIENTES DEL PERSONAL PARA LOS PROCESOS DE EVALUACION Y ANALISIS OCUPACIONAL	3.840	2	Mensual	2	4	Grave	4	4	Alta	4	18			
7	ANALIZAR Y REVISAR LOS ROLLES DE LAS ACTIVIDADES Y RAZON DE SER DE LOS PUESTOS QUE SE ENCUENTRAN EN EL MANUAL DE PUESTOS VIGENTE EN LA CGE	1.440	2	Mensual	2	5	Muy grave	5	4	Alta	4	22			
8	REVISAR Y ANALIZAR LAS ACTIVIDADES Y PERFILES LEVANTADOS EN LOS FORMULARIOS DE ANALISIS OCUPACIONAL DE CADA UNO DE LOS SERVIDORES DE LA CGE	10.358	2	Mensual	2	5	Muy grave	5	4	Alta	4	22			
9	ANALIZAR Y DESARROLLAR POLITICAS DE UBICACION DE PUESTOS PARA EL ANALISIS OCUPACIONAL DE LOS SERVIDORES DE LA CGE Y LA EMISION DE LAS MISMAS MEDIANTE DE ACUERDOS LEGAL	5.179	2	Mensual	2	5	Muy grave	5	4	Alta	4	22			
10	DESARROLLAR Y ANALIZAR EL INFORME TECNICO DEL ANALISIS OCUPACIONAL REALIZADO EN LA CGE	2.400	2	Mensual	2	5	Muy grave	5	4	Alta	4	22			
11	LEVANTAR INFORMACION PARA LA ELABORACION DE FORMULARIOS DE ANALISIS OCUPACIONAL	480	2	Mensual	2	5	Muy grave	5	4	Alta	4	22			
12	DESARROLLAR PROPUESTA DE MEJORAS AL PROYECTO DE ANALISIS OCUPACIONAL DE LA CGE	2.590	2	Mensual	2	5	Muy grave	5	4	Alta	4	22			
13	ANALIZAR, ACTUALIZAR Y ELABORAR EL INDICE OCUPACIONAL DE PUESTOS DE LA CGE	480	2	Mensual	2	5	Muy grave	5	4	Alta	4	22			
14	ELABORAR, ANALIZAR Y ACTUALIZAR LA LISTA DE ASIGNACIONES PROPUESTA AL MRL DEL ANALISIS OCUPACIONAL	7.769	5	Diario	5	5	Muy grave	5	4	Alta	4	25			
15	REVISAR Y ANALIZAR LA SITUACION ACTUAL DE LOS SERVIDORES QUE SE ENCUENTRAN BAJO COMISION DE SERVICIOS CON O SIN REMUNERACION, CODIGO DE TRABAJO, CESA DE FUNCIONES, RESIDENTES, PERSONAL ADULTO MAYOR DE 65 AÑOS Y LITIGIOS PARA EL ANALISIS OCUPACIONAL	960	2	Mensual	2	5	Muy grave	5	4	Alta	4	22			
16	REVISAR Y VALIDAR REGISTRO DE SENEKYT Y MALLAS CURRICULARES DE LOS SERVIDORES DE LA CGE	120	2	Mensual	2	5	Muy grave	5	4	Alta	4	22			
17	ANALIZAR EL PROCESO DE ELECION DE ANALISIS OCUPACIONAL EN RELACION AL CUMPLIMIENTO CON LA CONSTITUCION, LOSEP, NORMA TECNICA DE CLASIFICACION DE PUESTOS, NORMAS DE CONTROL INTERNO DE LA CGE	1.440	2	Mensual	2	5	Muy grave	5	4	Alta	4	22			
18	ELABORAR MEMORANDOS Y OFICIOS RELACIONADOS CON EL ANALISIS OCUPACIONAL	120	2	Mensual	2	5	Muy grave	5	4	Alta	4	22			
19	ANALIZAR, REVISAR Y ELABORAR ESTADISTICAS DEL ANALISIS OCUPACIONAL	150	2	Mensual	2	5	Muy grave	5	4	Alta	4	22			
20	ORGANIZAR Y REVISAR LA DOCUMENTACION SOLICITADA Y DE RESPALDO PARA LA PRESENTACION DEL ANALISIS OCUPACIONAL PARA EL MRL	480	2	Mensual	2	5	Muy grave	5	4	Alta	4	22			
21	ANALIZAR Y REVISAR ACTIVIDADES Y FLUJODRAMAS DEL MANUAL DE PROCESOS DE TALENTO HUMANO	1.260	2	Mensual	2	3	Considerable	3	3	Moderada	3	11			
22	COORDINAR Y REALIZAR SEGUIMIENTO DE MEJORAS AL MANUAL DE PROCESOS DE TALENTO HUMANO PROPUESTO	1.200	2	Mensual	2	3	Considerable	3	3	Moderada	3	11			
III.- CARGA DE TRABAJO						IV.- IMPACTO Y PARTICIPACION DE ACTIVIDADES									
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES						45687						PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO		64%	
CARGA DE TRABAJO AL 80%						8287						PARTICIPACION DE ACTIVIDADES ESTRATEGICAS		66%	
CARGA DE TRABAJO AL 100%						10358						PARTICIPACION DE ACTIVIDADES OPERATIVAS		14%	
CARGA DE TRABAJO						551%						PARTICIPACION DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO		0%	
FECHA DE ELABORACION		18/06/2013		ELABORADO POR		MEP									

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo

Elaborado por: El autor

TABLA 4.16

Dimensionamiento - Lanas Lourdes

I.- DATOS DE LA POSICIÓN												
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	LANAS LOURDES		MACROPROCESO	TALENTO HUMANO								
DENOMINACION DEL PUESTO	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 1		PROCESO	TALENTO HUMANO								
GRUPO OCUPACIONAL	ESPECIALISTA		SUBSISTEMA / PRODUCTO	HORAS EXTRAS, VIATICOS POR RESIDENCIA, SUBSISTEMAS								
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD	QUITO								
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	ADMINISTRADOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO		MODALIDAD	5 - 2								
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES												
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	
1	ANALIZAR Y ELABORAR HORAS SUPLEMENTARIAS Y EXTRAORDINARIAS A NIVEL NACIONAL	6.474	5	Diario	5	4	Grave	4	3	Moderada	3	17
2	ANALIZAR Y REVISAR CARPETAS PERSONALES DE AUTORIDADES Y SERVIDORES PARA REALIZAR EL PAGO DE VIATICOS POR RESIDENCIA	120	2	Mensual	2	4	Grave	4	2	Baja	2	10
3	ORGANIZAR, COORDINAR, CONSOLIDAR Y ELABORAR EL INFORME DE CONTROL DE ASISTENCIA (MATRIZ, DIRECCIONES REGIONALES Y DELEGACIONES PROVINCIALES)	480	2	Mensual	2	4	Grave	4	2	Baja	2	10
4	APOYAR EN LOS SUBSISTEMAS Y PRODUCTOS DE TALENTO HUMANO POR DISPOSICION DE LA DIRECCION	120	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	2	Baja	2	9
III.- CARGA DE TRABAJO			IV.- IMPACTO Y PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES									
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES			7194			PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO			38%			
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 80%			8287			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS			25%			
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 100%			10358			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS			75%			
CARGA DE TRABAJO			87%			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO			0%			
FECHA DE ELABORACION	16/01/2013		ELABORADO POR	MEP								

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo

Elaborado por: El autor

TABLA 4.17

Dimensionamiento - Ibañez Giovanni

I.- DATOS DE LA POSICIÓN												
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	IBAÑEZ GIOVANNI		MACROPROCESO	TALENTO HUMANO								
DENOMINACION DEL PUESTO	ESPECIALISTA DE AUDITORIA 1		PROCESO	TALENTO HUMANO								
GRUPO OCUPACIONAL	ESPECIALISTA		SUBSISTEMA / PRODUCTO	CONTRATOS SERVICIOS OCASIONALES, ENCARGOS Y SUBROGACIONES, POA, SUBSISTEMAS								
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD	QUITO								
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	ADMINISTRADOR DE GESTION DEL TALENTO HUMANO		MODALIDAD	5 - 2								
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES												
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	
1	ANUJAR HOJA DE VIDA DE LOS ASPIRANTES A CONTRATO	1.800	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14
2	SOLICITAR CERTIFICACION PRESUPUESTARIA PARA CONTRATO	150	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14
3	ELABORAR INFORME TECNICO	150	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14
4	ELABORAR CONTRATO	450	2	Mensual	2	3	Considerable	3	3	Moderada	3	11
5	NOTIFICAR EL CONTRATO AL ASPIRANTE	300	2	Mensual	2	3	Considerable	3	3	Moderada	3	11
6	POSESIONAR AL CONTRATADO	1.250	2	Mensual	2	3	Considerable	3	3	Moderada	3	11
7	REGISTRAR EN BASES DE DATOS INFORMACION DE CONTRATADOS	150	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14
8	ELABORAR DISTRIBUTIVO DE SUELDOS	2.400	2	Mensual	2	5	Muy grave	5	3	Moderada	3	17
9	INGRESAR AL SISTEMA Y ELABORAR ACCION DE PERSONAL (ENCARGOS Y SUBROGACIONES)	150	2	Mensual	2	4	Grave	4	2	Baja	2	10
10	REALIZAR PAGO DE ENCARGOS Y SUBROGACIONES	900	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14
11	COMUNICAR A LOS RESPONSABLES DE LOS PROCESOS SOBRE ELABORACION DEL POA	60	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
12	ELABORAR MATRIZ POA EN BASE AL ESTATUTO ORGANICO	200	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
13	VALIDAR LA MATRIZ POA	225	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
14	ELABORAR BORRADOR POA	90	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
15	ELABORAR MATRIZ POA DEFINITIVA	75	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	4	Alta	4	17
16	APOYAR EN LOS DIFERENTES SUBSISTEMAS/PROCESOS DE LA DIRECCION	1.800	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14
17	ELABORAR DISTRIBUTIVO DE CONTRATOS LEY DE TRANSPARENCIA	900	2	Mensual	2	3	Considerable	3	3	Moderada	3	11
III.- CARGA DE TRABAJO			IV.- IMPACTO Y PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES									
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES			11050			PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO			44%			
CARGA DE TRABAJO DE SERVIDOR AL 80%			8287			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS			47%			
CARGA DE TRABAJO DEL AL 100%			10358			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS			53%			
CARGA DE TRABAJO			133%			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO			0%			
FECHA DE ELABORACION	28/02/2013		ELABORADO POR	MEP								

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo

Elaborado por: El autor

TABLA 4.18
Dimensionamiento - Prado Estefanía

I- DATOS DE LA POSICIÓN												
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	PRADO ESTEFANIA		MACROPROCESO	TALENTO HUMANO								
DENOMINACION DEL PUESTO	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 1		PROCESO	TALENTO HUMANO								
GRUPO OCUPACIONAL	ESPECIALISTA		SUBSISTEMA / PRODUCTO	CONTRATOS DE SERVICIOS OCASIONALES								
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD	QUITO								
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		MODALIDAD	5 - 2								
II- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES												
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	
1	ANALIZAR PERFIL OCUPACIONAL DE LOS ASPIRANTES PARA CONTRATO	1.800	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14
2	SOLICITAR REQUERIMIENTOS DE CONTRATACION	900	2	Mensual	2	3	Considerable	3	3	Moderada	3	11
3	SOLICITAR LA CERTIFICACION PRESUPUESTARIA PARA CONTRATO	600	2	Mensual	2	4	Grave	4	2	Baja	2	10
4	ELABORAR INFORME TECNICO POR CADA CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES	450	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14
5	ELABORAR CONTRATOS DE SERVICIOS OCASIONALES	450	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14
6	NOTIFICAR AL ASPIRANTE ACERCA DEL CONTRATO A FAVOR	900	2	Mensual	2	3	Considerable	3	2	Baja	2	8
7	REVISAR DOCUMENTACION DEL ASPIRANTE PARA POSESIONARSE	1.800	2	Mensual	2	3	Considerable	3	3	Moderada	3	11
8	REALIZAR REGISTROS EN DISTINTAS BASES DE DATOS (TALENTO HUMANO, IESS, ESIGIF, TIC, CAFETERIA)	720	2	Mensual	2	4	Grave	4	2	Baja	2	10
9	ELABORAR DISTRIBUTIVOS DE PAGO	1.440	2	Mensual	2	4	Grave	4	4	Alta	4	18
10	REALIZAR SOLICITUDES Y ORDENES DE PAGO PARA LIQUIDACIONES	1.350	2	Mensual	2	4	Grave	4	2	Baja	2	10
III- CARGA DE TRABAJO			IV - IMPACTO Y PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES									
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES		10410	PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO									40%
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 80%		8287	PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS									40%
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 100%		10358	PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS									60%
CARGA DE TRABAJO		126%	PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO									0%
FECHA DE ELABORACION	27/02/2013	ELABORADO POR	MEP									

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo
Elaborado por: El autor

TABLA 4.19
Dimensionamiento - López Alicia

I- DATOS DE LA POSICIÓN												
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	LOPEZ ALICIA		MACROPROCESO	TALENTO HUMANO								
DENOMINACION DEL PUESTO	ESPECIALISTA DE PATROCINIO 1		PROCESO	TALENTO HUMANO								
GRUPO OCUPACIONAL	ESPECIALISTA		SUBSISTEMA / PRODUCTO	INFORMES LEGALES; COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS, SUMARIOS ADMINISTRATIVOS, PROYECTOS DE ACUERDO, PROYECTOS DE PROCESOS DE DESVINCULACION DEL PERSONAL								
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD	QUITO								
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		MODALIDAD	5 - 2								
II- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES												
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	
1	REALIZAR COMUNICACIONES E INFORMES LEGALES	5.179	5	Diario	5	4	Grave	4	3	Moderada	3	17
2	ELABORAR INFORMES DE REGIMEN DISCIPLINARIO	480	2	Mensual	2	4	Grave	4	4	Alta	4	18
3	SUSTENTAR SUMARIOS ADMINISTRATIVOS	240	2	Mensual	2	4	Grave	4	4	Alta	4	18
4	REALIZAR PROYECTOS DE ACUERDO	480	2	Mensual	2	4	Grave	4	4	Alta	4	18
5	ELABORAR PROYECTOS DE PROCESOS DE DESVINCULACION DEL PERSONAL	432	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	4	Alta	4	17
III- CARGA DE TRABAJO			IV - IMPACTO Y PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES									
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES		6811	PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO									59%
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 80%		8287	PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS									100%
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 100%		10358	PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS									0%
CARGA DE TRABAJO		82%	PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO									0%
FECHA DE ELABORACION	16/01/2013	ELABORADO POR	MEP									

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo
Elaborado por: El autor

TABLA 4.20

Dimensionamiento - Ajila Paulina

I.- DATOS DE LA POSICIÓN												
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	AJILA PAULINA		MACROPROCESO									
DENOMINACION DEL PUESTO	ESPECIALISTA DE AUDITORIA 1		PROCESO									
GRUPO OCUPACIONAL	ESPECIALISTA		SUBSISTEMA / PRODUCTO			ACCIONES DE PERSONAL E INFORMES (MOVIMIENTOS DE PERSONAL, LICENCIAS CON REMUNERACION, PERMISOS), COMUNICACIONES (MEMORANDOS)						
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD			QUITO						
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	ADMINISTRADOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO		MODALIDAD			5 - 2						
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES												
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	
1	ELABORAR ACCIONES DE PERSONAL E INFORMES DE MOVIMIENTOS, LICENCIAS CON REMUNERACION Y PERMISOS	5.179	5	Diario	5	4	Grave	4	3	Moderada	3	17
2	ANALIZAR Y ELABORAR MEMORANDOS	2.590	5	Diario	5	3	Considerable	3	3	Moderada	3	14
3	APOYAR EN EL PROYECTO DE RENUNCIA VOLUNTARIA / JUBILACION	432	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
4	REVISAR FUNCIONALIDADES, REALIZAR PRUEBAS DEL SISTEMA BIOMETRICO DE CONTROL DE ASISTENCIA	960	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14
III.- CARGA DE TRABAJO			IV.- IMPACTO Y PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES									
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES			9160			PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO						48%
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 80%			8287			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS						75%
CARGA DE TRABAJO POR DEL SERVIDOR AL 100%			10358			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS						25%
CARGA DE TRABAJO			111%			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO						0%
FECHA DE ELABORACION	16/01/2013	ELABORADO POR	MEP									

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo

Elaborado por: El autor

TABLA 4.21

Dimensionamiento - Onofre Gustavo

I.- DATOS DE LA POSICIÓN												
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	ONOFRE GUSTAVO		MACROPROCESO			TALENTO HUMANO						
DENOMINACION DEL PUESTO	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 1		PROCESO			TALENTO HUMANO						
GRUPO OCUPACIONAL	ESPECIALISTA		SUBSISTEMA / PRODUCTO			INFORMES, ACCIONES DE PERSONAL (MATRIZ/AUDITORIA INTERNA), CONTRATOS, COMISIONES DE SERVICIOS, ACUERDOS, COORDINACION CON CAPACITACION						
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD			QUITO						
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	ADMINISTRADOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO		MODALIDAD			5 - 2						
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES												
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	
1	REALIZAR INFORMES PARA COMISIONES, CAMBIOS, CONTRATOS, SUBROGACIONES, TRASLADOS, CESE DE FUNCIONES, ACCIONES INSUBSISTENTES	3.237	5	Diario	5	4	Grave	4	3	Moderada	3	17
2	ELABORAR ACCIONES DE PERSONAL DE COMISIONES, CAMBIOS, CONTRATOS, SUBROGACIONES, TRASLADOS, CESE DE FUNCIONES, ACCIONES INSUBSISTENTES	3.237	5	Diario	5	4	Grave	4	3	Moderada	3	17
3	REALIZAR CONTRATOS DE AUDITORIA INTERNA	60	4	Semanal	4	4	Grave	4	3	Moderada	3	16
4	POSESIONAR A LOS AUDITORES INTERNOS CONTRATADOS Y NOMBRADOS	40	4	Semanal	4	3	Considerable	3	3	Moderada	3	13
5	INGRESAR INFORMACION AL SISTEMA DE CURSOS Y ESTUDIOS DE LOS SERVIDORES DE LA CGE (NO AUDITORES)	480	4	Semanal	4	3	Considerable	3	2	Baja	2	10
6	APOYAR EN LOS DIFERENTES REQUERIMIENTOS DE LA DIRECCION/ENTIDAD	324	5	Diario	5	3	Considerable	3	2	Baja	2	11
III.- CARGA DE TRABAJO			IV.- IMPACTO Y PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES									
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES			7378			PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO						47%
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 80%			8287			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS						50%
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 100%			10358			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS						50%
CARGA DE TRABAJO			89%			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO						0%
FECHA DE ELABORACION	16/01/2013	ELABORADO POR	MEP									

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo

Elaborado por: El autor

TABLA 4.22
Dimensionamiento - Montiel Gloria

I.- DATOS DE LA POSICIÓN												
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	MONTIEL GLORIA		MACROPROCESO	TALENTO HUMANO								
DENOMINACION DEL PUESTO	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO		PROCESO	TALENTO HUMANO								
GRUPO OCUPACIONAL	ASISTENTE		SUBSISTEMA / PRODUCTO	LIQUIDACION DE HABERES, AUSPICIOS EXTRA AGENDA (SERVIDORES CGE), AMONESTACIONES, ANALISIS OCUPACIONAL								
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD	QUITO								
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	ADMINISTRADOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO		MODALIDAD	5 - 2								
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES												
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	
1	ENVIAR MEMORANDOS A LA DIRECCION FINANCIERA PARA LIQUIDACION DE HABERES	1.295	5	Diario	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13
2	SOLICITAR CRITERIO DE CAPACITACION DE CURSOS EXTRA AGENDA	324	4	Semanal	4	3	Considerable	3	2	Baja	2	10
3	SOLICITAR DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA PARA CURSO EXTRA AGENDA	324	4	Semanal	4	3	Considerable	3	2	Baja	2	10
4	ELABORAR INFORME PARA LA AUTORIZACION DE CURSOS EXTRA AGENDA	647	4	Semanal	4	4	Grave	4	3	Moderada	3	16
5	ENVIAR MEMORANDO PARA INFORMAR AUTORIZACION DEL CURSO EXTRA AGENDA SOLICITADO	324	4	Semanal	4	3	Considerable	3	2	Baja	2	10
6	ENVIAR MEMORANDO PARA PAGO DE FACTURA	324	4	Semanal	4	3	Considerable	3	2	Baja	2	10
7	ENVIAR MEMORANDO A LA DIRECCION DE CAPACITACION PARA REALIZAR EL EFECTO MULTIPLICADOR	324	4	Semanal	4	3	Considerable	3	2	Baja	2	10
8	INGRESAR AMONESTACIONES EN EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS (SERVIDORES CGE)	162	4	Semanal	4	4	Grave	4	2	Baja	2	12
9	INGRESAR AMONESTACIONES EN HOJA EXCEL DEL PERSONAL CONTRATADO DE LA CGE	162	4	Semanal	4	4	Grave	4	3	Moderada	3	16
10	REALIZAR RECLASIFICACION DEL PERSONAL (ANALISIS OCUPACIONAL)	1.133	4	Semanal	4	4	Grave	4	4	Alta	4	20
11	APOYAR EN LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO DISPUESTOS POR LA DIRECCION	2.590	5	Diario	5	4	Grave	4	3	Moderada	3	17
III.- CARGA DE TRABAJO			IV.- IMPACTO Y PARTICIPACION DE ACTIVIDADES									
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES			7607			PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO						44%
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 80%			8287			PARTICIPACION DE ACTIVIDADES ESTRATEGICAS						36%
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 100%			10358			PARTICIPACION DE ACTIVIDADES OPERATIVAS						64%
CARGA DE TRABAJO			92%			PARTICIPACION DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO						0%
FECHA DE ELABORACION	16/01/2013	ELABORADO POR	MEP									

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo
Elaborado por: El autor

TABLA 4.23
Dimensionamiento - Sanango María

I.- DATOS DE LA POSICIÓN												
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	SANANGO MARIA		MACROPROCESO	TALENTO HUMANO								
DENOMINACION DEL PUESTO	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO		PROCESO	TALENTO HUMANO								
GRUPO OCUPACIONAL	ASISTENTE		SUBSISTEMA / PRODUCTO	DISTRIBUTIVO, NOVEDADES DEL IEES, CONTRATACION Y PAGO FUNCIONARIOS BAJO CODIGO DE TRABAJO								
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD	QUITO								
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	ADMINISTRADOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO		MODALIDAD	5 - 2								
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES												
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	
1	REALIZAR REFORMAS (LLENAR VACANTE, DECLARAR EN COMISION DE SERVICIOS Y/O VACANTES, INGRESO Y/O FINALIZACION DE CONTRATOS, AUTORIZAR TRASPASOS, CAMBIOS DE CONTRATO FIJO A INDEFINIDO)	2.590	5	Diario	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13
2	INGRESAR SALIDAS, ENTRADAS, CAMBIOS DE SUELDOS EN EL IEES	2.590	5	Diario	5	5	Muy grave	5	2	Baja	2	15
3	VERIFICAR INFORMACION DE HOJAS DE VIDA (CHOFERES Y AUXILIARES DE SERVICIOS)	240	3	Quincenal	3	3	Considerable	3	2	Baja	2	9
4	REALIZAR TRAMITES INSTITUCIONALES	3.237	5	Diario	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13
5	SOLICITAR DISPONIBILIDADES PRESUPUESTARIAS	30	3	Quincenal	3	3	Considerable	3	3	Moderada	3	12
6	ELABORAR CONTRATOS FUNCIONARIOS BAJO CODIGO DE TRABAJO	80	4	Semanal	4	4	Grave	4	3	Moderada	3	16
7	POSICIONAR AL FUNCIONARIO CONTRATADO	180	4	Semanal	4	3	Considerable	3	3	Moderada	3	13
8	LEGALIZAR LOS CONTRATOS	180	2	Mensual	2	4	Grave	4	2	Baja	2	10
9	NOTIFICAR EN TERMINOS DE PRUEBA 90 DIAS Y UN AÑO (CODIGO DE TRABAJO)	120	2	Mensual	2	5	Muy grave	5	2	Baja	2	12
10	REALIZAR DESAHUCIOS	180	2	Mensual	2	4	Grave	4	2	Baja	2	10
11	REALIZAR ACTAS DE FINIQUITO	180	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14
III.- CARGA DE TRABAJO			IV.- IMPACTO Y PARTICIPACION DE ACTIVIDADES									
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES			9688			PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO						42%
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 80%			8387			PARTICIPACION DE ACTIVIDADES ESTRATEGICAS						27%
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 100%			10358			PARTICIPACION DE ACTIVIDADES OPERATIVAS						72%
CARGA DE TRABAJO			116%			PARTICIPACION DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO						0%
FECHA DE ELABORACION	16/01/2012	ELABORADO POR	MEP									

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo
Elaborado por: El autor

TABLA 4.24
Dimensionamiento - Cañadas Alejandra

I.- DATOS DE LA POSICIÓN												
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	CAÑADAS ALEJANDRA		MACROPROCESO	TALENTO HUMANO								
DENOMINACION DEL PUESTO	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO		PROCESO	TALENTO HUMANO								
GRUPO OCUPACIONAL	ASISTENTE		SUBSISTEMA / PRODUCTO	EVALUACION DEL DESEMPEÑO, CLASIFICACION DE PUESTOS								
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD	QUITO								
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	ADMINISTRADOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO		MODALIDAD	5-2								
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES												
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	
1	ANALIZAR, REVISAR Y COMPILAR BASES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO 2011 MATRIZ Y PROVINCIAS	120	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	3	Considerable	3	3	Moderada	3	10
2	ELABORAR RANKING EXCELENTES POR CUARTILES (POR AREAS Y GLOBAL) EVALUACION DEL DESEMPEÑO 2011	216	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
3	CONSOLIDAR BRECHA EVALUACION 2011 MATRIZ Y PROVINCIAS PARA ENTREGAR A CAPACITACION	2.590	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
4	REVISAR, ELABORAR MEMORANDOS, REALIZAR SEGUIMIENTO Y VALIDAR OBSERVACIONES A LOS FORMULARIOS DE PROGRAMACION Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO 2012	1.726	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	4	Alta	4	17
5	ANALIZAR Y REVISAR LAS BASES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO 2012 MATRIZ, PROVINCIAS Y CONTRATOS OCASIONALES	360	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
6	ELABORAR MEMORANDOS DE NOTIFICACION DE EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO 2012, LISTADOS DE RECEPCION Y SOBRES	40	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	3	Considerable	3	3	Moderada	3	10
7	ELABORAR ESTADISTICAS POR AREA Y GLOBAL - ANALISIS OCUPACIONAL MATRIZ Y PROVINCIAS	1.726	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	4	Alta	4	17
8	APOYAR EN LA CULMINACION DEL PROCESO DE ANALISIS OCUPACIONAL	80	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
9	APOYAR EN EL LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA DIRECCION DE TALENTO HUMANO	863	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	3	Considerable	3	3	Moderada	3	10
10	ANALIZAR Y REVISAR ACTIVIDADES Y FLUJOGRAMAS DEL MANUAL DE PROCESOS DE TALENTO HUMANO	125	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	3	Considerable	3	3	Moderada	3	10

III.- CARGA DE TRABAJO			IV.- IMPACTO Y PARTICIPACION DE ACTIVIDADES		
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES	7846		PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO		42%
CARGA DE TRABAJO AL 10%	8387		PARTICIPACION DE ACTIVIDADES ESTRATEGICAS		20%
CARGA DE TRABAJO AL 100%	10358		PARTICIPACION DE ACTIVIDADES OPERATIVAS		80%
CARGA DE TRABAJO	99%		PARTICIPACION DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO		0%

FECHA DE ELABORACION	16/01/2012	ELABORADO POR	MEP
----------------------	------------	---------------	-----

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo
Elaborado por: El autor

TABLA 4.25
Dimensionamiento - Fernández Antonio

I.- DATOS DE LA POSICIÓN												
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	FERNANDEZ ANTONIO		MACROPROCESO	TALENTO HUMANO								
DENOMINACION DEL PUESTO	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO		PROCESO	TALENTO HUMANO								
GRUPO OCUPACIONAL	ASISTENTE		SUBSISTEMA / PRODUCTO	SUBSISTEMAS DE TH (PLANIFICACION, CLASIFICACION DE PUESTOS)								
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD	QUITO								
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	ADMINISTRADOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO		MODALIDAD	5-2								
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES												
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	
1	RECOPIRAR Y VERIFICAR INFORMACION DE LA PANORAMICA GLOBAL DE LAS CARACTERISTICAS DE LOS SERVIDORES DE LA CGE	324	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
2	ELABORAR MATRIZ DE INFORMACION PARA LA PLANIFICACION DE TALENTO HUMANO (MRL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL)	863	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
3	REALIZAR EL ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DEL PERSONAL DE LA CGE	324	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
4	REALIZAR EL DETALLE DEL PERSONAL POR UBICACION (MATRIZ REGIONALES Y DELEGACIONES)	324	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
5	ANALIZAR Y ELABORAR CUADROS DE DISTRIBUCION DEL PERSONAL PARA LA PLANIFICACION DE TALENTO HUMANO AÑO 2012	863	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
6	ANALIZAR Y ELABORAR CUADROS DE DISTRIBUCION DEL PERSONAL CON CRUCE DE VARIABLES PARA LA PLANIFICACION DE TALENTO HUMANO AÑO 2012	960	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14
7	ANALIZAR Y ELABORAR ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS DE SERVIDORES CONTRATADOS BAJO EL REGIMEN DEL CODIGO DE TRABAJO	960	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14
8	ELABORAR CUADROS DEL PROCESO DE JUBILACION DE LOS SERVIDORES DE LA CGE	180	2	Mensual	2	4	Grave	4	2	Baja	2	10
9	RECOPIRAR FOTOGRAFIAS DEL PERSONAL DE LA CGE	108	5	Diario	5	2	Menor	2	2	Baja	2	9
10	ELABORAR ORGANIGRAMAS DE LA CGE	1.079	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
11	ELABORAR PRESENTACION DEL ANALISIS OCUPACIONAL DE LA CGE	216	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
12	ANALIZAR Y ELABORAR CUADROS ESTADISTICOS PARA EL INFORME TECNICO DEL ANALISIS OCUPACIONAL DE LA CGE	216	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	4	Alta	4	17
13	ANALIZAR Y ELABORAR LISTA DE ASIGNACIONES FINAL DE LOS SERVIDORES DE LA CGE PARA EL ANALISIS OCUPACIONAL	960	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	4	Alta	4	17
14	RECOPIRAR INFORMACION PARA IDENTIFICAR A LOS SERVIDORES DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCION, COMISION DE SERVICIOS, PARTIDAS EN PROCESOS DE LITIGIO, PERSONAL DE CODIGO DE TRABAJO QUE EJERCEN FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y PERSONAL CEDEIN	240	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	3	Considerable	3	2	Baja	2	7
15	COORDINAR Y REALIZAR SEGUIMIENTO DE MEJORAS AL MANUAL DE PROCESOS DE TALENTO HUMANO PROPUESTO	240	5	Diario	5	3	Considerable	3	3	Moderada	3	14

III.- CARGA DE TRABAJO			IV.- IMPACTO Y PARTICIPACION DE ACTIVIDADES		
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES	7856		PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO		43%
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 80%	8287		PARTICIPACION DE ACTIVIDADES ESTRATEGICAS		29%
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 100%	10358		PARTICIPACION DE ACTIVIDADES OPERATIVAS		71%
CARGA DE TRABAJO	99%		PORCENTAJE DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO		0%

FECHA DE ELABORACION	16/01/2013	ELABORADO POR	MEP
----------------------	------------	---------------	-----

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo
Elaborado por: El autor

TABLA 4.26

Dimensionamiento - Ramírez Carolina

I.- DATOS DE LA POSICIÓN													
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO		MERA RAMIREZ ANDREA CAROLINA		MACROPROCESO									
DENOMINACION DEL PUESTO		ASISTENTE DE TALENTO HUMANO		PROCESO									
GRUPO OCUPACIONAL		ASISTENTE		SUBSISTEMA / PRODUCTO		EVALUACION DEL DESEMPEÑO, CLASIFICACION DE PUESTOS, DISTRIBUTIVO, NOVEDADES DEL I.E.S.S., CONTRATACION Y PAGO FUNCIONARIOS BAJO CODIGO DE TRABAJO							
UNIDAD ADMINISTRATIVA		DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD		QUITO							
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO		DIRECTOR DE TALENTO HUMANO		MODALIDAD		5-2							
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES													
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL	
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T		
1	CONSOLIDAR BRECHA EVALUACION 2011 MATRIZ Y PROVINCIAS PARA ENTREGAR A CAPACITACION	2.590	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13	
2	REVISAR, ELABORAR MEMORANDOS Y VALIDAR OBSERVACIONES A LOS FORMULARIOS DE PROGRAMACION Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO 2012	1.726	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13	
3	ANALIZAR, VERIFICAR Y COMPLETAR FORMULARIOS DE ANALISIS OCUPACIONAL	2.590	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13	
4	REALIZAR REFORMAS (LENAR VACANTE, DECLARAR EN COMISION DE SERVICIOS Y/O VACANTES, INGRESO Y/O FINALIZACION DE CONTRATOS, AUTORIZAR TRASPASOS ADMINISTRATIVOS, PASO DE CONTRATO FIJO A INDEFINIDO)	960	2	Mensual	2	5	Muy grave	5	4	Alta	4	22	
5	INGRESAR SALIDAS, ENTRADAS, CAMBIOS DE SUELDOS, AUMENTO DE HORAS EXTRAS POR SUIROGACIONES EN EL I.E.S.S	480	2	Mensual	2	5	Muy grave	5	4	Alta	4	22	
6	VERIFICAR INFORMACION DE HOJAS DE VIDA (CHOFERES Y AUXILIARES DE SERVICIOS)	180	2	Mensual	2	3	Considerable	3	2	Baja	2	8	
7	SOLICITAR DISPONIBILIDADES PRESUPUESTARIAS	90	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14	
8	ELABORAR CONTRATOS FUNCIONARIOS BAJO CODIGO DE TRABAJO	90	2	Mensual	2	3	Considerable	3	3	Moderada	3	11	
9	POSICIONAR AL FUNCIONARIO CONTRATADO	135	2	Mensual	2	3	Considerable	3	3	Moderada	3	11	
10	LEGALIZAR LOS CONTRATOS	270	2	Mensual	2	3	Considerable	3	2	Baja	2	8	
11	NOTIFICAR EN TERMINOS DE PRUEBA 90 DIAS Y UN AÑO (CODIGO DE TRABAJO)	480	2	Mensual	2	3	Considerable	3	3	Moderada	3	11	
12	REALIZAR ACTAS DE FINQUITO	120	2	Mensual	2	3	Considerable	3	3	Moderada	3	11	
13	REALIZAR EL DETALLE DE CONTRATOS Y SU FINANCIAMIENTO DEL PERSONAL QUE PASA CON CONTRATO INDEFINIDO (CODIGO DE TRABAJO)	60	2	Mensual	2	3	Considerable	3	3	Moderada	3	11	
14	SUBIR CONTRATOS DE CODIGO DE TRABAJO AL MRL Y SOLICITAR EL TURNO PARA LEGALIZACION	90	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14	
III.- CARGA DE TRABAJO				IV.- IMPACTO Y PARTICIPACION DE ACTIVIDADES									
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES				PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO									43%
CARGA DE TRABAJO AL 30%				PARTICIPACION DE ACTIVIDADES ESTRATEGICAS									29%
CARGA DE TRABAJO AL 100%				PARTICIPACION DE ACTIVIDADES OPERATIVAS									71%
CARGA DE TRABAJO				PARTICIPACION DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO									0%
FECHA DE ELABORACION	19/06/2013	ELABORADO POR											

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo

Elaborado por: El autor

PERSONAL ADMINISTRATIVO

TABLA 4.27

Dimensionamiento - Burbano Américo

I.- DATOS DE LA POSICIÓN													
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO		BURBANO AMERICO		MACROPROCESO		ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS							
DENOMINACION DEL PUESTO		ASISTENTE DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO		PROCESO		DOCUMENTACION Y ARCHIVO							
GRUPO OCUPACIONAL		APOYO ADMINISTRATIVO		SUBSISTEMA / PRODUCTO		DOCUMENTACION Y ARCHIVO, CARNETIZACION							
UNIDAD ADMINISTRATIVA		DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD		QUITO							
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO		ADMINISTRADOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO		MODALIDAD		5-2							
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES													
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL	
			VF	DESCRIPCION	T	VI	DESCRIPCION	T	VO	DESCRIPCION	T		
1	ENTREGAR ANTECEDENTES A ESPECIALISTAS	1.295	5	Diario	5	4	Grave	4	3	Moderada	3	17	
2	RECEPTAR Y CLASIFICAR DOCUMENTACION DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y EXPEDIENTES PERSONALES DE CGE	1.942	5	Diario	5	3	Considerable	3	2	Baja	2	11	
3	ARCHIVAR DOCUMENTACION DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y EXPEDIENTES PERSONALES DE CGE	1.942	5	Diario	5	5	Muy grave	5	2	Baja	2	15	
4	CARNETIZAR PERSONAL DE LA CGE - MATRIZ	432	5	Diario	5	2	Menor	2	2	Baja	2	9	
5	CARNETIZAR PERSONAL DE LA CGE - PROVINCIAS	432	5	Diario	5	2	Menor	2	2	Baja	2	9	
6	ATENDER REQUERIMIENTOS DE USUARIOS INTERNOY EXTERNOS	432	5	Diario	5	2	Menor	2	2	Baja	2	9	
III.- CARGA DE TRABAJO				IV.- IMPACTO Y PARTICIPACION DE ACTIVIDADES									
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES				PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO									39%
CARGA DE TRABAJO AL 80%				PARTICIPACION DE ACTIVIDADES ESTRATEGICAS									33%
CARGA DE TRABAJO AL 100%				PARTICIPACION DE ACTIVIDADES OPERATIVAS									67%
CARGA DE TRABAJO				PARTICIPACION DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO									0%
FECHA DE ELABORACION	16/01/2013	ELABORADO POR	MEP										

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo

Elaborado por: El autor

TABLA 4.28
Dimensionamiento - Montalván Giovanni

I- DATOS DE LA POSICIÓN												
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	MONTALVAN GIOVANNY		MACROPROCESO	ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS								
DENOMINACION DEL PUESTO	ASISTENTE DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO		PROCESO	APOYO ADMINISTRATIVO								
GRUPO OCUPACIONAL	APOYO ADMINISTRATIVO		SUBSISTEMA / PRODUCTO	DOCUMENTACION Y ARCHIVO								
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD	QUITO								
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO		MODALIDAD	5 - 2								
II- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES												
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)		TOTAL GENERAL	
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION		T
1	CLASIFICAR DOCUMENTACION DE ACUERDO A UNIDAD ADMINISTRATIVAS REGIONAL, PROVINCIAL Y AUDITORIAS INTERNAS	1.942	5	Diario	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13
2	ARCHIVAR DOCUMENTACION DE ACUERDO A UNIDAD ADMINISTRATIVA REGIONAL, PROVINCIAL Y AUDITORIAS INTERNAS	1.942	5	Diario	5	5	Muy grave	5	2	Baja	2	15
3	ATENDER REQUERIMIENTOS DE ESPECIALISTAS DE REGIONALES PROVINCIALES Y AUDITORIAS INTERNAS	647	5	Diario	5	5	Muy grave	5	2	Baja	2	15
4	CLASIFICAR Y ARCHIVAR DOCUMENTACION DE ACUERDO A ORDEN NUMERICO	1.295	5	Diario	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13
5	DAR DE BAJA DOCUMENTACION DE PERIODOS ANTERIORES	324	4	Semanal	4	3	Considerable	3	2	Baja	2	10
III- CARGA DE TRABAJO			IV- IMPACTO Y PARTICIPACION DE ACTIVIDADES									
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES			PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO								44%	
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 80%			PARTICIPACION DE ACTIVIDADES ESTRATEGICAS								40%	
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 100%			PARTICIPACION DE ACTIVIDADES OPERATIVAS								60%	
CARGA DE TRABAJO			PARTICIPACION DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO								0%	
FECHA DE ELABORACION	16/01/2013	ELABORADO POR	MEP									

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo
Elaborado por: El autor

TABLA 4.29
Dimensionamiento - Ulloa Patricia

I- DATOS DE LA POSICIÓN												
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	ULLOA PATRICIA		MACROPROCESO	ADMINISTRATIVOS Y SERVICIOS								
DENOMINACION DEL PUESTO	OFICINISTA 2		PROCESO	APOYO ADMINISTRATIVO								
GRUPO OCUPACIONAL	APOYO ADMINISTRATIVO		SUBSISTEMA / PROCESO	CORRESPONDENCIA, VIATICOS, CONTROL DE BIENES								
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD	QUITO								
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO		MODALIDAD	5 - 2								
II- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES												
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)		TOTAL GENERAL	
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION		T
1	CLASIFICAR Y REVISAR DOCUMENTACION DE ACUERDO AL DESTINATARIO FINAL (DIRECCION, ADMINISTRACION, REGIONALES Y PROVINCIALES, AUDITORIAS INTERNAS)	1.942	5	Diario	5	4	Grave	4	3	Moderada	3	17
2	DESARCHIVAR DOCUMENTACION SEGUN PRIORIDAD (FECHAR, NUMERAR, REVISAR ANTECEDENTES, SACAR COPIAS)	3.884	5	Diario	5	3	Considerable	3	2	Baja	2	11
3	CREAR NIS EN EL SISTEMA REGYCONT (IMPRESION CONTROLES, PAFELLETAS Y SOBRES)	1.295	5	Diario	5	5	Muy grave	5	2	Baja	2	15
4	ASIGNAR EN EL SISTEMA REGYCONT SERVIDOR RESPONSABLE DEL DOCUMENTO	1.295	5	Diario	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13
5	ENTREGAR DOCUMENTACION A SERVIDOR RESPONSABLE	1.295	5	Diario	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13
6	ELABORAR Y LIQUIDAR VIATICOS	216	4	Semanal	4	4	Grave	4	3	Moderada	3	16
7	CONTROLAR/CUSTODIAR BIENES (EQUIPOS: CAMBIOS, NUEVOS)	1.295	3	Quincenal	3	4	Grave	4	3	Moderada	3	15
III- CARGA DE TRABAJO			IV- IMPACTO Y PARTICIPACION DE ACTIVIDADES									
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES			PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO								48%	
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 80%			PARTICIPACION DE ACTIVIDADES ESTRATEGICAS								57%	
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 100%			PARTICIPACION DE ACTIVIDADES OPERATIVAS								43%	
CARGA DE TRABAJO			PARTICIPACION DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO								0%	
FECHA DE ELABORACION	16/01/2013	ELABORADO POR	MEP									

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo
Elaborado por: El autor

TABLA 4.30
Dimensionamiento - Dobronsky Verónica

I.- DATOS DE LA POSICIÓN															
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	DOBRONSKI VERONICA			MACROPROCESO	ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS										
DENOMINACION DEL PUESTO	OFICINISTA 2			PROCESO	APOYO ADMINISTRATIVO										
GRUPO OCUPACIONAL	APOYO ADMINISTRATIVO			SUBSISTEMA / PRODUCTO	ACCIONES DE PERSONAL CGE, CERTIFICADOS (TIEMPO DE SERVICIO, NO SER FUNCIONARIOS, ACCIONES DE PERSONAL CERTIFICADAS, EX-FUNCIONARIOS), POSESIONES, JUICIOS DE INSOLVENCIA, PROTOCOLO										
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO			LOCALIDAD	QUITO										
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO			MODALIDAD	5 - 2										
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES															
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL			
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T				
1	REGISTRAR, CLASIFICAR Y DESGLOSAR LAS ACCIONES DE PERSONAL	1.079	5	Diario	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13			
2	INGRSAR AL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS PARA CONSULTA LAS ACCIONES DE PERSONAL	1.079	5	Diario	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13			
3	ELABORAR MEMORANDOS/OFICIOS PARA ENVIO DE ACCIONES DE PERSONAL	1.488	5	Diario	5	3	Considerable	3	2	Baja	2	11			
4	DIGITALIZAR Y ENVIAR POR MEDIO ELECTRONICO ACCIONES DE PERSONAL Y CERTIFICADOS	850	5	Diario	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13			
5	REVISAR INFORMACION EN EL SISTEMA DE TALENTO HUMANO DEL HISTORIAL DE LAS ACCIONES DE PERSONAL CRUZANDO INFORMACION CON EL EXPEDIENTE DEL SERVIDOR SEGUN SEA EL CASO	638	5	Diario	5	3	Considerable	3	2	Baja	2	11			
6	ELABORAR INFORME DE TIEMPO DE SERVICIO Y/O CERTIFICADO DE EX-FUNCIONARIOS (SERVIDOR)	425	5	Diario	5	3	Considerable	3	2	Baja	2	11			
7	REVISAR INFORMACION EN EL SISTEMA DE TALENTO HUMANO DE LOS SERVIDORES ACTIVOS, USTADO DE LOS CONTRATADOS POR SERVICIOS OCASIONALES COMO CODIGO DE TRABAJO, LISTADO DE LAS PERSONAS QUE TIENEN JUICIOS DE INSOLVENCIA	425	5	Diario	5	4	Grave	4	3	Moderada	3	17			
8	ELABORAR CERTIFICADO PARA LA FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL	319	5	Diario	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13			
9	ENVIAR AL CORREO PERSONAL LOS REQUISITOS QUE SE DEBE PRESENTAR EN LA CGE Y LLAMADA TELEFONICA AL POSESIONADO	20	2	Mensual	2	4	Grave	4	2	Baja	2	10			
10	ATENDER EN FORMA ESCRITA O TELEFONICA LAS INQUIETUDES DE LOS POSESIONADOS	10	2	Mensual	2	3	Considerable	3	3	Moderada	3	11			
11	REVISAR LA DOCUMENTACION, INGRESAR DATOS AL SISTEMA (CUENTAS BANCARIAS), ACTUALIZAR LA PAGINA WEB, LEGALIZAR FORMULARIOS DEL MRL, HACER FIRMAR LA RESPECTIVA ACCION DE PERSONAL, DESGLOSAR LAS ACCIONES, CUANTIFICAR LAS HOJAS ENTREGADAS AL ARCHIVO	80	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14			
12	ELABORAR COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Y ESCANEAR LAS ACCIONES DE PERSONAL CORRESPONDIENTES, PRESENTACION DEL NUEVO FUNCIONARIO / SERVIDOR	40	2	Mensual	2	3	Considerable	3	3	Moderada	3	11			
13	CLASIFICAR COMO INGRESO O RUMINACION EN EL SISTEMA DE TALENTO HUMANO, INGRESAR TODOS LOS DATOS DEL INSOLVENTE AL SISTEMA DE TALENTO HUMANO	240	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14			
14	ELABORAR OFICIO AL MRL DE TODA LA INFORMACION MENSUAL ENVIADA AL SISTEMA Y DESCARGAR TODOS LOS CONTROLES DE COMUNICACIONES EN EL SISTEMA REGYCINT	120	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14			
15	ELABORAR EL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PERSONAL DE PROTOCOLO CON SUS RESPECTIVOS MEMORANDOS EN COORDINACION CON EL RESPONSABLE DEL EVENTO	420	2	Mensual	2	1	Mínima	1	2	Baja	2	4			
16	REVISAR LOS DETALLES DE PROTOCOLO PARA EL BUEN DESARROLLO DEL EVENTO	420	2	Mensual	2	1	Mínima	1	1	Casi ninguna	1	3			
17	PAGAR HORAS EXTRAS, SOLICITAR DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA, LLENAR FORMULARIOS RESPECTIVOS PARA EL PAGO.	420	2	Mensual	2	4	Grave	4	3	Moderada	3	14			
III.- CARGA DE TRABAJO				IV.- IMPACTO Y PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES											
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES				6072								PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO		39%	
CARGA DE TRABAJO POR SERVIDOR AL 80%				8287								PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS		29%	
CARGA DE TRABAJO POR SERVIDOR AL 100%				10358								PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS		59%	
CARGA DE TRABAJO				97%								PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO		6%	
FECHA DE ELABORACION	16/01/2013			ELABORADO POR	MEP										

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo
Elaborado por: El autor

TABLA 4.31
Dimensionamiento - Pérez Rocío

I.- DATOS DE LA POSICIÓN															
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	PEREZ ROCIO			MACROPROCESO	ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS										
DENOMINACION DEL PUESTO	OFICINISTA 2			PROCESO	APOYO ADMINISTRATIVO										
GRUPO OCUPACIONAL	APOYO ADMINISTRATIVO			SUBSISTEMA / PRODUCTO	DATOS ACADEMICOS, DOCUMENTOS Y PAPELETAS DE CONTROL, TRAMITES AUDITORIAS INTERNAS										
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO			LOCALIDAD	QUITO										
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO			MODALIDAD	5 - 2										
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES															
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL			
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T				
1	REVISAR EXPEDIENTES, INGRESAR EN EL SISTEMA Y ARCHIVAR DOCUMENTOS DE TITULOS Y CAPACITACIONES A NIVEL NACIONAL, IMPRIMIR INFORMES DE DATOS ACADEMICOS SOLICITADOS POR LOS SERVIDORES	1.726	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13			
2	REVISAR, CLASIFICAR Y ARCHIVAR PAPELETAS DE CONTROLES INTERNOS Y CONTROLES DE COMUNICACIONES A NIVEL NACIONAL Y DESCARGAR DOCUMENTOS QUE SE ENVA PARA EL ARCHIVO	1.726	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	2	Baja	2	9			
3	INGRSAR, DESPACHAR Y DISTRIBUIR DOCUMENTOS DE MATRIZ, REG PROV, AUDITORIAS INTERNAS Y REGISTRAR EN EL SISTEMA REGYCINT (REEMPLAZO)	1.726	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	2	Baja	2	9			
4	ELABORAR ACCIONES, CONTRATOS, OFICIOS DE AUDITORIAS INTERNAS Y REVISAR EXPEDIENTES PARA POSESIONES DE AUDITORES INTERNOS	1.726	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13			
III.- CARGA DE TRABAJO				IV.- IMPACTO Y PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES											
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES				6906								PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO		37%	
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 80%				8287								PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS		0%	
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 100%				10358								PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS		100%	
CARGA DE TRABAJO				80%								PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO		0%	
FECHA DE ELABORACION	16/01/2013			ELABORADO POR	MEP										

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo
Elaborado por: El autor

TABLA 4.32
Dimensionamiento - Barrezueta Yossui

I.- DATOS DE LA POSICIÓN														
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	BARREZUETA YOSSUI			MACROPROCESO	ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS									
DENOMINACION DEL PUESTO	OFICINISTA 2			PROCESO	APOYO ADMINISTRATIVO									
GRUPO OCUPACIONAL	APOYO ADMINISTRATIVO			SUBSISTEMA / PRODUCTO	CORRESPONDENCIA									
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO			LOCALIDAD	QUITO									
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO			MODALIDAD	5 - 2									
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES														
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL		
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T			
1	CLASIFICAR DOCUMENTACION CONFORME SUMILLA DE ADMINISTRADOR	1.295	5	Diario	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13		
2	REASIGNAR DOCUMENTACION EN EL SISTEMA REGYCONT	1.295	5	Diario	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13		
3	ENTREGAR DOCUMENTACION AL SERVIDOR RESPONSABLE	1.295	5	Diario	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13		
4	DESAPACHAR DOCUMENTACION (FECHAR Y NUMERAR MEMORANDOS)	216	5	Diario	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13		
5	CREAR Y REASIGNAR NS EN EL SISTEMA REGYCONT	324	5	Diario	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13		
6	ELABORAR SOBRES	216	5	Diario	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13		
7	ARCHIVAR DOCUMENTACION EN REGYCONT (DAR DE BAJA DOCUMENTACION)	1.942	5	Diario	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13		
III.- CARGA DE TRABAJO				IV.- IMPACTO Y PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES										
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES				PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO										43%
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 80%				PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS										0%
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 100%				PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS										100%
CARGA DE TRABAJO				PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO										0%
FECHA DE ELABORACION	16/01/2013	ELABORADO POR	MEP											

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo
Elaborado por: El autor

TABLA 4.33
Dimensionamiento - Molina Elizabeth

I.- DATOS DE LA POSICIÓN														
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	MOLINA ELIZABETH			MACROPROCESO	ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS									
DENOMINACION DEL PUESTO	OFICINISTA 2			PROCESO	APOYO ADMINISTRATIVO									
GRUPO OCUPACIONAL	APOYO ADMINISTRATIVO			SUBSISTEMA / PRODUCTO	CORRESPONDENCIA, REGISTRO DE PAPELETAS, SUMINISTROS									
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO			LOCALIDAD	QUITO									
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO			MODALIDAD	5 - 2									
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES														
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL		
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T			
1	CLASIFICAR PAPELETAS SEGUN COLOR Y UNIDAD ADMINISTRATIVA POR FECHA	3.453	5	Diario	5	2	Menor	2	1	Casi ninguna	1	7		
2	ARCHIVAR PAPELETAS EN TABLERO	216	5	Diario	5	2	Menor	2	1	Casi ninguna	1	7		
3	INGRESAR DOCUMENTOS EN EL REGYCONT PARA DESCARGA DE NS, CONTROLES Y GUJAS	647	5	Diario	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13		
4	ELABORAR FORMULARIOS 14 PARA PEDIDO DE SUMINISTROS	324	3	Quincenal	3	4	Grave	4	2	Baja	2	11		
5	ASIGNAR EN EL SISTEMA REGYCONT SERVIDOR RESPONSABLE DEL DOCUMENTO	647	5	Diario	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13		
6	ENTREGAR DOCUMENTO AL SERVIDOR RESPONSABLE	971	5	Diario	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13		
7	APOYAR ADMINISTRATIVAMENTE AL AREA (CREACION DE NS, ELABORACION DE SOBRES, FECHADO Y NUMERADO DE MEMORANDOS, ENVIO DE CORREOS ELECTRONICOS, ATENCION AL PUBLICO, RECEPCION DE DOCUMENTOS, PERMISOS Y COMISIONES, LLAMADAS TELEFONICAS, LLEVAR AGENDA DE DIRECTOR/ASESORA)	2.590	5	Diario	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13		
8	APOYAR EN LA EJECUCION E IMPLEMENTACION DE LOS DIFERENTES SUBSISTEMAS Y PRODUCTOS DEL AREA	1.295	3	Quincenal	3	4	Grave	4	3	Moderada	3	15		
III.- CARGA DE TRABAJO				IV.- IMPACTO Y PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES										
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES				PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO										38%
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 80%				PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS										13%
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 100%				PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS										88%
CARGA DE TRABAJO				PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO										0%
FECHA DE ELABORACION	16/01/2013	ELABORADO POR	MEP											

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo
Elaborado por: El autor

TABLA 4.34

Dimensionamiento - Rendón Patricia

I.- DATOS DE LA POSICIÓN												
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	RENDON PATRICIA		MACROPROCESO	ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS								
DENOMINACION DEL PUESTO	OFICINISTA 2		PROCESO	APOYO ADMINISTRATIVO								
GRUPO OCUPACIONAL	APOYO ADMINISTRATIVO		SUBSISTEMA / PRODUCTO	ASISTENCIA DEL PERSONAL DE LA MATRIZ, PRACTICAS/PASANTIAS, VACACIONES, ATENCION AL PUBLICO, LIQUIDACIONES DE VACACIONES								
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD	QUITO								
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO		MODALIDAD	5 - 2								
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES												
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	
1	INGRESAR PERMISOS EN SISTEMA TIME CONTROL (FULL TIME)	1.295	5	Diaro	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13
2	TRANSFERIR LA INFORMACION AL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS PARA REFLEJAR EL DATO VERIDICO DE LOS PERMISOS	216	5	Diaro	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13
3	VERIFICAR EN EL SISTEMA EL SALDO DE VACACIONES PARA DESCONTAR DEL MISMO LOS DIAS QUE SOLICITE EL SERVIDOR	324	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
4	ATENDER REQUERIMIENTOS DE PASANTIAS Y PRACTICAS PREPROFESIONALES (COLEGIOS Y UNIVERSIDADES)	1.295	5	Diaro	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13
5	ACCIONES DE PERSONAL DE VACACIONES	324	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
6	REALIZAR LIQUIDACIONES DE VACACIONES (PERSONAL QUE SALE, CONTRATOS QUE CONCLUYEN)	324	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
7	ATENDER AL PUBLICO POR TEMAS INHERENTES A FUNCIONES DESEMPEÑADAS	647	5	Diaro	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13
8	APOYAR EN LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DISPUESTAS POR LA DIRECCION	432	5	Diaro	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13
9	PREPARAR LA IMPLEMENTACION DEL NUEVO SISTEMA DE CONTROL DE ASISTENCIA	971	1	Trimestral/Semestral/Anual	1	4	Grave	4	3	Moderada	3	13
10	JUSTIFICAR EN EL SISTEMA POR LOS PROBLEMAS DE ASISTENCIA DE LOS SERVIDORES	647	5	Diaro	5	3	Considerable	3	2	Baja	2	11
III.- CARGA DE TRABAJO			IV.- IMPACTO Y PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES									
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES			PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO									
6474			43%									
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 80%			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS									
8287			0%									
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 100%			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS									
10358			100%									
CARGA DE TRABAJO			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO									
76%			0%									
FECHA DE ELABORACION	16/01/2013	ELABORADO POR	MEP									

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo

Elaborado por: El autor

TABLA 4.35

Dimensionamiento - Aguayo Mélida

I.- DATOS DE LA POSICIÓN												
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	AGUAYO MELIDA		MACROPROCESO	ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS								
DENOMINACION DEL PUESTO	OFICINISTA 2		PROCESO	APOYO ADMINISTRATIVO								
GRUPO OCUPACIONAL	APOYO ADMINISTRATIVO		SUBSISTEMA / PRODUCTO	RECEPCION DE DOCUMENTOS Y FORMULARIOS RELACIONADOS CON LA DIRECCION, ATENCION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO, AGENDA DE SEÑORA ASESORA Y DIRECTOR								
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD	QUITO								
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO		MODALIDAD	5 - 2								
II.- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES												
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL
			VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	VALOR	DESCRIPCION	T	
1	RECIBIR E INGRESAR EN REYGCONT DOCUMENTOS PARA POSTERIOR DESPACHO	1.942	5	Diaro	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13
2	ATENDER AL PUBLICO PERSONALMENTE Y VIA TELEFONICA	3.884	5	Diaro	5	3	Considerable	3	2	Baja	2	11
3	RECIBIR, REVISAR Y SELLAR FORMULARIOS RELACIONADOS CON LA DIRECCION (COMISIONES, PERMISOS, VACACIONES, VERIFICACION DE OBLIGACIONES)	1.295	5	Diaro	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13
4	ATENDER REQUERIMIENTO PERSONAL TALENTO HUMANO (PEDIDO DE LLAMADAS A CELULARES Y PROVINCIAS)	647	5	Diaro	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13
5	PROGRAMAR AGENDA DESPACHO ASESORA	1.295	5	Diaro	5	3	Considerable	3	2	Baja	2	11
6	ELABORAR REGISTRO DE DOCUMENTOS DESPACHO ASESORA	647	5	Diaro	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13
7	INGRESAR CURSOS DE CAPACITACION DE LOS SERVIDORES DE LA INSTITUCION AL SISTEMA DE RRHH	324	4	Semanal	4	4	Grave	4	2	Baja	2	12
III.- CARGA DE TRABAJO			IV.- IMPACTO Y PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES									
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES			PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO									
10935			41%									
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 80%			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS									
8287			0%									
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 100%			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS									
10358			100%									
CARGA DE TRABAJO			PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO									
121%			0%									
FECHA DE ELABORACION	16/01/2013	ELABORADO POR	MEP									

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo

Elaborado por: El autor

TABLA 4.36

Dimensionamiento - Flores Vinicio

I- DATOS DE LA POSICIÓN												
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	FLORES VINICIO		MACROPROCESO		ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS							
DENOMINACION DEL PUESTO	OFICINISTA 1		PROCESO		APOYO ADMINISTRATIVO							
GRUPO OCUPACIONAL	APOYO ADMINISTRATIVO		SUBSISTEMA / PRODUCTO		DOCUMENTACION Y ARCHIVO							
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD		QUITO							
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO		MODALIDAD		5 - 2							
II- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES												
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL
			VALOR	DESCRIPCION	T	VI	DESCRIPCION	T	VD	DESCRIPCION	T	
1	ORDENAR Y ARCHIVAR PAPELTAS DE COMUNICACIÓN INTERNAS	3.884	5	Diario	5	3	Considerable	3	2	Baja	2	11
2	ARCHIVAR PERMISOS	2.590	5	Diario	5	3	Considerable	3	2	Baja	2	11
III.- CARGA DE TRABAJO				IV.- IMPACTO Y PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES								
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES		6474	PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO		37%							
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 80%		8287	PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS		0%							
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 100%		10358	PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS		100%							
CARGA DE TRABAJO		78%	PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO		0%							
FECHA DE ELABORACION	16/01/2013	ELABORADO POR	MEP									

Fuente: Herramienta Dimensionamiento / Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo

Elaborado por: El autor

TABLA 4.37

Dimensionamiento - Briceño Damián

I- DATOS DE LA POSICIÓN												
NOMBRE DEL TALENTO HUMANO	BRICEÑO DAMIAN		MACROPROCESO		ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS							
DENOMINACION DEL PUESTO	ASISTENTE DE SERVICIOS		PROCESO		APOYO ADMINISTRATIVO							
GRUPO OCUPACIONAL	APOYO ADMINISTRATIVO		SUBSISTEMA / PRODUCTO		CORRESPONDENCIA, LIMPEZA							
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO		LOCALIDAD		QUITO							
PUESTO JEFE SUPERIOR INMEDIATO	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO		MODALIDAD		5 - 2							
II- LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES												
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO MINUTOS	FRECUENCIA (F)			INCIDENCIA (I)			DIFICULTAD (D)			TOTAL GENERAL
			VF	DESCRIPCION	T	VI	DESCRIPCION	T	VD	DESCRIPCION	T	
1	REALIZAR LA LIMPIEZA DE LA OFICINA	2.590	5	Diario	5	2	Menor	2	2	Baja	2	9
2	ENTREGAR CORRESPONDENCIA INTERNA A LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS	3.884	5	Diario	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13
3	ENTREGAR CORRESPONDENCIA EXTERNA A INSTITUCIONES	2.590	5	Diario	5	4	Grave	4	2	Baja	2	13
4	REALIZAR LIMPIEZA DE LA UNIDAD SANITARIA	1.295	5	Diario	5	3	Considerable	3	2	Baja	2	11
III.- CARGA DE TRABAJO				IV.- IMPACTO Y PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES								
TOTAL DE TIEMPO REAL UTILIZADO AL MES		10358	PORCENTAJE DE IMPACTO O VALOR AGREGADO DEL PUESTO		38%							
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 80%		8287	PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS		0%							
CARGA DE TRABAJO DEL SERVIDOR AL 100%		10358	PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS		100%							
CARGA DE TRABAJO		125%	PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES SIN SUSTENTO		0%							
FECHA DE ELABORACION	16/01/2013	ELABORADO POR	MEP									

Fuente: Herramienta Dimensionamiento

Elaborado por: El autor

4.6 Diagnóstico de la Dirección de Talento Humano – Gestión de Talento Humano

4.6.1 Datos y Análisis de: Edad – Antigüedad CGE – Plan de Sucesión

Para el presente análisis de sucesión se considera como requisito mínimo: a) 60 años de edad y 30 años de antigüedad, b) 65 años de edad y 15 de antigüedad o c) 40 años de antigüedad (480 imposiciones) independientemente de la edad, o más de 70 años.

TABLA 4.38

Datos y Análisis de: Edad – Antigüedad CGE – Plan de Sucesión

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	EDAD	ANTIGÜEDAD CGE	PARA ANÁLISIS DE SUCESIÓN
NIVEL PROFESIONAL				
1	PAREDES VICENTE	43	2	NO
2	OQUENDO FERNANDO	55	31	NO
3	TORO NINA	49	25	NO
4	ROBALINO MONICA	49	27	NO
5	PONCE LUCIA	43	25	NO
6	GUTIERRES MARIA	29	3	NO
7	ANDRADE MONICA	49	23	NO
8	BRAVO JANETH	48	16	NO
9	JARAMILLO CARMEN	50	27	NO
10	ANDRADE VERONICA	26	1	NO
11	LANAS LOURDES	52	31	NO
12	IBAÑEZ GIOVANNI	30	2	NO
13	PRADO ESTEFANIA	25	2	NO
14	LOPEZ ALICIA	35	3	NO
15	AJILA PAULINA	26	2	NO
16	ONOFRE JULIO	30	2	NO
17	MONTIEL GLORIA	25	2	NO
18	SANANGO MARIA	32	2	NO
19	CAÑADAS ALEJANDRA	25	1	NO
20	FERNANDEZ ANTONIO	22	1	NO
21	RAMIREZ CAROLINA	23	1	NO

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	EDAD	ANTIGÜEDAD CGE	PARA ANÁLISIS DE SUCESIÓN
	MÁXIMO	55	31	
	PROMEDIO	36	11	
	MÍNIMO	22	1	

NIVEL NO PROFESIONAL				
22	BURBANO AMERICO	60	23	SI
23	MONTALVAN GIOVANNY	37	2	NO
24	ULLOA PATRICIA	46	21	NO
25	DOBRONSKY VERONICA	49	26	NO
26	PEREZ ROCIO	56	39	SI
27	BARREZUETA YOSSUI	30	5	NO
28	MOLINA ELIZABETH	24	4	NO
29	RENDON PATRICIA	33	5	NO
30	AGUAYO MELIDA	49	25	NO
31	FLORES VINICIO	28	5	NO
32	BRICEÑO DAMIAN	49	22	NO
	MÁXIMO	60	39	
	PROMEDIO	42	16	
	MÍNIMO	24	2	

Fuente: Sistemas de Recursos Humanos CGE

Elaborado por: El autor

Por lo expuesto, en el plan de sucesión se puede observar que existen dos servidores del nivel no profesional que podrían incluirse.

4.6.2 Identificación y Análisis de: Macro-proceso, Proceso, Subsistema, Productos

Dentro del Macro-proceso Talento Humano, proceso de Talento Humano, en el nivel profesional se encuentran distribuidos los subsistemas a nivel de los diferentes puestos sin que ninguno llegue a la totalidad de estos; adicionalmente existe un proceso de nómina que es específico en las responsabilidades, al igual que el proceso legal. El resto de procesos, proyectos y productos se encuentran distribuidos en función de su complejidad.

TABLA 4.39

Identificación y Análisis de: Macro-proceso, Proceso, Subsistema, Productos

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	MACRO-PROCESO / PROCESO / SUBSISTEMA / PRODUCTO
NIVEL PROFESIONAL		
1	PAREDES VICENTE	DIRECCIÓN DE PROCESOS, PROYECTOS Y SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO
2	OQUENDO FERNANDO	SUPERVISIÓN PROCESOS Y SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO
3	TORO NINA	PLAN OPERATIVO, SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO (CLASIFICACION, SELECCIÓN)
4	ROBALINO MONICA	ADMINISTRACIÓN UNIDADES AUDITORIAS INTERNAS / SUBSISTEMAS DE TH (CLASIFICACION, SELECCIÓN)
5	PONCE LUCIA	ADMINISTRACIÓN UNIDADES AUDITORIAS INTERNAS / SUBSISTEMAS DE TH (CLASIFICACION, SELECCIÓN, EVALUACIÓN)
6	GUTIERRES MARIA	SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO (CLASIFICACIÓN, SELECCIÓN, EVALUACIÓN)
7	ANDRADE MONICA	SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO (PLANIFICACIÓN, CLASIFICACION, SELECCIÓN), HORAS EXTRAS
8	BRAVO JANETH	DISTRIBUTIVO DE REMUNERACION DE LA CGE Y ESIPREN, PAGO DE HONORARIOS, PAGO DE DIFERENCIA DE SUELDOS, INGRESO DE ACUERDOS, NOMINA
9	JARAMILLO CARMEN	ADMINISTRACION DE SISTEMAS INFORMATICOS DE TALENTO HUMANO, SUBSISTEMAS DE TH (SELECCIÓN)
10	ANDRADE VERONICA	SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO (CLASIFICACION, SELECCIÓN, EVALUACION), AUDITORIAS INTERNAS
11	LANAS LOURDES	HORAS EXTRAS, VIATICOS POR RESIDENCIA, SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO (SELECCIÓN)
12	IBAÑEZ GIOVANNI	CONTRATOS SERVICIOS OCASIONALES, ENCARGOS Y SUBROGACIONES, POA, SUBSISTEMAS DE TH (CLASIFICACION, SELECCIÓN) , DISTRIBUTIVO CONTRATOS
13	PRADO ESTEFANIA	CONTRATOS SERVICIOS OCASIONALES, DISTRIBUTIVO CONTRATOS
14	LOPEZ ALICIA	INFORMES LEGALES DE TALENTO HUMANO
15	AJILA PAULINA	MOVIMIENTOS DE PERSONAL
16	ONOFRE JULIO	INFORMES, ACCIONES DE PERSONAL (MATRIZ / AUDITORIA INTERNA), CONTRATOS, COMISIONES DE SERVICIOS, ACUERDOS, COORDINACION CON CAPACITACION
17	MONTIEL GLORIA	LIQUIDACIONES, SUBSISTEMAS DE TH (CLASIFICACION, SELECCIÓN, CAPACITACION)
18	SANANGO MARIA	DISTRIBUTIVO, NOVEDADES DEL IESS, CONTRATACION Y PAGO FUNCIONARIOS BAJO CODIGO DE TRABAJO, NOMINA
19	CAÑADAS ALEJANDRA	SUBSISTEMAS DE TH (CLASIFICACION, EVALUACION, SELECCIÓN)
20	FERNANDEZ ANTONIO	SUBSISTEMAS DE TH (PLANIFICACIÓN, CLASIFICACION, SELECCIÓN)
21	RAMIREZ CAROLINA	DISTRIBUTIVO, NOVEDADES DEL IESS, CONTRATACION Y PAGO CODIGO DE TRABAJO, SUBSISTEMAS DE TH (CLASIFICACION, EVALUACION), AUDITORIAS INTERNAS
NIVEL NO PROFESIONAL		
22	BURBANO AMERICO	DOCUMENTACION Y ARCHIVO, CARNETIZACION
23	MONTALVAN GIOVANNY	DOCUMENTACION Y ARCHIVO
24	ULLOA PATRICIA	CORRESPONDENCIA, VIÁTICOS, CONTROL DE BIENES
25	DOBRONSKY VERONICA	ACCIONES , CERTIFICADOS , POSESIONES, JUICIOS DE INSOLVENCIA, PROTOCOLO

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	MACRO-PROCESO / PROCESO / SUBSISTEMA / PRODUCTO
26	PEREZ ROCIO	PAPELETAS DE CONTROL, TRAMITES AUDITORIAS INTERNAS, ACTUALIZACION DATOS DE FORMACION
27	BARREZUETA YOSSUI	CORRESPONDENCIA
28	MOLINA ELIZABETH	CORRESPONDENCIA, SUMINISTROS, SUBSISTEMAS DE TH (CLASIFICACION, EVALUACION)
29	RENDON PATRICIA	ASISTENCIA MATRIZ, PRACTICAS,PASANTIAS, VACACIONES, ATENCION AL PUBLICO, LIQUIDACIONES DE VACACIONES
30	AGUAYO MELIDA	DOCUMENTACION, SERVICIO CLIENTE INTERNO Y EXTERNO
31	FLORES VINICIO	DOCUMENTACION Y ARCHIVO
32	BRICEÑO DAMIAN	CORRESPONDENCIA Y LIMPIEZA

Fuente: Resultado Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo DTH-GTH-CGE

Elaborado por: El autor

Para el nivel no profesional, básicamente está dado por procesos de apoyo en documentación, archivo, correspondencia, servicio al cliente interno y externo. Existen dos incongruencias en relación de la denominación del puesto versus los procesos ejecutados, y estos son por un lado la participación en los subsistemas de talento humano y la otra en lo relacionado a los procesos de asistencia, prácticas, pasantías, vacaciones y liquidación de vacaciones; razón por la cual deberá realizarse una reasignación de actividades o cambiar de denominación a los puestos.

4.6.3 Análisis de Carga de Trabajo vs Costo Institucional Mensual:

Como se puede apreciar en la Tabla 4.36 Análisis de Carga de Trabajo vs Costo Institucional Mensual – Nivel Profesional, el total de carga de trabajo sin el puesto de Director es igual al 2.000% que corresponde a 20 posiciones al 100% de promedio, razón por la cual no existe sobrepoblación, siendo 20 la población ideal. Si se incluye este puesto de acuerdo con las políticas se requeriría una posición adicional en el puesto de Director al ser igual a 142%, y dando un total de 2.142%.

La tendencia de mayor carga de trabajo se encuentra ubicada en los niveles iniciales en relación con su costo institucional mensual, guardando congruencia el servidor

número 4 entre carga y costo institucional mensual, y la mayor incongruencia se encuentra dada en el puesto de Director dentro del rango analizado.

TABLA 4.40**Análisis de Carga de Trabajo vs Costo Institucional Mensual – Nivel Profesional**

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGA DE TRABAJO	COSTO INSTITUCIÓN MENSUAL (USD)
NIVEL PROFESIONAL			
1	PAREDES VICENTE	142%	2.500,00
2	OQUENDO FERNANDO	102%	3.100,00
3	TORO NINA	82%	2.700,00
4	ROBALINO MONICA	118%	2.600,00
5	PONCE LUCIA	95%	2.500,00
6	GUTIERRES MARIA	85%	1.600,00
7	ANDRADE MONICA	85%	2.700,00
8	BRAVO JANETH	89%	2.700,00
9	JARAMILLO CARMEN	108%	2.600,00
10	ANDRADE VERONICA	103%	1.212,00
11	LANAS LOURDES	87%	2.200,00
12	IBAÑEZ GIOVANNI	133%	1.400,00
13	PRADO ESTEFANIA	126%	1.400,00
14	LOPEZ ALICIA	82%	1.400,00
15	AJILA PAULINA	111%	1.400,00
16	ONOFRE JULIO	89%	986,00
17	MONTIEL GLORIA	92%	817,00
18	SANANGO MARIA	116%	817,00
19	CAÑADAS ALEJANDRA	95%	817,00
20	FERNANDEZ ANTONIO	95%	817,00
21	RAMIREZ CAROLINA	107%	817,00
	SUMATORIA CARGA DE TRABAJO	2142%	37.083,00
	VALOR PROMEDIO CARGA DE TRABAJO	102%	1.765,85
	SERVIDORES REQUERIDOS	21	
	SOBREPOBLACION	0	
NIVEL NO PROFESIONAL			
22	BURBANO AMERICO	78%	1.900,00
23	MONTALVAN GIOVANNY	74%	530,00
24	ULLOA PATRICIA	135%	1.800,00
25	DOBRONSKY VERONICA	97%	1.900,00

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGA DE TRABAJO	COSTO INSTITUCIÓN MENSUAL (USD)
26	PEREZ ROCIO	83%	2.000,00
27	BARREZUETA YOSSUI	79%	1.000,00
28	MOLINA ELIZABETH	122%	622,00
29	RENDON PATRICIA	78%	1.000,00
30	AGUAYO MELIDA	121%	1.700,00
31	FLORES VINICIO	78%	1.000,00
32	BRICEÑO DAMIAN	125%	700,00
	SUMATORIA CARGA DE TRABAJO	1070%	14.152,00
	VALOR PROMEDIO CARGA DE TRABAJO	97%	1.286,54
	SERVIDORES REQUERIDOS	11	
	SOBREPOBLACION	0	

Fuente: Resultado Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo DTH-GTH-CGE

Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar en el nivel no profesional la sumatoria de carga de trabajo es de 1.070% que equivale a un promedio de carga del 97%, razón por la cual no existe sobrepoblación, siendo 11 la población ideal. De igual manera la tendencia de mayor carga de trabajo se encuentra ubicada en los que menos costo institucional mensual tienen, encontrándose la mayor incongruencia en los servidores 23 y 28; y la menor incongruencia en el servidor número 30.

Por lo expuesto la población ideal de la Dirección de Talento Humano – Gestión de Talento Humano es de 32 personas; sin embargo el puesto de Director tiene una carga de trabajo que equivale al 142%, tomando en cuenta que a partir del 40% adicional al 100% se requiere de una posición adicional, algunas de sus actividades pueden distribuirse en las nuevas administraciones de Gestión.

En los cuadros que a continuación se detallan se puede visualizar de mejor manera el análisis realizado.

4.6.4 Representación Gráfica de Análisis de Carga de Trabajo vs Costo Institucional Mensual:

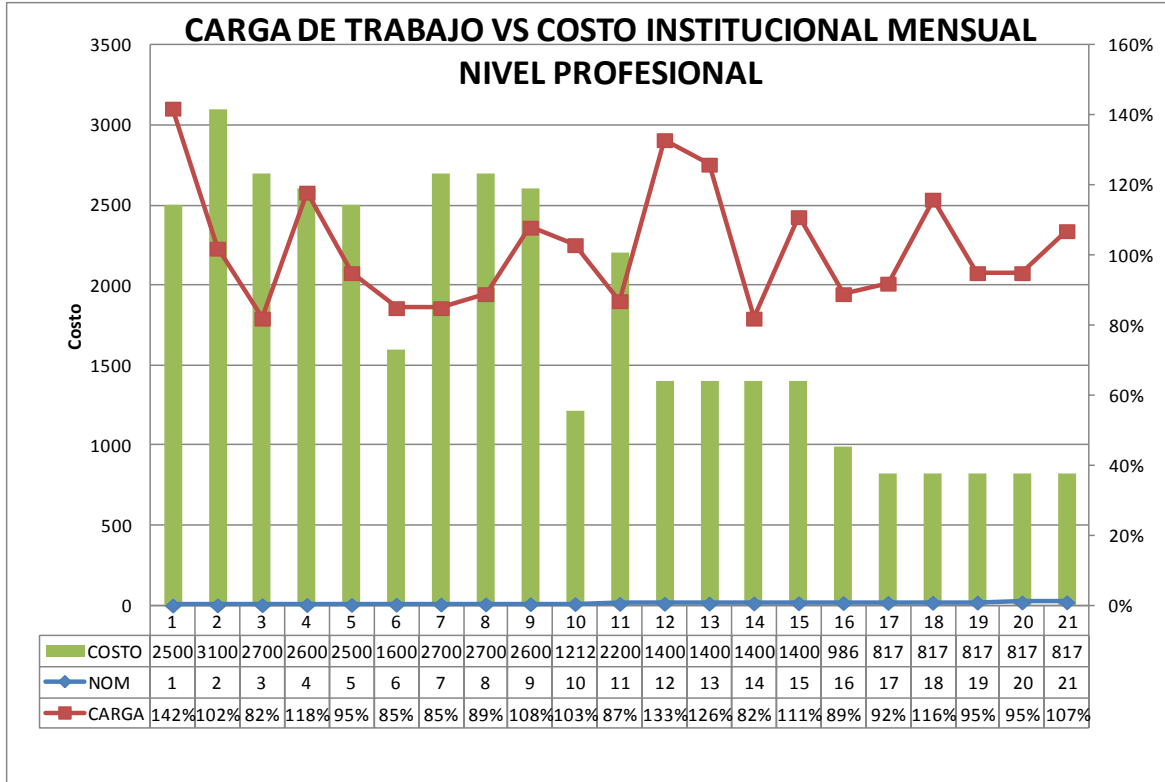


Gráfico 4.2: Representación Gráfica de Análisis de Carga de Trabajo vs Costo Institucional Mensual – Nivel Profesional

Fuente: Resultado Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo DTH-GTH-CGE

Elaborado por al Autor

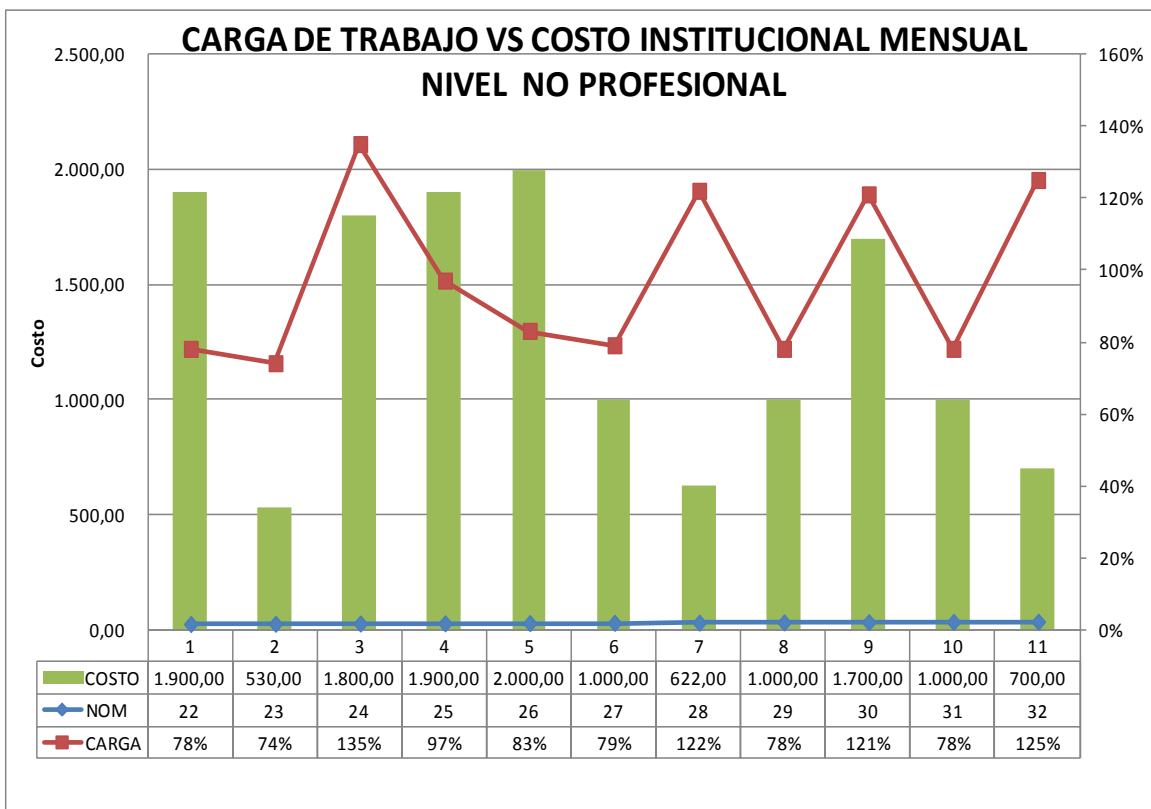


Gráfico 4.3: Representación Gráfica de Análisis de Carga de Trabajo vs Costo Institucional Mensual - Nivel No Profesional

Fuente: Resultado Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo DTH-GTH-CGE

Elaborado por al Autor

4.6.5 Análisis de: Puesto, Grupo Homologado y Actividades

TABLA 4.41

Análisis de: Puesto, Grupo Homologado y Actividades

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	PUESTO FUNCIONAL	GRUPO HOMOLOGADO	DIFERENCIA
NIVEL PROFESIONAL				
1	PAREDES VICENTE	DIRECTOR	DIRECTOR	CONGRUENCIA
2	OQUENDO FERNANDO	ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	EXPERTO SUPERVISOR	INCONGRUENCIA
3	TORO NINA	EXPERTO SUPERVISOR DE TALENTO HUMANO	ESPECIALISTA	INCONGRUENCIA
4	ROBALINO MONICA	EXPERTO SUPERVISOR DE TALENTO HUMANO	ESPECIALISTA	INCONGRUENCIA
5	PONCE LUCIA	EXPERTO SUPERVISOR DE TALENTO HUMANO	ESPECIALISTA	INCONGRUENCIA
6	GUTIERRES MARIA	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 2	ESPECIALISTA	CONGRUENCIA
7	ANDRADE MONICA	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 2	ESPECIALISTA	CONGRUENCIA
8	BRAVO JANETH	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 2	ESPECIALISTA	CONGRUENCIA
9	JARAMILLO CARMEN	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 2	ESPECIALISTA	CONGRUENCIA
15	ANDRADE VERONICA	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 2	ESPECIALISTA	CONGRUENCIA
10	LANAS LOURDES	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 1	ESPECIALISTA	CONGRUENCIA
11	IBAÑEZ GIOVANNI	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 1	ESPECIALISTA	CONGRUENCIA
12	PRADO ESTEFANIA	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 1	ESPECIALISTA	CONGRUENCIA
13	LOPEZ ALICIA	ESPECIALISTA DE PATROCINIO 1	ESPECIALISTA	CONGRUENCIA
14	AJILA PAULINA	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 1	ESPECIALISTA	CONGRUENCIA
17	ONOFRE JULIO	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 1	ESPECIALISTA	CONGRUENCIA
16	MONTIEL GLORIA	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	ESPECIALISTA	INCONGRUENCIA
18	SANANGO MARIA	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	ESPECIALISTA	INCONGRUENCIA
19	CAÑADAS ALEJANDRA	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	ASISTENTE	CONGRUENCIA
20	FERNANDEZ ANTONIO	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	ASISTENTE	CONGRUENCIA
21	RAMIREZ CAROLINA	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	ASISTENTE	CONGRUENCIA
NIVEL NO PROFESIONAL				

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	PUESTO FUNCIONAL	GRUPO HOMOLOGADO	DIFERENCIA
22	BURBANO AMERICO	ASISTENTE DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO	APOYO ADMINISTRATIVO	CONGRUENCIA
23	MONTALVAN GIOVANNY	ASISTENTE DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO	APOYO ADMINISTRATIVO	CONGRUENCIA
24	ULLOA PATRICIA	OFICINISTA 2	APOYO ADMINISTRATIVO	CONGRUENCIA
25	DOBRONSKY VERONICA	OFICINISTA 2	ASISTENTE	INCONGRUENCIA
26	PEREZ ROCIO	OFICINISTA 2	APOYO ADMINISTRATIVO	CONGRUENCIA
27	BARREZUETA YOSSUI	OFICINISTA 2	APOYO ADMINISTRATIVO	CONGRUENCIA
28	MOLINA ELIZABETH	OFICINISTA 2	ASISTENTE	INCONGRUENCIA
29	RENDON PATRICIA	OFICINISTA 2	APOYO ADMINISTRATIVO	CONGRUENCIA
30	AGUAYO MELIDA	OFICINISTA 2	APOYO ADMINISTRATIVO	CONGRUENCIA
31	FLORES VINICIO	OFICINISTA 1	APOYO ADMINISTRATIVO	CONGRUENCIA
32	BRICEÑO DAMIAN	ASISTENTE DE SERVICIOS	APOYO ADMINISTRATIVO	CONGRUENCIA

Fuente: Resultado Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo DTH-GTH-CGE

Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar existen incongruencias entre la denominación del puesto funcional con el grupo homologado para el administrador de gestión, expertos supervisores, asistentes y oficinistas 2, considerando que el grupo homologado está relacionado con el levantamiento de actividades actuales, razón por la cual en el perfil a desarrollarse para mandos medios se deberán potencializar las mismas a fin de guardar congruencia; para el caso de asistentes y oficinistas 2 deberán realizarse 2 movimientos verticales a los grupos homologados iniciales correspondientes del nivel profesional, para lo cual se deberá potencializar actividades y redistribuir funciones tanto a los puestos del nivel profesional como del no profesional.

Análisis de Actividades

El área en el nivel profesional tiene en promedio un 43% de actividades estratégicas y un 57% de actividades operativas; razón por la cual se hace necesario desarrollar

una nueva estructura orgánica, funcional y posicional, que sin perder el desarrollo de las actividades operativas, sea más estratégica, para lo cual adicionalmente los perfiles deberán potencializarse y especializarse acordes con la naturaleza de la gestión.

El nivel no profesional tiene en promedio un 16% de actividades estratégicas, 83% de actividades operativas y un 1% de actividades son sustento, las cuales deberán eliminarse. En general en este nivel guarda una relación congruente con las funciones de apoyo a la gestión de talento humano.

TABLA 4.42

Análisis de Actividades

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	GRUPO HOMOLOGADO	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	ACTIVIDAD OPERATIVA	ACTIVIDAD SIN SUSTENTO	GENERACIÓN DE VALOR
NIVEL PROFESIONAL						
1	PAREDES VICENTE	DIRECTOR	42%	58%	0%	POTENCIALIZAR
2	OQUENDO FERNANDO	EXPERTO SUPERVISOR	20%	80%	0%	POTENCIALIZAR
3	TORO NINA	ESPECIALISTA	44%	56%	0%	ACORDE
4	ROBALINO MONICA	ESPECIALISTA	50%	50%	0%	ACORDE
5	PONCE LUCIA	ESPECIALISTA	57%	43%	0%	ACORDE
6	GUTIERRES MARIA	ESPECIALISTA	63%	38%	0%	ACORDE
7	ANDRADE MONICA	ESPECIALISTA	50%	50%	0%	ACORDE
8	BRAVO JANETH	ESPECIALISTA	55%	45%	0%	ACORDE
9	JARAMILLO CARMEN	ESPECIALISTA	64%	36%	0%	ACORDE
15	ANDRADE VERONICA	ESPECIALISTA	64%	36%	0%	ACORDE
10	LANAS LOURDES	ESPECIALISTA	25%	75%	0%	POTENCIALIZAR
11	IBAÑEZ GIOVANNI	ESPECIALISTA	47%	53%	0%	ACORDE
12	PRADO ESTEFANIA	ESPECIALISTA	40%	60%	0%	ACORDE
13	LOPEZ ALICIA	ESPECIALISTA	100%	0%	0%	ACORDE

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	GRUPO HOMOLOGADO	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	ACTIVIDAD OPERATIVA	ACTIVIDAD SIN SUSTENTO	GENERACIÓN DE VALOR
NIVEL PROFESIONAL						
14	AJILA PAULINA	ESPECIALISTA	75%	25%	0%	ACORDE
17	ONOFRE JULIO	ESPECIALISTA	50%	50%	0%	ACORDE
16	MONTIEL GLORIA	ESPECIALISTA	36%	64%	0%	POTENCIALIZAR
18	SANANGO MARIA	ESPECIALISTA	27%	73%	0%	POTENCIALIZAR
19	CAÑADAS ALEJANDRA	ASISTENTE	20%	80%	0%	ACORDE
20	FERNANDEZ ANTONIO	ASISTENTE	29%	71%	0%	ACORDE
21	RAMIREZ CAROLINA	ASISTENTE	29%	71%	0%	ACORDE
PROMEDIO DEL AREA NIVEL PROFESIONAL			47%	53%	0%	
NIVEL NO PROFESIONAL						
22	BURBANO AMERICO	APOYO ADMINISTRATIVO	33%	67%	0%	ACORDE
23	MONTALVAN GIOVANNY	APOYO ADMINISTRATIVO	40%	60%	0%	ACORDE
24	ULLOA PATRICIA	APOYO ADMINISTRATIVO	57%	43%	0%	ACORDE
25	DOBRONSKY VERONICA	ASISTENTE	29%	59%	6%	ACORDE
26	PEREZ ROCIO	APOYO ADMINISTRATIVO	0%	100%	0%	ACORDE
27	BARREZUETA YOSSUI	APOYO ADMINISTRATIVO	0%	100%	0%	ACORDE
28	MOLINA ELIZABETH	ASISTENTE	12%	88%	0%	POTENCIALIZAR
29	RENDON PATRICIA	APOYO ADMINISTRATIVO	0%	100%	0%	ACORDE
30	AGUAYO MELIDA	APOYO ADMINISTRATIVO	0%	100%	0%	ACORDE
31	FLORES VINICIO	APOYO ADMINISTRATIVO	0%	100%	0%	ACORDE
32	BRICEÑO DAMIAN	APOYO ADMINISTRATIVO	0%	100%	0%	ACORDE
PROMEDIO DEL AREA NIVEL NO PROFESIONAL			16%	83%	1%	

Fuente: Resultado Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo DTH-GTH-CGE

Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar en la Tabla 4.38 Análisis de Actividades, el nivel profesional actualmente tiene el 47% de sus actividades consideradas como estratégicas, mientras que el 53% de actividades son consideradas como operativas, guardando congruencia con un enfoque tradicional de recursos humanos donde la supremacía

es operativa. Adicionalmente en este nivel podemos obtener que el 72% de las actividades se encuentran acordes en relación con el grupo homologado, quedando un 28% de actividades que hay que potencializarlas en relación con su grupo.

El nivel no profesional actualmente tiene el 16% de sus actividades consideradas como estratégicas, mientras que el 83% consideradas como operativas, guardando coherencia con los grupos homologados, quedando algunas actividades por reubicarlas como lo habíamos visto anteriormente. En este nivel el 89% de las actividades se encuentran acordes en relación con el grupo homologado, quedando un 11% de actividades que hay que potencializarlas en relación con su grupo.

4.6.6 Representación Gráfica de Análisis de: Puesto, Grupo Homologado y Actividades.

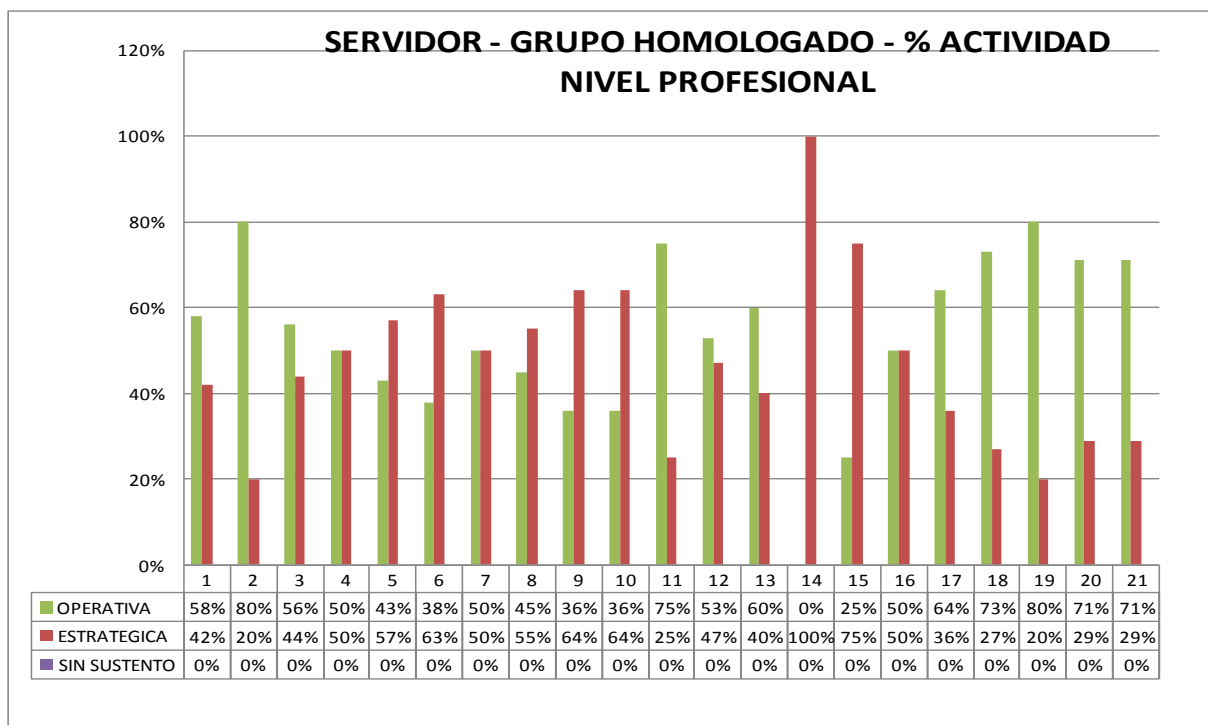


Gráfico 4.4: Representación Gráfica de Análisis de: Puesto, Grupo Homologado, Actividades - Nivel Profesional

Fuente: Resultado Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo DTH-GTH-CGE

Elaborado por al Autor

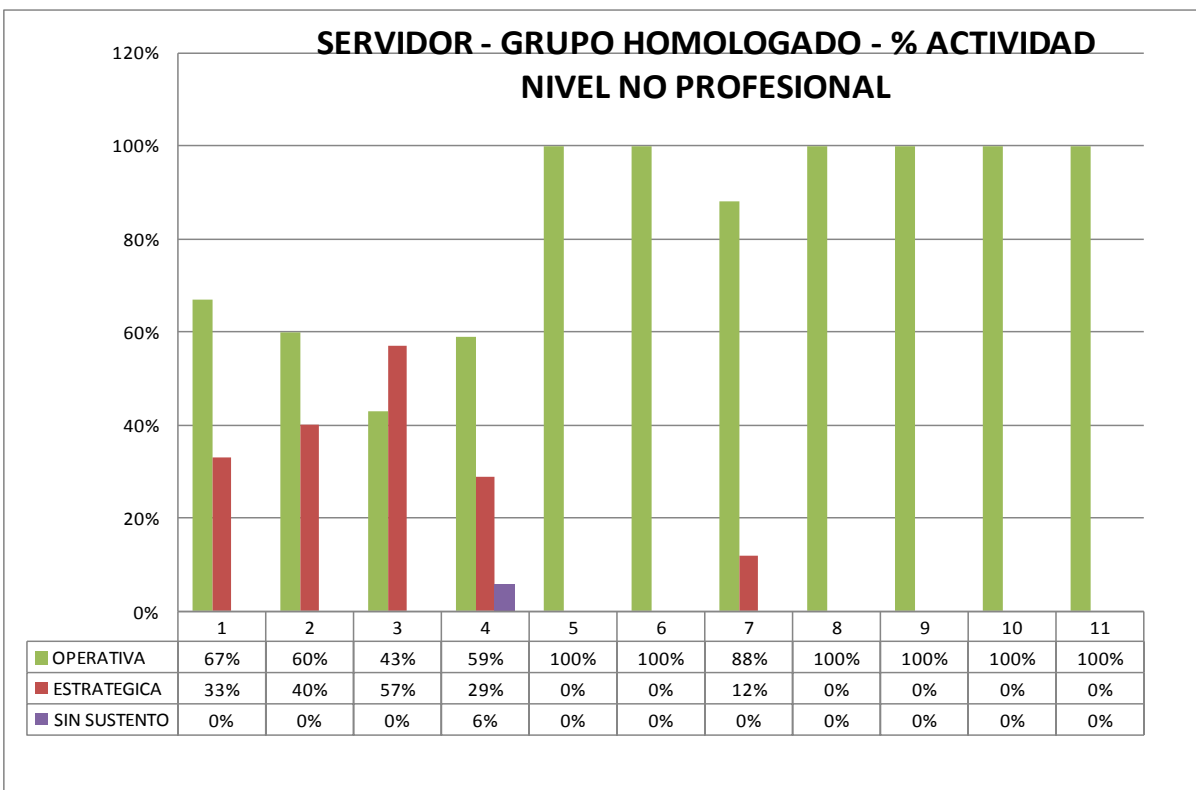


Gráfico 4.5: Representación Gráfica de Análisis de: Puesto, Grupo Homologado, Actividades - Nivel No Profesional

Fuente: Resultado Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo DTH-GTH-CGE

Elaborado por al Autor

4.6.7 Levantamiento y Análisis Técnico de Brechas Perfil Duro: Puestos Actuales, Puestos Propuestos.

TABLA 4.43

Análisis de Brecha - Oquendo Fernando

NOMBRE DEL SERVIDOR	OQUENDO FERNANDO				
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO				
SERIE	SERIE DE TALENTO HUMANO				
SUPERVISIÓN	EXPERTOS SUPERVISORES / ESPECIALISTAS / ASISTENTES				
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	ADMINISTRADOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO				
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	ADMINISTRADOR DE GESTION	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	EXPERTO SUPERVISOR RECURSOS HUMANOS B		
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA			ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	TERCER NIVEL	LICENCIADO EN CIENCIAS PUBLICAS Y SOCIALES	20	20	
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN					
MAESTRÍA					
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	TALENTO HUMANO, ADMINISTRACIÓN, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y AFINES	CIENCIAS PUBLICAS Y SOCIALES	35	0	
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA					
CURSOS	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	LEY ORGANICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (*)	15	3	
	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (*)	EL SUMARIO ADMINISTRATIVO			
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (*)	ESTRATEGIAS DEL BUEN SERVICIO EN EL SECTOR PUBLICO			
	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE	LEY DE EMPRESAS PUBLICAS (*)			
	NORMAS DE CONTROL INTERNO	SERVICIO AL USUARIO			
	SISTEMAS INFORMÁTICOS DEL ÁREA DE SU COMPETENCIA	RELACIONES HUMANAS			
	OFIMÁTICA	GESTIÓN PÚBLICA VIRTUAL			
	LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (*)	CODIGO DE ETICA			
	REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO				
	CÓDIGO DE TRABAJO				
	LEY REFORMATORIA A LA LEY DE SEGURIDAD SOCIAL				
	NORMAS TÉCNICAS DE LOS SUBSISTEMAS DEL SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO				
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL				
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS				
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	7 años	31 años	30	30	
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	53	
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			53		

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.44

Análisis de Brecha - Toro Nina

NOMBRE DEL SERVIDOR	TORO NINA		
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO		
SERIE	SERIE DE TALENTO HUMANO		
SUPERVISIÓN	ESPECIALISTAS / ASISTENTES		
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	EXPERTO SUPERVISOR DE TALENTO HUMANO		
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	EXPERTO SUPERVISOR	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ESPECIALISTA TÉCNICO RECURSOS HUMANOS C
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	TERCER NIVEL	DOCTORA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL	20
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN			
MAESTRÍA		CERTIFICADO APROBADO EL PENSUM DE ESTUDIOS MAESTRIA GERENCIA	
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	TALENTO HUMANO, ADMINISTRACIÓN, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y AFINES	PSICOLOGIA INDUSTRIAL	30
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA			
CURSOS	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (*)	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	15
	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (*)	SISTEMA INTEGRADO DE LEGISLACION ECUATORIANA	
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (*)	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y BALANCED SCORECARD	
	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE	LEY ORGÁNICA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO Y RESPONSABILIDADES (*)	
	NORMAS DE CONTROL INTERNO (*)	AUDITORÍA PARA NO AUDITORES	
	SISTEMAS INFORMÁTICOS DEL ÁREA DE SU COMPETENCIA	SERVICIO AL USUARIO	
	OFIMÁTICA	RELACIONES HUMANAS	
	LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (*)		
	REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (*)		
	CÓDIGO DE TRABAJO		
	LEY REFORMATORIA A LEY DE SEGURIDAD SOCIAL (*)		
	NORMAS TÉCNICAS DE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO		
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS		
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL		
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	5 años	26 años	35
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			92,5

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.45

Análisis de Brecha - Robalino Mónica

NOMBRE DEL SERVIDOR	ROBALINO MONICA			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE TALENTO HUMANO			
SUPERVISIÓN	ESPECIALISTAS / ASISTENTES			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	EXPERTO SUPERVISOR DE TALENTO HUMANO			
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	EXPERTO SUPERVISOR	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ESPECIALISTA TECNICO RECURSOS HUMANOS B	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	TERCER NIVEL	ING. EN COMERCIO EXTERIOR E INTEGRACIÓN	20	20
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	TALENTO HUMANO, ADMINISTRACIÓN, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y AFINES	COMERCIO EXTERIOR E INTEGRACION	30	0
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA				
CURSOS	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	LEY ORGANICA DE LA CONTRALORIA Y RESPONSABILIDADES (*)	15	6
	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (*)	TALLER DE DETECCIÓN DE NECESIDADES PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES OLACEES (*)		
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (*)	JORNADA DE AUDITORÍA INTERNA 2009		
	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE	SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS		
	NORMAS DE CONTROL INTERNO (*)	ESTRATEGIAS DEL BUEN SERVICIO EN EL SECTOR PÚBLICO		
	SISTEMAS INFORMÁTICOS DEL ÁREA DE SU COMPETENCIA	SERVICIO AL USUARIO		
	OFIMÁTICA	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS (*)		
	LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO	RELACIONES HUMANAS ORIENTADAS A BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL USUARIO		
	REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO	SELECCIÓN DE PERSONAL		
	CÓDIGO DE TRABAJO			
	LEY REFORMATORIA A LEY DE SEGURIDAD SOCIAL	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL		
	NORMAS TÉCNICAS DE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO (*)			
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS (*)			
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL (*)			
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	5 años	28 años	35	35
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	61
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			61	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.46

Análisis de Brecha - Ponce Lucía

NOMBRE DEL SERVIDOR	PONCE LUCIA			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE TALENTO HUMANO			
SUPERVISIÓN	ESPECIALISTAS / ASISTENTES			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	EXPERTO SUPERVISOR DE TALENTO HUMANO			
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	EXPERTO SUPERVISOR	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ESPECIALISTA TECNICO RECURSOS HUMANOS C	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	TERCER NIVEL	EGRESADA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	20	0
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	TALENTO HUMANO, ADMINISTRACIÓN, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y AFINES		30	30
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA				
CURSOS	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	AUDITORÍA PARA NO AUDITORES	15	3
	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	ESTRATEGIAS DEL BUEN SERVICIO EN EL SECTOR PÚBLICO		
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	SEMINARIO TALLER LEY ORGÁNICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA LOSCCA 2010		
	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE	SERVICIO AL USUARIO		
	NORMAS DE CONTROL INTERNO (*)	SERVICIO AL USUARIO CD2		
	SISTEMAS INFORMÁTICOS DEL ÁREA DE SU COMPETENCIA	CÓDIGO DE ÉTICA		
	OFIMÁTICA	VII CURSO SUBSEDE		
	LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (*)			
	REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (*)			
	CÓDIGO DE TRABAJO			
	LEY REFORMATORIA A LEY DE SEGURIDAD SOCIAL			
	NORMAS TÉCNICAS DE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO			
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS			
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL			
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	5 años	25 años	35	35
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	68
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			68	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.47

Análisis de Brecha – Gutierrez María

NOMBRE DEL SERVIDOR	GUTIERRES MARIA			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE TALENTO HUMANO			
SUPERVISIÓN	ASISTENTES / ESPECIALISTAS 1			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 2			
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	ESPECIALISTA	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ESPECIALISTA TECNICO RECURSOS HUMANOS A	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	TERCER NIVEL	ING. COMERCIAL	20	20
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	TALENTO HUMANO, ADMINISTRACIÓN, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y AFINES.	ING. COMERCIAL	25	25
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA				
CURSOS	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES	15	4,28
	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PARA DAR UN BUEN SERVICIO EN EL SECTOR PÚBLICO		
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	CREATIVIDAD APLICADA Y ESTRUCTURAS MENTALES		
	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE	GESTIÓN DE COMPENSACIONES		
	NORMAS DE CONTROL INTERNO	GESTIÓN PÚBLICA Y CONTROL SOCIAL		
	SISTEMAS INFORMÁTICOS DEL ÁREA DE SU COMPETENCIA	SERVICIO AL USUARIO		
	OFIMÁTICA	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS (*)		
	LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (*)	RELACIONES HUMANAS ORIENTADAS A BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL USUARIO		
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (*)	SELECCIÓN DE PERSONAL		
	CÓDIGO DE TRABAJO	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL		
	LEY REFORMATORIA A LEY DE SEGURIDAD SOCIAL	NORMA SUSTITUTIVA DE LA NORMA DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL (*)		
	NORMAS TÉCNICAS DE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO (*)	CONTROL INTERNO MODALIDAD VIRTUAL		
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS (*)	DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES VIRTUAL		
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL			
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	4 años	3 años	40	30
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	79,28
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			79,28	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.48

Análisis de Brecha – Andrade Mónica

NOMBRE DEL SERVIDOR	ANDRADE MONICA			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE TALENTO HUMANO			
SUPERVISIÓN	ASISTENTES / ESPECIALISTAS 1			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 2			
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	ESPECIALISTA	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ESPECIALISTA TECNICO RECURSOS HUMANOS C	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	TERCER NIVEL	LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE PERSONAL	20	20
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	TALENTO HUMANO, ADMINISTRACIÓN, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y AFINES.		25	25
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA				
CURSOS	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (*)	15	5,35
	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (*)	INTERNET		
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (*)	INDICADORES DE GESTIÓN		
	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE	ESTRATEGIAS DEL BUEN SERVICIO EN EL SECTOR PÚBLICO		
	NORMAS DE CONTROL INTERNO	CONTROL SOCIAL Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA		
	SISTEMAS INFORMÁTICOS DEL ÁREA DE SU COMPETENCIA	IMAGEN Y DESARROLLO INTEGRAL		
	OFIMÁTICA	SERVICIO AL USUARIO		
	LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (*)	NORMAS LABORALES VIGENTES PARA EL 2011(*)		
	REGLAMENTO A LEY ORGANICA DEL SERVICIO PÚBLICO (*)	RELACIONES HUMANAS ORIENTADAS A BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL USUARIO		
	CÓDIGO DE TRABAJO	GESTIÓN PÚBLICA		
	LEY REFORMATORIA A LEY DE SEGURIDAD SOCIAL (*)	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL		
	NORMAS TÉCNICAS DE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO	CÓDIGO DE ÉTICA		
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS			
DESARROLLO ORGANIZACIONAL				
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	4 años	23 años	40	40
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	90,35
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			90,35	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.49

Análisis de Brecha – Bravo Janett

NOMBRE DEL SERVIDOR	BRAVO JANETT			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE TALENTO HUMANO			
SUPERVISIÓN	ASISTENTES / ESPECIALISTAS 1			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 2			
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	ESPECIALISTA	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ESPECIALISTA TECNICO DE RECURSOS HUMANOS C	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA			ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	TERCER NIVEL	PROFESOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN ESPECIALIDAD PSICOLOGÍA	20	20
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	TALENTO HUMANO, ADMINISTRACIÓN, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y AFINES.		25	0
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA				
CURSOS	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	RELACIONES HUMANAS	15	3,21
	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (*)	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (*)		
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (*)	IMAGEN Y DESARROLLO PERSONAL		
	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE	INTERNET		
	NORMAS DE CONTROL INTERNO	ESTRATEGIAS DEL BUEN SERVICIO EN EL SECTOR PUBLICO		
	SISTEMAS INFORMÁTICOS DEL ÁREA DE SU COMPETENCIA	SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS		
	OFIMÁTICA	IMAGEN Y DESARROLLO INTEGRAL		
	LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO	SERVICIO AL USUARIO		
	REGLAMENTO A LEY ORGANICA DEL SERVICIO PÚBLICO	RELACIONES HUMANAS ORIENTADAS A BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL USUARIO		
	CÓDIGO DE TRABAJO	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
	LEY REFORMATORIA A LEY DE SEGURIDAD SOCIAL			
	NORMAS TÉCNICAS DE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO			
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS (*)			
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL			
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	4 años	17 años	40	40
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	63,21
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			63,21	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.50

Análisis de Brecha – Jaramillo Carmen

NOMBRE DEL SERVIDOR	JARAMILLO CARMEN			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE TALENTO HUMANO			
SUPERVISIÓN	ASISTENTES / ESPECIALISTAS 1			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 2			
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	ESPECIALISTA	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ESPECIALISTA TECNICO RECURSOS HUMANOS C	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	TERCER NIVEL	TECNOLOGA ANALISTA DE SISTEMAS	20	20
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	TALENTO HUMANO, ADMIONISTRACIÓN, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y AFINES.		25	0
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA				
CURSOS	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (*)	BASICO Y AVANZADO DE ADM INISTRACION DE SQL-SERVER	15	7,5
	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS		
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	CURSO BASICO MODULO DE NOMINA		
	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE	SISTEMA INTEGRADO DE LEGISLACION ECUATORIANA (*)		
	NORMAS DE CONTROL INTERNO	INTELIGENCIA DE NEGOCIOS BI Y ADM INISTRACIÓN DE SQL SERVER.		
	SISTEMAS INFORMÁTICOS DEL ÁREA DE SU COMPETENCIA (*)	IMAGEN Y DESARROLLO PERSONAL		
	OFIMÁTICA (*)	ENTRENAMIENTO EN EL USO DE AUTOAUDIT PARA ADMINISTRADORES		
	LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (*)	ESTRATEGIAS DEL BUEN SERVICIO EN EL SECTOR PÚBLICO		
	REGLAMENTO A LEY ORGANICA DEL SERVICIO PÚBLICO (*)	SISTEMA INTEGRADO DE LEGISLACIÓN ECUATORIANA ESILEC PROFESIONAL		
	CÓDIGO DE TRABAJO	IMAGEN Y DESARROLLO INTEGRAL		
	LEY REFORMATORIA A LEY DE SEGURIDAD SOCIAL (*)	SERVICIO AL USUARIO		
	NORMAS TÉCNICAS DE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO	RELACIONES HUMANAS-SERVICIO AL USUARIO CD2		
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS (*)	NUEVOS ENFOQUES PARA ALCANZAR EL ÉXITO PERSONAL Y LABORAL		
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	TALLER OUTDOOR, PARA COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO (*)		
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	4 años	28 años	40	40
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	67,5
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			67,5	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.51

Análisis de Brecha – Andrade Verónica

NOMBRE DEL SERVIDOR	ANDRADE VERONICA			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE TALENTO HUMANO			
SUPERVISIÓN	ASISTENTES / ESPECIALISTAS 1			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 2			
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	ESPECIALISTA	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 2	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	TERCER NIVEL	INGENIERA EN GESTION EM PRESARIAL	20	20
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	TALENTO HUMANO, ADMIONISTRACIÓN, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y AFINES.	INGENIERA EN GESTION EM PRESARIAL	25	25
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA				
CURSOS	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	COMUNICACIÓN EFECTIVA / FOCUS GROUP	15	7,5
	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	EXCEL AVANZADO (*)		
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	AUDITORES INTERNOS ISO 22000 (*)		
	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE	TOMA DE DECISIONES		
	NORMAS DE CONTROL INTERNO (*)	LIDERAZGO		
	SISTEMAS INFORMÁTICOS DEL ÁREA DE SU COMPETENCIA	NEGOCIACIÓN		
	OFIMÁTICA (*)	LEGISLACIÓN LABORAL (*)		
	LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (*)	RELACIONES HUMANAS Y SUPERACIÓN PERSONAL		
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (*)	EXPRESIÓN ORAL Y CORPORAL PARA EJECUTIVOS		
	CÓDIGO DE TRABAJO	ETIQUETA EMPRESARIAL		
	LEY REFORMATORIA A LEY DE SEGURIDAD SOCIAL (*)	RELACIONES HUMANAS ORIENTADAS A BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL USUARIO		
	NORMAS TÉCNICAS DE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO (*)	LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO Y SU REGLAMENTO		
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS (*)	GERENCIA EN RECURSOS HUMANOS Y PSICOMETRÍA PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL		
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL			
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	4 años	3 años	40	30
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	82,5
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			82,5	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.52

Análisis de Brecha – Lanas Lourdes

NOMBRE DEL SERVIDOR	LANAS LOURDES			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE TALENTO HUMANO			
SUPERVISIÓN	ASISTENTES			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 1			
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	ESPECIALISTA	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ASISTENTE ESPECIALISTA DE ABOGACIA	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	TERCER NIVEL	12 NIVEL DE DERECHO	20	0
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	TALENTO HUMANO, ADMINISTRACIÓN, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y AFINES.		25	0
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA				
CURSOS	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	SEMINARIO INTERNACIONAL DE CAPACITACION SECRETARIAL	15	0
	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	INTERNET		
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	COMUNICACIÓN E IMAGEN PARA LA SECRETARÍA EJECUTIVA MODERNA		
	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE	ETIQUETA Y PROTOCOLO EMPRESARIAL		
	NORMAS DE CONTROL INTERNO	ÉTICA Y VALORES		
	SISTEMAS INFORMÁTICOS DEL ÁREA DE SU COMPETENCIA	ESTRATEGIAS DEL BUEN SERVICIO EN EL SECTOR PUBLICO		
	OFIMÁTICA	NUEVOS ENFOQUES PARA ALCANZAR EL ÉXITO PERSONAL Y LABORAL		
	LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO	SERVICIO AL USUARIO CD2		
	REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO			
	CÓDIGO DE TRABAJO			
	LEY REFORMATORIA A LEY DE SEGURIDAD SOCIAL			
	NORMAS TÉCNICAS DE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO			
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS			
DESARROLLO ORGANIZACIONAL				
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	2 años	32 años	40	40
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	40
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			40	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.53

Análisis de Brecha – Ibáñez Giovanni

NOMBRE DEL SERVIDOR	IBÁÑEZ GIOVANNI				
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO				
SERIE	SERIE DE TALENTO HUMANO				
SUPERVISIÓN	ASISTENTES				
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 1				
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	ESPECIALISTA	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ASISTENTE ESPECIALISTA DE AUDITORIA		
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA			ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	TERCER NINEL	ING EMPRESARIAL	20	20	
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN					
MAESTRÍA					
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	TALENTO HUMANO, ADMINISTRACIÓN, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y AFINES	ING EMPRESARIAL	25	25	
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA					
CURSOS	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS (*)	15	2,14	
	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	IER. SEMINARIO INTERNACIONAL CRITERIOS DE EXCELENCIA			
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	ASISTENTE CONTABLE MOD. I Y II.			
	ESTÁTUO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA			
	NORMAS DE CONTROL INTERNO (*)	LÍDERES EMPRESARIALES ENFRENTANDO LA CRISIS			
	SISTEMAS INFORMÁTICOS DEL ÁREA DE SU COMPETENCIA	ÚLTIMAS TENDENCIAS EMPRESARIALES			
	OFIMÁTICA	RESPONSABILIDAD SOCIAL MAS ALLÁ DE LOS NÚMEROS			
	LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO	TRIBUTACIÓN IVA-IMPUESTO A LA RENTA NIFs			
	REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO	RELACIONES HUMANAS ORIENTADAS A BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL USUARIO			
	CÓDIGO DE TRABAJO	GESTIÓN PÚBLICA			
	LEY REFORMATORIA A LEY DE SEGURIDAD SOCIAL	EL CONTROL DE PROYECTOS Y MANEJO DE PROYECT			
	NORMAS TÉCNICAS DE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO	CONTROL INTERNO MODALIDAD VIRTUAL (*)			
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS (*)	NUEVOS ENFOQUES PARA ALCANZAR EL ÉXITO PERSONAL Y LABORAL			
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	SELECCIÓN DE PERSONAL			
		SERVICIO AL USUARIO CD1			
	CÓDIGO DE ÉTICA				
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	2 años	2 años	40	40	
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	87,14	
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			87,14		

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.54

Análisis de Brecha – Prado Estefanía

NOMBRE DEL SERVIDOR	PRADO ESTEFANIA			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE TALENTO HUMANO			
SUPERVISIÓN	ASISTENTE			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 1			
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	ESPECIALISTA	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ASISTENTE ESPECIALISTA DE AUDITORIA	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	TERCER NIVEL	EGRESADA ING EMPRESARIAL	20	0
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	TALENTO HUMANO, ADMINISTRACIÓN, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y AFINES,	EGRESADA ING EMPRESARIAL	25	25
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA				
CURSOS	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	SEMANA DE ACTUALIDAD EMPRESARIAL	15	3,21
	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (*)	EL FUTURO DEL COMERCIO Y LAS INDUSTRIAS EN EL ECUADOR		
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (*)	ÚLTIMAS TENDENCIAS EMPRESARIALES		
	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE	RESPONSABILIDAD SOCIAL MÁS ALLA DE LOS NÚMEROS		
	NORMAS DE CONTROL INTERNO (*)	ASISTENTE CONTABLE		
	SISTEMAS INFORMÁTICOS DEL ÁREA DE SU COMPETENCIA	CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL		
	OFIMÁTICA	GESTIÓN PÚBLICA		
	LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO	SERVICIO AL USUARIO CD2		
	REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO	CONTROL INTERNO MODALIDAD VIRTUAL (*)		
	CÓDIGO DE TRABAJO	LEY ORGANICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO MODALIDAD VIRTUAL (*)		
	LEY REFORMATORIA A LEY DE SEGURIDAD SOCIAL	NUEVOS ENFOQUES PARA ALCANZAR EL ÉXITO PERSONAL Y LABORAL		
	NORMAS TÉCNICAS DE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO	INDUCCIÓN DE PROCESOS SELECCIÓN DE PERSONAL		
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	SERVICIO AL USUARIO CD1		
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL			
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	2 años	2 años	40	40
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	68,21
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			68,21	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.55

Análisis de Brecha – López Alicia

NOMBRE DEL SERVIDOR	LOPEZ ALICIA			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE TALENTO HUMANO			
SUPERVISIÓN	ASISTENTES			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	ESPECIALISTA DE PATROCINIO 1			
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	ESPECIALISTA	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ASISTENTE TECNICO DE ABOGACIA	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	TERCER NIVEL	ABOGADO	20	20
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	ABOGADO, DOCTOR EN JURISPRUDENCIA	JURISPRUDENCIA	25	25
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA				
CURSOS	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (*)	15	2,5
	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (*)	RELACIONES HUMANAS ORIENTADAS A BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL USUARIO		
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (*)	GESTIÓN PÚBLICA		
	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL		
	NORMAS DE CONTROL INTERNO	CODIGO DE ETICA		
	SISTEMAS INFORMÁTICOS DEL ÁREA DE SU COMPETENCIA			
	OFIMÁTICA			
	LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO			
	REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO			
	CÓDIGO DE TRABAJO			
	LEY REFORMATORIA A LEY DE SEGURIDAD SOCIAL			
	NORMAS TÉCNICAS DE LOS SIBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO			
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	2 años	2 años	40	40
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	87,5
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			87,5	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.56

Análisis de Brecha – Ajila Paulina

NOMBRE DEL SERVIDOR	AJILA PAULINA			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE TALENTO HUMANO			
SUPERVISIÓN	ASISTENTES			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 1			
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	ESPECIALISTA	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ASISTENTE ESPECIALISTA DE AUDITORIA	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	TERCER NINEL	EGRESADO ING EMPRESARIAL	20	0
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	TALENTO HUMANO, ADM INISTRACIÓN, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y AFINES.	EGRESADO ING EMPRESARIAL	25	25
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA				
CURSOS	CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR	CRITERIOS DE EXCENCIA	15	3,21
	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (*)	EL FUTURO DEL COMERCIO Y LAS INDUSTRIAS EN EL ECUADOR		
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (*)	ÚLTIMAS TENDENCIAS EMPRESARIALES		
	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE	RESPONSABILIDAD SOCIAL		
	NORMAS DE CONTROL INTERNO	FOMENTO Y FORTALECIMIENTO DE LOS CONOCIMIENTO CONTABLES Y TRIBUTARIOS DE LOS MICROEMPRESARIOS		
	SISTEMAS INFORMÁTICOS DEL ÁREA DE SU COMPETENCIA	ASISTENTE CONTABLE		
	OFIMÁTICA (*)	ASISTENTE CONTABLE		
	LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO	TRIBUTACIÓN IVA IMPUESTO A LA RENTA NIFIS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA		
	REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO	TALLER PRACTICADO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL		
	CÓDIGO DE TRABAJO	RELACIONES HUMANAS ORIENTADAS A BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL USUARIO		
	LEY REFORMATORIA A LEY DE SEGURIDAD SOCIAL	GESTIÓN PÚBLICA		
	NORMAS TÉCNICAS DE LOS SIBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO	NUEVOS ENFOQUES PARA ALCANZAR EL ÉXITO PERSONAL Y LABORAL		
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	SERVICIO AL USUARIO CD1		
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (*)		
		MANEJO APLICADO DE HOJA DE EXCEL VIRTUAL (*)		
	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	2 años	2 años	40	40
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	68,21
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			68,21	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.57

Análisis de Brecha – Onofre Gustavo

NOMBRE DEL SERVIDOR	ONOFRE GUSTAVO			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE TALENTO HUMANO			
SUPERVISIÓN	ASISTENTES			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 1			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	ESPECIALISTA	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	CURSANDO TERCER AÑO O SEXTO SEMESTRE DE CARRERA DE TERCER NIVEL	PSICÓLOGO INDUSTRIAL	20	20
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN				
MAESTRÍA		SEGUNDO SEMESTRE EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL		
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	TALENTO HUMANO, ADMINISTRACIÓN, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y AFINES	PSICÓLOGO INDUSTRIAL	25	25
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA				
CURSOS	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	TERCERA FERIA DE PROYECTOS UNIVERSITARIOS PSICOLOGÍA 2007	15	2,14
	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	CURSO DE INFORMÁTICA PARA EJECUTIVOS (*)		
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	CURSO VIRTUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE		
	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE	CURSO DE PROMOTORES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO		
	NORMAS DE CONTROL INTERNO (*)	CURSO VIRTUAL DE RELACIONES HUMANAS ORIENTADAS A BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL USUARIO		
	SISTEMAS INFORMÁTICOS DEL ÁREA DE SU COMPETENCIA	TALLER DE ACTUALIZACIÓN DE CÓDIGO DE ÉTICA INSTITUCIONAL		
	OFIMÁTICA (*)	CURSO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL		
	LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO	PSICOLOGÍA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL		
	REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO	AUDITOR RIESGOS DEL TRABAJO - SART (*)		
	CÓDIGO DE TRABAJO	CÓDIGO DE ÉTICA INSTITUCIONAL		
	LEY REFORMATORIA A LEY DE SEGURIDAD SOCIAL	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (*)		
	NORMAS TÉCNICAS DE LOS SIBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO			
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS			
DESARROLLO ORGANIZACIONAL				
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	2 años	2 años 6 meses	40	40
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	87,14
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			87,14	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.58

Análisis de Brecha – Montiel Gloria

NOMBRE DEL SERVIDOR	MONTIEL GLORIA			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE TALENTO HUMANO			
SUPERVISIÓN	N / A			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO			
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	ASISTENTE	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	CURSANDO TERCER AÑO O SEXTO SEMESTRE DE CARRERA DE TERCER NIVEL	PSICÓLOGA INDUSTRIAL	20	20
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	TALENTO HUMANO, ADMINISTRACIÓN, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y AFINES	PSICÓLOGA INDUSTRIAL	25	25
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA				
CURSOS	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	APLICACIÓN Y CORRECCIÓN DE PRUEBAS PSICOTÉCNICAS	15	0
	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	PROTOCOLO DE ESTAMBUL		
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	COACHING EN LAS ORGANIZACIONES		
	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE	SEMINARIO INTERNACIONAL DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL		
	OFIMÁTICA	RELACIONES HUMANAS ORIENTADAS A BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL USUARIO		
	LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO	NUEVOS ENFOQUES PARA ALCANZAR EL ÉXITO PERSONAL Y LABORAL		
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO			
	CÓDIGO DE TRABAJO			
	LEY REFORMATIVA A LA LEY DE SEGURIDAD SOCIAL			
	ASPECTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO			
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	Hasta 1 año	1 año 10 meses	40	40
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	85
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			85	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.59

Análisis de Brecha – Sanango María

NOMBRE DEL SERVIDOR	SANANGO MARIA			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE TALENTO HUMANO			
SUPERVISIÓN	N / A			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO			
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	ASISTENTE	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	CURSANDO TERCER AÑO O SEXTO SEMESTRE DE CARRERA DE TERCER NIVEL	LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS	20	20
		EGRESADA DE ING. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE RECURSOS HUMANOS		
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	TALENTO HUMANO, ADMINISTRACIÓN, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y AFINES		25	25
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA				
CURSOS	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	LAS MODALIDADES DE CONTRATACIÓN Y SU TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL (*)	15	4,5
	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	ANÁLISIS TÉCNICO JURÍDICO OPERACIONAL DE LA NUEVA POLÍTICA CREDITICIA DEL IEISS (*)		
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	ACTUALIZACIÓN DE LA LEY DE SEGURIDAD SOCIAL (*)		
	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE	ASSESSMENT CENTER		
	OFIMÁTICA	EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE 360° (*)		
	LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO			
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO			
	CÓDIGO DE TRABAJO (*)			
	LEY REFORMATORIA A LA LEY DE SEGURIDAD SOCIAL (*)			
	ASPECTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO (*)			
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	Hasta 1 año	1 año	40	40
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	89,5
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			89,5	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.60

Análisis de Brecha – Cañadas Alejandra

NOMBRE DEL SERVIDOR	CAÑADAS ALEJANDRA			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE TALENTO HUMANO			
SUPERVISIÓN	N/A			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO			
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	ASISTENTE	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	CURSANDO TERCER AÑO O SEXTO SEMESTRE DE CARRERA DE TERCER NIVEL	INGENIERA EMPRESARIAL	20	20
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	TALENTO HUMANO, ADMINISTRACIÓN, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y AFINES	INGENIERA EMPRESARIAL	25	25
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA				
CURSOS	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	SEMINARIO "JÓVENES EMPRENDEDORES EN UN MUNDO COMPETITIVO"	15	0
	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	SEMINARIO "CREACIÓN DE EMPRESAS" JCI (CÁMARA JUNIOR INTERNACIONAL QUITO)		
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	LO MEJOR DEL MARKETING		
	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE	SEMANA DE ACTUALIDAD EMPRESARIAL		
	OFIMÁTICA	"RESPONSABILIDAD SOCIAL" MÁS ALLÁ DE LOS NÚMEROS.		
	LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO	TRIBUTACIÓN IVA - IMPUESTO A LA RENTA, NIIFs.		
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO			
	CÓDIGO DE TRABAJO			
	LEY REFORMATIVA A LA LEY DE SEGURIDAD SOCIAL			
ASPECTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO				
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	Hasta 1 año	6 meses	40	20
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	65
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			65	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.61

Análisis de Brecha – Fernández Antonio

NOMBRE DEL SERVIDOR	FERNANDEZ ANTONIO			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE TALENTO HUMANO			
SUPERVISIÓN	N / A			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO			
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	ASISTENTE	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	CURSANDO TERCER AÑO O SEXTO SEMESTRE DE CARRERA DE TERCER NIVEL	ING. EN RECURSOS HUMANOS	20	20
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	TALENTO HUMANO, ADMINISTRACIÓN, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y AFINES	ING. EN RECURSOS HUMANOS	25	25
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA				
CURSOS	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	JORNADAS DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS I	15	3
	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	JORNADAS DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS II		
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	JORNADAS DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS III		
	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE	CURSO DE LIDERAZGO CON PNL (*)		
	OFIMÁTICA (*)	SEMINARIO DE POLÍTICAS SOCIO-LABORALES		
	LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO	OFIMÁTICA (*)		
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO			
	CÓDIGO DE TRABAJO			
	LEY REFORMATORIA A LA LEY DE SEGURIDAD SOCIAL			
	ASPECTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO (*)			
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	Hasta 1 año	5 meses	40	16,66
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	64,66
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			64,66	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.62

Análisis de Brecha – Ramírez Carolina

NOMBRE DEL SERVIDOR	RAMIREZ CAROLINA			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE TALENTO HUMANO			
SUPERVISIÓN	N/A			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO			
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	ASISTENTE	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	CURSANDO TERCER AÑO O SEXTO SEMESTRE DE CARRERA DE TERCER NIVEL	EGRESADA EN ING. EN RECURSOS HUMANOS	20	0
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	TALENTO HUMANO, ADMINISTRACIÓN, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y AFINES	EGRESADA EN ING. EN RECURSOS HUMANOS	25	25
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA				
CURSOS	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	SEMANA INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN	15	1,5
	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	INVESTIGACIÓN APLICADA A LA ADMINISTRACIÓN		
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	RETAILING Y SUS TENDENCIAS		
	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE	MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL (*)		
	OFIMÁTICA	GESTIÓN DE PROYECTOS CON BALANCED SCORECARD		
	LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO	PLANES DE DESARROLLO (*)		
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO	JORNADAS DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS I, II, III		
	CÓDIGO DE TRABAJO	CURSO DE LIDERAZGO CON PNL (*)		
	LEY REFORMATORIA A LA LEY DE SEGURIDAD SOCIAL			
ASPECTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO (*)				
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	Hasta 1 año	5 meses	40	16,66
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	43,16
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			43,16	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

PERSONAL ADMINISTRATIVO

TABLA 4.63

Análisis de Brecha – Burbano Américo

NOMBRE DEL SERVIDOR	BURBANO AMERICO			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO			
SUPERVISIÓN	N/A			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	ASISTENTE DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO			
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	ASISTENTE	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	CURSANDO EL TERCER AÑO O SEXTO SEMESTRE DE LA CARRERA DE TERCER NIVEL	BACHILLER EN HUMANIDADES MODERNAS	20	0
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	JURISPRUDENCIA/ADMINISTRACIÓN Y AFINES		20	0
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA				
CURSOS	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	ESTRATEGIAS EL BUEN SERVICIO EN EL SERVICIO PÚBLICO	15	0
	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	DECLARACIONES JURADAS DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS; PROPUESTA POR LA TRANSPARENCIA EN EL SECTOR PÚBLICO		
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	SERVICIO AL USUARIO		
	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE	SERVICIO AL USUARIO CD2		
	OFIMÁTICA	GESTIÓN PÚBLICA		
	NORMA DE CONTROL INTERNO DE CONTRALORÍA	NUEVOS ENFOQUES PARA ALCANZAR EL ÉXITO PERSONAL Y LABORAL		
	MANUAL DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO			
	SISTEMAS INFORMÁTICOS DEL ÁREA DE SU COMPETENCIA			
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	Hasta 1 año	22 años	45	45
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	45
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			45	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.64

Análisis de Brecha – Ulloa Patricia

NOMBRE DEL SERVIDOR	ULLOA PATRICIA			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE APOYO ADMINISTRATIVO			
SUPERVISIÓN	N/A			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	OFICINISTA 2			
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	APOYO ADMINISTRATIVO	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	POST BACHILLER	CIENCIAS DE COMERCIO Y ADMINISTRACION ESP SECRETARIADO	20	20
		2DO SEMESTRE ANALISIS DE DATOS		
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	SECRETARIADO EJECUTIVO, ASISTENCIA DE GERENCIA	SECRETARIADO	20	20
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA				
CURSOS	MANUAL DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO DE LA CGE.	ETIQUETA Y PROTOCOLO EMPRESARIAL	15	12,5
	OFIMÁTICA (*)	SERVICIO AL CLIENTE (*)		
	TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS (*)	ESTRATEGIAS DEL BUEN SERVICIO EN SECTOR PÚBLICO (*)		
	TÉCNICAS DE ARCHIVO (*)	PERFECCIONAMIENTO DE LA ACTIVIDAD SECRETARIAL		
	TÉCNICAS DE REDACCIÓN (*)	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL		
	RELACIONES HUMANAS (*)	IMAGEN Y DESARROLLO INTEGRAL		
		SERVICIO AL USUARIO (*)		
		LA SECRETARIA EJECUTIVA COMO ASIS. DE GERENCIA		
		RELACIONES HUMANAS ORIENTADAS A BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL USUARIO		
		GESTIÓN PÚBLICA		
		NUEVOS ENFOQUES PARA ALCANZAR EL ÉXITO PERSONAL Y LABORAL		
		TÉCNICA DE LECTURA DINÁMICA		
		SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL		
		CÓDIGO DE ÉTICA		
	TALLER OUTDOOR PARA COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO			
	MANEJO APLICADO DE PROCESADOR DE PALABRA WORD VIRTUAL (*)			
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	1 año	20 años	45	45
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	97,5
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			97,5	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.65

Análisis de Brecha – Dobronsky Verónica

NOMBRE DEL SERVIDOR	DOBRONSKY VERONICA			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE APOYO ADMINISTRATIVO			
SUPERVISIÓN	N/A			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	OFICINISTA 2			
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	APOYO ADMINISTRATIVO	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	POST BACHILLER	CCSS SOCIALES	20	20
		TECNOLOGO SECRETARIA EJECUTIVA		
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	SECRETARIADO EJECUTIVO, ASISTENCIA DE GERENCIA	SECRETARIADO EJECUTIVO	20	20
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA				
CURSOS	MANUAL DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO DE LA CGE.	COMUNICACIÓN E IMAGEN PARA LA SECRETARIA EJECUTIVA MODERNA	15	10
	OFIMÁTICA	ETIQUETA Y PROTOCOLO EMPRESARIAL		
	TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS (*)	IMAGEN Y DESARROLLO PERSONAL		
	TÉCNICAS DE ARCHIVO (*)	CONTROL DE GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA		
	TÉCNICAS DE REDACCIÓN (*)	MARKETING DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS		
	RELACIONES HUMANAS (*)	ESTRATEGIAS DEL BUEN SERVICIO EN EL SECTOR PÚBLICO (*)		
		PERFECCIONAMIENTO DE LA ACTIVIDAD SECRETARIAL		
		SERVICIO AL USUARIO CD2 (*)		
		GESTIÓN PÚBLICA		
		NUEVOS ENFOQUES PARA ALCANZAR EL ÉXITO PERSONAL Y LABORAL		
		SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL		
	CÓDIGO DE ETICA			
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	1 año	26 años	45	45
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	95
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			95	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.66

Análisis de Brecha – Pérez Rocío

NOMBRE DEL SERVIDOR	PEREZ ROCIO				
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO				
SERIE	SERIE DE APOYO ADMINISTRATIVO				
SUPERVISIÓN	N/A				
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	OFICINISTA 2				
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	APOYO ADMINISTRATIVO	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B		
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA			ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	POST BACHILLER	COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN, ESPECIALIDAD CONTABILIDAD	20	20	
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN		2DO SEMESTRE PSICOLOGIA			
MAESTRÍA					
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	SECRETARIADO EJECUTIVO, ASISTENCIA DE GERENCIA		20	0	
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA					
CURSOS	MANUAL DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO DE LA CGE.	WINDOWS 2003 (*)	15	12,5	
	OFIMÁTICA (*)	WORD BASICO (*)			
	TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS (*)	INTERNET			
	TÉCNICAS DE ARCHIVO (*)	IMAGEN Y DESARROLLO PERSONAL			
	TÉCNICAS DE REDACCIÓN (*)	PERFECCIONAMIENTO DE LA ACTIVIDAD SECRETARIAL			
	RELACIONES HUMANAS (*)	SERVICIO AL USUARIO (*)			
		RELACIONES HUMANAS ORIENTADAS A BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL USUARIO (*)			
		NUEVOS ENFOQUES PARA ALCANZAR EL ÉXITO PERSONAL Y LABORAL			
		CÓDIGO DE ÉTICA			
		SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	1 año	39 años	45	45	
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	77,5	
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			77,5		

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.67

Análisis de Brecha – Barrezueta Yossui

NOMBRE DEL SERVIDOR	BARREZUETA YOSSUI			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE APOYO ADMINISTRATIVO			
SUPERVISIÓN	N/A			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	OFICINISTA 2			
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	APOYO ADMINISTRATIVO	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	POST BACHILLER	CONTABILIDAD Y CCSS SOCIALES	20	20
		4TO AÑO DE JURISPRUDENCIA		
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	SECRETARIADO EJECUTIVO, ASISTENCIA DE GERENCIA		20	0
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA				
CURSOS	MANUAL DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO DE LA CGE.	EL SUMARIO ADMINISTRATIVO	15	10
	OFIMÁTICA	CONTROL DE GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA		
	TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS (*)	IMAGEN Y ATENCIÓN AL CLIENTE (*)		
	TÉCNICAS DE ARCHIVO (*)	ESTRATEGIAS DEL BUEN SERVICIO EN SECTOR PÚBLICO		
	TÉCNICAS DE REDACCIÓN (*)	PERFECCIONAMIENTO DE LA ACTIVIDAD SECRETARIAL		
	RELACIONES HUMANAS (*)	SERVICIO AL USUARIO (*)		
		RELACIONES HUMANAS ORIENTADAS A BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL USUARIO (*)		
		GESTIÓN PÚBLICA		
		NUEVOS ENFOQUES PARA ALCANZAR EL ÉXITO PERSONAL Y LABORAL		
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	1 año	5 años	45	45
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	75
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			75	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.68

Análisis de Brecha – Molina Elizabeth

NOMBRE DEL SERVIDOR	MOLINA ELIZABETH			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE APOYO ADMINISTRATIVO			
SUPERVISIÓN	N/A			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	OFICINISTA 1			
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	APOYO ADMINISTRATIVO	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	BACHILLER	BACHILLER POLIVALENTE, ESPECIALIDAD CONTABILIDAD Y AUDITORIA, MARKETING Y MULTIMEDIA	20	20
		ESTUDIANTE DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	SECRETARIADO		20	0
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA				
CURSOS	MANUAL DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	GESTIÓN PÚBLICA	15	2,5
	OFIMÁTICA (*)	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
	TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS	MICROSOFT WORD, EXCEL, POWER POINT E INTERNET (*)		
	TÉCNICAS DE ARCHIVO	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO		
	TÉCNICAS DE REDACCIÓN			
	RELACIONES HUMANAS			
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	Hasta 1 año	3 años	45	45
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	67,5
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			67,5	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.69

Análisis de Brecha – Rendón Patricia

NOMBRE DEL SERVIDOR	RENDON PATRICIA			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE APOYO ADMINISTRATIVO			
SUPERVISIÓN	N/A			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	OFICINISTA 2			
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	APOYO ADMINISTRATIVO	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	POST BACHILLER	CCSS SOCIALES	20	20
		EGRESADA EN TECNOLOGIA EN ADM DE EMPRESAS		
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	SECRETARIADO EJECUTIVO, ASISTENCIA DE GERENCIA		20	0
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA				
CURSOS	MANUAL DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO DE LA CGE.	LOS SECRETOS DE LA RECEPCIONISTA SUPER ESTRELLA	15	10
	OFIMÁTICA	RECEPCIONISTA SUPER ESTRELLA		
	TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS (*)	CONTROL DE GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA		
	TÉCNICAS DE ARCHIVO (*)	IMAGEN Y ATENCIÓN AL CLIENTE		
	TÉCNICAS DE REDACCIÓN (*)	ESTRATEGIAS DEL BUEN SERVICIO EN EL SECTOR PÚBLICO		
	RELACIONES HUMANAS (*)	PERFECCIONAMIENTO DE LA ACTIVIDAD SECRETARIAL		
		SERVICIO AL USUARIO (*)		
		GESTIÓN PÚBLICA PARA LA AUDITORÍA GUBERNAMENTAL		
		RELACIONES HUMANAS ORIENTADAS A BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL USUARIO (*)		
	NUEVOS ENFOQUES PARA ALCANZAR EL ÉXITO PERSONAL Y LABORAL			
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	1 año	5 años	45	45
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	75
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			75	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.70

Análisis de Brecha – Aguayo Mérida

NOMBRE DEL SERVIDOR	AGUAYO MELIDA			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE APOYO ADMINISTRATIVO			
SUPERVISIÓN	N/A			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	OFICINISTA 2			
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	APOYO ADMINISTRATIVO	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	TELEFONISTA	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	POST BACHILLER	CCSS SOCIALES	20	20
		7MO SEMESTRE DE ING DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	SECRETARIADO EJECUTIVO, ASISTENCIA DE GERENCIA		20	0
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA				
CURSOS	MANUAL DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO DE LA CGE.	ESTRATEGIAS DEL BUEN SERVICIO EN EL SECTOR PÚBLICO (*)	15	10
	OFIMÁTICA (*)	IMAGEN Y DESARROLLO INTEGRAL		
	TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS (*)	ASISTENTE ADMINISTRATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO		
	TÉCNICAS DE ARCHIVO (*)	SERVICIO AL USUARIO (*)		
	TÉCNICAS DE REDACCIÓN	ETICA PÚBLICA		
	RELACIONES HUMANAS (*)	SERVICIO AL USUARIO CD2 (*)		
		GESTIÓN PÚBLICA		
		NUEVOS ENFOQUES PARA ALCANZAR EL ÉXITO PERSONAL Y LABORAL		
		GESTIÓN PÚBLICA PARA LA AUDITORÍA GUBERNAMENTAL		
		SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL		
		CÓDIGO DE ÉTICA		
		SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CUSTODIA DE DOCUMENTOS		
	MANEJO APLICADO DE PROCESADOR DE PALABRA WORD VIRTUAL (*)			
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	1 año	25 años	45	45
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	75
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			75	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.71

Análisis de Brecha – Flores Vinicio

NOMBRE DEL SERVIDOR	FLORES VINICIO			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE APOYO ADMINISTRATIVO			
SUPERVISIÓN	N/A			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	OFICINISTA 1			
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	APOYO ADMINISTRATIVO	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	BACHILLER	PRIMARIA	20	0
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN				
MAESTRÍA				
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	SECRETARIADO		20	0
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA				
CURSOS	MANUAL DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	SERVICIO AL USUARIO (*)	15	2,5
	OFIMÁTICA	RELACIONES HUMANAS ORIENTADAS A BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL USUARIO (*)		
	TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS	CÓDIGO DE ÉTICA		
	TÉCNICAS DE ARCHIVO	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL		
	TÉCNICAS DE REDACCIÓN			
	RELACIONES HUMANAS (*)			
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	Hasta 1 año	5 años	45	45
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	47,5
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			47,5	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

TABLA 4.72

Resultado del Levantamiento y Análisis Técnico de: Brechas Puestos Actuales (Perfiles Actuales – Perfil Duro).

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	GRUPO HOMOLOGADO	ANÁLISIS DE BRECHA
NIVEL PROFESIONAL			
1	PAREDES VICENTE	DIRECTOR	100%
2	OQUENDO FERNANDO	ADMINISTRADOR DE GESTION	<u>52%</u>
3	TORO NINA	EXPERTO SUPERVISOR	93%
4	ROBALINO MONICA		<u>61%</u>
5	PONCE LUCIA		<u>68%</u>
6	GUTIERRES MARIA	ESPECIALISTA	74%
7	ANDRADE MONICA		90%
8	BRAVO JANETH		<u>63%</u>
9	JARAMILLO CARMEN		<u>68%</u>
15	ANDRADE VERONICA		83%
10	LANAS LOURDES		<u>40%</u>
11	IBÁÑEZ GIOVANNI		87%
12	PRADO ESTEFANIA		<u>68%</u>
13	LOPEZ ALICIA		88%
14	AJILA PAULINA		<u>68%</u>
17	ONOFRE JULIO	87%	
16	MONTIEL GLORIA	ASISTENTE	85%
18	SANANGO MARIA		90%
19	CAÑADAS ALEJANDRA		<u>65%</u>
20	FERNANDEZ ANTONIO		<u>65%</u>
21	RAMIREZ CAROLINA		<u>43%</u>
PROMEDIO NIVEL PROFESIONAL			73%
NIVEL NO PROFESIONAL			
22	BURBANO AMERICO	APOYO ADMINISTRATIVO	<u>45%</u>
23	MONTALVAN GIOVANNY		N/A
24	ULLOA PATRICIA		98%
25	DOBRONSKY VERONICA		95%
26	PEREZ ROCIO		78%
27	BARREZUETA YOSSUI		75%
28	MOLINA ELIZABETH		<u>68%</u>
29	RENDON PATRICIA		75%
30	AGUAYO MELIDA		75%
31	FLORES VINICIO		<u>48%</u>
32	BRICEÑO DAMIAN		N/A
PROMEDIO NIVEL NO PROFESIONAL			73%

Fuente: Resultado análisis de brechas.

Elaborado por: El autor

(*) Montalván Giovanni y Briceño Damián, corresponden a auxiliares de servicio bajo el régimen de código de trabajo.

Adicionalmente se ha realizado la brecha en la propuesta para el Director, el mismo que en el actual perfil no posee factores que se le puedan analizar a excepción del título de tercer nivel, el mismo que cumple razón por la cual tiene el 100%. En base de la propuesta de políticas de analiza su perfil obteniendo el siguiente resultado:

TABLA 4.73

Análisis de Brecha – Paredes Vicente

NOMBRE DEL SERVIDOR	PARAEDES VICENTE			
DIRECCIÓN	TALENTO HUMANO			
SERIE	SERIE DE TALENTO HUMANO			
SUPERVISIÓN	ADM INISTRADOR / EXPERTOS / ESPECIALISTAS / ASISTENTES			
PUESTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO			
GRUPO OCUPACIONAL NUEVA EST.	DIRECTOR	CARGO DISTRIBUTIVO ANTERIOR	ESPECIALISTA DE RECURSOS HUMANOS A	
FACTORES	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA BRECHA		ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA BRECHA (%)	
	PUESTO	SERVIDOR	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO
FORMACIÓN ACADÉMICA	TERCER NIVEL	INGENIERO COMERCIAL	20	20
DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN		GERENCIA DE MERCADEO		
MAESTRÍA		EGRESADO MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA	TALENTO HUMANO, ADMINISTRACIÓN, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y AFINES	INGENIERO COMERCIAL	35	17,5
ESPECIALIZACIÓN DE DIPLOMADO / ESPECIALIZACIÓN / MAESTRÍA		GERENCIA DE MERCADEO		
		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
CURSOS	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	GESTIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO Y LIDERAZGO	15	7,5
	LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	APLICACIÓN DE LA LOSCCA		
	REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	GREAT PALCE TO WORK		
	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE	GESTION ESTRATEGICA DE COMPETENCIAS		
	NORMAS DE CONTROL INTERNO	MENEJO DEL SISTEMA AS 400		
	SISTEMAS INFORMÁTICOS DEL ÁREA DE SU COMPETENCIA (*)	WORD Y EXCEL		
	OFIMÁTICA (*)	CONGRESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
	LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (*)	AUDITORIA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO		
	REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (*)			
	CÓDIGO DE TRABAJO			
	LEY REFORMATORIA A LA LEY DE SEGURIDAD SOCIAL			
	NORMAS TÉCNICAS DE LOS SUBSISTEMAS DEL SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO (*)			
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL (*)			
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS (*)			
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO	5 Años	5 Años	30	30
TOTAL ANÁLISIS DE BRECHA			100	75
PROCENTAJE CUMPLIMIENTO DE BRECHA			75	

Fuente: Políticas de Desarrollo del puesto / Perfil duro del puesto / Sistema de Recursos Humanos DTH-GTH-CGE / Expediente Personal.

Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar, las brechas obtenidas en promedio tanto del nivel profesional como del no profesional se encuentran en el 73%, con 3 puntos porcentuales sobre el mínimo aceptable que corresponde al 70%. Estas diferencias están dadas básicamente en el puesto de carrera inicial por la falta de experiencia y en el resto de la serie por la formación y especialización; adicionalmente en toda la serie hay deficiencia de capacitación o desarrollo, la cual por un lado los conocimientos no están acordes con los requerimientos técnicos de la gestión del área, orientándose más hacia el conocimiento de normatividad que rige al área; y en otros casos es muy limitada.

En el nivel profesional sin considerar al Director, el 55% de la población del nivel profesional se encuentra bajo el 70% de cumplimiento del perfil duro, y para el nivel no profesional el 33% de la población se encuentra bajo el 70% de cumplimiento del perfil duro. Que apalanca la situación de un área más operativa que estratégica.

Para el análisis de brecha en el perfil duro para puestos propuestos se utiliza la siguiente política en lo relacionado a formación y experiencia

TABLA 4.74

Análisis de Brecha Perfil Duro Nivel de Instrucción Formal y Experiencia – Puestos Propuestos.

GRUPO OCUPACIONAL	INSTRUCCIÓN FORMAL	NIVEL	EXPERIENCIA
DIRECTOR	MAESTRÍA, ESPECIALIZACIÓN (CUARTO NIVEL)	CUARTO NIVEL	5 AÑOS
ADMINISTRADOR DE GESTIÓN	ESPECIALIZACIÓN (CUARTO NIVEL)	CUARTO NIVEL	5 AÑOS
EXPERTO SUPERVISOR	SUPERIOR COMPLETO	TERCER NIVEL	4 AÑOS
ESPECIALISTA	SUPERIOR COMPLETO	TERCER NIVEL	2 AÑOS
ASISTENTE	TERCER AÑO O SEXTO SEMESTRE		1 AÑO
OFICINISTA	POSTBACHILLERATO		HASTA 1 AÑO

Fuente: Propuesta de Políticas de Desarrollo del puesto

Elaborado por: El autor

CAPÍTULO V

5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones:

1. La estructura organizacional de la CGE, tiene una estructura que por su naturaleza es micro administrativa, por su ámbito y contenido es general e integral, por su presentación es mixta es decir vertical y horizontal. En términos generales la representación gráfica de la institución en su organigrama no es clara de entenderla, dificultando relacionar los niveles de autoridad, responsabilidad, y niveles jerárquicos correspondientes.
2. En la estructura organizacional de la CGE, la DTH tiene una diagramación vertical, ubicando en el primer nivel al Director, y en el segundo nivel a las Administraciones de Gestión de Talento Humano y de Salud Ocupacional. Si bien la estructura actual del área, se encuentra establecido en el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, la estructura para la Gestión del Talento Humano no responde a la misión de la misma, ni al mercado objetivo que en esta se encuentra. Su estructura se orienta hacia la operatividad de la administración del talento humano o también denominada hardware, sin generación de valor agregado para la misma que apalanque la estrategia institucional, ya que carece del desarrollo de la parte estratégica o del software.
3. Los productos y funciones de la Administración de Gestión del Talento Humano (GTH), se encuentran incluidos como única actividad estratégica el desarrollo y mantenimiento de los subsistemas de gestión del talento humano; sin embargo el resto de actividades o el mayor peso del área son operativas como es la elaboración del distributivo, aplicación del régimen disciplinario y asesoramiento tanto para el personal de la CGE; así como para el personal

técnico de las unidades de auditorías internas de las instituciones del sector público.

4. Si bien desde el punto de vista de estructura orgánica funcional tiene una ruta de carrera, no existe una diferencia específica de las actividades entre el especialista de Talento Humano 1 y 2; adicionalmente carece de un plan de carrera interno que pueda motivar el desarrollo del personal, no solo porque el movimiento vertical se realiza a través de un concurso externo, sino porque también el desarrollo de los perfiles no lo apalancan.
5. Anterior a la aplicación del manual de clasificación de puestos, la DTH en la Gestión del Talento Humano incluyó el Director, tiene una nómina de 32 funcionarios y servidores, distribuidos en 12 puestos, de los cuales 5 tienen relación directa con la gestión del área que representan el 41,66%, con una población de 15 servidores que representan al 46% del total de la población, mientras que los otros 7 puestos son considerados de apoyo, que corresponde a una población de 17 servidores que representan un 54% de la población total.
6. La Dirección de Talento Humano – Gestión de Talento Humano de la CGE, se maneja bajo un enfoque tradicional de Recursos Humanos, donde la operatividad tiene una mayor participación que lo estratégico, esto hace que no exista una contribución de valor agregado en el desarrollo de productos y herramientas técnicas que apalancquen la gestión estratégica de la institución y potencialicen el desarrollo de sus funcionarios; como se puede apreciar en la Tabla 4.38 Análisis de Actividades, en el que el nivel profesional actualmente tiene el 47% de sus actividades consideradas como estratégicas, mientras que el 53% de actividades son consideradas como operativas.
7. Dentro del Macro-proceso Talento Humano, proceso de Talento Humano, en el nivel profesional se encuentran distribuidos los subsistemas a nivel de los

diferentes puestos sin que ninguno llegue a la totalidad de estos; adicionalmente existe un proceso de nómina que es específico en las responsabilidades, al igual que el proceso legal. El resto de procesos, proyectos y productos se encuentran distribuidos en función de su complejidad. En el nivel no profesional, básicamente está dado por procesos de apoyo en documentación, archivo, correspondencia, servicio al cliente interno y externo. Existen dos incongruencias en relación de la denominación del puesto versus los procesos ejecutados, y estos son por un lado la participación en los subsistemas de talento humano y la otra en lo relacionado a los procesos de asistencia, prácticas, pasantías, vacaciones y liquidación de vacaciones; razón por la cual deberá realizarse una reasignación de actividades o cambiar de denominación a los puestos.

8. No existe sobrepoblación en el área, ya que en promedio la carga de trabajo del personal se encuentra en el 100%, siendo 32 la población ideal. Sin embargo el puesto de Director tiene una carga de trabajo que equivale al 142%, tomando en cuenta que a partir del 40% adicional al 100% se requiere de una posición adicional, algunas de sus actividades pueden distribuirse en las nuevas administraciones de Gestión.
9. La tendencia de mayor carga de trabajo se encuentra ubicada en los niveles iniciales en relación con su costo institucional mensual, guardando congruencia entre carga y costo institucional mensual solo en un servidor y que representa el 3% de la población.
10. El 25% de la población presenta incongruencias entre la denominación del puesto funcional con el grupo homologado, considerando que éste se encuentra relacionado con el levantamiento de actividades actuales, razón por la cual los perfiles a desarrollarse deberán potencializar las mismas a fin de guardar congruencia.

11. Las brechas obtenidas del perfil duro en promedio tanto del nivel profesional como del no profesional se encuentran en el 73%, con 3 puntos porcentuales sobre el mínimo aceptable que corresponde al 70%. Estas diferencias están dadas básicamente en el puesto de carrera inicial por la falta de experiencia y en el resto de la serie por la formación y especialización; adicionalmente en toda la serie hay deficiencia de capacitación o desarrollo, la cual por un lado los conocimientos no están acordes con los requerimientos técnicos de la gestión del área, orientándose más hacia el conocimiento de normatividad que rige al área; y en otros casos es muy limitada.
12. En el nivel profesional sin considerar al Director, el 55% de la población del nivel profesional se encuentra bajo el 70% de cumplimiento del perfil duro, y para el nivel no profesional el 33% de la población se encuentra bajo el 70% de cumplimiento del perfil duro. Que apalanca la situación de un área más operativa que estratégica.
13. La Dirección de Talento Humano – Gestión de Talento Humano, ha realizado la implementación del sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público dado en la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), en lo concerniente a los subsistemas de: Planificación del talento humano, Clasificación de puestos, Reclutamiento y selección de personal, Evaluación del Desempeño que si bien la Ley, su Reglamento y Norma técnica establecen la parte de normatividad y forma, el fondo en la implementación debe ser aprovechado, tomando en cuenta que estos no son los únicos subsistemas que existen limitando su accionar estratégico como son clima y cultura, valoración, desarrollo de puestos, sistema retributivo entre otros. Si bien un sistema está interrelacionado con el otro, solo el momento de la implementación se consideran esos *inputs*. En lo relacionado al Subsistema de Formación, capacitación, desarrollo profesional, la Dirección únicamente coordina y retroalimenta a la Dirección de Capacitación, quien es la que se encuentra a cargo del mismo, limitando su accionar.

14. Los elementos estructurales como son: Liderazgo, comunicación, infraestructura y organización se encuentran como oportunidades de mejora.
15. La Dirección de Talento Humano - Gestión de Talento Humano de la CGE, no cuenta con herramientas técnicas que permita desde su campo de acción, generar estructuras organizacionales, funcionales y posicionales; que apalanquen a una gestión concebida por procesos, sin optimizar y aprovechar eficientemente al talento humano, con el consecuente sacrificio en la obtención de resultados en la gestión frente a los objetivos y metas establecidas.
16. La institución no cuenta con una implementación técnica del enfoque de la gestión del talento humano por competencias, ya que si bien cuenta con un diccionario de competencias genérico no existe la implementación de un enfoque metodológico por competencias, en el cual se hayan identificado, levantado y descrito las mismas con la participación de autoridades y servidores líderes de opinión de las unidades y áreas administrativas; así como el involucramiento de toda la Dirección de Talento Humano.

5.2.- Recomendaciones:

1. La Dirección de Talento Humano - Gestión del Talento Humano, debe estar totalmente ligada y alineada con la estrategia de la institución, empleando para el efecto la mezcla de modelos de gestión humanísticos con el desarrollo de herramientas técnicas que busquen mejorar la productividad, desarrollados con procesos claros, equitativos y justos.

2. La Matriz de Componentes Organizacionales es una herramienta técnica que debe ser utilizada para el diseño y construcción de estructuras organizacionales en sus niveles superiores (1 y 2).
3. El dimensionamiento de personal debe ser implementada ya que es una herramienta técnica que forma parte del proceso del diseño de perfiles y orgánicos, y es la base para el desarrollo de estructuras organizacionales desde el enfoque de talento humano para niveles operativos (3 y 4), ya que parte de la base de la administración de recursos humanos que es el levantamiento de actividades, estas analizadas racionalizadas y ordenadas nos permiten desarrollar puestos y ubicarlos dentro de una estructura organizacional y funcional, llevadas a tiempo nos generan la carga laboral que nos da el número de posiciones o población real requerida; así como también obtener los perfiles dentro de un enfoque del talento humano por competencias que apuntan a un nivel deseado mejorando la productividad del área al tener en los perfiles actividades acordes con sus puestos las mismas que cuentan con sincronizadores, competencias atadas a las mismas beneficiando así los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño y esas brechas generadas optimizan el plan de formación y desarrollo; es decir todos los subsistemas de talento humano se retroalimentan.
4. Si bien el desarrollo de estructuras organizacionales parte, en su mayoría del levantamiento de procesos, con un efecto vertical descendente, es decir va de la identificación de los macro-procesos hacia actividades y tareas dependiendo de la necesidad. Este modelo utiliza el dimensionamiento como herramienta técnica de talento humano que tiene un efecto vertical ascendente, es decir va de las actividades hacia los macro-procesos, llegando a converger y validarse.
5. Las competencias al igual que la estructura organizacional nacen de la estrategia, pero requiere de la estructura para poder desarrollarlas, a través de

los perfiles de puestos y su integración en los diferentes subsistemas, la implementación adecuada de las dos permitirá mejorar la productividad de las diferentes unidades administrativas, potencializando a su talento humano.

5.2.1 Propuesta

5.2.1.1.- Desarrollo de Puestos

Nivel de Instrucción Formal y Experiencia

A fin de buscar un incentivo para la formación de los servidores, así como lograr una mayor especialización en el área que permita volverla más estratégica, se ha subido el nivel de formación requerido para el grupo ocupacional Director y Administrador de Gestión, en los cuales se encuentra el Direccionamiento Estratégico del Área.

Adicionalmente la experiencia requerida se reduce, por cuanto se considera que el ciclo de aprendizaje de una persona es de 5 años, tomando en cuenta que el primer año está aprendiendo, el segundo año se encuentra ejecutando procesos, el tercer año se encuentra retroalimentando, el cuarto año supervisando y el quinto año dirigiendo. Concepción diferente a la tradicional, en la cual se incluían más años para llegar a los niveles superiores, bajo un esquema de estacionalidad en la cual no había mayores movimientos verticales, reduciendo la productividad de los mismos.

TABLA 5.1**Propuesta Nivel de Instrucción Formal y Experiencia**

GRUPO OCUPACIONAL	INSTRUCCIÓN FORMAL	NIVEL	EXPERIENCIA
DIRECTOR	MAESTRÍA, ESPECIALIZACIÓN (CUARTO NIVEL)	CUARTO NIVEL	5 AÑOS
ADMINISTRADOR DE GESTIÓN	ESPECIALIZACIÓN (CUARTO NIVEL)	CUARTO NIVEL	5 AÑOS
EXPERTO SUPERVISOR	SUPERIOR COMPLETO	TERCER NIVEL	4 AÑOS
ESPECIALISTA	SUPERIOR COMPLETO	TERCER NIVEL	2 AÑOS
ASISTENTE	TERCER AÑO O SEXTO SEMESTRE		1 AÑO
OFICINISTA	POSTBACHILLERATO		HASTA 1 AÑO

Fuente: Propuesta de Políticas de Desarrollo del puesto

Elaborado por: El autor

Estas políticas contribuyen a un plan de carrera interno que pueda motivar el desarrollo del personal, así como en el desarrollo de sus perfiles por competencias.

Desarrollo de ruta de carrera**TABLA 5.2****Desarrollo de ruta y plan de carrera**

RUTA DE CARRERA ACTUAL	ADMINISTRACIÓN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO CGE	ADMINISTRACIÓN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE AUDITORIAS INTERNAS	ADMINISTRACIÓN DE GESTIÓN DE DISEÑO Y ESTRATEGIAS DE T.H.
DIRECTOR	DIRECTOR	DIRECTOR	DIRECTOR
ADMINISTRADOR DE GESTIÓN	ADMINISTRADOR DE GESTIÓN	ADMINISTRADOR DE GESTIÓN	ADMINISTRADOR DE GESTIÓN
EXPERTO SUPERVISOR	EXPERTO SUPERVISOR	EXPERTO SUPERVISOR	EXPERTO SUPERVISOR
ESPECIALISTA 2	ESPECIALISTA	ESPECIALISTA	ESPECIALISTA
ESPECIALISTA 1			
ASISTENTE	ASISTENTE	ASISTENTE	

Fuente: Propuesta de Políticas de Desarrollo del puesto

Elaborado por: El autor

Desde el punto de vista de estructura orgánica funcional las tres Administraciones de Gestión tienen una ruta de carrera, eliminando la distorsión entre especialistas Talento Humano 1 y 2 ya que no existe una diferencia específica entre sus actividades.

La ruta de carrera para la Administración de Gestión de Diseño y Estrategias del Talento Humano inicia en especialista por cuanto, se requiere personal que desarrolle y genere procesos estratégicos, razón por la cual no pueden tener actividades de apoyo.

Adicionalmente a estas políticas, se deben mantener las políticas de desarrollo de puestos analizadas en el Capítulo IV, en lo relacionado a: Grupos Ocupacionales, Distribución de actividades estratégicas y operativas por grupo ocupacional y Factores y ponderaciones para obtención de brechas, los mismos que deben mantenerse en permanente mejora continua, ajustados y alineados al Direccionamiento Estratégico.

5.2.1.2 Análisis y Propuesta Técnica: Puestos Actuales (No. de personas) – Puestos Propuestos (No. de personas)

Conforme a la Matriz de Componentes Organizacionales - DTH – GTH (Tabla 4.1), la Dirección de Talento Humano - Gestión de Talento Humano en sus niveles superiores 1 y 2 se conforma de tres Administraciones de Gestión (Gráfico 1.8 Diseño nueva estructura orgánica niveles superiores DTH – GTH), las mismas que de acuerdo a los puestos actuales dentro de los grupos homologados y puestos propuestos mantienen denominaciones propias y compuestas, cuya población requerida se realiza en base de la población actual, potencializando y cerrando incongruencias encontradas en el levantamiento de actividades, como a continuación se detalla:

TABLA 5.3

Análisis y Propuesta Técnica: Puestos Actuales (No. de personas) – Puestos Propuestos (No. de personas)

GESTION DE TALENTO HUMANO			
NIVEL PROFESIONAL			
PUESTOS ACTUALES	No.	PUESTOS PROPUESTOS	No.
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	1	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	1
ADMINISTRADOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO	1	ADMINISTRADOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO CGE	1
		ADMINISTRADOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO AUDITORIAS INTERNAS	1
		ADMINISTRADOR DE DISEÑO Y ESTRATEGIAS DEL TALENTO HUMANO	1
EXPERTO SUPERVISOR DE TALENTO HUMANO	3	EXPERTO SUPERVISOR DE TALENTO HUMANO CGE	1
		EXPERTO SUPERVISOR DE TALENTO HUMANO AUDITORIAS INTERNAS	1
		EXPERTO SUPERVISOR DE DISEÑO Y ESTRATEGIAS DEL TALENTO HUMANO	1
ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 2	5	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO CGE	2
ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 1	5	ESPECIALISTA DE NOMINA	2
		ESPECIALISTATA DE TALENTO HUMANO AUDITORIAS INTERNAS	2
		ESPECIALISTA DE DISEÑO Y ESTRATEGIAS DEL TALENTO HUMANO	3
		ESPECIALISTA DE SISTEMAS ESTRATEGICOS DE TALENTO HUMANO	1
ESPECIALISTA DE PATROCINIO 1	1	ESPECIALISTA JURIDICO DE TALENTO HUMANO	1
ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	5	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO CGE	3
		ASISTENTE DE NOMINA	1
		ASISTENTE DE TALENTO HUMANO AUDITORIAS INTERNAS	1
TOTAL DE PERSONAS NIVEL PROFESIONAL	21	TOTAL DE PERSONAS NIVEL PROFESIONAL	23
NIVEL NO PROFESIONAL			
PUESTOS ACTUALES	No.	PUESTOS PROPUESTOS	No.
ASISTENTE DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO	2	ASISTENTE DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO	2
OFICINISTA 2	7	OFICINISTA 2	5
OFICINISTA 1	1	OFICINISTA 1	1
ASISTENTE DE SERVICIOS	1	ASISTENTE DE SERVICIOS	1
TOTAL DE PERSONAS NIVEL PROFESIONAL	11	TOTAL DE PERSONAS NIVEL PROFESIONAL	9
TOTAL DE PERSONAS GESTION DE TALENTO HUMANO	32	TOTAL DE PERSONAS GESTION DE TALENTO HUMANO	32

Fuente: Resultado Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo DTH-GTH-CGE

Elaborado por: El autor

A continuación tenemos la propuesta de desarrollo de la estructura orgánica, funcional y posicional de la Dirección de Talento Humano - Gestión de Talento Humano.

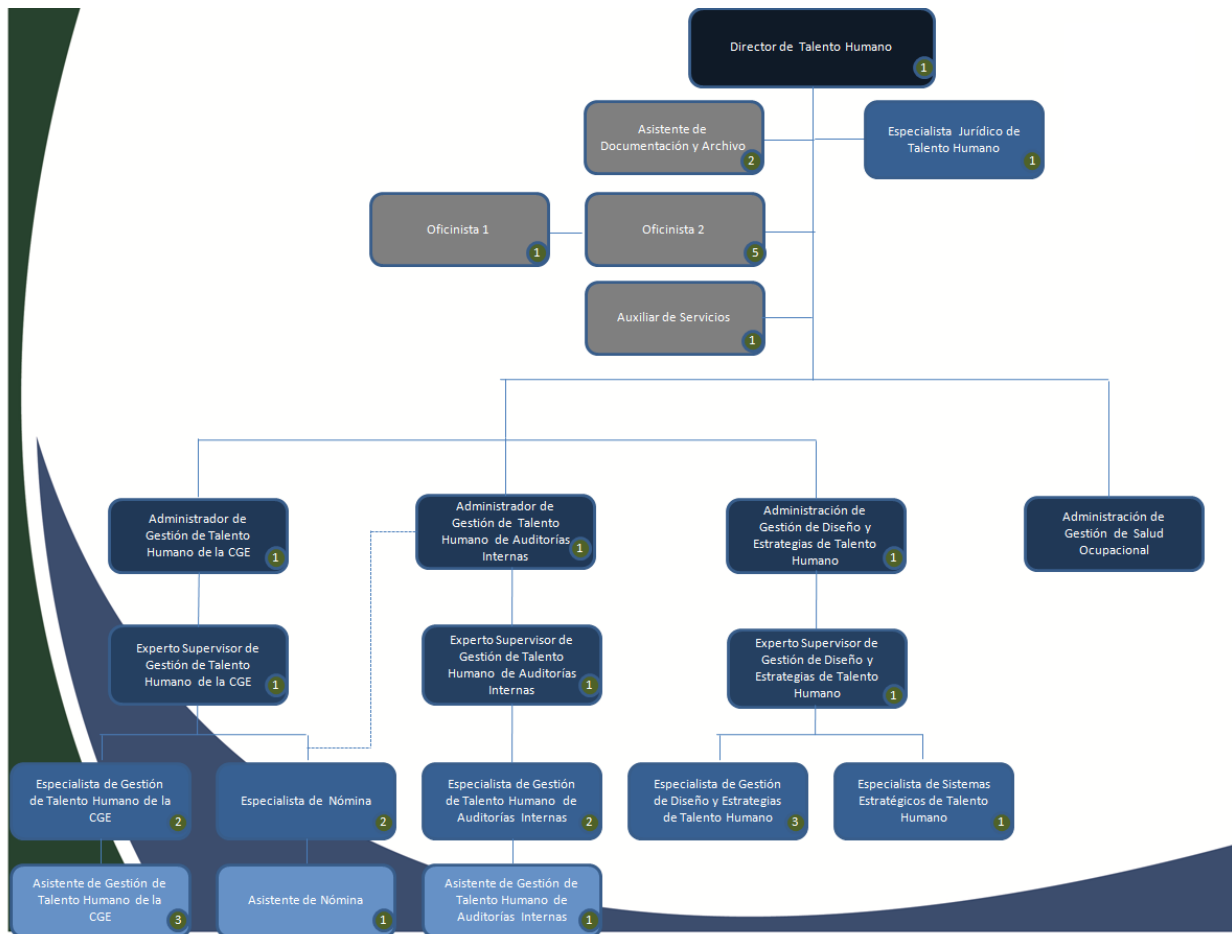


Gráfico 5.1: Propuesta de desarrollo de la estructura orgánica, funcional y posicional de la Dirección de Talento Humano - Gestión de Talento Humano.

Fuente: Resultado Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo DTH-GTH-CGE

Elaborado por al Autor

A nivel asesor tenemos la creación del puesto de Especialista Jurídico de Talento Humano, el cual brinda asesoramiento desde el punto de vista jurídico a todas las Administraciones de Gestión de Talento Humano y de Salud Ocupacional; así como a la Dirección.

A nivel de apoyo administrativo para la Dirección, se mantienen los puestos de Asistentes de Documentación y Archivo, Oficinistas y Auxiliar de Servicios.

La serie de puestos de la Administración de Gestión de Talento Humano para la CGE, mantiene una estructura orgánica funcional que permite el establecimiento de una ruta de carrera, con puestos cuyas denominaciones corresponde a nombres compuestos y propios en el caso de nómina la misma que mantiene un nivel de coordinación con la Administración de Gestión de Talento Humano de las Auditorías Internas en lo relacionado con los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADS).

La serie de puestos de la Administración de Gestión de Talento Humano para las Auditorías Internas, mantiene una estructura orgánica funcional que permite el establecimiento de una ruta de carrera, con puestos cuyas denominaciones corresponde a nombres compuestos.

Para la serie de puestos de la Administración de Gestión de Diseño y Estrategias de Talento Humano, mantiene una estructura orgánica funcional cuya ruta no inicia en asistentes por el perfil técnico de ejecución requerido; sin embargo desde el nivel de especialistas si existe una ruta de carrera, con puestos cuyas denominaciones corresponde a nombres compuestos y propios en el caso de sistemas estratégicos de talento humano, el mismo que provee información a las Administraciones de Gestión de Talento Humano de la CGE y Auditorías Internas, Diseño y Estrategias.

5.2.1.2.1 Políticas de Distribución del Personal

A continuación se presenta la propuesta de distribución del personal, sin embargo en el perfil ideal para el nivel profesional si bien se disminuye la experiencia en términos generales, el requerimiento de formación para el grupo director y administrador es superior porque se tiende a dar mayor importancia a la especialización, razón por la cual el promedio de brecha es del 68%, encontrándose sin considerar al Director, el

54% de la población bajo el 70% de cumplimiento del perfil duro. Con estos datos se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Para los servidores de nivel superior que cumplen con la formación de tercer nivel pero no con la especialización, a fin de valorar su experiencia en el área, deberán obtener un título de cuarto nivel relacionado con la gestión del área, caso contrario se los deberá reubicar por su perfil a fin de potencializar la especialización del talento.
2. Los servidores que no han culminado el tercer nivel de formación siendo esta a fin a lo requerido en el perfil, se les dará un plazo para la obtención del título requerido.
3. Para los puestos iniciales que no cumplen por experiencia, pasado el año cumplirán con la misma y su brecha se hará menor.
4. Para todo el personal se hace necesario coordinar con la Dirección de Capacitación, el desarrollo de cursos que permitan cerrar su brecha; adicionalmente los cursos tendrán que generar valor agregado para el área.
5. Servidores que no tienen instrucción formal no especialización acorde, ubicar en área afín.
6. Incorporar personal que cumpla con el perfil requerido.

TABLA 5.4

Distribución del Personal de la DTH – GTH – CGE

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	GRUPO PROPUESTO	ANÁLISIS DE BRECHA
NIVEL PROFESIONAL			
1	PAREDES VICENTE	DIRECTOR	75%
2	OQUENDO FERNANDO	ADMINISTRADOR DE GESTION	32%
3	TORO NINA		73%
4	ROBALINO MONICA		36%
5	PONCE LUCIA	EXPERTO SUPERVISOR	68%
6	GUTIERRES MARIA		75%
7	ANDRADE MONICA		90%
8	BRAVO JANETT	ESPECIALISTA	63%

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	GRUPO PROPUESTO	ANÁLISIS DE BRECHA
9	JARAMILLO CARMEN	ESPECIALISTA	<u>68%</u>
10	ANDRADE VERONICA		83%
11	LANAS LOURDES		<u>40%</u>
12	IBAÑEZ GIOVANNI		87%
13	PRADO ESTEFANIA		<u>68%</u>
14	LOPEZ ALICIA		88%
15	AJILA PAULINA		<u>68%</u>
16	ONOFRE JULIO		87%
17	MONTIEL GLORIA		82%
18	SANANGO MARIA		70%
19	CAÑADAS ALEJANDRA	ASISTENTE	<u>65%</u>
20	FERNANDEZ ANTONIO		<u>65%</u>
21	RAMIREZ CAROLINA		<u>43%</u>
22	MOLINA ELIZABETH		75%
23	RENDON PATRICIA		<u>65%</u>
PROMEDIO NIVEL PROFESIONAL			68%
NIVEL NO PROFESIONAL			
24	BURBANO AMERICO	APOYO ADMINISTRATIVO	<u>45%</u>
25	MONTALVAN GIOVANNY		N/A
26	ULLOA PATRICIA		98%
27	DOBRONSKY VERONICA		95%
28	PEREZ ROCIO		78%
29	BARREZUETA YOSUI		75%
30	AGUAYO MELIDA		75%
31	FLORES VINICIO		<u>48%</u>
32	BRICEÑO DAMIAN		N/A
PROMEDIO NIVEL NO PROFESIONAL			73%

Fuente: Resultado Levantamiento de Actividades y Carga de Trabajo DTH-GTH-CGE

Elaborado por: El autor

El nivel no profesional se mantiene en el 73%, sin embargo podría su brecha mejorar con cursos de especialización en la ejecución de sus actividades. Adicionalmente se realizaron dos cambios del nivel no profesional al inicio de carrera del nivel profesional en el cual se consideraron actividades realizadas y proyección de desarrollo de personal.

5.2.1.2.2 Nuevo Distributivo

A continuación se presente el nuevo distributivo de personal para la Dirección de Talento Humano – Gestión de Talento Humano, el cual tiene datos de ubicación como son: Número de plazas, zona, ubicación geográfica, lugar de trabajo, apellidos y nombres, puesto y brecha. El mismo que guarda relación con la estructura organizacional, funcional y posicional propuesta.

TABLA 5.5
Nuevo Distributivo de la DTH – GTH – CGE

PLAZA	ZONA	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	LUGAR DE TRABAJO	APELLIDOS Y NOMBRES	PUESTO FUNCIONAL	BRECHA
NIVEL PROFESIONAL						
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO						
1	NACIONAL	QUITO	MATRIZ - DTH	PAREDES VICENTE	DIRECTOR	80%
2	NACIONAL	QUITO	MATRIZ - DTH	LOPEZ ALICIA	ESPECIALISTA JURIDICO DE TALENTO HUMANO	80%
ADMINISTRACIÓN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO CGE						
3	NACIONAL	QUITO	MATRIZ - DTH	OQUENDO FERNANDO	ADMINISTRADOR DE GESTION	32%
4	NACIONAL	QUITO	MATRIZ - DTH	ANDRADE MONICA	EXPERTO SUPERVISOR	90%
5	NACIONAL	QUITO	MATRIZ - DTH	AJILA PAULINA	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO	68%
6	NACIONAL	QUITO	MATRIZ - DTH	LANAS LOURDES	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO	40%
7	NACIONAL	QUITO	MATRIZ - DTH	BRAVO JANETT	ESPECIALISTA DE NOMINA	63%
8	NACIONAL	QUITO	MATRIZ - DTH	SANANGO MARIA	ESPECIALISTA DE NOMINA	70%
9	NACIONAL	QUITO	MATRIZ - DTH	CAÑADAS ALEJANDRA	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	65%
10	NACIONAL	QUITO	MATRIZ - DTH	FERNANDEZ ANTONIO	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	65%
11	NACIONAL	QUITO	MATRIZ - DTH	RENDON PATRICIA	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	65%
12	NACIONAL	QUITO	MATRIZ - DTH	RAMIREZ CAROLINA	ASISTENTE DE NOMINA	43%
ADMINISTRACIÓN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO AUDITORIAS INTERNAS						
13	NACIONAL	QUITO	MATRIZ - DTH	ROBALINO MONICA	ADMINISTRADOR DE GESTION	36%
14	NACIONAL	QUITO	MATRIZ - DTH	PONCE LUCIA	EXPERTO SUPERVISOR	68%
15	NACIONAL	QUITO	MATRIZ - DTH	PRADO ESTEFANIA	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 1	68%
16	NACIONAL	QUITO	MATRIZ - DTH	ONOFRE JULIO	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 1	87%
17	NACIONAL	QUITO	MATRIZ - DTH	MOLINA ELIZABETH	OFICINISTA 2	75%

PLAZA	ZONA	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	LUGAR DE TRABAJO	APELLIDOS Y NOMBRES	PUESTO FUNCIONAL	BRECHA
NIVEL PROFESIONAL						
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO						
ADMINISTRACIÓN DE GESTIÓN DE DISEÑO Y ESTRATEGIAS DE TALENTO HUMANO						
18	NACIONAL	QUITO	MATRIZ - DTH	TORO NINA	ADMINISTRADOR DE GESTION	73%
19	NACIONAL	QUITO	MATRIZ - DTH	GUTIERRES MARIA	EXPERTO SUPERVISOR	75%
20	NACIONAL	QUITO	MATRIZ - DTH	ANDRADE VERONICA	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 2	83%
21	NACIONAL	QUITO	MATRIZ - DTH	IBAÑEZ GIOVANNI	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 1	87%
22	NACIONAL	QUITO	MATRIZ - DTH	MONTIEL GLORIA	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	82%
23	NACIONAL	QUITO	MATRIZ - DTH	JARAMILLO CARMEN	ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO 2	68%
NIVEL NO PROFESIONAL - APOYO ADMINISTRATIVO						
24	LOCAL	QUITO	MATRIZ - DTH	BURBANO AMERICO	ASISTENTE DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO	45%
25	LOCAL	QUITO	MATRIZ - DTH	MONTALVAN GIOVANNY	ASISTENTE DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO	N/A
26	LOCAL	QUITO	MATRIZ - DTH	ULLOA PATRICIA	OFICINISTA 2	98%
27	LOCAL	QUITO	MATRIZ - DTH	DOBRONSKY VERONICA	OFICINISTA 2	95%
28	LOCAL	QUITO	MATRIZ - DTH	PEREZ ROCIO	OFICINISTA 2	78%
29	LOCAL	QUITO	MATRIZ - DTH	BARREZUETA YOSUI	OFICINISTA 2	75%
30	LOCAL	QUITO	MATRIZ - DTH	AGUAYO MELIDA	OFICINISTA 2	75%
31	LOCAL	QUITO	MATRIZ - DTH	FLORES VINICIO	OFICINISTA 1	48%
32	LOCAL	QUITO	MATRIZ - DTH	BRICEÑO DAMIAN	ASISTENTE DE SERVICIOS	N/A

Fuente: Nueva Estructura Orgánica, Funcional y Posicional de la DTH-GTH-CGE

Elaborado por: El autor

5.2.1.3.- Perfiles por Competencias

TABLA 5.6

Conocimientos y nivel requerido por puesto / Requerimiento de Capacitación

CONOCIMIENTO / PUESTO		ASISTENTE DE T H		ESPECIALISTA DE T H		EXPERTO SUPERVISOR DE T H		ADMINISTRADOR DE GESTION DE T H		DIRECTOR DE T H	
		Nivel	S,C,A	Nivel	S,C,A	Nivel	S,C,A	Nivel	S,C,A	Nivel	S,C,A
1	Análisis de necesidades de capacitación	B	A	M	S	M	S	A	S	A	S
2	Código del Trabajo	B	S	M	S	A	S	A	S	A	S
3	Control Interno	B	A	M	A	A	A	A	A	M	A
4	Desarrollo Organizacional			B	S	M	S	A	S	A	S
5	Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Contraloría General del Estado	B	C	M	C	A	C	A	C	A	C
6	Gestión de Proyectos			B	S	B	S	M	S	A	S
7	Gestión del Talento Humano	B	S	M	S	A	S	A	S	A	S
8	Gestión de Talento Humano por competencias	B	S	M	S	A	S	A	S	A	S
9	Gestión Financiera - Contable	B	S	B	S	B	S	B	S	B	S
10	Gestión por Procesos	B	S	M	S	A	S	A	S	A	S
11	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	B	C	M	C	A	C	A	C	A	C
12	Ley Orgánica del Servicio Público.	B	S	M	S	A	S	A	S	A	S
13	Ley Reformativa a la Ley de Seguridad Social	B	S	M	S	A	S	A	S	A	S
14	Mercadeo			A	S	A	S	M	S	M	S
15	Normas Técnicas de los Subsistemas del Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano	B	S	A	S	M	S	M	S	M	S
16	Planificación Estratégica			B	S	M	S	M	S	M	S
17	Sistemas Informáticos de Talento Humano	B	A	A	A	M	A	M	A	M	A

Fuente: Dimensionamiento de Personal

Elaborado por: El autor

Nivel de requerimiento del Conocimiento:

A = Alto, M = Medio, B = Bajo

Requerimiento del Conocimiento de Capacitación o Selección:

S = Selección, A = Ambas, C = Capacitación

Como se puede apreciar los conocimientos o competencias técnicas identificadas se encuentran atadas a las actividades que realiza cada cargo y a su rol; el nivel de requerimiento en general es bajo para los asistentes, incrementándose el requerimiento a medio para el Especialista y de Experto Supervisor, llegando a un nivel de requerimiento alto para el puesto de Administrador de Gestión y de Director. Estos conocimientos pretenden potencializar el desempeño y productividad de los servidores, brindándoles mejores y nuevas herramientas de gestión para sus actividades, ya que como se pudo observar en el análisis de brechas no existen conocimientos técnicos para el área que permitan una generación de valor agregado para las mismas.

Adicionalmente para estas competencias se han identificado si son requerimientos de selección, capacitación o ambos, los mismos que se convierten en insumos para el perfil, y para los subsistemas de selección y de capacitación a fin de optimizar la evaluación de candidatos y potencializar la malla de capacitación con requerimientos técnicos específicos para el área respectivamente.

TABLA 5.7

Competencias de Gestión

COMPETENCIAS DE GESTION/ CARGO	Asistente de T H	Asistente de Nómina	Especialista de T H	Especialista de Nómina	Especialista de sistemas estratégicos de T H	Especialista Jurídico de T H	Experto Supervisor de T H	Administrador de Gestión de T H	Director de T H
Conocimiento del entorno organizacional	B	B	M	M	M	M	A	A	A
Destreza Matemática		M		M	A				
Desarrollo Estratégico del Talento Humano							B	M	A
Iniciativa	B	B	M	M	M	M	A	A	A
Juicio y Toma de Decisiones						A	M	M	A
Liderazgo							B	M	A
Monitoreo y Control							B	M	A
Orientación / Asesoramiento						A	B	M	A
Orientación a los resultados	B	B	M	M	M	M	M	M	A
Orientación de servicio	B	B	M	M	M	M	M	A	A
Pensamiento Analítico	B	B	M	M	M	M	A	A	
Pensamiento Estratégico							B	M	A
Trabajo en equipo	B	B	M	M	M	M	M	A	A
TOTAL	6	7	6	7	7	8	12	12	11

Fuente: Dimensionamiento de Personal

Elaborado por: El autor

Nivel de requerimiento de la Competencia:

A = Alta, M = Media, B = Baja

Como se puede apreciar las competencias de gestión identificadas se encuentran atadas a las actividades que realiza cada cargo y a su rol; el nivel de requerimiento en general es bajo para los asistentes, incrementándose el requerimiento a medio

para el cargo de Especialista y de Experto Supervisor, llegando a un nivel de requerimiento alto para el puesto de Administrador de Gestión y de Director.

Adicionalmente y a fin de modificar la cultura organizacional del área, la misma que sus integrantes trabajan en grupos y sin estar orientada al servicio del cliente interno, las competencias de trabajo en equipo y orientación de servicio, son transversales y se requiere para todos los cargos, independientemente del nivel.

Existen competencias específicas para el cargo de Asistente de Nómina, Especialista de Nómina y Especialista de Sistemas Estratégicos de Talento Humano como es la Destreza Matemática, requerida para el desarrollo de sus actividades.

El Especialista Jurídico de Talento Humano tiene las competencias de Juicio y Toma de Decisiones, Orientación / Asesoramiento, las cuales están dadas exclusivamente para el nivel directivo; sin embargo por la naturaleza de sus actividades y la ubicación estructural, también las posee en un nivel alto.

A continuación se presenta el Diccionario de competencias, en las cuales se da una clasificación de las competencias; desarrollo de concepto y niveles de competencias para su correcta aplicación.

5.2.1.4.- Diccionario de Competencias

A fin de realizar la implementación del enfoque del talento humano por competencias, es necesario desarrollar un diccionario por competencias, en el cual constan las mismas, sus descripciones y niveles de profundidad, el cual debe ser sensibilizado y socializado a todo el personal, a fin de obtener los resultados adecuados, que permitan potencializar al talento humano y mejorar la productividad de las servidores, en simetría con el cumplimiento de metas y objetivos de la institución.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO - GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

INTRODUCCIÓN

El presente diccionario de competencias ha sido desarrollado en base al método deductivo de identificación de competencias, utilizando modelos genéricos adaptados a la institución, como son el Catálogo de Competencias Técnicas, Conductuales y Universales elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales, Catálogo de Competencias por Rol de la Contraloría General del Estado, Diccionario de Destrezas y Habilidades de O'NET (PETERSON, MUMFORD, BORMAN, JEANNERET Y FLEISHMAN, 1999), Diccionario de competencias de HAY/MCBER.

El talento humano que colabora en la institución constituye el factor clave para la consecución de los objetivos estratégicos planteados por la Dirección; volviéndose más imperativa la necesidad de contar con personas altamente calificadas y motivadas para adaptarse a los constantes cambios y exigencias del entorno.

El desarrollo del potencial humano, constituye no solamente una exigencia actual, además se encuentra establecido por la legislación vigente. La Dirección de Talento Humano comprometida con el fortalecimiento institucional y el desarrollo organizacional en búsqueda constante de la innovación institucional promueve la generación de estrategias y herramientas de gestión; la elaboración del Diccionario de Competencias para la Dirección de Talento Humano - Gestión de Talento Humano es uno de los instrumentos de talento humano que sustentan la innovación técnica de administración de personas y recursos en la Institución.

La utilización y aplicación del presente Diccionario de Competencias contribuirá al incremento de la eficiencia y productividad de los servidores, potencializando, reteniendo e involucrando a sus mejores talentos en la gestión activa de herramientas de gestión institucional.

Las competencias constituyen uno de los cimientos técnicos para la implementación del sistema integrado de gestión de talento humano, el diseño e implementación del Diccionario de Competencias garantizan en mayor porcentaje el éxito de la gestión del Talento Humano de la Contraloría General del Estado

JUSTIFICACIÓN

El presente Diccionario de Competencias, es una herramienta técnica de gestión del talento humano por competencias, gestión humanista que busca un estado ideal o un nivel superior al actual de la Dirección de Talento Humano – Gestión de Talento Humano de la Contraloría General de Estado, permitiéndole contribuir con el cumplimiento de la Misión y Visión Institucional “Ser un organismo modelo de gestión pública, moderno y confiable, fundamentado en principios de ética, transparencia, calidad y enfoque hacia los resultados, que garanticen a la ciudadanía ecuatoriana el eficiente control de los recursos públicos”;

El Diccionario de Competencias constituye un lenguaje de comunicación entre los requerimientos de la institución y las necesidades de los servidores para lograr los objetivos estratégicos mediante el desempeño superior de las actividades diarias en cada puesto de trabajo.

Los Subsistemas de Talento Humano, utilizan la información del Diccionario de Competencias, apoyando y creando una cultura de aprendizaje y mejoramiento continuo en todos los niveles organizacionales.

OJETIVO GENERAL:

Generar una herramienta técnica de gestión de talento humano bajo el enfoque de competencias que permita la identificación y desarrollo de valores, conocimientos, habilidades y destrezas, por medio de las cuales los servidores potencialicen el nivel de desempeño, y desarrollen ventajas competitivas para la institución.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar y definir competencias institucionales y específicas, integrando habilidades, destrezas y conocimientos imprescindibles para lograr el éxito.
- Materializar la administración por competencias dentro de la gestión del talento humano.
- Establecer parámetros técnicos, equitativos y objetivos de valoración que potencialicen la capacidad de los servidores, agreguen valor a los procesos de trabajo, mejorando así su productividad.

CONCEPTO DE COMPETENCIAS:

Según la guía de “Introducción a la Administración de Recursos Humanos por Competencias Potenciando el Capital Humano en la Organización”, dada por la consultora Alfredo Paredes & Asociados Cía. Ltda. (2013) menciona que la “Competencia” es una palabra polisémica y su definición depende del campo donde se usa, a continuación se lista algunos de ellos:

Término legal en la jurisprudencia: Ámbito de acción

Competidor en marketing: Persona natural o jurídica que ofrece un producto similar con el cual compite en el mercado.

Competencias deportivas en los deportes: Un atleta o equipo contra otro(s)

Habilidad utilizado en la psicología organizacional y en administración de recursos humanos, y se refiere a ser competente en la ejecución de un puesto o actividad.

Para el enfoque de competencias la palabra se utiliza en el sentido de “habilidad”.

Para Alles (2008), en su trabajo titulado: Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, define el término competencia haciendo referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados.

Paredes (2013), las competencias son todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas, etc.), requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves en el más alto nivel de rendimiento.

CLASIFICACIÓN:

El ordenamiento de las competencias se realizó de acuerdo a la concepción generalmente aceptada del modelo del Iceberg, según su condición de: valores,

habilidades, destrezas y conocimientos. Por lo tanto, se determinó la siguiente clasificación de competencias: Competencias Institucionales, Competencias de Gestión y las Competencias Técnicas.

MODELO DEL ICEBERG SPENCER Y SPENCER



Competencias Institucionales:

Son de carácter general, definidas para todos los servidores de la Institución, sin importar su nivel y rol, los mismos que se encuentran personalizados en el Código de Ética de la Contraloría General del Estado, el cual trata de recoger la identidad institucional expresada en valores corporativos que la institución busca efectivizar en el día a día, como expresión de la mejor disposición para el servicio al país y a la ciudadanía. Expedido mediante Acuerdo por el señor Contralor General del Estado en febrero 23 de 2012.

Considerando que estas competencias deben ser parte del individuo, no presentan diferenciación en niveles de profundidad.

Estas competencias impulsan la gestión orientada al mejoramiento del clima laboral y cultura organizacional.

Competencias de Gestión:

Se definen como habilidades o destrezas y son aquellas que se adquieren con la experiencia y/o práctica para realizar algún trabajo con experticia, especialmente relacionado con trabajos físicos o manuales. Son competencias definidas por niveles de gestión y no importa el área a la que pertenece cada puesto. Se describen en tres grados de comportamientos observables.

Competencias Técnicas:

Se constituyen en los conocimientos técnicos requeridos para el desempeño de un cargo y se encuentran definidos también en tres grados de desarrollo.

NIVELES DE PROFUNDIDAD DE LAS COMPETENCIAS:

Este Diccionario presenta en primera instancia la definición de las competencias y luego tres grados o niveles de desarrollo de la competencia que se requiere para cada cargo, así:

Nivel Alto (Altamente Desarrollada):

Se requiere que la persona demuestre conocimiento, habilidades o destrezas sólido y amplio de la competencia, de manera que su dominio o experticia le permita hacer sugerencias, innovar, resolver situaciones complejas, generalmente excepcionales o propias de la incertidumbre del negocio.

Nivel Medio (Desarrollada):

Se requiere que la persona demuestre un conocimiento, habilidades o destrezas sólido en todos los comportamientos que engloban la competencia y aplicarla

eficientemente en situaciones complejas pero de razonable previsión, no dependiente del azar o la incertidumbre.

Nivel Bajo (En Desarrollo):

Se requiere que la persona además de manejar conceptos básicos, conozca de su aplicación y funcionamiento. De igual forma, que los utilice en situaciones sencillas

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES



Constituyen los valores institucionales que representan las cualidades susceptibles de adhesión, consideración y respeto por parte de toda la Institución que le permitirán cumplir con la visión y misión.

Integridad:

Ser auténticos, profesionales, coherentes entre lo que piensan, dicen y hacen. No se aprovecharán de los demás, ni de sus recursos. No solicitarán a terceros prestaciones indebidas de ningún tipo, en beneficio propio o de terceros. Cumplirán el trabajo de modo honesto, completo y a tiempo. Es su obligación y responsabilidad desvincularse de cualquier conflicto de intereses y no aceptar la corrupción en ninguna de sus formas: soborno, fraude, blanqueo de dinero, desfalco, ocultación y

obstrucción a la justicia, tráfico de influencias, regalos a cambio de favores, uso abusivo de bienes y materiales públicos.

Lealtad:

Ser positivos y propositivos a favor de la institución y sus principios. Dar primacía a los intereses y valores de la Contraloría General de Estado antes que a los propios. Reconocer las virtudes de los compañeros de trabajo, hablar bien de ellos, no descalificarlos en las conversaciones. Esforzarse por crear un clima laboral beneficioso para todos y usar instancias institucionales para resolver los conflictos en el ámbito laboral. Se presume la honestidad y buena fe de las personas, sin perjuicio por diversidad étnica, ideológica, o clase social.

Responsabilidad:

Cumplir sus obligaciones sujetándose a los procesos institucionales y sociales de rendición de cuentas. Poner todo su empeño y afán en las tareas asignadas, para bien propio, de la institución y del país.

Transparencia:

Poner a disposición y acceso oportuno de la ciudadanía toda la información posible. Establecer una comunicación abierta y fluida, tanto al interior como al exterior de la institución para el cumplimiento efectivo de su trabajo, socializar proyectos y documentar resultados.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN

CONOCIMIENTO DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL



CONCEPTO: Es la habilidad individual para comprender las relaciones jerárquicas de la institución con el objeto de contribuir al desarrollo organizacional. Incluye habilidades para identificar quiénes son los reales decisores y los individuos que influyen en ellas; y prever como nuevos eventos y situaciones afectarán a individuos y grupos, o la posición de la organización en el contexto.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Comprende y define la estructura organizacional, niveles de jerarquía y de toma de decisiones, las fuerzas del entorno que afectan a la organización, comprende los objetivos fundamentales de mediano y largo plazo, considerándolos en el desarrollo de su trabajo.

MEDIO: Comprende y describe la estructura organizacional y niveles jerárquicos de la institución, niveles de decisión, los objetivos institucionales y la problemática de su área, que considera en el desarrollo de sus actividades.

BAJO: Reconoce la estructura organizacional y jerarquía de la institución, la cadena de mando, el poder de la decisión, reglas, regulaciones y procedimientos de operación de sus actividades.

DESTREZA MATEMÁTICA



CONCEPTO: Aplicar conocimientos y razonamientos lógicos - matemáticos en el análisis y solución de problemas.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.

MEDIO: Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)

BAJO: Contar dinero para entregar cambios.

DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO



CONCEPTO: Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Realiza una proyección de posibles necesidades de talento humano considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.

MEDIO: Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.

BAJO: Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.

INICIATIVA



CONCEPTO: Es el reconocimiento perceptivo, espontáneo y no programado de oportunidades y problemas que pueden surgir y llevar a cabo acciones de aprovechamiento o de solución.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Identifica con anticipación situaciones que pueden suceder a visión de mediano y largo plazo, emprende acciones para minimizar problemas o para crear oportunidades. Demuestra capacidad constante para establecer prioridades y enfocar esfuerzos para el logro de objetivos.

MEDIO: Reconoce y hace visibles las oportunidades, se anticipa a posibles problemas y proponiendo acciones concretas para minimizarlos, superando obstáculos y alcanzado los objetivos.

BAJO: Reconoce problemas inherentes a su trabajo y busca guías de solución. Aprovecha oportunidades encontradas.

JUICIO Y TOMA DE DECISIONES



CONCEPTO: Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.

MEDIO: Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.

BAJO: Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.

LIDERAZGO



CONCEPTO: Capacidad para dirigir a grupos y personas para que contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de metas y objetivos.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Dirige un equipo de trabajo y lo guía en el cumplimiento de objetivos utilizando distintos estilos de dirección, seguimiento, evaluación y motivación de acuerdo a la situación.

MEDIO: Influye proactivamente en su equipo de trabajo, mantiene una apropiada retroalimentación, propiciando un ambiente laboral idóneo que facilite el logro de objetivos.

BAJO: Orienta con actitud positiva a los demás, para el cumplimiento de tareas y actividades específicas, demostrando confianza y pro actividad.

MONITOREO Y CONTROL



CONCEPTO: Evaluar y medir la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prevenir desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Realiza el seguimiento a la ejecución de la planificación institucional o de una unidad. Asegura que se alcance los objetivos de acuerdo con los lineamientos, políticas y procedimientos establecidos.

MEDIO: Monitorea el progreso de los proyectos y procesos bajo su responsabilidad y asegura el cumplimiento de los mismos.

BAJO: Monitorea que las actividades que ejecuta se ajusten a lo planificado y a los parámetros de control preestablecidos.

ORIENTACION / ASESORAMIENTO



CONCEPTO: Transmitir conocimientos técnicos / legales y experiencia adquirida haciéndolos comprensibles y prácticos.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Asesora a directivos y servidores de la institución en materia técnica / legal en su campo de acción. Propone soluciones para la toma de decisiones

MEDIO: Apoya la toma de decisiones con asesoría técnica / legal en materia de su competencia, guiando a su equipo de trabajo para el desarrollo de proyectos, procesos y productos.

BAJO: Orienta y da sugerencias en materia técnica / legal en su campo de acción.

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS



CONCEPTO: Lograr la consecución de resultados manteniendo altos niveles de desempeño.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Modifica acciones necesarias y esfuerzos para lograr los objetivos institucionales. Alcanza exitosamente emprendimientos de la organización.

MEDIO: Logra las metas establecidas modificando su metodología de trabajo, mejorando los niveles de desempeño y plazos determinados.

BAJO: Desarrolla correctamente su trabajo y alcanza los objetivos establecidos.

ORIENTACIÓN DE SERVICIO



CONCEPTO: Disposición de ayuda y servicio a clientes internos y externos para satisfacción de necesidades.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Enfoca decisiones y acciones a la satisfacción de la necesidades e intereses de los clientes internos y/o externos, estableciendo diferentes canales de comunicación para detectar requerimientos y respuestas a los mismos.

MEDIO: Identifica y atiende las necesidades de los clientes internos y/o externos, enfoca sus esfuerzos en satisfacer los requerimientos y se anticipa a ellos.

BAJO: Brinda atención y respuestas de forma adecuada para atender los requerimientos realizados por clientes internos y/o externos.

PENSAMIENTO ANALÍTICO



CONCEPTO: Entender una situación desagregándola sistemáticamente en partes para identificar las implicaciones y las relaciones causa - efecto.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Realiza análisis complejos de problemas y procesos multidimensionales desagregándolos en partes, y aplica diferentes técnicas analíticas para establecer soluciones eficaces e integradas conforme el valor y efectos de cada una de ellas.

MEDIO: Desglosa el problema o situación en partes lógicamente relacionadas, reconociendo vínculos causales, construye soluciones y comprende el valor y efectos de cada una de ellas.

BAJO: Establece relaciones causales para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pro y contra del trabajo. Determina la importancia según prioridades.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO



CONCEPTO: Comprender rápidamente el entorno organizacional y sus cambios, con el propósito de identificar y aplicar acciones estratégicas.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Identifica y analiza los factores internos y externos del entorno laboral, propone acciones para la planificación estratégica y establece políticas y

lineamientos estratégicos para la ejecución, control y evaluación de planes, programas, proyectos y desarrollo de procesos.

MEDIO: Comprende el entorno laboral y sus cambios. Sugiere acciones para la planificación estratégica y establece políticas y lineamientos para la ejecución de planes, programas, proyectos y el desarrollo de procesos del equipo de trabajo.

BAJO: Se adecua a las políticas y lineamientos en la ejecución de proyectos y el desarrollo de procesos y sugiere acciones para realizar el trabajo.

TRABAJO EN EQUIPO



CONCEPTO: Ánimo de cooperar, aportar y trabajar de manera coordinada con los demás para alcanzar un objetivo común, anteponiendo el interés colectivo al individual.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Incentiva la unión y empatía entre los integrantes, busca relaciones recíprocas y participación igualitaria de todos los miembros del equipo, para lograr objetivos comunes. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la institución.

MEDIO: Participa y colabora en el equipo de trabajo y apoya en las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde, comparte información, demuestra actitud abierta para aprender, respeta diversidad de opiniones.

BAJO: Colabora en el trabajo del equipo, comparte información útil y relevante para el grupo.

COMPETENCIAS TÉCNICAS

ANALISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACION



CONCEPTO: Recopilar, revisar, analizar, priorizar información para atender necesidades de capacitación de los servidores de la Contraloría General del Estado.

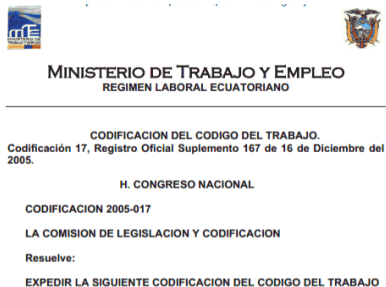
NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Define directrices para la planificación y detección de las necesidades de capacitación.

MEDIO: Coordina y controla el relevamiento de las necesidades de capacitación.

BAJO: Ejecuta procedimientos de detección de necesidades de directrices establecidas.

CÓDIGO DEL TRABAJO



CONCEPTO: Conocimiento del Código de Trabajo, para su correcta aplicación en el ámbito de competencia.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Conocimiento profundo del Código de Trabajo, que le permite formular criterios de análisis para su correcta aplicación en el ámbito de competencia.

MEDIO: Capacidad de análisis en base a conocimiento suficiente del Código de Trabajo con la supervisión de servidores con mayor conocimiento respecto del tema.

BAJO: Conocimiento inicial del Código de Trabajo.

CONTROL INTERNO



CONCEPTO: Conocimiento de aplicación de las normas control interno sobre la administración y gestión del talento humano en el sector público, garantizando el buen uso de los recursos de la institución.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Conoce y controla la aplicación de las normas de control interno sobre la administración y gestión del talento humano en el sector público, garantizando el buen uso de los recursos de la institución

MEDIO: Conoce y aplica las normas de control interno sobre la administración y gestión del talento humano en el sector público, garantizando el buen uso de los recursos de la institución

BAJO: Posee conocimiento de las normas de control interno sobre la administración y gestión del talento humano en el sector público.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL



CONCEPTO: Conocimiento de los principios y procesos de planificación, dirección, coordinación y ejecución de cambio planeado en la institución.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Demuestra amplio conocimientos de los principios y procesos de planificación, dirección, coordinación y ejecución del cambio planeado en la institución.

MEDIO: Demuestra sólidos conocimientos de los principios y procesos de planificación, coordinación y ejecución del cambio planeado en la institución.

BAJO: Demuestra conocimientos generales de los principios y procesos de planificación y ejecución del cambio planeado en la institución.

ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

ACUERDO N° 001 - CG - 2012

EL CONTRALOR GENERAL DEL ESTADO

CONSIDERANDO:

de la República del Ecuador, en su artículo 2
i constituye un servicio a la colectividad que se
calidad, jerarquía, desconcentración, descentral
ción, transparencia y evaluación;

CONCEPTO: Conocimiento del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Contraloría General del Estado, para su correcta aplicación en el ámbito de competencia.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Conocimiento profundo de la Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Contraloría General del Estado, que le permite formular criterios de análisis para su correcta aplicación en el ámbito de competencia.

MEDIO: Capacidad de análisis en base a conocimiento suficiente del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Contraloría General del Estado con la supervisión de servidores con mayor conocimiento respecto del tema.

BAJO: Conocimiento inicial del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Contraloría General del Estado.

GESTION DE PROYECTOS



CONCEPTO: Conocer y aplicar metodologías para el desarrollo de proyectos en sus diferentes fases.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Planifica, dirige, asesora, evalúa y comunica los resultados de la gestión de los proyectos cumpliendo la normativa para el desarrollo de los mismos.

MEDIO: Administra proyectos cumpliendo la normativa para el desarrollo de los mismos.

BAJO: Analiza la viabilidad y factibilidad de los proyectos.

GESTION DE TALENTO HUMANO



CONCEPTO: Conocimiento y desarrollo de subsistemas y herramientas de gestión del talento humano, buscando la optimización en la administración y desarrollo de las personas dentro de la institución.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Diseña y desarrolla planes y herramientas de gestión de talento humano basado en el clima, la cultura organizacional y planificación estratégica de la institución

MEDIO: Conoce los procesos y subsistemas de administración de talento humano y ayuda en la generación de procesos y herramientas de gestión en base a la experiencia e identificación de necesidades.

BAJO: Conoce los procesos, subsistemas y herramientas diseñados para administrar el talento humano y apoya en el desarrollo de la gestión.

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS



CONCEPTO: Conocer, desarrollar e implementar el sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias, a fin de brindar asesoramiento técnico a las autoridades y unidades administrativas de la institución.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Capacidad de conocer, desarrollar e implementar el sistema de gestión del talento humano por competencias, con el fin de asesorar a las autoridades y unidades administrativas de la Institución.

MEDIO: Capacidad de conocer, coordinar y apoyar a la implementación del sistema de gestión del talento humano por competencias.

BAJO: Capacidad de conocer y dar soporte en la implementación del sistema de gestión del talento humano por competencias.

GESTIÓN FINANCIERA- CONTABLE



CONCEPTO: Conocimiento del proceso de contabilidad general, gubernamental, estados financieros, manejo de presupuestos, manejo de costos, tributación, entre otros; utilizando herramientas informáticas para garantizar el manejo eficiente de los recursos materiales y económicos

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Demuestra amplios conocimientos de contabilidad y finanzas que le permiten realizar un análisis a corto, mediano y largo plazo para la planificación, ejecución y control de todos los procesos contables utilizando herramientas informáticas.

MEDIO: Demuestra sólidos conocimientos de contabilidad y finanzas para la elaboración de informes, estados financieros y ejecución de los procesos contables de acuerdo a la normativa legal vigente.

BAJO: Demuestra conocimientos generales de contabilidad y finanzas para brindar soporte en la ejecución y control de los procesos contables.

GESTION POR PROCESOS



CONCEPTO: Conocer y entender los procesos del área con el fin de mejorar la productividad y eficiencia de la institución.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Conoce los procesos del área, y propone mejoras que incrementen la productividad de la institución.

MEDIO: Analiza, mide y presenta resultados de la gestión por procesos que incrementen la productividad de la institución.

BAJO: Identifica y levanta procesos.

LEY ORGANICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO



CONCEPTO: Conocimiento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, su aplicación y reglamentos relacionados para su cumplimiento.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Conocimiento profundo de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Estado y su aplicación que le permite formular criterios de análisis y registro precautelando el cumplimiento de la ley en la institución.

MEDIO: Capacidad de análisis en base a conocimiento suficiente de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Estado con la supervisión de servidores con mayor conocimiento respecto del tema.

BAJO: Conocimiento inicial de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Estado, cumple con disposiciones y bajo el establecimiento de formatos desarrollados previamente.

LEY ORGANICA DE SERVICIO PÚBLICO



CONCEPTO: Conocimiento de la Ley Orgánica del Servicio Público, su aplicación, reglamentos y normas técnicas relacionadas para su cumplimiento.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Conocimiento profundo de la Ley Orgánica del Servicio Público, Reglamento, Normas Técnicas y su aplicación que le permite formular criterios de análisis y registro precautelando el cumplimiento de la ley en la institución.

MEDIO: Capacidad de análisis en base a conocimiento suficiente de la Ley Orgánica del Servicio Público, Reglamento y Normas Técnicas con la supervisión de servidores con mayor conocimiento respecto del tema.

BAJO: Conocimiento inicial de la Ley Orgánica del Servicio Público, cumple con disposiciones y bajo el establecimiento de formatos desarrollados previamente.

LEY REFORMATORIA A LA LEY DE SEGURIDAD SOCIAL



CONCEPTO: Conocimiento de la Ley Reformatoria a la Ley de Seguridad Social y su aplicación para su cumplimiento.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Conocimiento profundo de la Ley Reformatoria a la Ley de Seguridad Social precautelando el cumplimiento de la misma en la institución.

MEDIO: Capacidad de análisis en base a conocimiento suficiente de la Ley Reformatoria a la Ley de Seguridad Social con la supervisión de servidores con mayor conocimiento respecto del tema.

BAJO: Conocimiento inicial de la Ley Reformatoria a la Ley de Seguridad Social, cumple con disposiciones y bajo el establecimiento de formatos desarrollados previamente.

MERCADEO



CONCEPTO: Conocimientos de las técnicas y herramientas para el diseño de productos, herramientas o subsistemas de talento humano, establecimiento de valores cuantitativos y cualitativos, canales de distribución y de las técnicas de comunicación para presentar un producto que satisfaga las necesidades de los clientes

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Domina las técnicas y herramientas para el diseño de productos, herramientas o subsistemas de talento humano, establecimiento de valores cuantitativos y cualitativos, canales de distribución y de las técnicas de comunicación para presentar un producto que satisfaga las necesidades de los clientes internos.

MEDIO: Maneja las técnicas y herramientas para el diseño de productos, herramientas o subsistemas de talento humano, establecimiento de valores cuantitativos y cualitativos, de canales de distribución y de las técnicas de comunicación para presentar un producto que satisfaga las necesidades de los clientes internos.

BAJO: Utiliza las técnicas y herramientas para el diseño de productos, herramientas o subsistemas de talento humano, establecimiento de valores cuantitativos y cualitativos, canales de distribución y de las técnicas de comunicación para presentar un producto que satisfaga las necesidades de los clientes internos.

NORMAS TÉCNICAS DE LOS SUBSISTEMAS DEL SISTEMA INTEGRADO DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO



CONCEPTO: Conocimiento de las Normas Técnicas de los Subsistemas del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, para la aplicación y actualización de los instrumentos y técnicas que intervienen en la Gestión del Talento Humano.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Domina las Normas Técnicas de los Subsistemas del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano y diseña instrumentos para la gestión del Talento Humano.

MEDIO: Aplica y supervisa el cumplimiento de las Normas Técnicas de los Subsistemas del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, que regulan la gestión del Talento Humano.

BAJO: Conoce y apoya en la aplicación de las Normas Técnicas de los Subsistemas del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, instrumentos y técnicas de los procesos de gestión del Talento Humano.

PLANIFICACION ESTRATÉGICA



CONCEPTO: Aplicar los procesos de planificación estratégica, mediante los cuales se analiza la situación presente de la institución y su entorno, con el propósito de establecer estrategias institucionales.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Determina las técnicas y herramientas de planificación estratégica a utilizar para orientar la dirección que debe tomar la institución para alcanzar y/o mantener sus objetivos institucionales.

MEDIO: Ejecuta y controla el cumplimiento de las estrategias definidas, que permitan alcanzar y/o mantener los objetivos institucionales.

BAJO: Conoce las técnicas y herramientas de planificación estratégica para brindar soporte en el seguimiento y control de los objetivos y estrategias institucionales.

SISTEMAS INFORMATICOS DE TALENTO HUMANO



CONCEPTO: Conocimiento y manejo de los sistemas informáticos de talento humano con la finalidad de mantener actualizada la información, generar reportes y estadísticas que ayuden a la toma de decisiones.

NIVELES DE COMPETENCIA

ALTO: Domina los sistemas informáticos de Talento Humano, propone y diseña módulos de utilización para la gestión de la administración de personas dentro de la organización.

MEDIO: Maneja los sistemas informáticos de Talento Humano.

BAJO: Utiliza los sistemas informáticos de Talento Humano, a fin de mantener actualizada la información referente al personal de la institución.

5.2.1.5.- Desarrollo de Perfiles por Competencias

Con todos estos resultados para el diseño del perfil, se lo ha dividido en 6 secciones que en términos generales contiene la siguiente información:

- 1.- Datos de identificación.
- 2.- Ubicación estructural
- 3.- Requisitos mínimos
- 4.- Conocimientos
- 5.- Actividades
- 6.- Competencias

1.- Datos de identificación: Se refiere a la información general del puesto que contiene la denominación, dependencia, puesto que supervisa, puesto supervisado, rol, grupo, grado, lugar de trabajo, interfase y misión.

2.- Ubicación estructural: Se refiere a la ubicación gráfica del puesto dentro de la estructura orgánica, funcional y posicional del área.

3.- Requisitos mínimos del puesto: Se refiere a la descripción del nivel de educación formal, área académica, nivel académico y expertis para el puesto.

4.- Conocimientos: Se refiere a la descripción de conocimientos y nivel requerido del mismo, así como a la identificación de requerimientos de capacitación o de selección para el puesto. Estos conocimientos son competencias que dentro de la clasificación se las denominan competencias técnicas, los mismos que fueron identificados y descritos en las herramientas antes señaladas. Cabe indicar que para los puestos de Administrador de Gestión, Experto Supervisor, Especialista y Asistente, se consolidan las tres gestiones y se incluye en primera instancia conocimientos generales para luego de acuerdo a la gestión ir especificándolos.

5.- Actividades: Es el resultado de la racionalización y potencialización de las actividades bajo el enfoque de competencias, a fin de comprobar el porcentaje de participación entre estratégicas y operativas, se incluyen los campos de frecuencia, incidencia y dificultad las cuales sirven como un sincronizador en relación con las escalas ya determinadas. Cabe indicar que para los puestos de Administrador de Gestión, Experto Supervisor, Especialista y Asistente, se consolidan las tres gestiones y se incluye en primera instancia actividades generales para luego de acuerdo a la gestión ir especializándolas.

6.- Competencias: Se refiere a las habilidades y destrezas necesarias para la realización de las actividades, también llamadas competencias de gestión, el nivel varía en función del requerimiento del puesto, del rol y de sus actividades y responsabilidades.

TABLA 5.8

Perfil por competencias - Director de Talento Humano

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO PERFILES POR COMPETENCIAS DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO				
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
NOMBRE DEL PUESTO	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	ROL DEL PUESTO	DIRECCION	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	GRADO / GRUPO	6 NJS	
AREA	N/A	LUGAR DE TRABAJO / MODALIDAD	QUITO / 5 X 2	
PUESTO SUPERVISOR	SUBCONTRALOR ADMINISTRATIVO	INTER FASE	DESPATCHOS / UNIDADES ADMINISTRATIVAS CGE / INSTITUCIONES Y ORGANISMOS DEL SECTOR PUBLICO / UNIDADES DE AUDITORIAS INTERNAS	
PUESTOS QUE SUPERVISA	ADMINISTRADOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO CGE / AUDITORIAS INTERNAS / DISEÑO Y ESTRATEGIAS DEL TALENTO HUMANO			
MISION DEL PUESTO	DIRIGE LA GESTION DE TALENTO HUMANO DE LA INSTITUCION Y DE LAS UNIDADES DE AUDITORIAS INTERNAS DE LAS ENTIDADES Y ORGANISMOS DEL SECTOR PUBLICO A FIN DE POTENCIALIZAR SU DESEMPEÑO Y LOS NIVELES DE EFICACIA Y EFICIENCIA DE LOS FUNCIONARIOS Y SERVIDORES			
UBICACIÓN ESTRUCTURAL				
REQUISITOS MÍNIMOS				
NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	AREA ACADÉMICA	NIVEL ACADÉMICO	EXPERTIS	
MAESTRIA	TALENTO HUMANO	CUARTO NIVEL	5 AÑOS	
SUPERIOR COMPLETO	TALENTO HUMANO, PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRACION.			
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS				
NOMBRE DEL CONOCIMIENTO	S	C	A	NIVEL
ANALISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	S			ALTO
CODIGO DEL TRABAJO	S			ALTO
CONTROL INTERNO			A	MEDIO
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	S			ALTO
ESTATUTO ORGANICO DE GESTION ORGANIZACIONAL POR PROCESOS		C		ALTO
GESTIÓN DE PROYECTOS	S			ALTO
GESTION DEL TALENTO HUMANO	S			ALTO
GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	S			ALTO
GESTION FINANCIERA - CONTABLE	S			BAJO
GESTION POR PROCESOS	S			ALTO
LEY ORGANICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO		C		ALTO
LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO	S			ALTO
LEY REFORMATORIA A LA LEY DE SEGURIDAD SOCIAL	S			ALTO
MERCADEO	S			MEDIO
NORMAS TÉCNICAS DE LOS SUBSISTEMAS DEL SISTEMA INTEGRAL DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	S			MEDIO
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	S			MEDIO
SISTEMAS INFORMATICOS DE TALENTO HUMANO	A			MEDIO

ACTIVIDADES						
NÚMERO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	F.	I.	D.	T.	TIPO
1	Presenta acciones para la formulación de la planificación estratégica institucional, dentro de su ámbito de competencia.	2	4	4	18	ESTRATEGICA
2	Presenta la planificación operativa anual de la Gestión de Talento Humano.	2	4	4	18	ESTRATEGICA
3	Dirige la ejecución de planes, programas, proyectos, procesos y productos definidos en la planificación operativa anual de la Gestión de Talento Humano.	2	4	4	18	ESTRATEGICA
4	Define políticas y lineamientos para la ejecución de planes, programas, proyectos, procesos y productos de la Gestión de Talento Humano y coordina su aplicación.	5	4	3	17	ESTRATEGICA
5	Suscribe informes técnicos - administrativos, acciones de personal, acuerdos, comunicaciones y demás documentos de conformidad con el área de su competencia.	5	4	3	17	ESTRATEGICA
6	Dirige las actividades de los procesos de la Gestión de Talento Humano a nivel nacional y su aplicación de acuerdo a los niveles de desconcentración.	5	4	3	17	ESTRATEGICA
7	Controla y evalúa el cumplimiento de la ejecución de la planificación operativa anual, procesos y productos de la Gestión de Talento Humano.	5	4	3	17	ESTRATEGICA
8	Asesora en temas relacionados con su área de competencia.	5	4	3	17	ESTRATEGICA
9	Dirige la implementación de acciones de mejoramiento de la Gestión de Talento Humano	5	4	3	17	ESTRATEGICA
10	Define lineamientos para el desarrollo de investigaciones, estudios, análisis de proyectos y procesos en el área de su competencia y coordina su aplicación.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
11	Coordina y participa en actividades con entidades y organismos del sector público en el área de su competencia.	2	4	3	14	OPERATIVA
12	Suscribe informes técnicos de quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores de la Contraloría General del Estado.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
13	Aprueba el Distributivo de remuneraciones mensuales.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
14	Suscribe informes técnicos de sanciones disciplinarias de amonestaciones verbal, escrita y sanciones pecuniarias administrativas de los servidores de la Matriz de la Contraloría General del Estado y del personal técnico de las unidades de auditorías internas de las instituciones u organismos del sector público.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
15	Dirige proyectos de los Subsistemas de Talento Humano y de fortalecimiento institucional a nivel nacional y su aplicación de acuerdo a los niveles de desconcentración.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
16	Aprueba reglamentos, manuales y demás normas requeridas para regular la administración de Talento Humano.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
17	Dirige los proyectos y actividades de capacitación y desarrollo profesional de los servidores de la Contraloría General del Estado y del personal técnico de las unidades de Auditoría Interna de las Entidades y Organismos del sector público, en coordinación con la Dirección de Capacitación	2	4	3	14	ESTRATEGICA


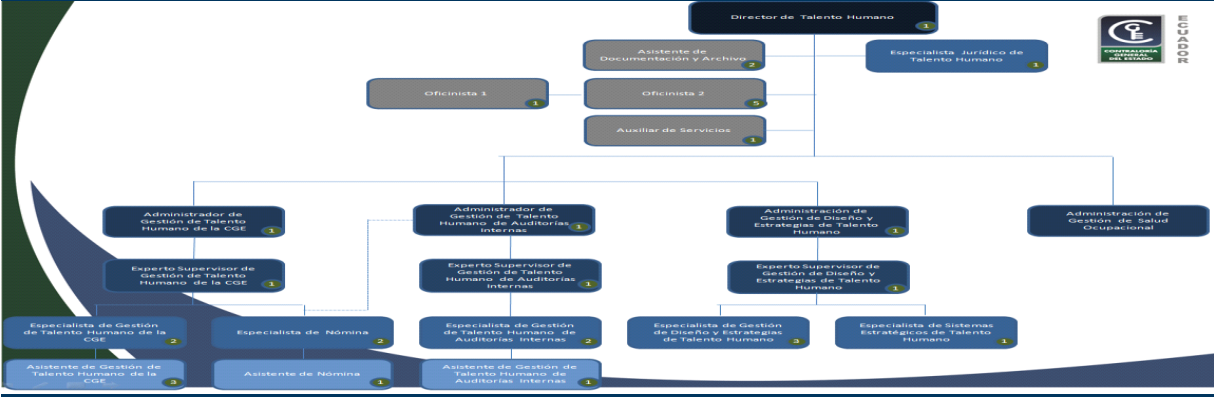
COMPETENCIAS		
NÚMERO	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	NIVEL
1	Conocimiento del entorno organizacional	ALTA
2	Desarrollo estratégico del talento humano	ALTA
3	Iniciativa	ALTA
4	Juicio y toma de decisiones	ALTA
5	Liderazgo	ALTA
6	Monitoreo y control	ALTA
7	Orientación / asesoramiento	ALTA
8	Orientación a los resultados	ALTA
9	Orientación de servicio	ALTA
10	Pensamiento estratégico	ALTA
11	Trabajo en equipo	ALTA

Fuente: Estructura Organizacional / Dimensionamiento / Diccionario de Competencias

Elaborado por el Autor

TABLA 5.9

Perfil por competencias - Administrador de Gestión – Gestión de Talento Humano

 CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO PERFILES POR COMPETENCIAS DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO				
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
NOMBRE DEL PUESTO	ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO CGE / ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO AUDITORIAS INTERNAS / ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE DISEÑO Y ESTRATEGIAS DEL TALENTO HUMANO	ROL DEL PUESTO	COORDINACION / EJECUCION DE PROCESOS	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	GRADO / GRUPO	20 / 14	
AREA	GESTION DE TALENTO HUMANO	LUGAR DE TRABAJO / MODALIDAD	QUITO / 5 X 2	
PUESTO SUPERVISOR	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	INTERFASE	UNIDADES ADMINISTRATIVAS CGE / INSTITUCIONES Y ORGANISMOS DEL SECTOR PUBLICO / UNIDADES DE AUDITORIAS INTERNAS	
PUESTOS QUE SUPERVISA	EXPERTO SUPERVISOR / ESPECIALISTA / ASISTENTE.			
MISION DEL PUESTO	COORDINA Y CONTROLA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE TALENTO HUMANO, DETERMINADAS EN LAS DISPOSICIONES LEGALES VIGENTES, LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICAS, LA PLANIFICACIONES OPERATIVA ANUAL Y LOS PROCESOS DE SU COMPETENCIA.			
UBICACIÓN ESTRUCTURAL				
				
REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO				
NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	AREA ACADÉMICA	NIVEL ACADÉMICO	EXPERTIS	
ESPECIALIZACIÓN	TALENTO HUMANO	CUARTO NIVEL	5 AÑOS	
SUPERIOR COMPLETO	TALENTO HUMANO, PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRACION.			
CONOCIMIENTOS GENERALES				
NOMBRE	S	C	A	NIVEL
LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO		C		ALTO
LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO		S		ALTO
ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE		C		ALTO
CONTROL INTERNO		A		ALTO
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		S		ALTO
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		S		MEDIO
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS		S		ALTO
GESTIÓN POR PROCESOS		S		ALTO
GESTIÓN DE DE PROYECTOS		S		MEDIO
SISTEMAS INFORMÁTICOS DE TALENTO HUMANO		A		MEDIO
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS PARA EL ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA CGE				
CÓDIGO DE TRABAJO		S		ALTO
LEY REFORMATORIA A LA LEY DE SEGURIDAD SOCIAL		S		ALTO
ANÁLISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACION		S		ALTO
GESTIÓN FINANCIERA - CONTABLE		S		BAJO

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS REQUERIDOS PARA EL ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE DISEÑO Y ESTRATEGIAS DEL TALENTO HUMANO						
DESARROLLO ORGANIZACIONAL					S	ALTO
NORMAS TÉCNICAS DE LOS SUBSISTEMAS DEL SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO					S	MEDIO
MERCADERO					S	MEDIO
ACTIVIDADES						
NÚMERO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	F.	I.	D.	T.	TIPO
GENERALES						
1	Propone acciones para la formulación de la planificación estratégica institucional, dentro de su ámbito de competencia.	2	4	4	18	ESTRATEGICA
2	Propone la planificación operativa anual de la Gestión de Talento Humano.	2	4	4	18	ESTRATEGICA
3	Coordina y ejecuta proyectos definidos en la planificación operativa anual de la Gestión de Talento Humano.	2	4	4	18	ESTRATEGICA
4	Establece políticas y lineamientos para la ejecución de planes, programas, proyectos, procesos y productos de la Gestión de Talento Humano y coordina su aplicación.	5	4	3	17	ESTRATEGICA
5	Revisa informes técnicos - administrativos, acciones de personal, acuerdos, comunicaciones y demás documentos de conformidad con el área de su competencia.	5	4	3	17	ESTRATEGICA
6	Coordina y ejecuta actividades de los procesos de la Gestión de Talento Humano a nivel nacional y su aplicación de acuerdo a los niveles de desconcentración.	5	4	3	17	ESTRATEGICA
7	Controla y evalúa el cumplimiento de la ejecución de la planificación operativa anual, procesos y productos de la Gestión de Talento Humano.	5	4	3	17	ESTRATEGICA
8	Asesora en temas relacionados con su área de competencia.	5	4	3	17	ESTRATEGICA
9	Establece acciones de mejoramiento de la Gestión de Talento Humano	5	4	3	17	ESTRATEGICA
10	Establece lineamientos para el desarrollo de investigaciones, estudios, análisis de proyectos y procesos en el área de su competencia y coordina su aplicación.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
11	Coordina y participa en actividades con entidades y organismos del sector público en el área de su competencia.	2	3	3	11	OPERATIVA
ESPECIFICAS ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO CGE						
1	Coordina la actualización, registro y control del archivo especializado de los expedientes del personal de la Contraloría General del Estado.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
2	Revisa informes técnicos de quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores de la Contraloría General del Estado.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
3	Revisa el Distributivo de remuneraciones mensuales.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
4	Coordina la actualización del registro y control de las cauciones del personal de la Contraloría General del Estado.	4	3	3	13	ESTRATEGICA
5	Controla informes técnicos de sanciones disciplinarias de amonestaciones verbal, escrita y sanciones pecuniarias administrativas de los servidores de la Matriz de la Contraloría General del Estado.	2	3	3	11	OPERATIVA
6	Controla la ejecución de las actividades de los procesos de sumarios administrativos de los servidores de la Contraloría General del Estado.	1	3	3	10	OPERATIVA
ESPECIFICAS ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO AUDITORIAS INTERNAS						
1	Revisa informes técnicos de quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra del personal técnico de las unidades de Auditoría Interna de las Entidades y Organismos del sector público.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
2	Coordina la actualización, registro y control del archivo especializado de los expedientes del personal personal técnico de las unidades de Auditoría Interna de las Entidades y Organismos del sector público.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
3	Controla informes técnicos de sanciones disciplinarias de amonestaciones verbal, escrita y sanciones pecuniarias administrativas del personal técnico de las unidades de Auditoría Interna de las Entidades y Organismos del sector público.	2	3	3	11	OPERATIVA
4	Controla la ejecución de las actividades de los procesos de sumarios administrativos del personal técnico de las unidades de Auditoría Interna de las Entidades y Organismos del Sector Público.	1	3	3	10	OPERATIVA
ESPECIFICAS ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE DISEÑO Y ESTRATEGIAS						
1	Coordina y ejecuta proyectos de los Subsistemas de Talento Humano y de fortalecimiento institucional a nivel nacional y su aplicación de acuerdo a los niveles de desconcentración.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
2	Revisa reglamentos, manuales y demás normas requeridas para regular la administración de Talento Humano.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
3	Coordina los proyectos y actividades de capacitación y desarrollo profesional de los servidores de la Contraloría General del Estado y del personal técnico de las unidades de Auditoría Interna de las Entidades y Organismos del sector público, en coordinación con la Dirección de Capacitación	2	4	3	14	ESTRATEGICA
4	Coordina la aplicación de los Sistemas Informáticos de Talento Humano utilizados en la Gestión de Talento Humano.	2	4	3	14	ESTRATEGICA


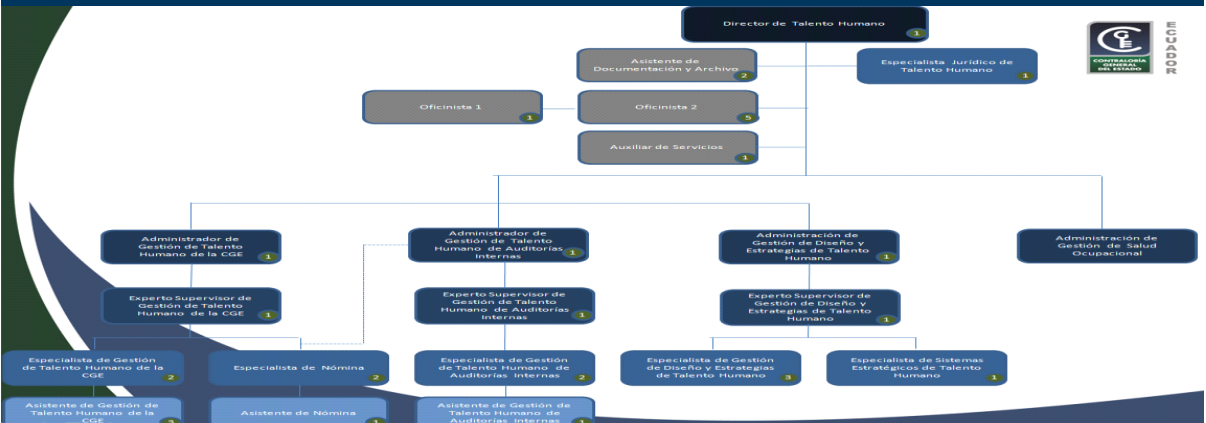
COMPETENCIAS		
NÚMERO	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	NIVEL
1	Conocimiento del entorno organizacional	ALTA
2	Desarrollo estratégico del talento humano	MEDIA
3	Iniciativa	ALTA
4	Juicio y toma de decisiones	MEDIA
5	Liderazgo	MEDIA
6	Monitoreo y control	MEDIA
7	Orientación / asesoramiento	MEDIA
8	Orientación a los resultados	MEDIA
9	Orientación de servicio	ALTA
10	Pensamiento analítico	ALTA
11	Pensamiento estratégico	MEDIA
12	Trabajo en equipo	ALTA

Fuente: Estructura Organizacional / Dimensionamiento / Diccionario de Competencias

Elaborado por el Autor

TABLA 5.10

Perfil por competencias - Experto Supervisor de Talento Humano

 CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO PERFILES POR COMPETENCIAS DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO				
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
NOMBRE DEL PUESTO	EXPERTO SUPERVISOR DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO CGE / EXPERTO SUPERVISOR DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO AUDITORIAS INTERNAS / EXPERTO SUPERVISOR DE GESTIÓN DE DISEÑO Y ESTRATEGIAS DEL TALENTO HUMANO	ROL DEL PUESTO	SUPERVISION / EJECUCION DE PROCESOS	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	GRADO / GRUPO	19 / 13	
AREA	GESTION DE TALENTO HUMANO	LUGAR DE TRABAJO / MODALIDAD	QUITO / 5 X 2	
PUESTO SUPERVISOR	ADM INISTRADOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO CGE / AUDITORIAS INTERNAS / DISEÑO Y ESTRATEGIAS	INTERFASE	UNIDADES ADMINISTRATIVAS CGE / INSTITUCIONES Y ORGANISMOS DEL SECTOR PUBLICO / UNIDADES DE AUDITORIAS INTERNAS	
PUESTOS QUE SUPERVISA	ESPECIALISTA / ASISTENTE			
MISION DEL PUESTO	SUPERVISA Y EJECUTA ACTIVIDADES DE TALENTO HUMANO, DETERMINADAS EN LAS DISPOSICIONES LEGALES VIGENTES, LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, LA PLANIFICACIONES OPERATIVA ANUAL Y LOS PROCESOS DE SU COMPETENCIA.			
UBICACIÓN ESTRUCTURAL				
				
REQUISITOS MÍNIMOS				
NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	AREA ACADÉMICA	NIVEL ACADÉMICO	EXPERTIS	
SUPERIOR COMPLETO	TALENTO HUMANO, PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRACION.	TERCER NIVEL	4 AÑOS	
CONOCIMIENTOS GENERALES				
NOMBRE			S / C / A	NIVEL
LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO			C	ALTO
LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO			S	ALTO
ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE			C	ALTO
CONTROL INTERNO			A	ALTO
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO			S	ALTO
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA			S	MEDIO
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS			S	ALTO
GESTIÓN POR PROCESOS			S	ALTO
GESTIÓN DE PROYECTOS			S	BAJO
SISTEMAS INFORMÁTICOS DE TALENTO HUMANO			A	MEDIO
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS REQUERIDOS PARA EL EXPERTO SUPERVISORS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA CGE				
CÓDIGO DE TRABAJO			S	ALTO
LEY REFORMATORIA A LA LEY DE SEGURIDAD SOCIAL			S	ALTO
ANALISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACION			S	MEDIO
GESTIÓN FINANCIERA - CONTABLE			S	BAJO

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS REQUERIDOS PARA EL EXPERTO SUPERVISOR DE GESTIÓN DE DISEÑO Y ESTRATEGIAS DEL TALENTO HUMANO							
DESARROLLO ORGANIZACIONAL						S	MEDIO
NORMAS TÉCNICAS DE LOS SUBSISTEMAS DEL SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO						S	MEDIO
MERCADERO						S	ALTO
ACTIVIDADES							
NÚMERO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	F.	I.	D.	T.	TIPO	
GENERALES							
1	Sugiere acciones para la formulación de la planificación estratégica institucional, dentro de su ámbito de competencia.	2	4	4	18	ESTRATEGICA	
2	Participa en la elaboración de la planificación operativa anual de la Gestión de Talento Humano.	2	4	4	18	ESTRATEGICA	
3	Supervisa y ejecuta proyectos definidos en la planificación operativa anual de la Gestión de Talento Humano.	2	4	4	18	ESTRATEGICA	
4	Establece políticas y lineamientos para la ejecución de planes, programas, proyectos, procesos y productos de la Gestión de Talento Humano y coordina su aplicación.	5	4	4	18	ESTRATEGICA	
5	Supervisa y revisa informes técnicos - administrativos, acciones de personal, acuerdos, comunicaciones y demás documentos de conformidad con el área de su competencia.	5	4	3	17	ESTRATEGICA	
6	Supervisa y ejecuta actividades de los procesos de la Gestión de Talento Humano a nivel nacional y su aplicación de acuerdo a los niveles de desconcentración.	5	4	3	17	ESTRATEGICA	
7	Controla y evalúa el cumplimiento de la ejecución de la planificación operativa anual, procesos y productos de la Gestión de Talento Humano.	5	4	3	17	ESTRATEGICA	
8	Asesora en temas relacionados con su área de competencia.	5	4	3	17	ESTRATEGICA	
9	Participa en el establecimiento de acciones de mejoramiento de la Gestión de Talento Humano	5	4	3	17	ESTRATEGICA	
10	Establece lineamientos para el desarrollo de investigaciones, estudios, análisis de proyectos y procesos en el área de su competencia y coordina su aplicación.	2	4	3	14	ESTRATEGICA	
11	Coordina y participa en actividades con entidades y organismos del sector público en el área de su competencia.	2	3	3	11	OPERATIVA	
ESPECIFICAS ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO CGE							
1	Supervisa la actualización, registro y control del archivo especializado de los expedientes del personal de la Contraloría General del Estado.	2	4	3	14	ESTRATEGICA	
2	Supervisa informes técnicos de quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores de la Contraloría General del Estado.	2	4	3	14	ESTRATEGICA	
3	Supervisa la elaboración del Distributivo de remuneraciones mensuales.	2	4	3	14	ESTRATEGICA	
4	Supervisa la actualización del registro y control de las cauciones del personal de la Contraloría General del Estado.	4	3	3	13	ESTRATEGICA	
5	Supervisa y elabora informes técnicos de sanciones disciplinarias de amonestaciones verbal, escrita y sanciones pecuniarias administrativas de los servidores de la Matriz de la Contraloría General del Estado.	2	3	3	11	OPERATIVA	
6	Supervisa y ejecuta actividades de los procesos de sumarios administrativos de los servidores de la Contraloría General del Estado.	1	3	3	10	OPERATIVA	
ESPECIFICAS ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO AUDITORIAS INTERNAS							
1	Supervisa la elaboración de informes técnicos de quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra del personal técnico de las unidades de Auditoría Interna de las Entidades y Organismos del sector público.	2	4	3	14	ESTRATEGICA	
2	Supervisa la actualización, registro y control del archivo especializado de los expedientes del personal técnico de las unidades de Auditoría Interna de las Entidades y Organismos del sector público.	2	4	3	14	ESTRATEGICA	
3	Supervisa y elabora informes técnicos de sanciones disciplinarias de amonestaciones verbal, escrita y sanciones pecuniarias administrativas del personal técnico de las unidades de Auditoría Interna de las Entidades y Organismos del sector público.	2	3	3	11	OPERATIVA	
4	Supervisa y ejecuta actividades de los procesos de sumarios administrativos del personal técnico de las unidades de Auditoría Interna de las Entidades y Organismos del Sector Público.	1	3	3	10	OPERATIVA	
ESPECIFICAS ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE DISEÑO Y ESTRATEGIAS							
1	Supervisa y ejecuta proyectos de los Subsistemas de Talento Humano y de fortalecimiento institucional a nivel nacional y su aplicación de acuerdo a los niveles de desconcentración.	2	4	3	14	ESTRATEGICA	
2	Supervisa y elabora reglamentos, manuales y demás normas requeridas para regular la administración de Talento Humano.	2	4	3	14	ESTRATEGICA	
3	Supervisa y realiza proyectos y actividades de capacitación y desarrollo profesional de los servidores de la Contraloría General del Estado y del personal técnico de las unidades de Auditoría Interna de las Entidades y Organismos del sector público, en coordinación con la Dirección de Capacitación	2	4	3	14	ESTRATEGICA	
4	Supervisa y aplica los Sistemas Informáticos de Talento Humano utilizados en la Gestión de Talento Humano.	2	4	3	14	ESTRATEGICA	


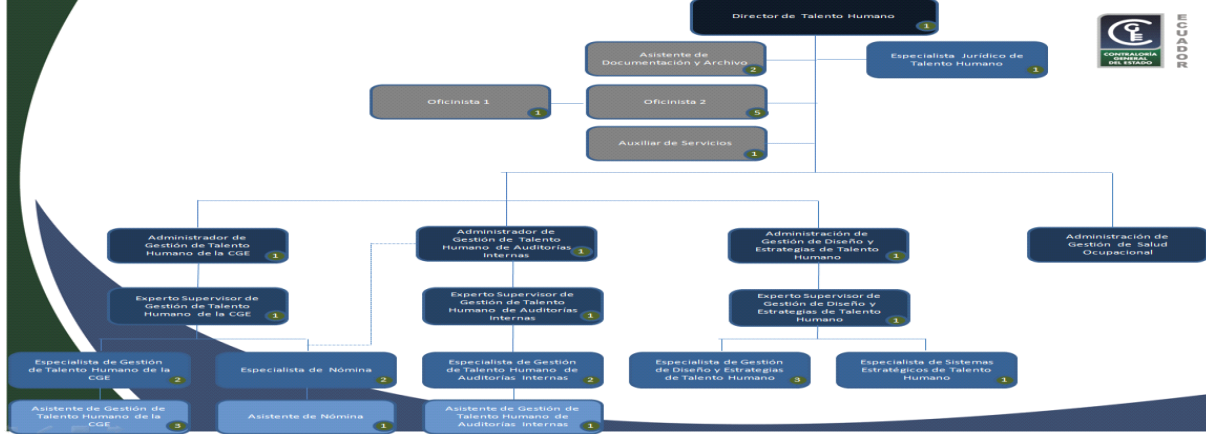
COM PETENCIAS		
NÚMERO	NOMBRE DE LA COM PETENCIA	NIVEL
1	Conocimiento del entorno organizacional	ALTA
2	Desarrollo estratégico del talento humano	BAJA
3	Iniciativa	ALTA
4	Juicio y toma de decisiones	MEDIA
5	Liderazgo	BAJA
6	Monitoreo y control	BAJA
7	Orientación / asesoramiento	BAJA
8	Orientación a los resultados	MEDIA
9	Orientación de servicio	MEDIA
10	Pensamiento analítico	ALTA
11	Pensamiento estratégico	BAJA
12	Trabajo en equipo	MEDIA

Fuente: Estructura Organizacional / Dimensionamiento / Diccionario de Competencias

Elaborado por el Autor

TABLA 5.11

Perfil por competencias – Especialista de Talento Humano *CGE / **AI / *DYE**

 CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO PERFILES POR COMPETENCIAS DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
NOMBRE DEL PUESTO	ESPECIALISTA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO CGE / ESPECIALISTA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO AUDITORIAS INTERNAS / ESPECIALISTA DE DISEÑO Y ESTRATEGIAS DEL TALENTO HUMANO	ROL DEL PUESTO	EJECUCION DE PROCESOS
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	GRADO / GRUPO	16 / 10
AREA	GESTION DE TALENTO HUMANO	LUGAR DE TRABAJO / MODALIDAD	QUITO / 5 X 2
PUESTO SUPERVISOR	ADMINISTRADOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO CGE / AUDITORIAS INTERNAS / DISEÑO Y ESTRATEGIAS	INTERFAZ	UNIDADES ADMINISTRATIVAS CGE / INSTITUCIONES Y ORGANISMOS DEL SECTOR PUBLICO / UNIDADES DE AUDITORIAS INTERNAS
PUESTOS QUE SUPERVISA	ASISTENTE		
MISION DEL PUESTO	EJECUTA ACTIVIDADES Y PROYECTOS PROFESIONALES DE TALENTO HUMANO, DETERMINADAS EN LAS DISPOSICIONES LEGALES VIGENTES, LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICAS, LA PLANIFICACIONES OPERATIVA ANUAL Y EN LOS PROCESOS DE SU COMPETENCIA.		
UBICACIÓN ESTRUCTURAL			
			
REQUISITOS MINIMOS			
NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	AREA ACADÉMICA	NIVEL ACADÉMICO	EXPERTIS
SUPERIOR COMPLETO	TALENTO HUMANO, PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRACION.	TERCER NIVEL	2 AÑOS
CONOCIMIENTOS GENERALES			
NOMBRE	S / C / A	NIVEL	
LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	C	MEDIO	
LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO	S	MEDIO	
ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE	C	MEDIO	
CONTROL INTERNO	A	MEDIO	
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	S	MEDIO	
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	S	BAJO	
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	S	MEDIO	
GESTION DE PROCESOS	S	MEDIO	
GESTIÓN DE DE PROYECTOS	S	BAJO	
SISTEMAS INFORMÁTICOS DE TALENTO HUMANO	A	ALTO	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS REQUERIDOS PARA EL EXPERTO SUPERVISORS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA CGE			
CÓDIGO DE TRABAJO	S	MEDIO	
LEY REFORMATORIA A LA LEY DE SEGURIDAD SOCIAL	S	MEDIO	
ANÁLISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACION	S	MEDIO	
GESTIÓN FINANCIERA - CONTABLE	S	BAJO	

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS REQUERIDOS PARA EL EXPERTO SUPERVISOR DE GESTIÓN DE DISEÑO Y ESTRATEGIAS DEL TALENTO HUMANO							
DESARROLLO ORGANIZACIONAL						S	BAJO
NORMAS TÉCNICAS DE LOS SUBSISTEMAS DEL SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO						S	ALTO
MERCADEO						S	ALTO
ACTIVIDADES							
NÚMERO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	F.	I.	D.	T.	TIPO	
GENERALES							
1	Participa en la formulación de la planificación estratégica institucional, dentro de su ámbito de competencia.	2	4	4	18	ESTRATEGICA	
2	Participa en la elaboración de la planificación operativa anual de la Gestión de Talento Humano.	2	4	4	18	ESTRATEGICA	
3	Ejecuta proyectos definidos en la planificación operativa anual de la Gestión de Talento Humano.	2	4	4	18	ESTRATEGICA	
4	Sugiere políticas y lineamientos para la ejecución de planes, programas, proyectos, procesos y productos de la Gestión de Talento Humano y coordina su aplicación.	2	4	4	18	ESTRATEGICA	
5	Elabora formas técnicas - administrativas, acciones de personal, acuerdos, comunicaciones y demás documentos de conformidad con el área de su competencia.	5	4	3	17	ESTRATEGICA	
6	Ejecuta actividades de los procesos de la Gestión de Talento Humano a nivel nacional y su aplicación de acuerdo a los niveles de desconcentración.	5	4	3	17	ESTRATEGICA	
7	Brinda asistencia técnica en temas relacionados con su área de competencia.	5	4	3	17	ESTRATEGICA	
8	Sugiere acciones de mejoramiento de la Gestión de Talento Humano	5	4	3	17	ESTRATEGICA	
9	Realiza investigaciones, estudios, análisis de proyectos y procesos en el área de su competencia y coordina su aplicación.	2	4	3	14	ESTRATEGICA	
10	Coordina y participa en actividades con entidades y organismos del sector público en el área de su competencia.	2	3	3	11	OPERATIVA	
ESPECIFICAS ESPECIALISTA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO CGE							
1	Realiza solicitudes y ordenes de pago para liquidaciones						
2	Actualiza el registro y control de las cauciones del personal de la Contraloría General del Estado.	4	3	3	13	ESTRATEGICA	
ESPECIFICAS ESPECIALISTA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO AUDITORIAS INTERNAS							
1	Actualiza el catastro de las unidades de auditorías internas de las instituciones y organismos del sector público	2	4	3	14	ESTRATEGICA	
2	Coordina actividades e informes con la Dirección de Coordinación de Auditorías Internas de la CGE	2	4	3	14	ESTRATEGICA	
ESPECIFICAS ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE DISEÑO Y ESTRATEGIAS							
1	Ejecuta proyectos de los Subsistemas de Talento Humano y de fortalecimiento institucional a nivel nacional y su aplicación de acuerdo a los niveles de desconcentración.	2	4	3	14	ESTRATEGICA	
2	Elabora reglamentos, manuales y demás normas requeridas para regular la administración de Talento Humano.	2	4	3	14	ESTRATEGICA	
3	Realiza proyectos y actividades de capacitación y desarrollo profesional de los servidores de la Contraloría General del Estado y del personal técnico de las unidades de Auditoría Interna de las Entidades y Organismos del sector público, en coordinación con la Dirección de Capacitación	2	4	3	14	ESTRATEGICA	
4	Supervisa y aplica los Sistemas Informáticos de Talento Humano utilizados en la Gestión de Talento Humano.	2	4	3	14	ESTRATEGICA	
COMPETENCIAS							
NÚMERO	NOMBRE DE LA COMPETENCIA					NIVEL	
1	Conocimiento del entorno organizacional					MEDIA	
2	Iniciativa					MEDIA	
3	Orientación a los resultados					MEDIA	
4	Orientación de servicio					MEDIA	
5	Pensamiento Analítico					MEDIA	
6	Trabajo en equipo					MEDIA	

Fuente: Estructura Organizacional / Dimensionamiento / Diccionario de Competencias

Elaborado por el Autor

*Contraloría General del Estado, ** Auditorías Internas, *** Diseño y Estrategias

TABLA 5.12

Perfil por competencias - Especialista de Nómina

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO PERFILES POR COMPETENCIAS DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO				
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
NOMBRE DEL PUESTO	ESPECIALISTA DE NOMINA	ROL DEL PUESTO	EJECUCION DE PROCESOS	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	GRADO / GRUPO	16 / 10	
AREA	GESTION DE TALENTO HUMANO	LUGAR DE TRABAJO / MODALIDAD	QUITO / 5 X 2	
PUESTO SUPERVISOR	ADMINISTRADOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO CGE	INTERFAZ	SERVIDORES DE LA CGE / INSTITUCIONES Y ORGANISMOS DEL SECTOR PUBLICO / PERSONAL TECNICO UNIDADES DE AUDITORIAS INTERNAS GADS, DIRECCION	
PUESTOS QUE SUPERVISA	ASISTENTE DE NOMINA			
MISION DEL PUESTO	EJECUTA ACTIVIDADES Y PROYECTOS PROFESIONALES DE NOMINA DEL TALENTO HUMANO, DETERMINADAS EN LAS DISPOSICIONES LEGALES VIGENTES, LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICAS, LA PLANIFICACION OPERATIVA ANUAL Y EN LOS PROCESOS DE SU COMPETENCIA.			
UBICACIÓN ESTRUCTURAL				
REQUISITOS MINIMOS				
NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	AREA ACADÉMICA	NIVEL ACADÉMICO	EXPERTIS	
SUPERIOR COMPLETO	TALENTO HUMANO, PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRACION.	TERCER NIVEL	2 AÑOS	
CONOCIMIENTOS				
NOMBRE	S	C	A	NIVEL
LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO		C		MEDIO
LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO		S		MEDIO
ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE		C		MEDIO
CONTROL INTERNO			A	MEDIO
SISTEMAS INFORMÁTICOS DE TALENTO HUMANO			A	ALTO
CÓDIGO DE TRABAJO		S		MEDIO
LEY REFORMATORIA A LA LEY DE SEGURIDAD SOCIAL		S		MEDIO
GESTIÓN FINANCIERA - CONTABLE		S		MEDIO

ACTIVIDADES						
NÚMERO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	F.	I.	D.	T.	TIPO
1	Participa en la formulación de la planificación estratégica institucional, dentro de su ámbito de competencia.	2	4	4	18	ESTRATEGICA
2	Participa en la elaboración de la planificación operativa anual de la Gestión de Talento Humano.	2	4	4	18	ESTRATEGICA
3	Ejecuta proyectos definidos en la planificación operativa anual de la Gestión de Talento Humano.	2	4	4	18	ESTRATEGICA
4	Sugiere políticas y lineamientos para la ejecución de planes, programas, proyectos, procesos y productos de la Gestión de Talento Humano y coordina su aplicación.	2	4	4	18	ESTRATEGICA
5	Brinda asistencia técnica en temas relacionados con su área de competencia.	5	4	3	17	ESTRATEGICA
6	Sugiere acciones de mejoramiento de la Gestión de Talento Humano	5	4	3	17	ESTRATEGICA
7	Realiza investigaciones, estudios, análisis de proyectos y procesos en el área de su competencia y coordina su aplicación.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
8	Elabora, consolida y actualiza el Distributivo de remuneraciones mensuales.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
9	Pago de honorarios a servidores y diferencias de sueldos	2	4	3	14	ESTRATEGICA
10	Ingreso de salidas, entradas, cambios de sueldos en el IESS	2	4	3	14	ESTRATEGICA
11	Elaboración de reformas	2	4	3	14	ESTRATEGICA
12	Cuadre con el sistema de ingresos y salidas de personal	2	4	3	14	ESTRATEGICA
13	Cuadre con Ministerio de Finanzas de distributivos	2	3	3	11	OPERATIVA
14	Coordina y participa en actividades con entidades y organismos del sector público en el área de su competencia.	2	3	3	11	OPERATIVA
15	Elaboración y análisis de horas suplementarias y extraordinarias	2	3	3	11	OPERATIVA
16	Ingresos al sistema de talento humano y del Ministerio de Finanzas ESIPREM movimientos de personal	2	3	3	11	OPERATIVA
17	Coordina la nómina con la Administración de Gestión de Talento Humano de Auditorías Internas	2	3	3	11	OPERATIVA

COMPETENCIAS		
NÚMERO	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	NIVEL
1	Conocimiento del Entorno Organizacional	MEDIA
2	Destreza Matemática	MEDIA
3	Iniciativa	MEDIA
4	Orientación a resultados	MEDIA
5	Orientación de servicio	MEDIA
6	Pensamiento analítico	MEDIA
7	Trabajo en equipo	MEDIA

Fuente: Estructura Organizacional / Dimensionamiento / Diccionario de Competencias

Elaborado por el Autor

TABLA 5.13

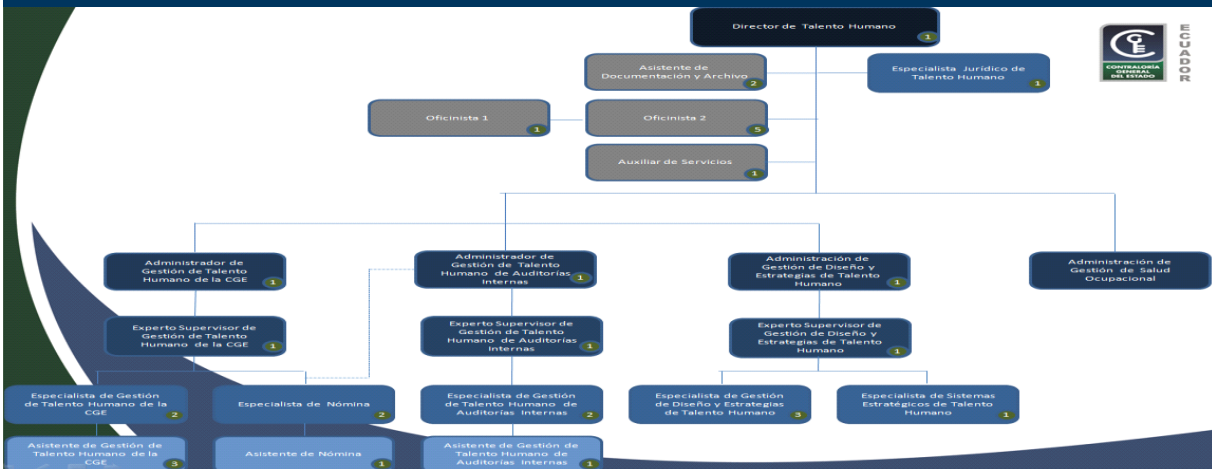
Perfil por competencias - Especialista de Sistemas Estratégicos de Talento Humano



CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO
PERFILES POR COMPETENCIAS
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
NOMBRE DEL PUESTO	ESPECIALISTA DE SISTEMAS ESTRATEGICOS DE TALENTO HUMANO	ROL DEL PUESTO	EJECUCION DE PROCESOS
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	GRADO / GRUPO	16 / 10
AREA	GESTION DE TALENTO HUMANO	LUGAR DE TRABAJO / MODALIDAD	QUITO / 5 X 2
PUESTO SUPERVISOR	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	INTERFAZ	SERVIDORES DE LA DIRECCION / INSTITUCIONES Y ORGANISMOS DEL SECTOR PUBLICO
PUESTOS QUE SUPERVISA	N/A		
MISION DEL PUESTO	EJECUTA ACTIVIDADES Y PROYECTOS PROFESIONALES JURIDICOS DE TALENTO HUMANO, DETERMINADAS EN LAS DISPOSICIONES LEGALES VIGENTES, LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL Y EN LOS PROCESOS DE SU COMPETENCIA.		

UBICACIÓN ESTRUCTURAL



REQUISITOS MÍNIMOS

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	AREA ACADÉMICA	NIVEL ACADÉMICO	EXPERTIS
SUPERIOR COMPLETO	ING EN SISTEMAS	TERCER NIVEL	2 AÑOS

CONOCIMIENTOS

NOMBRE	S / C / A	NIVEL
LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	C	MEDIO
LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO	S	MEDIO
ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE	C	MEDIO
CONTROL INTERNO	A	MEDIO
CÓDIGO DE TRABAJO	S	MEDIO
LEY REFORMATORIA A LA LEY DE SEGURIDAD SOCIAL	S	MEDIO
GESTION DE PROYECTOS	S	BAJO
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	S	BAJO
NORMAS TÉCNICAS DE LOS SUBSISTEMAS DEL SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO	S	ALTO
SISTEMAS INFORMÁTICOS DE TALENTO HUMANO	S	ALTO

ACTIVIDADES							
NÚMERO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	F.	I.	D.	T.	TIPO	
GENERALES							
1	Participa en la formulación de la planificación estratégica institucional, dentro de su ámbito de competencia.	2	4	4	18	ESTRATEGICA	
2	Participa en la elaboración de la planificación operativa anual de la Gestión de Talento Humano.	2	4	4	18	ESTRATEGICA	
3	Ejecuta proyectos definidos en la planificación operativa anual de la Gestión de Talento Humano.	2	4	4	18	ESTRATEGICA	
4	Sugiere políticas y lineamientos para la ejecución de planes, programas, proyectos, procesos y productos de la Gestión de Talento Humano y coordina su aplicación.	2	4	4	18	ESTRATEGICA	
5	Automatizar e integrar subsistemas de talento humano	2	4	4	18	ESTRATEGICA	
6	Brinda soporte técnico en temas relacionados con su área de competencia a la Dirección y a las Administraciones de Gestión de Talento Humano	5	4	3	17	ESTRATEGICA	
7	Sugiere acciones de mejoramiento de la Gestión de Talento Humano	5	4	3	17	ESTRATEGICA	
8	Compactar y reparar bases de datos, crear y administrar usuarios	2	4	3	14	ESTRATEGICA	
9	Generar informes, reportes y archivos de la gestión de talento humano	2	4	3	14	ESTRATEGICA	
10	Realiza investigaciones, estudios, análisis de proyectos y procesos en el área de su competencia y coordina su aplicación.	2	4	3	14	ESTRATEGICA	
11	Creación de archivos para elaborar distributivo	2	4	3	14	ESTRATEGICA	
12	Coordina y participa en actividades con entidades y organismos del sector público en el área de su competencia.	2	3	3	11	OPERATIVA	
COMPETENCIAS							
NÚMERO	NOMBRE DE LA COMPETENCIA						NIVEL
1	Conocimiento del Entorno Organizacional						MEDIA
2	Destreza Matemática						ALTA
3	Iniciativa						MEDIA
4	Orientación a resultados						MEDIA
5	Orientación de servicio						MEDIA
6	Pensamiento analítico						MEDIA
7	Trabajo en equipo						MEDIA

Fuente: Estructura Organizacional / Dimensionamiento / Diccionario de Competencias

Elaborado por el Autor

TABLA 5.14

Perfil por competencias - Especialista Jurídico de Talento Humano

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO PERFILES POR COMPETENCIAS DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO				
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
NOMBRE DEL PUESTO	ESPECIALISTA JURIDICO DE TALENTO HUMANO	ROL DEL PUESTO	EJECUCION DE PROCESOS	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	GRADO / GRUPO	16 / 10	
AREA	GESTION DE TALENTO HUMANO	LUGAR DE TRABAJO / MODALIDAD	QUITO / 5 X 2	
PUESTO SUPERVISOR	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	INTERFAZ	DIRECCION DE NORMATIVA, COORDINACION JURIDICA, SERVIDORES DE LA DIRECCION	
PUESTOS QUE SUPERVISA	N/A			
MISION DEL PUESTO	EJECUTA ACTIVIDADES Y PROYECTOS PROFESIONALES JURIDICOS DE TALENTO HUMANO, DETERMINADAS EN LAS DISPOSICIONES LEGALES VIGENTES, LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL Y EN LOS PROCESOS DE SU COMPETENCIA.			
UBICACIÓN ESTRUCTURAL				
REQUISITOS MINIMOS				
NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	AREA ACADÉMICA	NIVEL ACADÉMICO	EXPERTIS	
SUPERIOR COMPLETO	ABOGADO, DOCTOR EN JURISPRUDENCIA	TERCER NIVEL	2 AÑOS	
CONOCIMIENTOS				
NOMBRE	S	C	A	NIVEL
LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO		C		ALTO
LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO		S		ALTO
ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE		C		ALTO
CONTROL INTERNO		A		MEDIO
CÓDIGO DE TRABAJO		S		ALTO
LEY REFORMATORIA A LA LEY DE SEGURIDAD SOCIAL		S		ALTO
DESARROLLO ORGANIZACIONAL		S		ALTO
GESTION DE PROYECTOS		S		BAJO
NORMAS TÉCNICAS DE LOS SUBSISTEMAS DEL SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO		S		ALTO
SISTEMAS INFORMÁTICOS DE TALENTO HUMANO		S		ALTO

ACTIVIDADES						
NÚMERO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	F.	I.	D.	T.	TIPO
GENERALES						
1	Participa en la formulación de la planificación estratégica institucional, dentro de su ámbito de competencia.	2	4	4	18	ESTRATEGICA
2	Participa en la elaboración de la planificación operativa anual de la Gestión de Talento Humano.	2	4	4	18	ESTRATEGICA
3	Ejecuta proyectos definidos en la planificación operativa anual de la Gestión de Talento Humano.	2	4	4	18	ESTRATEGICA
4	Sugiere políticas y lineamientos para la ejecución de planes, programas, proyectos, procesos y productos de la Gestión de Talento Humano y coordina su aplicación.	2	4	4	18	ESTRATEGICA
5	Elabora comunicaciones e informes legales	5	4	3	17	ESTRATEGICA
6	Ejecuta actividades de los procesos de la Gestión de Talento Humano a nivel nacional y su aplicación de acuerdo a los niveles de desconcentración.	5	4	3	17	ESTRATEGICA
7	Brinda asistencia técnica en temas relacionados con su área de competencia a la Dirección y a las Administraciones de Gestión de Talento Humano	5	4	3	17	ESTRATEGICA
8	Sugiere acciones de mejoramiento de la Gestión de Talento Humano	5	4	3	17	ESTRATEGICA
9	Realiza investigaciones, estudios, análisis de proyectos y procesos en el área de su competencia y coordina su aplicación.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
10	Elabora informes técnicos de quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores de la Contraloría General del Estado y del personal técnico de las unidades de Auditoría Interna de las Entidades y Organismos del sector público.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
11	Sustenta sumarios administrativos	2	4	3	14	ESTRATEGICA
12	Elabora informes técnicos de sanciones disciplinarias de amonestaciones verbal, escrita y sanciones pecuniarias administrativas de los servidores de la Matriz de la Contraloría General del Estado y del personal técnico de las unidades de Auditoría Interna de las Entidades y Organismos del sector público.	2	3	3	11	OPERATIVA
13	Ejecuta actividades de los procesos de sumarios administrativos de los servidores de la Contraloría General del Estado y del personal técnico de las unidades de Auditoría Interna de las Entidades y Organismos del sector público.	2	3	3	11	OPERATIVA
14	Realiza proyectos de acuerdo	2	3	3	11	OPERATIVA
15	Coordina y participa en actividades con entidades y organismos del sector público en el área de su competencia.	2	3	3	11	OPERATIVA
COMPETENCIAS						
NÚMERO	NOMBRE DE LA COMPETENCIA					NIVEL
1	Conocimiento del entorno organizacional					MEDIA
2	Iniciativa					MEDIA
3	Juicio y Toma de Decisiones					ALTA
4	Orientación / asesoramiento					ALTA
5	Orientación a los resultados					MEDIA
6	Orientación de servicio					MEDIA
7	Pensamiento Analítico					MEDIA
8	Trabajo en equipo					MEDIA

Fuente: Estructura Organizacional / Dimensionamiento / Diccionario de Competencias

Elaborado por el Autor

TABLA 5.15

Perfil por competencias - Asistente de Talento Humano *CGE / **AI

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO PERFILES POR COMPETENCIAS DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO				
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
NOMBRE DEL PUESTO	ASISTENTE DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO CGE / ASISTENTE DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO AUDITORIAS INTERNAS	ROL DEL PUESTO	APOYO EN LA EJECUCIÓN DE PROCESOS	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	GRADO / GRUPO	11/ 5	
AREA	GESTION DE TALENTO HUMANO	LUGAR DE TRABAJO / MODALIDAD	QUITO / 5 X 2	
PUESTO SUPERVISOR	ADMINISTRADOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO CGE / AUDITORIAS INTERNAS	INTERFAZ	SERVIDORES DE LA DIRECCION / INSTITUCIONES Y ORGANISMOS DEL SECTOR PUBLICO	
PUESTOS QUE SUPERVISA	N/A			
MISION DEL PUESTO	EJECUTA ACTIVIDADES Y PROYECTOS PROFESIONALES DE TALENTO HUMANO, DETERMINADAS EN LAS DISPOSICIONES LEGALES VIGENTES, LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICAS, LA PLANIFICACIONES OPERATIVA ANUAL Y EN LOS PROCESOS DE SU COMPETENCIA.			
UBICACIÓN ESTRUCTURAL				
REQUISITOS MINIMOS				
NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	AREA ACADÉMICA	NIVEL ACADÉMICO	EXPERTIS	
CURSANDO TERCER AÑO O SEXTO SEM ESTRE DE UNIVERSIDAD	TALENTO HUMANO, PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRACION.		1AÑO	
CONOCIMIENTOS				
NOMBRE	S	C	A	NIVEL
LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO		C		BAJO
LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO		S		BAJO
ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE		C		BAJO
CONTROL INTERNO			A	BAJO
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		S		BAJO
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS		S		BAJO
GESTION POR PROCESOS		S		BAJO
SISTEMAS INFORMÁTICOS DE TALENTO HUMANO			A	BAJO
CÓDIGO DE TRABAJO		S		BAJO
LEY REFORMATORIA A LA LEY DE SEGURIDAD SOCIAL		S		BAJO
GESTIÓN FINANCIERA - CONTABLE		S		BAJO
ANÁLISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACION		A		BAJO
NORMAS TÉCNICAS DE LOS SUBSISTEMAS DEL SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO		S		BAJO

ACTIVIDADES						
NÚMERO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	F.	I.	D.	T.	TIPO
GENERALES						
1	Apoya en la ejecución de actividades de los proyectos definidos en la planificación operativa anual.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
2	Apoya en la ejecución de actividades de los procesos de la Gestión de Talento Humano.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
3	Compila y maneja la legislación y jurisprudencia especializada de la Gestión de Talento Humano.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
4	Realiza informes, acciones de personal, comunicaciones y demás documentos bajo un formato y lineamientos establecidos.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
5	Apoya en la elaboración de investigaciones, estudios, análisis de proyectos y procesos en el área de su competencia.	2	3	3	11	OPERATIVA
6	Ingresa información en los Sistemas Informáticos de Talento Humano, utilizados en el Gestión de Talento Humano.	2	3	3	11	OPERATIVA
ESPECIFICAS ESPECIALISTA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO AUDITORIAS INTERNAS						
1	Posicionar al funcionario contratado	3	3	3	12	OPERATIVA
2	Registrar, clasificar, desglosar e ingresar al sistema de recursos humanos acciones de personal	4	3	3	13	OPERATIVA
3	Elaborar certificaciones	4	2	3	10	OPERATIVA
COM PETENCIAS						
NÚMERO	NOMBRE DE LA COM PETENCIA					NIVEL
1	Conocimiento del entorno organizacional					BAJA
2	Iniciativa					BAJA
3	Orientación a los resultados					BAJA
4	Orientación de Servicio					BAJA
5	Pensamiento Analítico					BAJA
6	Trabajo en equipo					BAJA


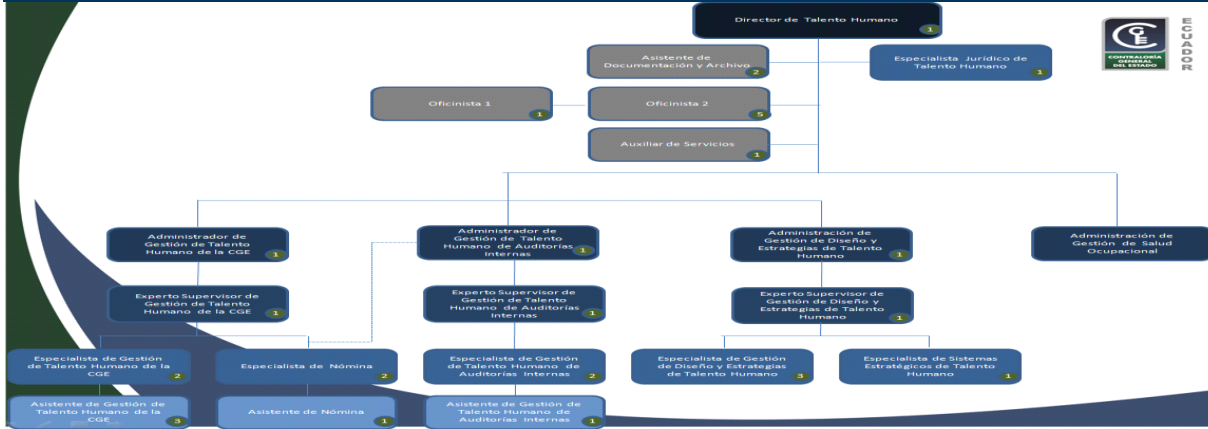
Fuente: Estructura Organizacional / Dimensionamiento / Diccionario de Competencias

Elaborado por el Autor

***Contraloría General del Estado, **Auditorías Internas**

TABLA 5.16

Perfil por competencias - Asistente de Nómina

 CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO PERFILES POR COMPETENCIAS DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
NOMBRE DEL PUESTO	ESPECIALISTA DE NOMINA	ROL DEL PUESTO	APOYO EN LA EJECUCION DE
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	GRADO / GRUPO	11/ 5
AREA	GESTION DE TALENTO HUMANO	LUGAR DE TRABAJO / MODALIDAD	QUITO / 5 X 2
PUESTO SUPERVISOR	ADM INISTRADOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO CGE	INTERFASE	SERVIDORES DE LA CGE / INSTITUCIONES Y ORGANISMOS DEL SECTOR PUBLICO / PERSONAL TECNICO UNIDADES DE AUDITORIAS INTERNAS GADS, DIRECCION FINANCIERA
PUESTOS QUE SUPERVISA	N/A		
MISION DEL PUESTO	EJECUTA ACTIVIDADES Y PROYECTOS PROFESIONALES DE NOMINA DEL TALENTO HUMANO, DETERMINADAS EN LAS DISPOSICIONES LEGALES VIGENTES, LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICAS, LA PLANIFICACIONES OPERATIVA ANUAL Y EN LOS PROCESOS DE SU COMPETENCIA.		
UBICACIÓN ESTRUCTURAL			
			
REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO			
NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	AREA ACADÉMICA	NIVEL ACADÉMICO	EXPERTIS
SUPERIOR COMPLETO	TALENTO HUMANO, PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRACION.	TERCER NIVEL	2 AÑOS
CONOCIMIENTOS			
NOMBRE	S / C / A	NIVEL	
LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	C	BAJO	
LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO	S	BAJO	
ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CGE	C	BAJO	
CONTROL INTERNO	A	BAJO	
SISTEMAS INFORMÁTICOS DE TALENTO HUMANO	A	BAJO	
CÓDIGO DE TRABAJO	S	BAJO	
LEY REFORMATORIA A LA LEY DE SEGURIDAD SOCIAL	S	BAJO	
GESTIÓN FINANCIERA - CONTABLE	S	BAJO	

ACTIVIDADES						
NÚMERO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	F.	I.	D.	T.	TIPO
1	Apoya en la ejecución de actividades de los proyectos definidos en la planificación operativa anual.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
2	Apoya en la ejecución de actividades de los procesos de la Gestión de Talento Humano.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
3	Compila y maneja la legislación y jurisprudencia especializada de la Gestión de Talento Humano.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
4	Realiza informes, acciones de personal, comunicaciones y demás documentos bajo un formato y lineamientos establecidos.	2	4	3	14	ESTRATEGICA
5	Apoya en la elaboración de investigaciones, estudios, análisis de proyectos y procesos en el área de su competencia.	2	3	3	11	OPERATIVA
6	Ingresa información en los Sistemas Informáticos de Talento Humano, utilizados en el Gestión de Talento Humano.	2	3	3	11	OPERATIVA
7	Legaliza contratos código de trabajo	2	3	3	11	OPERATIVA
8	Notifica término de prueba 90 días y un año código de trabajo	2	3	3	11	OPERATIVA
9	Realiza actas de finiquito	2	3	3	11	OPERATIVA

COMPETENCIAS		
NÚMERO	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	NIVEL
1	Conocimiento del entorno organizacional	BAJA
2	Iniciativa	BAJA
3	Orientación a los resultados	BAJA
4	Orientación de Servicio	BAJA
5	Pensamiento Analítico	BAJA
6	Trabajo en equipo	BAJA
7	Destreza Matemática	BAJA

Fuente: Estructura Organizacional / Dimensionamiento / Diccionario de Competencias

Elaborado por el Autor

6.- BIBLIOGRAFÍA

Adam Everett E, Jr / Ebert Ronald J. (1991), Administración de la Producción y las Operaciones – Conceptos, modelos y funcionamiento, Cuarta Edición, Prentice Hall. México Cuarta Edición.

Alfredo Paredes & Asociados Cía. Ltda. (2013), Introducción a la Administración de Recursos Humanos por Competencias, Potenciando el Capital Humano en la Organización”

Alles, Martha (2008). Desarrollo del Talento Humano basado en competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008.

Alles, Martha (2006). Selección por competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006.

Alvarado V, Falconí F, Espinoza R, Rivera P (2011). Función Ejecutiva Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional, Registro Oficial No. 599.

Andrade Roberto (2007). Administración de la Gestión del Talento Humano por el Modelo Integrado por Competencias.

Barnard, Chester I, (1971). As funcoes do executive, Sao Paulo Atlas.

Bartlett CA (1999). The Knowledge-Based Organization: A Managerial Revolution. In: Ruggles R, Holtshouse D .The Knowledge Advantage: 14 Visionaries Define Marketplace Success in the New Economy. Dover, NH: Capstone.

Beckhard, Richard (1972). Desenvolvimento organizacional: estrategias e modelos, Sao Paulo, Edgar Blücher, p. 19.

Boyatzis, R.(1982), “The competent manager”, John Wiley & Sons, Nueva Cork.

Cancino, J. E. O., Morales, M. C. R., & Ramírez, J. H. A. (2009). Sobre la necesidad de un nuevo enfoque para la identificación, medición y desarrollo de competencias. (Spanish). *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(22), 244–245. <http://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/553/497>.

Chiavenato, Idalberto (2004), *Gestión del Talento Humano*, McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, Idalberto (2007), *Administración de recursos humanos – El capital humano de las organizaciones*, McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Comisión de Gestión de Talento Humano Petrocomercial (2008)

Comisión Técnica Interinstitucional PETROECUADOR (2009)

Davis K, Newstrom J (1991); *Comportamiento Humano en el Trabajo – Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill, Inc., U.S.A.

Franklin Fincowsky Enrique Benjamín (2009); *Organización de Empresas – Análisis, diseño y estructura*, McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Gardner, H. (1983). *Frames of the mind: The theory of multiple inteligences*. New York: Bantam Books

Jericó, Pilar (2001); *Gestión del Talento*, Prentice Hall, Pearson Educación, Madrid, 2001, páginas 67 y 68.

Klingner Donald E. (2001); *La Administración del Personal en el Sector Público*, McGraw-Hill, Cuarta Edición.

Lora Paola (2001) "Propuesta de un proceso de intervención para observar, interpretar y modificar discursos y estructuras organizacionales". *Ingeniería & Desarrollo*, 10: 1-16, 2001. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85201001>

McClelland, D.C. (1973); "Testing for competence rather than for intelligence", *American Psychologist*, 28, págs 1-14

Menguzzato M, Renau JJ. (1995). *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.

Minsal Pérez D, & Pérez Rodríguez Y. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. *Acimed* 2007; 16(4), 0–0.<http://scielo.sld.cu/revistas/pdf/aci/v16n4/aci101007pdf>
(Consultado,19/11/2013)

Mondy y NOE, Robert M. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Prentice-Hall. México 1997.

Normativa.eppetroecuador.ec de [http://normativa.eppetroecuador.ec:8080/documents/10157/13821/H06.01+Planificacion+y+Dise%C3%B1o+de+Perfiles+y+Organico+\(v01\),2011,p.2](http://normativa.eppetroecuador.ec:8080/documents/10157/13821/H06.01+Planificacion+y+Dise%C3%B1o+de+Perfiles+y+Organico+(v01),2011,p.2)

Pereda, S. & Berrocal, F. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces S.A.

Portales Carlos (2006), *Gestión Estratégica de Competencias*

Prahalad, C., & Hammel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review. May-June, 79-91.

Real Academia Española (1970), Diccionario de la lengua española.

Santamaría Robles Juan (Junio 2011); Guía de Estudio Gestión del Talento Humano por Competencias I.

Shipman, J.S., Ash, R.A., Battista, M., Carr, L., Eyde, Hesketh, B., Kehoe, J., L.D., Pearlman, K., Prien, E.P., & Sánchez, J.I (2000). The practice of competency modelling. Personnel Psychology, 53(3) – Autumn, 703-740.

Spencer; Lyle M. y Spencer, Signe M (1993). Competence at work, models for superior performance. John Wiley & Sons, Inc., Nueva York 1993, página 286.

BIBLIOGRAFÍAS PÀGINAS WEB

<http://intranet.contraloria.gob.ec/default.aspx> 2013/03/15