



ESPAMMFL

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS
PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA
PÚBLICA ESPAM MFL-EP**

AUTORAS:

**JOSSELYNE SOFÍA VERA SABANDO
GEMA JOSSENKA ZAMBRANO SÁNCHEZ**

TUTOR:

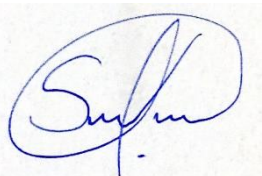
ING. NANCY EVELINA INTRIAGO CUSME MG.

CALCETA, ENERO DE 2023

DECLARACIÓN DE AUTORIA

Yo Josselyne Sofía Vera Sabando, con cédula de ciudadanía 1315514107 y Gema Jossenka Zambrano Sánchez, con cédula de ciudadanía 1313730598, declaramos bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: **Diseño de un Manual de Funciones por Competencias para la Gestión del Talento Humano de la Empresa Pública ESPAM MFL-EP** es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedemos a favor de la Escuela Superior Politécnica de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos conservando a nuestro favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



JOSSELYNE VERA SABANDO

CC. 1315514107

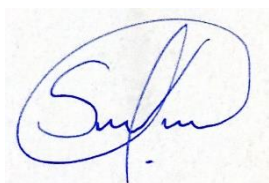


GEMA ZAMBRANO SÁNCHEZ

CC. 1313730598

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Josselyne Sofía Vera Sabando, con cédula de ciudadanía 1315514107 y Gema Jossenka Zambrano Sánchez, con cédula de ciudadanía 1313730598, autorizamos a la Escuela superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL–EP, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



JOSELYNE VERA SABANDO

CC. 1315514107



GEMA ZAMBRANO SÁNCHEZ

CC. 1313730598

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

ING. NANCY EVELINA INTRIAGO CUSME, MG. certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL-EP, que ha sido desarrollado por Josselyne Sofía Vera Sabando y Gema Jossenka Zambrano Sánchez, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ING. NANCY EVELINA INTRIAGO CUSME MG.

CC: 1309724712

TUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: **DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL-EP**, que ha sido desarrollado por **JOSSELYNE SOFÍA VERA SABANDO** y **GEMA JOSSENKA ZAMBRANO SÁNCHEZ**, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

MGS. MARYS IRIARTE VERA.

CC: 1310626104

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

MGS. ERNESTO GUEVARA CUBILLAS.

CC: 1310179328

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

MGS. ENRRY COX FIGUEROA.

CC: 1309488086

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos dio la oportunidad de una educación superior de calidad, y en la cual hemos forjado nuestros conocimientos profesionales día a día.

A nuestros profesores por brindarnos las herramientas necesarias y adecuadas para nuestro crecimiento profesional e individual.

Y finalmente a nuestros familiares, amigos y demás personas que nos motivaron a lo largo de nuestra carrera con su apoyo incondicional.

JOSSELYNE SOFÍA VERA SABANDO

GEMA JOSSENKA ZAMBRANO SÁNCHEZ

DEDICATORIA

A Dios por brindarme fortaleza en momentos de dificultad y su infinito amor en cada paso de mi vida. A mi madre Martha Sabando por ser el pilar fundamental durante toda mi vida, apoyarme y creer en mí en todo momento, a mis hermanos Raisia y Cristhian Vera Sabando por estar siempre junto a mí en cada momento bueno o malo.

A mi pareja Ignacio Plaza por apoyarme siempre y estar junto a mí en cada tropezón, y no dejarme rendirme cuando sentía que ya no podía y en especial a mi hijo Liam Plaza que llego a darme fuerzas y más ganas de seguir adelante para ser una mejor persona y una excelente profesional, daré lo mejor para que se sientan orgullosos de mí siempre.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se haya realizado con éxito, en especial a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos

JOSSELYNE SOFÍA VERA SABANDO

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan importante de mi formación profesional, por el éxito alcanzado y los momentos de dificultad que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mis padres Wilmer Zambrano y Alexandra Sánchez por su comprensión, por ser el pilar más importante en mi vida, por brindarme su apoyo incondicional y sus consejos para ser de mí una mejor persona.

A mis hermanos, Cristhian y Diana Zambrano por estar a mi lado en cada momento y por darme ese empuje a seguir.

A mi pareja, Ronnie Cárdenas por demostrarme su apoyo en los momentos más turbulentos para continuar y no desistir, gracias por su ayuda y amor incondicional.

Y por último gracias a todos los que sin duda alguna me brindaron su ayuda para hacer de este proyecto una realidad.

GEMA JOSSENKA ZAMBRANO SÁNCHEZ

CONTENIDO GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORIA	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
DEDICATORIA	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE TABLAS.....	xii
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xv
RESUMEN.....	xvii
PALABRAS CLAVE	xvii
ABSTRACT.....	xviii
KEY WORDS.....	xviii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3.1. OBJETIVOS GENERAL	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.3. HIPÓTESIS, PREMISAS Y/O IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. COMPETENCIAS	7
2.1.1. COMPETENCIAS LABORALES.....	7

2.1.2. COMPETENCIAS LABORALES EN EL SECTOR PÚBLICO ECUATORIANO	12
2.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	16
2.2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.....	18
2.2.2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	19
2.2.3. PERFIL POR COMPETENCIAS	19
2.2.4. SERVIDOR PÚBLICO	20
En el Art. 18 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (2009) se reconocen tres tipos de servidores:.....	20
2.3. MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS	20
2.3.1. ANÁLISIS DE PUESTOS	21
2.3.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	22
2.3.2.1. HERRAMIENTA PARA LA DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS	22
2.3.3. VALORACIÓN DE PUESTOS	24
2.3.4. CLASIFICACIÓN DE PUESTOS	25
2.3.5. ESTRUCTURA DE PUESTOS	26
2.4. EMPRESA PÚBLICA	26
2.4.1. ESPAM MFL – EP	27
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO	29
3.1. UBICACIÓN.....	29
3.2. DURACIÓN.....	29
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	30
3.3.1. POBLACIÓN.....	30
3.3.2. MUESTRA.....	30
3.4. VARIABLES.....	30
3.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE	30

3.4.2. VARIABLE DEPENDIENTE	30
3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	31
3.5.1. CUALITATIVA	31
3.5.2. DESCRIPTIVA.....	31
3.5.3. DE CAMPO	31
3.5.4. BIBLIOGRÁFICA	32
3.6. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	32
3.6.1. ANALÍTICO SINTÉTICO.....	32
3.6.2. INDUCTIVO DEDUCTIVO	32
3.7. TÉCNICAS.....	33
3.7.1. ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	33
3.7.2. TÉCNICA DE CAMPO.....	33
3.7.3. ENTREVISTA	33
3.8. HERRAMIENTAS	34
3.8.1. GUÍA DE ENTREVISTA.....	34
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.9.1. FASE I: ANÁLISIS DE LAS DESTREZAS, COMPETENCIAS, NIVEL DE COMPLEJIDAD Y RESPONSABILIDAD QUE IMPLICA CADA PUESTO SEGÚN SU JERARQUÍA EN LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL DE LA ESPAM MFL – EP A TRAVÉS DE LA VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.	34
3.9.2. FASE II: DEFINICIÓN DE LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS SEGÚN EL CARGO QUE DESEMPEÑAN EN LA ESPAM MFL – EP A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.....	35
3.9.3. FASE III: PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS DE LA ESPAM MFL – EP.	35
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	36

4.1.1. FASE I: ANÁLISIS DE LAS DESTREZAS, COMPETENCIAS, NIVEL DE COMPLEJIDAD Y RESPONSABILIDAD QUE IMPLICA CADA PUESTO SEGÚN SU JERARQUÍA EN LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL DE LA ESPAM MFL – EP A TRAVÉS DE LA VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.	36
4.2.1. FASE II: DEFINICIÓN DE LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS SEGÚN EL CARGO QUE DESEMPEÑAN EN LA ESPAM MFL – EP A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.....	109
4.2.1. FASE III: PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS DE LA ESPAM MFL – EP.	142
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	175
5.1. CONCLUSIONES.....	175
5.2. RECOMENDACIONES.....	176
BIBLIOGRAFÍA.....	177
ANEXOS.....	182

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones de competencia laboral a nivel de expertos.....	8
Tabla 2. Definiciones de instituciones gubernamentales reguladoras del trabajo ...	9
Tabla 3. Competencias técnicas y conductuales	13
Tabla 4. Escala de factores.....	14
Tabla 5. Procesos de la gestión del talento humano.	17
Tabla 6. Estructura del formato para la descripción y perfilamiento de puestos ...	23
Tabla 7. Factores para la valoración de puestos	24
Tabla 8. Escala de intervalos de valoración.	25
Tabla 9. Estructura de puestos institucional.	26
Tabla 10. Destrezas de interacción con Datos – Personas - Cosas	36
Tabla 11. Destrezas de interacción con Datos – Personas - Cosas	37
Tabla 12. Competencias técnicas Gerente General	38

Tabla 13. Competencias conductuales Gerente General	40
Tabla 14. Valoración de las actividades del cargo de Gerente General	42
Tabla 15. Competencias técnicas Director Financiero Administrativo de la ESPAM MFL – EP	44
Tabla 16. Competencias conductuales Director Financiero Administrativo.....	46
Tabla 17. Valoración de las actividades del cargo de Director Financiero Administrativo	47
Tabla 18. Competencias técnicas Asesor Jurídico de la ESPAM MFL – EP	49
Tabla 19. Competencias conductuales Asesor Jurídico de la ESPAM MFL – EP.	50
Tabla 20. Valoración de las actividades del cargo de Asesor Jurídico	52
Tabla 21. Competencias técnicas Auditor Interno de la ESPAM MFL – EP.....	53
Tabla 22. Competencias conductuales Auditor Interno de la ESPAM MFL – EP..	55
Tabla 23. Valoración de las actividades del cargo de Auditor Interno.....	56
Tabla 24. Competencias técnicas Director Financiero y Administrativo de la ESPAM MFL – EP.....	57
Tabla 25. Competencias conductuales Director Financiero y Administrativo de la ESPAM MFL – EP.....	60
Tabla 26. Valoración de las actividades del cargo de Director Financiero y Administrativo	61
Tabla 27. Competencias técnicas Analista de Compras Públicas de la ESPAM MFL – EP	63
Tabla 28. Competencias conductuales Analista de Compras Públicas de la ESPAM MFL – EP.....	64
Tabla 29. Valoración de las actividades del cargo de Analista de Compras Públicas	66
Tabla 30. Competencias técnicas Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos de la ESPAM MFL – EP	67
Tabla 31. Competencias conductuales Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos de la ESPAM MFL – EP	70
Tabla 32. Valoración de las actividades del cargo de Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos	71
Tabla 33. Competencias técnicas Coordinador de Capacitación y Formación Continua de la ESPAM MFL – EP	73

Tabla 34. Competencias conductuales Coordinador de Capacitación y Formación Continua de la ESPAM MFL – EP	75
Tabla 35. Valoración de las actividades del cargo de Coordinador de Capacitación y Formación Continua	76
Tabla 36. Competencias técnicas Coordinador Académico de Programas de Maestría de la ESPAM MFL – EP	77
Tabla 37. Competencias conductuales Coordinador Académico de Programas de Maestría de la ESPAM MFL – EP	80
Tabla 38. Valoración de las actividades del cargo de Coordinador Académico de Programas de Maestría.....	81
Tabla 39. Competencias técnicas Asistente Programas de Maestría de la ESPAM MFL – EP	83
Tabla 40. Competencias conductuales Asistente Programas de Maestría de la ESPAM MFL – EP.....	85
Tabla 41. Valoración de las actividades del cargo de Asistente Programas de Maestría.....	86
Tabla 41. Competencias técnicas Asistente de Gerencia de la ESPAM MFL – EP	88
Tabla 42. Competencias conductuales Asistente de Gerencia de la ESPAM MFL – EP	90
Tabla 43. Valoración de las actividades del cargo de Asistente de Gerencia	92
Tabla 44. Competencias técnicas Auxiliar de Servicios de la ESPAM MFL – EP	93
Tabla 45. Competencias conductuales Auxiliar de Servicios de la ESPAM MFL – EP	95
Tabla 46. Valoración de las actividades del cargo de Auxiliar de Servicios	96
Tabla 47. Valoración de las actividades del cargo de Gerente General	98
Tabla 48. Valoración de las actividades del cargo de Asesor Jurídico	99
Tabla 49. Valoración de las actividades del cargo de Auditor Interno.....	100
Tabla 50. Valoración de las actividades del cargo de Director Financiero y Administrativo	101
Tabla 51. Valoración de las actividades del cargo de Analista de Compras Públicas	102

Tabla 52. Valoración de las actividades del cargo de Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías y Proyectos	103
Tabla 53. Valoración de las actividades del cargo de Coordinador de Capacitación y Formación Continua	104
Tabla 54. Valoración de las actividades del cargo de Coordinador Académico Maestría.....	105
Tabla 55. Valoración de las actividades del cargo de Asistente de Gerencia	106
Tabla 56. Valoración de las actividades del cargo de Asistente de Maestría.....	107
Tabla 57. Valoración de las actividades del cargo de Auxiliar de Servicios	108

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Hilo conductor	6
Figura 2. Profesional competente.....	11
Figura 3. Ubicación ESPAM MFL – EP	29
Figura 4. Identificación de las actividades esenciales del Gerente General	43
Figura 5. Identificación de las actividades esenciales del Director Financiero Administrativo	48
Figura 6. Identificación de las actividades esenciales del Asesor Jurídico	53
Figura 7. Identificación de las actividades esenciales del Auditor Interno	57
Figura 8. Identificación de las actividades esenciales del Director Financiero y Administrativo	62
Figura 9. Identificación de las actividades esenciales del Analista de Compras Públicas	67
Figura 7. Identificación de las actividades esenciales del Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos	72
Figura 8. Identificación de las actividades esenciales del Coordinador de Capacitación y Formación Continua.....	77
Figura 9. Identificación de las actividades esenciales del Coordinador Académico de Programas de Maestría.....	82
Figura 10. Identificación de las actividades esenciales del Asistente Programas de Maestría.....	88

Figura 11. Identificación de las actividades esenciales del Asistente de Gerencia	93
Figura 12. Identificación de las actividades esenciales del Auxiliar de Servicios ..	97
Figura 13. Organigrama General.....	145
Figura 14. Organigrama Jerárquico y Comunicacional.....	147

RESUMEN

El presente trabajo tiene la finalidad de aportar a la gestión de los servidores públicos que laboran en la Empresa Pública ESPAM MFL-EP desde la identificación de competencias idóneas a sus perfiles laborales. Esta es una investigación cualitativa y descriptiva, que se apoyó en los métodos analítico – sintético e inductivo-deductivo. La recolección de la información se hizo por medio del análisis documentos y la entrevista. El procedimiento empleado constó de tres fases, en la primera fase se analizaron las destrezas, competencias, nivel de complejidad y responsabilidad que implica cada puesto según su jerarquía en la estructura ocupacional a través de la valoración y clasificación de puestos, para la segunda fase se definieron las funciones de los empleados según el cargo que desempeñan a través del análisis de puestos y finalmente se propuso un manual de funciones para el desarrollo y fortalecimiento de la gestión del talento humano por competencias de la ESPAM MFL – EP. Entre los resultados más relevantes se tiene la asignación de competencias técnicas conductuales a cada perfil profesional, la detección de las actividades del cargo que son esenciales con su respectiva priorización, la valoración de las actividades de los cargos junto con la respectiva clasificación por grupo ocupacional, además de la representación de la estructura orgánica jerárquica y comunicacional. Donde resulta que las destrezas, competencias, funciones de los cargos no profesionales, profesionales y directivos existentes en la institución son adecuados al nivel jerárquico al que pertenecen, cumplen con el ordenamiento jurídico vigente y propician un adecuado desempeño del talento humano.

PALABRAS CLAVE

Estructura ocupacional, valoración y clasificación de puestos, perfil laboral, competencias técnicas y conductuales

ABSTRACT

The purpose of this work is to contribute to the management of public servants who work in the Public Company ESPAM MFL-EP from the identification of suitable skills for their job profiles. This is a qualitative, descriptive, which was supported by the analytical - synthetic and inductive-deductive methods. The collection of information was done through the analysis of documents and the interview. The procedure used consisted of three phases, in the first phase the skills, competencies, level of complexity and responsibility that each position implies according to its hierarchy in the occupational structure were analyzed through the evaluation and classification of positions, for the second phase They defined the functions of the employees according to the position they carry out through the analysis of positions and finally a manual of functions was proposed for the development and strengthening of the management of human talent by competences of the ESPAM MFL - EP. Among the most relevant results is the assignment of technical behavioral competencies to each professional profile, the detection of the activities of the position that are essential with their respective prioritization, the assessment of the activities of the positions together with the respective classification by occupational group, in addition to the representation of the hierarchical and communicational organic structure. Finally, it is concluded that the skills, competencies, functions of the non-professional, professional and managerial positions existing in the institution are adequate to the hierarchical level to which they belong, comply with the current legal system and promote adequate performance of human talent.

KEY WORDS

Occupational structure, assessment and classification of positions, job profile, technical and behavioral skills

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Se tiene como punto de partida a Europa dónde se registra la experiencia española y portuguesa en la adopción de competencias laborales para la gestión de personas en el sector público. El CLAD (2016) puntualiza que en ambos países existe tanto normativa como instrumentos de gestión desarrollados por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de cada país a través de los cuales se definen los puestos a ser ocupados por profesionales que cumplan con el perfil, quienes posteriormente son evaluados sobre su desempeño que está estrechamente ligado al cumplimiento o no de las competencias laborales definidas para cada cargo.

A nivel nacional, la Asamblea Constituyente del Ecuador (2008) introduce el concepto de competencias y facultades en el artículo 226 al señalar que “Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.”.

Así mismo, el artículo 173 del Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público (2018) determina que “Las UATH, en base a las políticas, normas e instrumentos de orden general, elaborarán y mantendrán actualizado el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de cada institución, que será expedido por las autoridades nominadoras o sus delegados. El manual contendrá la metodología, la estructura de puestos de la institución, definición y puestos de cada grupo ocupacional, la descripción y valoración genérica y específica de los puestos.”. El manual elaborado por una institución de la administración pública central es

aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales, para las demás instituciones es referencial.

Con lo antes expuesto coincide el CBZ- Cuerpo de Bomberos de Zamora (2021) que hace referencia a la obligación que tienen las entidades vinculadas al sector público de elaborar y mantener actualizado el manual de funciones. Es por este motivo que para la elaboración de manuales de funciones por competencias la SENRES (2005) establece un procedimiento específico para la clasificación de puestos en el sector público, en el que se requiere: un análisis y descripción de puestos (roles, atribuciones y responsabilidades), la valoración (importancia del cargo) y la clasificación de puestos (grupo ocupacional).

La Empresa Pública de Administración, Gestión de Servicios y Transferencia Científica - Tecnológica de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” ESPAM MFL – EP constituida el 7 de noviembre de 2016 en atención a la creciente necesidad de integrar a la academia con los demás sectores productivos de la provincia y el país, declara en su Plan Estratégico Institucional 2018-2022 un listado de seis manuales con los que cuenta pero ninguno de ellos orienta o determina las funciones y competencias necesarias para su personal (ESPAM MFL-EP, 2018).

Es por lo que para la empresa pública los efectos provenientes de no tener formalizadas las funciones y competencias del personal ocasionan una distribución de trabajo inequitativa puesto que el personal termina desempeñando funciones que no les corresponde y que pertenecen a otros cargos, en algunos casos el empleado desconoce la función que le corresponde realizar y el nivel de responsabilidad asociada a la tarea. Este escenario expone a la institución a situaciones en las que el trabajo de su personal al no estar estandarizado se lo realice cada vez de diferente forma y con errores, se incumplan plazos, e incluso se designen tareas a personas sin formación ni competencias en el área requerida.

En relación con lo expuesto en el párrafo anterior, al no estar delimitadas las funciones, el departamento responsable no puede desarrollar de manera eficiente algunos de los procesos claves de la gestión del talento humano, como son: las evaluaciones de desempeño, acciones de reconocimiento, sanciones, desarrollo de planes de capacitación, reclutamiento y selección de personal que dependen de este instrumento administrativo (Silva y Oviedo, 2011). Además, se debe tomar en cuenta que, de prolongarse esta condición, la estructura organizacional puede verse afectada al igual que el logro de los objetivos y los resultados esperados de los mismos.

Por lo tanto, la única solución viable a la falencia detectada es cumplir con lo que exige la normativa ecuatoriana, esto es contar con un manual como el de la Empresa Pública de Construcciones Vivienda y de Aseo de Santo Domingo EP-CONST (2021) en el que se delinearán las funciones con sus responsabilidades básicas y generales junto con los requisitos mínimos exigidos para ocupar los puestos de la empresa pública, en sujeción a la metodología expedida por el Ministerio de Trabajo que contempla la descripción, valoración y clasificación de puestos de forma armónica con la estructura organizacional de la institución.

Ante esta situación problemática, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo establecer las funciones, responsabilidades y competencias de los perfiles laborales necesarios para la gestión del talento humano en la ESPAM MFL – EP?

1.2. JUSTIFICACIÓN

En lo social, contribuye a que según el cargo que realice el personal de la ESPAM MFL – EP tenga establecidas sus responsabilidades y asignadas sus funciones, facilitando un correcto desarrollo administrativo y previniendo la mala distribución de actividades con el correspondiente ejercicio de roles erróneos. Todo esto reduce conflictos entre el personal, mejora las relaciones entre empleados y repercute en un ambiente laboral saludable.

La organización al contar con un manual de funciones que detalle los perfiles por competencias facilita el desarrollo de los procesos de la institución, al mismo tiempo que se viabilizan el logro de los objetivos de la empresa pública, estandariza el trabajo, reflejándose esto directamente en lo económico al ahorrar recursos como el talento humano, tiempo y dinero.

En lo metodológico, este trabajo se soporta en las normas, métodos, herramientas y procedimientos vigentes formulados por el Ministerio de Trabajo como es la Norma técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil que incluye las directrices para realizar los procesos de análisis, descripción, valoración, clasificación y estructura de los puestos en el sector público.

En lo legal, la Asamblea Nacional del Ecuador (2009) reconoce en la Ley Orgánica de Empresas Públicas que el nombramiento, contratación y optimización del talento humano se realizará conforme las leyes que regulan la administración pública. De esta manera es aplicable la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil expedida por la SENRES (2005) y sus reformas que constan en los Acuerdos Ministeriales No. MDT-2016-0152 y No. MDT-2016-0156.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVOS GENERAL

Diseñar un manual de funciones por competencias de los perfiles laborales para la gestión del talento humano de la Empresa Pública ESPAM MFL–EP.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las destrezas, competencias, nivel de complejidad y responsabilidad que implica cada puesto según su jerarquía en la estructura ocupacional de la ESPAM MFL – EP a través de la valoración y clasificación de puestos.

- Definir las funciones de los empleados según el cargo que desempeñan en la ESPAM MFL – EP utilizando el análisis de puestos.
- Proponer un manual de funciones para el desarrollo de la gestión del talento humano por competencias de la ESPAM MFL – EP.

1.4. HIPÓTESIS, PREMISAS Y/O IDEA A DEFENDER

El análisis, descripción y valoración de puestos permiten establecer las funciones, competencias y responsabilidades para los perfiles laborales que inciden en la mejora de la gestión del talento humano de la Empresa Pública ESPAM MFL – EP.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta el fundamento teórico obtenido de la revisión bibliográfica en el que sustentará la investigación. De manera gráfica se han establecido los ejes y los elementos conceptuales del manual de funciones y su relación con la gestión del talento humano. A continuación, se presenta el respectivo hilo conductor:

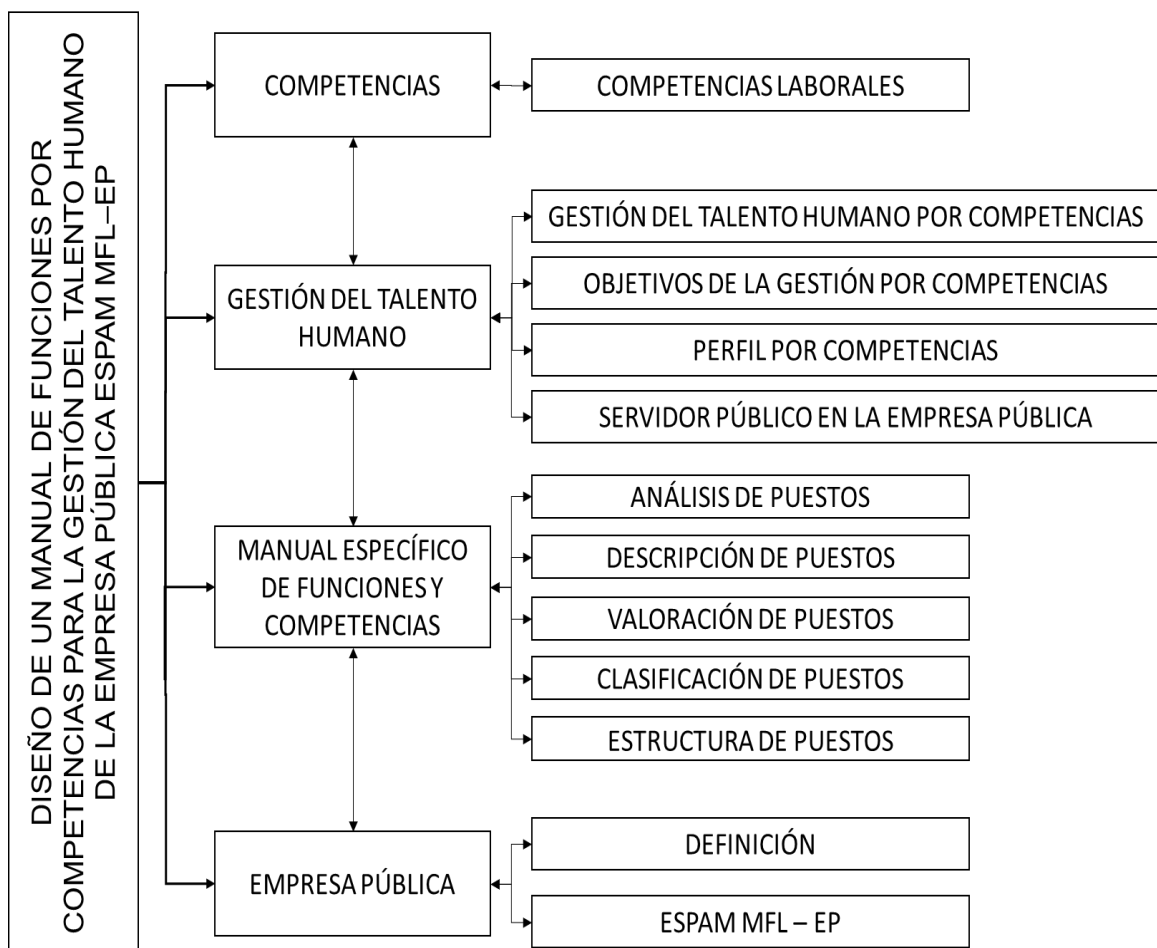


Figura 1. Hilo conductor

Fuente. Autoras

2.1. COMPETENCIAS

La palabra competencia se deriva del latín “competere”, que quiere decir pertenecer o comprometerse con algo; así como también “te compete” significa que se hace responsable de algo, que está dentro del ámbito de su responsabilidad (Jácome y Pérez, 2019). Se puede calificarla como la aptitud propia de una persona que se conforma de capacidades, habilidades y destrezas.

Las competencias para Alles (2006) son características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”. Las competencias que tienen las personas para hacer una determinada actividad se encuentran determinadas por un grupo de conocimientos que pudieron ser adquiridos o innatos. Se presta especial atención a aquellas que vuelven a las personas eficaces al interior de la organización.

2.1.1. COMPETENCIAS LABORALES

Partiendo de una revisión bibliográfica sobre la definición de competencia laboral, se ha llegado a identificar la existencia de una gran variedad de aportaciones conceptuales que provienen de fuentes distintas, a continuación, se presentan matrices en las que se recoge aquellas definiciones que guardan relación con el servicio público y la realidad ecuatoriana.

Tabla 1. Definiciones de competencia laboral a nivel de expertos

Autor	Definición
Agudelo (1998)	Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo. Asimismo, la competencia laboral permite identificar las habilidades para los quehaceres en el ámbito laboral.
Arroyo (2012)	Son comportamientos observables que demuestran la interiorización y aplicación de unos valores, actitudes, conocimientos y habilidades, que a través de una medición pueden predecir una gestión, un desempeño y unos resultados, dentro de un contexto laboral.
Galarza et al. (2019)	El enfoque de competencias considera que el desarrollo de competencias laborales desde una perspectiva holística contribuirá a fortalecer el sistema de gestión de recursos humanos: reclutamiento, selección, análisis de puestos, evaluación, formación y desarrollo de talentos.
Merino (2020)	Las competencias del perfil profesional se determinarán según los criterios de los académicos, los empleadores y los graduados. Además del establecimiento del conjunto de exigencias de cualificación, en la demarcación del perfil se atenderá a los criterios propios del puesto.
Miranda (s.f.)	Comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo con criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral.
Villafuerte y Benites (2018)	Construcciones complejas de saberes o cualidades humanas que conjugan el saber ser y el saber estar.
Rivas et al. (2020)	generar un resultado en una situación específica, a través del dominio de subcompetencias (tareas), que permitan el adecuado logro de esta.
Vargas (2004)	Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Fuente. Las Autoras

Existe concordancia entre los autores para reconocer a la competencia laboral como una capacidad inherente al empleado, que se visibiliza en su desempeño y que está vinculada a una situación profesional de trabajo. También se la asocia a conocimientos, aprendizajes y actitudes que no solo pueden haber sido obtenidas a través de la instrucción sino también de la que experiencia que da la práctica.

Tabla 2. Definiciones de instituciones gubernamentales reguladoras del trabajo

Autor	Definición
Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (2012)	El conjunto de conocimientos, habilidades/destrezas y actitudes combinados, coordinados e integrados, hacen que una persona, dentro del ambiente laboral, sea capaz de actuar de forma eficiente y eficaz, con sujeción a los objetivos de la organización dónde éste presta sus servicios profesionales.
Narváez et al. (2019)	Las normas de competencia laboral les facilitan a las organizaciones lograr metas en términos de cumplimiento, habilidades y experiencias, gracias a que cuentan con trabajadores idóneos para adaptarse a las necesidades laborales del sector productivo.
Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) de México	Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.
Velásquez y Giraldo (2020)	Las normas de competencia laboral tienen la unidad de competencia o mínimo nivel de certificación, los elementos de competencia o desempeño, los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento, de producto o resultados de trabajo.
Servicio Nacional de Contratación Pública (s.f.)	Es la capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y calidad esperados. Incluye los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para lograr los resultados previstos.
Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo del Perú (s.f.)	Es la descripción de los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe ser capaz de desempeñar y aplicar en distintas situaciones de trabajo, incluyendo variables, condiciones o criterios para inferir que el desempeño fue efectivamente logrado.
Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Argentina (s.f.)	Son aquellas capacidades requeridas en un empleado que le permiten establecer estrategias cognitivas y resolutivas en relación con los problemas que se les presentan en el ejercicio de sus roles laborales a fin de.

Fuente. Las Autoras

Al analizar las definiciones que dan las instituciones gubernamentales reguladoras del trabajo de la Tabla 2. Sobre la competencia laboral se identifica que establecen una conexión entre la capacidad de un individuo y el conocimiento que se deriva de la instrucción formal o de la educación técnica y profesional, y que es necesario

para realizar un trabajo, dicha relación puede ser cuantificada en términos de desempeño del trabajador según los estándares y la calidad con que se llevan a cabo las distintas situaciones de trabajo. El Ministerio del Trabajo de Chile (2004) puntualiza que las competencias demandan de un propio sistema de evaluación y certificación.

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME) (2012) define a las competencias en un ambiente laboral, como “la capacidad de una persona de hacer uso de lo aprendido, en la solución de problemas y/o en la construcción de situaciones nuevas en un contexto determinado”. Estas se componen de tres elementos: conocimiento, habilidades/destrezas y actitudes, que integrados son la clave de un buen desempeño ya sea en los campos sociales o laborales.

El **conocimiento** según Arroyo (2012) es el know how o saber cómo se hacen las cosas, este saber es exclusivamente teórico. Por otra parte, la AME (2012) lo concibe como la información en cualquier campo que está en posesión de una persona, que no es producto de la memorización, sino que es entendida y cuando el sujeto lo requiera está en posibilidad de analizarla e incluso decidir la situación en la que es adecuada su aplicación.

Las **habilidades y destrezas** son producto del entrenamiento, cuya adquisición es compleja por ser necesaria la comprensión previa del conocimiento. Su dominio se pone de manifiesto en circunstancias prácticas (AME, 2012). Este concepto se completa con la definición de Arroyo (2012) quien se refiere a la habilidad como el do how o el hacer en la práctica, es decir ejecución de ese conocimiento adquirido previamente, con la finalidad de lograr un resultado específico.

En cuanto a la **actitud**, esta proviene de una experiencia previa que se manifiesta en la disposición natural que una persona presenta ante un objeto o circunstancia específica (Arroyo, 2012). La AME (2012) describe a la actitud como la reacción buena o mala frente a algo o alguien. Las dos fuentes consultadas concuerdan en

que las actitudes se corresponden con los valores, hasta el punto de ser la expresión mental y emocional de los mismos.

La figura 2. resume lo que Arroyo (2012) visualiza como profesional competente, este debe poseer y combinar cuatro tipos de competencias, la primera es la competencia técnica que comprende el conocimiento adquirido a través de la formación, la segunda es la competencia metodológica que atiende la aplicación y adaptación del conocimiento a los requerimientos del puesto de trabajo, la tercera tiene que ver con la facilidad de vincularse con el entorno laboral y el trabajo en equipo conocida como competencia participativa, y la cuarta es la competencia personal en la que la autonomía y la flexibilidad para resolver problemas del trabajo complementa el perfil del profesional.



Figura 2. Profesional competente

Fuente. Las Autoras

Desde otra óptica Chiavenato (2008) se refiere al talento humano como un tipo especial de persona, que para ser considerada talento ha de poseer un diferencial competitivo, que involucra un conocimiento (saber), una habilidad (saber hacer), un juicio (saber analizar) con el que pueda extraer información para establecer prioridades y actitud (saber hacer que ocurra) que le permita lograr metas.

Alles (2006) identifica que la mayoría de las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarias. También se las conoce como la capacidad efectiva para llevar a cabo una actividad laboral, sin que por sí sola represente una probabilidad de éxito al momento de realizar un trabajo.

2.1.2. COMPETENCIAS LABORALES EN EL SECTOR PÚBLICO ECUATORIANO

La SENRES (2005) reconoce a las competencias como conocimientos que pueden ser obtenidos desde cuatro fuentes a las que les denomina subfactores:

- a) Instrucción formal. - Conocimientos necesarios para desempeñar un cargo que se obtienen de los estudios formales.
- b) Experiencia. - Nivel de experticia adquirido a través del tiempo en realizar funciones en determinado cargo, guarda relación con los productos y servicios de las unidades organizacionales. Contempla tres niveles: no profesional, profesional y directivo, los cuales se expresan en cantidades de años.
- c) Habilidades de gestión. - Competencias divididas en cinco niveles que desde la planeación, organización, dirección y control facultan la administración de procesos, sistemas y unidades de la organización
- d) Habilidades de comunicación. - Competencias específicas del puesto para disponer, transferir y administrar información a clientes internos y externos, con el objetivo de satisfacer sus necesidades. Están separadas en cinco niveles.

Por su parte, el Ministerio de Trabajo (s.f.) en el formato para la descripción y perfil del puesto, plantea un diccionario del cual el experto responsable del talento humano de cualquier institución del sector público en contacto con el empleado han de seleccionar cualquiera de los dos tipos de competencias: las técnicas (treinta y cuatro) y las conductuales (ocho), cada una de ellas está graduada en niveles (alto, medio y bajo).

Tabla 3. Competencias técnicas y conductuales

técnicas conductuales				
Desarrollo estratégico del Talento Humano	Recopilación de Información	Operación y Control	Expresión Escrita	Trabajo en Equipo
Orientación / Asesoramiento	Manejo de Recursos Materiales	Selección de Equipos	Juicio y Toma de Decisiones	Orientación de Servicio
Pensamiento Estratégico	Pensamiento Crítico	Inspección de Productos o Servicios	Detección de Averías	Orientación a los Resultados
Planificación y Gestión	Pensamiento Analítico	Manejo de Recursos Financieros	Reparación	Flexibilidad
Generación de Ideas	Identificación de Problemas	Diseño de Tecnología	Instalación	Construcciones de Relaciones
Monitoreo y Control	Percepción de Sistemas y Entorno	Análisis de Operaciones	Comprobación	Conocimiento del Entorno Organizacional
Pensamiento Conceptual	Organización de Sistemas	Destreza Matemática	Comprensión Escrita	Iniciativa
Habilidad Analítica	Mantenimiento de Equipos	Comprensión Oral		Aprendizaje
Organización de la Información	Instrucción	Expresión Oral		

Fuente: Ministerio de Trabajo (s.f.)

La selección de las competencias técnicas y conductuales al perfil profesional se realiza a través de la metodología del modelado por competencias (MPC), en función de las actividades más importantes de cada cargo. Para la determinación la importancia de las actividades según Castro (2015) se emplean tres criterios Frecuencia (F), Consecuencia de no aplicación o ejecución errada (CO) Complejidad en la ejecución (CM) graduados en escalas de cinco niveles cada uno. (Tabla 4).

Tabla 4. Escala de factores

Grado	Frecuencia (F)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CO)	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, anual, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Fuente: Castro (2015)

Ormaza et al. (2019) indica que cada actividad obtiene una calificación total que proviene de la multiplicación del valor asignado a la Consecuencia por la Complejidad y la adición del valor de la Frecuencia expresado en la siguiente fórmula $Total = (CO \times CM) + F$. Esta información es procesada bajo el principio de Pareto, adaptado a la identificación de perfiles por competencias donde se considera que el 20% de las actividades del puesto de trabajo, inciden en el 80% de sus resultados en la empresa (Camacho, 2014), se ordena de mayor a menor para ser con el que se identifican de manera gráfica las actividades más esenciales de cada cargo.

Sólo para las actividades esenciales les es procedente la asignación de una a tres destrezas de interacción en función de la interrelación primaria más afín a las siguientes alternativas elegidas por Ortíz (2016):

- Destrezas requeridas por interactuar con Datos
- Destrezas requeridas por interactuar con Personas
- Destrezas requeridas por actuar con Cosas
- De igual manera de una a dos destrezas que explican desempeños superiores:
 - Destrezas Corporativas
 - Destreza de Desarrollo Estratégico

Es importante señalar que esta tarea le corresponde realizar al responsable del cargo, por tener la experticia, el conocimiento y la experiencia necesarios para que por medio de la autopercepción emita criterios que permiten definir el perfil del puesto, esta situación no implica que no pueda realizarse con apoyo o bajo la supervisión de algún funcionario o equipo del área de talento humano, en este sentido prima la realización de un adecuado diagnóstico de destrezas.

2.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Chiavenato (2009) señala que en la era de la industrialización neoclásica se pusieron en vigencia los departamentos de recursos humanos, mismos que fueron sustituidos tiempo después en la era del conocimiento (década del 90) por los equipos de gestión del talento humano. La principal característica era que las personas dejaron de ser agentes pasivos a los que se necesita administrarlos, para evolucionar en actores activos al punto que colaboran en la administración de los demás recursos de la organización.

La Universidad Internacional de La Rioja (UNIR) (2021) y Cámara Valencia (2019) señalan que la gestión del talento humano está compuesta por un conjunto de procesos, mientras que Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN) (2015) se refiere al desempeño de funciones básicas que son responsabilidad del área o departamento de Recursos Humanos de una organización. Para este trabajo se considera que los procesos se desarrollan apoyados en las actividades o funciones que hacen los empleados de la organización bajo la supervisión del área de Talento Humano.

En la Tabla 5. Se sintetizan algunas de las clasificaciones más relevantes halladas en la revisión bibliográfica.

Tabla 5. Procesos de la gestión del talento humano.

(Werther y Davis, 2008)	Chiavenato (2009)		ESAN (2015)	Carazo (2017)	Cámara Valencia (2019)
Funciones	Procesos	Elementos	Funciones	Funciones	Procesos
Reclutamiento y selección	1. Procesos para Integrar personas	Reclutamiento Selección	1. Reclutamiento	1. Gestión administrativa de personal	1. Planificación
compensaciones	2. Procesos para organizar a las personas.	Diseño de puestos Evaluación del desempeño	2. Formación:	2. Reclutamiento y selección de personal	2. Reclutamiento
capacitación y desarrollo	3. Procesos para recompensar a las personas.	Remuneración Prestaciones Incentivos	3. Desarrollo profesional:	3. Formación y desarrollo profesional	3. Incorporación
Seguridad	4. Procesos para desarrollar a las personas.	Formación Desarrollo Aprendizaje Administración del conocimiento	4) Evaluación del desempeño:	4. Relaciones laborales	4. Plan estratégico
relaciones industriales	5. Procesos para retener a las personas.	Higiene y seguridad Calidad de vida Relaciones con los empleados y los sindicatos	5) Modos de Compensación:	5. Prevención de riesgos laborales (PRL)	5. Control
	6. Procesos para auditar a las personas.	Banco de datos Sistemas de información administrativa		6. Evaluación del desempeño	6. Desarrollo profesional
				7. Beneficios Sociales	7. Desarrollo de liderazgo
				8. Planificación de la plantilla	8. Programas de reconocimiento
				9. Análisis de puestos de trabajo	9. Competencias
				10. Descripción y retribución del puesto de trabajo	10. Retención

Fuente. Las Autoras

Al analizar los procesos y funciones de la gestión del talento humano (Tabla 5) se identifica que hay cuatro procesos o funciones claves: a) la integración de personal que tiene relación con el reclutamiento, la selección e incorporación de nuevas

personas a la empresa; b) Desarrollo de personal que implica la formación acorde al diseño del puesto; c) Evaluación del personal en el que se controla y evalúa su desempeño; d) Retención y Compensación de personas que conlleva la remuneración, asignación de beneficios, la programación de reconocimientos y el cuidado de la seguridad y salud.

2.2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

La gestión por competencias es un proceso central que se desarrolla en torno al trabajador, que se encarga de estimular y potenciar el nivel de excelencia de las competencias de cada trabajador, en función a los puestos y tareas que debe cumplir. También identifica las capacidades de las personas requeridas en cada puesto, a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente, a fin de utilizarlo para mejorar su contribución a la organización (Jácome y Pérez, 2019).

Para Alles (2016) la gestión por competencias implica un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) a los objetivos estratégicos. Este modelo debe ser sistémico al que se sometan los subsistemas que integran los Recursos Humanos incluyendo las competencias en sus procesos.

La Escuela de Administración de Empresa (EAE) (2020) denomina a la gestión del talento humano por competencias como “un inventario predictivo de la capacidad de cualquier fuerza de trabajo, que se basa en la definición de los roles de trabajo y el dominio de competencia asociado para permitir identificar fácilmente las fortalezas y las brechas de habilidades en la organización”. Esto hace posible que mejoren los programas desarrollo de habilidades junto con el desempeño individual y organizacional.

2.2.2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Acerca de la gestión por competencias Ramos (2012) la define como un enfoque de gestión a través del cual se puede llegar a implementar un nuevo estilo de dirección en la empresa para administrar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva y eficaz en la organización. Es así como entre los objetivos que se pretenden alcanzar si tiene:

- Mejora y simplificación de la gestión global de los recursos humanos, integrando los procesos de gestión bajo una perspectiva única, que además facilita la involucración de la línea de la empresa.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- Obtener un modelo de actuación que permita alinear las personas con la estrategia de la organización y sus cambios a través del tiempo (gestión del cambio).
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

2.2.3. PERFIL POR COMPETENCIAS

A continuación, el concepto que permite gestionar las competencias es el de perfil, que no es más que un inventario de estas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Por contraste con el perfil personal de cada empleado, es decir con el nivel evaluado en cada competencia, se obtendrían desajustes que habría que analizar y superar; en definitiva, el perfil es una relación de características personales alineadas con en el puesto de trabajo, que se expresa en competencias y niveles (Gelabert, 2014, p. 146).

2.2.4. SERVIDOR PÚBLICO

En el Art. 18 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (2017) se reconocen tres tipos de servidores:

- a) Servidores públicos de libre designación
- b) Servidores públicos de carrera; y,
- c) Obreros

González (2017) indica que, si bien en la Ley Orgánica de Empresas Públicas en el Art 17 se la facultó al Directorio a dictar normas internas de administración del talento humano, existe un pronunciamiento del Ministerio de Trabajo que limita dicha facultad reglamentaria de las empresas públicas, al mantener como normas a seguir: el Código de Trabajo y la Ley Orgánica de Servicio Público, por ser cuerpos legales históricos.

Es por esto que en este trabajo de investigación se utiliza la definición que hace la Ley Orgánica de Servicio Público (2010) en el Art. 4. “Servidoras y servidores públicos. - Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público”.

2.3. MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS

La Empresa Pública Municipal de Vivienda de Portoviejo Portovivienda - EP (2017) define al manual de funciones como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los servidores públicos y la forma en que las mismas deberán ser realizadas. A través del manual se pretende instruir a los empleados sobre sus puestos de trabajo para eliminar el desconocimiento de obligaciones y de los procedimientos administrativos técnicos y financieros, la duplicación o superposición de funciones y la mala atención al público.

Franklin (2009) señala otras denominaciones que recibe el manual de funciones, como: manual de puestos, manual individual o instructivo de trabajo. Este recibe la categoría de instrumento para la gestión del personal de una empresa y se emplea en la identificación de relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a las personas que ocupan los puestos de una organización.

Según la Función Pública de Colombia. (s.f.). El manual debe contener los siguientes elementos:

1. Identificación y ubicación del empleo.
2. Contenido funcional: que comprende el propósito principal y la descripción de funciones esenciales del empleo.
3. Conocimientos básicos o esenciales.
4. Competencias Comportamentales.
5. Requisitos de formación académica y experiencia.

2.3.1. ANÁLISIS DE PUESTOS

El Reglamento de la LOSEP, en el artículo 164 señala que el Análisis de puestos “identifica, recolecta, analiza y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en las instituciones del Estado a través de la determinación del rol del puesto, atribuciones, responsabilidades, actividades e interrelación en función de la misión y objetivos institucionales”.

La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humano y remuneraciones del sector público (SENRES) (2005) define al análisis de puestos como “el proceso que permite conocer las características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades

y procesos organizacionales, a fin de determinar su real dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarios para un desempeño excelente.

2.3.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Contiene la información válida de lo que es, hace y exige el puesto en función de responsabilidad, complejidad y competencias asociadas al proceso en el que interviene, incluye los datos de identificación, la misión, las actividades e interfaz del puesto, los conocimientos, la instrucción formal, la experiencia laboral, las destrezas técnicas y conductuales, los requerimientos de selección, necesidades de capacitación y la valoración del puesto (Silva y Oviedo, 2011).

La SENRES (2005) define a la descripción de puestos como el resultado del análisis de cada puesto y registro de la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas al puesto, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y los procesos organizacionales.

2.3.2.1. HERRAMIENTA PARA LA DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

El Ministerio de Trabajo (s.f.) lo define como un formato para la recolección de información cuando el puesto ya existe o para el establecimiento de los requisitos en el caso que se vaya a crear un nuevo cargo. Esta ficha es útil en la descripción y perfilamiento de puestos en las instituciones del sector público ecuatoriano. Se compone de diez campos, los cuales se detallan en la Tabla 6.

Tabla 6. Estructura del formato para la descripción y perfilamiento de puestos

No.	Campos	Subcampos
1.	DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	Código: Denominación del Puesto: Nivel: Unidad Administrativa: Rol: Grupo Ocupacional: Grado: Ambito:
2.	MISIÓN	Breve descripción de la misión que debe cumplir el puesto en la institución.
3.	RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	Listado de los demás puestos con los que mantiene una interfaz el puesto.
4.	INSTRUCCIÓN FORMAL	Se determina tanto el nivel de instrucción formal como el área de conocimiento que debe acreditar el profesional que va a ocupar el puesto.
5.	EXPERIENCIA LABORAL	Se establece el tiempo y la especificidad de la experiencia.
6.	CAPACITACIÓN REQUERIDA	Se señala la(s) temática(s) en las que debe haberse capacitado el profesional.
7.	ACTIVIDADES ESENCIALES	Corresponde al conjunto de actividades que se realizan en el puesto de trabajo que va a ocupar el profesional. Estas se redactan empleado un banco de verbos indicativos según el rol y significado que contiene la matriz de verbos del formato.
8.	CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Según la actividad, se delimita el conocimiento adicional necesario (manejo de algún software, maquinaria o equipo especial) para la ejecución de dicha actividad.
9.	COMPETENCIAS TÉCNICAS	Se escoge la competencia, el nivel y el comportamiento observable de un total de treinta y cuatro competencias preestablecidas en el diccionario de competencias del formato.
10.	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	Se escoge la competencia, el nivel y el comportamiento observable de un total de ocho competencias preestablecidas en el diccionario de competencias del formato.

Fuente. Ministerio de Trabajo (s.f.)

2.3.3. VALORACIÓN DE PUESTOS

La valoración del puesto consiste en: 1) estimar su contribución al proceso mediante la cuantificación de sus responsabilidades, complejidad y competencias; 2) establecer su importancia del puesto al interior del proceso; y, 3) determinar el nivel del puesto frente a otro u otros. Se pueden emplear métodos de jerarquización o de comparación simple o de comparación cargo a cargo ya que cada cargo se compara con los demás, en función del criterio elegido como base de referencia (Silva Saltos & Oviedo, 2011).

Con respecto a SENRES (2005) conceptualiza a la valoración de puestos como el proceso que define el procedimiento, metodología, componentes y factores de valoración, a fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos en la unidades o procesos organizacionales, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la institución, independientemente de las características individuales de quienes los ocupan. En la valoración de puestos SENRES (2005) dispone que se realice considerando la competencia, complejidad del puesto y responsabilidad según la siguiente tabla.

Tabla 7. Factores para la valoración de puestos

Factores	Subfactores	Ponderación	Subtotal
Competencias	Instrucción formal	200	500
	Experiencia	100	
	Habilidad de Gestión	100	
	Habilidad de Comunicación	100	
Complejidad del Puesto	Condiciones de Trabajo	100	200
	Toma de Decisiones	100	
Responsabilidad	Rol Del Puesto	200	300
	Control de Resultados	100	
Total Puntos		1000	1000

Fuente. SENRES (2005)

2.3.4. CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

La clasificación de puestos permite agrupar a todos los puestos de una organización en particular en relación con su valoración de acuerdo con los rangos o intervalos de puntuación establecidos por la escala adoptada por la institución o, en el caso del sector público, por el Ministerio de Relaciones Laborales. La clasificación de puestos facilita la aplicación de la equidad interna en la organización, al adoptar, junto con la gradación de los grupos ocupacionales, la escala remunerativa, donde cada grupo tiene un grado específico de remuneración (Silva Saltos & Oviedo, 2011).

La SENRES (2005) se refiere a la clasificación como los puestos que conformarán grupos ocupacionales o familias de puestos similares por su valoración, cuyo ordenamiento responderá al puntaje obtenido de acuerdo con la escala de intervalos de valoración prevista en la norma técnica. Esto sucede luego de haber aplicado los factores para la valoración de puestos, con las puntuaciones alcanzadas se procede a establecer el grupo ocupacional que le corresponde a cada uno-

Tabla 8. Escala de intervalos de valoración.

Grado	Grupo ocupacional	Intervalos	
		De	Hasta
1	Auxiliar de Servicios	153	213
2	Asistente Administrativo A	214	273
3	Asistente Administrativo B	274	334
4	Asistente Administrativo C	335	394
5	Técnico A	395	455
6	Técnico B	456	516
7	Profesional	517	576
8	Profesional 1	577	637
9	Profesional 2	638	697
10	Profesional 3	698	758
11	Profesional 4	759	819
12	Profesional 5	820	879
13	Profesional 6	880	940
14	Director Técnico de Área	941	1.000

Fuente. SENRES (2005)

2.3.5. ESTRUCTURA DE PUESTOS

Se debe tomar en cuenta que los puestos específicos con los que cuenta la organización para el desempeño de su misión, de los objetivos estratégicos, de las metas planificadas y determina la jerarquía de cada uno de ellos dentro de la estructura ocupacional, a más de que, orienta al servidor, sobre el desarrollo de su carrera dentro de la institución (Silva Saltos & Oviedo, 2011).

En cuanto a SENRES (2005) señala que la estructura de puestos institucional mantendrá una codificación integrada por uno o dos dígitos, que tendrán una secuencia numérica lógica e identificarán sectores o áreas del Estado, institución, procesos organizacionales, series, clases de puestos y niveles. En el caso de las empresas públicas se utiliza lo siguiente:

Tabla 9. Estructura de puestos institucional.

Código	Sector	Institución del Estado
6	PÚBLICO	EMPRESAS PÚBLICAS

Fuente: SENRES (2005)

2.4. EMPRESA PÚBLICA

La Ley Orgánica de Empresas Públicas (2017) en el Art. 4. Define a “las empresas públicas como entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Están destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado”.

Según González (2017) las empresas públicas en el Ecuador pueden ser creadas por: la Función Ejecutiva, los Gobiernos Autónomos Descentralizados y por las Universidades Públicas, siendo esta última vía a través de la cual se constituyó la ESPAM MFL – EP. También el mismo autor agrega que en lo laboral deben respetarse los requerimientos establecidos en el Código de Trabajo y en la ley que rige para la administración pública como es la Ley Orgánica de Servicio Público.

2.4.1. ESPAM MFL – EP

La Empresa Pública de Administración, Gestión de Servicios y Transferencia Científica - Tecnológica de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí “Manuel Félix López” ESPAM MFL – EP se creó el 7 de noviembre de 2016, mediante resolución expedida por el Honorable Consejo Politécnico de la Escuela Superior Politécnica de Manabí “Manuel Félix López”, como una respuesta a la necesidad de una mayor integración entre la academia y los sectores productivos de la provincia y el país. (ESPAM MFL – EP, 2018).

El objeto de la Empresa Pública de Administración, Gestión de Servicios y Transferencia Científica-Tecnológica de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” (ESPAM MFL-EP), se contiene en lo siguiente: La identificación, gestión, logística, implementación, desarrollo, ejecución, operación y administración de proyectos, obras, bienes y servicios; producción agropecuaria, agroindustrial y tecnológica; adquisiciones; ventas; promoción de la investigación; capacitación especializada, presencial y virtual en las distintas áreas del conocimiento y saber humano; prestación de servicios; consultorías técnicas y especializada; por delegación del estado central podrá gestionar las actividades de los sectores estratégicos y de los servicios públicos.

Además, de operaciones comerciales, proyectos y negocios que supongan una relación y vinculación de base comercial con entes externos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, y otros que le sean

encargados por sugerencia de el/la Rector/a y aprobación del Consejo Politécnico, según se determina en el presente Estatuto (ESPAM MFL – EP, 2018).

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se ejecutó en la Empresa Pública de Administración, Gestión de Servicios y Transferencia Científica - Tecnológica de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” ESPAM MFL – EP ubicada en la provincia de Manabí, cantón Bolívar, en el sitio El Limón de la ciudad de Calceta. En la figura 3 se presenta la ubicación geográfica de la entidad objeto de estudio.



Figura 3. Ubicación ESPAM MFL – EP

3.2. DURACIÓN

El desarrollo de la investigación tuvo una duración estimada de nueve meses, considerados a partir de la fecha de aprobación de la planificación del proyecto, tiempo en el que se ejecutaron los objetivos planteados junto con las respectivas actividades detalladas en las fases del procedimiento.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. POBLACIÓN

Arias et al. (2016) califican de universo finito a aquel cuyos elementos pueden ser delimitados y cuantificados. En la ESPAM MFL-EP la población que fue parte de este estudio se compuso del total de sus empleados, siendo veinte personas en relación de dependencia que, al ser un número reducido de personas, se constituyeron en una población finita.

3.3.2. MUESTRA

La elección de los individuos que formaron parte de la muestra se hizo a través del muestreo no probabilístico de conveniencia, según Canal (2006) esto conllevó a que las autoras de la investigación determinen qué individuos de la población pasaron a formar parte de la muestra. En este caso la muestra es de tipo censal dado que estuvo compuesta por todos los empleados que en el momento de la investigación de campo formaban parte de la nómina de personal de la ESPAM MFL-EP.

3.4. VARIABLES

3.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Competencias laborales

3.4.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Gestión del talento humano

3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se aplicarán en la investigación, se describen a continuación:

3.5.1. CUALITATIVA

Esta investigación fue de tipo cualitativa. Como indican Hernández et al. (2014) en estos estudios los datos con los que se trabajan son cualitativos, que implican descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones. En el caso de la elaboración del manual de funciones, se procedió a describir a detalle cada uno de los puestos con sus respectivas funciones y competencias.

3.5.2. DESCRIPTIVA

La investigación descriptiva permitió realizar la descripción de las funciones, responsabilidades y competencias de los puestos existentes en la ESPAM MFL – EP. En concordancia con lo que plantearon Monroy y Nava (2018) este tipo de investigación comprenden el registro, análisis e interpretación correcta de la realidad del hecho sobre el cual se trabaja.

3.5.3. DE CAMPO

La elaboración de un manual de funciones requirió del conocimiento profundo de las actividades realizadas por cada empleado dentro de la organización. De esta manera se acogieron las directrices de Hernández et al. (2014) quienes recomiendan que la recolección de información se haga en el lugar del objeto de estudio, interactuando con las personas que tienen el conocimiento del quehacer de sus actividades laborales.

3.5.4. BIBLIOGRÁFICA

Durante el desarrollo del proceso investigativo de manera frecuente se recurrió a la consulta de fuentes de información bibliográfica para desarrollar la base teórica en la que se sustentó el manual de funciones por competencias, al respecto, Martínez (2012) especifica que la índole de las fuentes de información pueden ser documentos escritos (libros, revistas, normas) o electrónicos alojados en archivos públicos e internet.

3.6. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.6.1. ANALÍTICO SINTÉTICO

Para la descripción de los puestos y competencias, se empleó la conceptualización de García (2016) sobre el análisis como operación intelectual que descompone un todo en sus componentes y la síntesis como su operación inversa. De esta forma se extrajeron los elementos de los cargos de la ESPAM MFL-EP, relacionándolos entre sí para su posterior desarrollo en el manual de funciones.

3.6.2. INDUCTIVO DEDUCTIVO

García (2016) define a la inducción como el razonamiento a través del cual se conoce los elementos comunes entre casos particulares y generales, siendo la deducción un razonamiento en sentido contrario. La utilidad de este método estuvo en la identificación de las competencias específicas que cada cargo tiene y por otra parte las competencias generales que se pueden ser de replicación en los cargos de la ESPAM MFL-EP.

3.7. TÉCNICAS

3.7.1. ANÁLISIS DOCUMENTAL

Martínez (2012) señala que el análisis documental se emplea en la búsqueda de datos. Por lo tanto, el objetivo de utilizar esta técnica en este trabajo fue la detección de información relevante a nivel de directrices para la elaboración de un manual de funciones y la recopilación de definiciones sobre competencias aplicables en el sector público.

3.7.2. TÉCNICA DE CAMPO

Para el análisis, valoración y clasificación de puestos en la ESPAM MFL – EP fue necesario establecer una comunicación directa con el personal que está a cargo de cada puesto en esta institución, con la finalidad de obtener testimonios del trabajo que realizan, Monroy y Nava (2018) señalan que el contacto directo con el objeto de estudio facilita el acopio de información empírica.

3.7.3. ENTREVISTA

Becher y Fernández (2019), recomienda el empleo de esta técnica para la construcción de conocimiento a través de la interacción que se da entre el investigador y el entrevistado. De la forma recomendada por Monroy y Nava (2018) para realizar una entrevista se requiere que el investigador se reúna con el informante, en este caso las personas que laboran en la ESPAM MFL – EP, las mismas que deben tener experiencia y conocimiento del cargo que desempeñan y así aportar información relevante a la investigación. La finalidad fue indagar sobre aspectos laborales necesarios para la descripción de los puestos del manual de funciones.

3.8. HERRAMIENTAS

3.8.1. GUÍA DE ENTREVISTA

Se elaboró una guía de entrevista con once preguntas estructuradas basadas en el formato para la descripción de puestos diseñado por el Ministerio de Trabajo, de esta manera se pudo en el campo recabar de los empleados de la ESPAM MFL – EP el detalle de las funciones que realizan, el nivel jerárquico que ocupan, el grado de responsabilidad propio del cargo, al igual que las habilidades y competencias que requieren para realizar su trabajo. Con apego a lo que indica Pérez et al (2020) respecto al delineamiento de los ejes temáticos a tratar que debe realizarse en una guía de entrevista, y de los cuales se desarrollan las preguntas a realizar al entrevistado poseedor del conocimiento específico a recabar.

3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Con base en los objetivos específicos de esta investigación se procedió a establecer el procedimiento de la investigación y a desarrollarlo en fases y actividades, las cuales se detallan a continuación:

3.9.1. FASE I: ANÁLIZAR LAS DESTREZAS, COMPETENCIAS, NIVEL DE COMPLEJIDAD Y RESPONSABILIDAD QUE IMPLICA CADA PUESTO SEGÚN SU JERARQUÍA EN LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL DE LA ESPAM MFL – EP A TRAVÉS DE LA VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.

- Se realizó una revisión bibliográfica para identificar las destrezas aplicables a los puestos de la ESPAM MFL – EP.
- Se identificaron las competencias técnicas y conductuales adecuadas para cada uno de los puestos de la ESPAM MFL – EP.

- Se valoraron los puestos según los factores de competencia, complejidad y responsabilidad establecidos por la normativa vigente.
- Se clasificaron los puestos por grupos ocupacionales aplicando la normativa vigente.

3.9.2. FASE II: DEFINIR LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS SEGÚN EL CARGO QUE DESEMPEÑAN EN LA ESPAM MFL – EP UTILIZANDO EL ANÁLISIS DE PUESTOS.

- Se formularon las preguntas de la guía de entrevista.
- Se realizó la entrevista a los empleados de la ESPAM MFL – EP.
- Se organizó la información obtenida por cada empleado.
- Se analizaron y redactaron descriptivamente los perfiles de los puestos de la ESPAM MFL – EP.

3.9.3. FASE III: PROPONER UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS DE LA ESPAM MFL – EP.

- Se estableció la base legal, instrumentos y mecanismos de carácter técnico que regulan la elaboración de manuales de funciones para el sector público.
- Se representó gráficamente el organigrama estructural y de funciones para el talento humano de la ESPAM MFL – EP.
- Se elaboró el manual de funciones de la ESPAM MFL – EP.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.1. FASE I: ANÁLIZAR LAS DESTREZAS, COMPETENCIAS, NIVEL DE COMPLEJIDAD Y RESPONSABILIDAD QUE IMPLICA CADA PUESTO SEGÚN SU JERARQUÍA EN LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL DE LA ESPAM MFL – EP A TRAVÉS DE LA VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.

Revisión bibliográfica de las destrezas aplicables a los puestos de la ESPAM MFL – EP.

En esta actividad se revisó la metodología de propiedad intelectual de la consultora Paredes y Asociados adoptada de forma amplia por organismos estatales como es el caso del Ministerio del Trabajo el cual compila algunas destrezas y plantea su uso en el Formato de Descripción y Perfil de Puestos, además de la basta aplicación en empresas públicas ecuatorianas como es el caso de Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP.

Tabla 10. Destrezas de interacción con Datos – Personas - Cosas

Destrezas requeridas por interactuar con Datos	<ol style="list-style-type: none">1. Aprendizaje Activo.2. Comprensión lectora3. Destreza Matemática4. Destrezas Científicas5. Escritura6. Estrategias de aprendizaje7. Evaluación de Ideas8. Evaluación de sistemas organizacionales9. Evaluación de soluciones10. Formular una visión11. Generación de Ideas12. Identificación de causas fundamentales13. Identificar consecuencias ulteriores14. Manejo de recursos financieros15. Manejo del tiempo16. Organización de la información17. Organización de sistemas18. Pensamiento analítico19. Pensamiento conceptual20. Pensamiento crítico21. Percepción de sistemas y entornos22. Planificación23. Recopilación de Información24. Síntesis / Reorganización
--	--

Fuente: Chalá (2016)

Tabla 10. Destrezas de interacción con Datos – Personas – Cosas (continuación)

Destrezas requeridas por interactuar con Personas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hablado 2. Instrucción 3. Negociación 4. Percepción social (empatía) 5. Persuasión 6. Asertividad / firmeza 7. Construcción de relaciones 8. Escucha activa 9. Manejo de recursos humanos
Destrezas requeridas por actuar con Cosas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de Operaciones 2. Comprobación 3. Control de operaciones 4. Detección de averías 5. Diseño de tecnología 6. Inspección de productos 7. Instalación 8. Manejo de recursos materiales 9. Mantenimiento de equipos 10. Operación y Control 11. Reparación

Fuente: Chalá (2016)

Tabla 11. Destrezas de interacción con Datos – Personas - Cosas

Destrezas corporativas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación a resultados 2. Orientación al cliente 3. Comunicación 4. Trabajo en equipo
Destrezas de Direccionamiento Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pensamiento estratégico 2. Toma de decisiones 3. Liderazgo

Fuente: Chalá (2016)

Identificación de las competencias técnicas y conductuales adecuadas para cada uno de los puestos de la ESPAM MFL – EP.

El proceso de selección de las competencias técnicas para cada cargo se realizó en función de cada una de las actividades catalogadas como esenciales identificadas por efecto de la aplicación de la técnica de clasificación de prioridades que facilita el diagrama de Pareto. Para el cargo de Gerente de la ESPAM MFL – EP se tiene las siguientes competencias técnicas:

Tabla 12. Competencias técnicas Gerente General

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Dirigir y controlar los procesos de negocio necesarios para la prestación de los servicios o productos que forman parte de la oferta de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Evaluación de sistemas organizacionales	3
		Organización de sistemas	3
		Pensamiento analítico	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Asertividad / firmeza	3
		Manejo de recursos humanos	3
		Instrucción	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	3
		Inspección de productos	1
		Control de operaciones	3
Decidir y ejecutar acciones que viabilicen la comercialización de productos o servicios que satisfagan los requerimientos tanto del mercado como de los clientes en general, debiendo generar estrategias competitivas que conduzcan a situaciones comerciales favorables para la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Evaluación de ideas	3
		Identificación de consecuencias ulteriores	3
		Percepción de sistemas y entornos	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Negociación	2
		Construcción de relaciones	3
		Manejo de recursos humanos	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	3
		Inspección de productos	1
		Análisis de operaciones	2
Elaborar y someter a aprobación del Directorio la Planificación Estratégica, el Plan de Negocios, el Plan Anual de Contrataciones, el Presupuesto General y los estados financieros de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Pensamiento crítico	3
		Formular una visión	2
		Planificación	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Hablado	3
		Persuasión	3
		Escucha activa	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Control de operaciones	3
		Análisis de operaciones	2
		Diseño de tecnología	3
Administrar los recursos y gestionar el talento humano de la ESPAM MFL - EP con criterios de eficiencia empresarial.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Identificación de causas fundamentales	3
		Pensamiento conceptual	3
		Evaluación de soluciones	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Manejo de recursos humanos	2
		Hablado	3
		Percepción social	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	3
		Inspección de productos	1
		Análisis de operaciones	2

Tabla 12. Competencias técnicas Gerente General (continuación)

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Firmar y ejecutar acciones administrativas, contratos, alianzas estratégicas y convenios, necesarios para el logro de su objeto social, con sujeción a la legislación ecuatoriana vigente y que cuenten con la aprobación previa del Directorio;	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Pensamiento crítico	3
		Identificación de causas fundamentales	3
		Identificación de consecuencias ulteriores	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Negociación	3
		Construcción de relaciones	3
		Manejo de recursos humanos	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	3
		Inspección de productos	1
		Análisis de operaciones	2
Representar de forma legal, judicial y extrajudicial a la ESPAM MFL – EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Evaluación de ideas	3
		Identificación de causas fundamentales	3
		Identificación de consecuencias ulteriores	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Negociación	3
		Asertividad / firmeza	3
		Persuasión	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Comprobación	2
		Control de operaciones	1
		Análisis de operaciones	1
Realizar anualmente la rendición de cuentas a la ciudadanía y al Directorio sobre los resultados de la gestión de la ESPAM MFL - EP	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Destreza matemática	3
		Escritura	3
		Síntesis / Reorganización	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Hablado	3
		Persuasión	2
		Asertividad / firmeza	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Control de operaciones	3
		Análisis de operaciones	3
		Comprobación	2
Dirigir y evaluar la ejecución del Plan Estratégico, el Plan de Negocios, el Plan Anual de Contrataciones, el Presupuesto General y los proyectos operativos de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Manejo de recursos financieros	3
		Evaluación de sistemas organizacionales	3
		Percepción de sistemas y entornos	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Asertividad / firmeza	3
		Escucha activa	3
		Persuasión	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	3
		Control de operaciones	3
		Análisis de operaciones	3

Tabla 12. Competencias técnicas Gerente General (continuación)

Efectuar gastos, inversiones o toda acción propia de su competencia legal que comprometa los valores establecidos en el Presupuesto General; en el caso de que los valores superen lo planificado se deberán realizar las reformas respectivas y someterlas a aprobación del Directorio para su ejecución.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Manejo de recursos financieros	3
		Destreza matemática	3
		Identificación de consecuencias ulteriores	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Negociación	3
		Escucha activa	3
		Persuasión	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON COSAS	Manejo de recursos materiales	3
		Inspección de productos	1
		Análisis de operaciones	3

En la tabla 12. Las competencias técnicas más frecuentes según el tipo de actividad que realiza el Gerente General y su interacción con los datos se tienen a la Identificación de consecuencias ulteriores y la Identificación de causas fundamentales, con las personas la Persuasión seguido de la Asertividad/firmeza, el Manejo de recursos humanos y la Negociación, finalmente con las cosas prima el Análisis de operaciones y el Manejo de recursos materiales.

Tabla 13. Competencias conductuales Gerente General

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Dirigir y controlar los procesos de negocio necesarios para la prestación de los servicios o productos que forman parte de la oferta de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Trabajo en equipo	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo	3
		Toma de decisiones	3
Decidir y ejecutar acciones que viabilicen la comercialización de productos o servicios que satisfagan los requerimientos tanto del mercado como de los clientes en general, debiendo generar estrategias competitivas que conduzcan a situaciones comerciales favorables para la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Orientación al cliente	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo	3
		Toma de decisiones	3
Elaborar y someter a aprobación del Directorio la Planificación Estratégica, el Plan de Negocios, el Plan Anual de Contrataciones, el Presupuesto General y los estados financieros de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Comunicación	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	3
		Toma de decisiones	3
Administrar los recursos y gestionar el talento humano de la ESPAM MFL - EP con criterios de eficiencia empresarial.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Trabajo en equipo	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Toma de decisiones	3
		Liderazgo	3

Tabla 13. Competencias conductuales Gerente General (continuación)

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Firmar y ejecutar acciones administrativas, contratos, alianzas estratégicas y convenios, necesarios para el logro de su objeto social, con sujeción a la legislación ecuatoriana vigente y que cuenten con la aprobación previa del Directorio;	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Comunicación	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	3
		Toma de decisiones	3
Representar de forma legal, judicial y extrajudicial a la ESPAM MFL – EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	1
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo	3
		Toma de decisiones	3
Realizar anualmente la rendición de cuentas a la ciudadanía y al Directorio sobre los resultados de la gestión de la ESPAM MFL - EP	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	1
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	3
		Toma de decisiones	1
Dirigir y evaluar la ejecución del Plan Estratégico, el Plan de Negocios, el Plan Anual de Contrataciones, el Presupuesto General y los proyectos operativos de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Trabajo en equipo	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	3
		Liderazgo	3
Efectuar gastos, inversiones o toda acción propia de su competencia legal que comprometa los valores establecidos en el Presupuesto General; en el caso de que los valores superen lo planificado se deberán realizar las reformas respectivas y someterlas a aprobación del Directorio para su ejecución.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Trabajo en equipo	2
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	3
		Toma de decisiones	1

En la tabla 13 las competencias conductuales más frecuentes que se seleccionaron según el tipo de actividad que realiza el Gerente General en lo corporativo se tiene a la orientación a resultados, en lo relacionado con el direccionamiento estratégico para este perfil resulta clave contar con la destreza del pensamiento estratégico, en particular por las funciones directivas que desempeña.

Valoración de las actividades de los puestos según los factores de frecuencia, consecuencia de no aplicación y complejidad en la ejecución

En la tabla 14 se listan todas actividades que se realizan en el cargo de Gerente General, mismas que se obtuvieron por la vía de la autovaloración mediante la aplicación de una escala donde 1 representa el mínimo valor asignable y 5 el

máximo posible, tomando en consideración la frecuencia (F) con la que se ejecuta la tarea, la consecuencia que conlleva su no ejecución (CO) y la complejidad (CM) que implica el ejecutarla (COxCM)+FR para el perfil observado.

Tabla 14. Valoración de las actividades del cargo de Gerente General

N.	Actividades del Cargo	FR	CO	CM	Total	Esencial
1	Representar de forma legal, judicial y extrajudicial a la ESPAM MFL - EP.	2	5	4	22	SI
2	Asumir el cargo de secretario del Directorio de la ESPAM MFL - EP.	2	2	3	8	NO
3	Firmar y ejecutar acciones administrativas, contratos, alianzas estratégicas y convenios, necesarios para el logro de su objeto social, con sujeción a la legislación ecuatoriana vigente y que cuenten con la aprobación previa del Directorio;	4	5	4	24	SI
4	Realizar anualmente la rendición de cuentas a la ciudadanía y al Directorio sobre los resultados de la gestión de la ESPAM MFL - EP	1	5	4	21	SI
5	Elaborar y someter a aprobación del Directorio la Planificación Estratégica, el Plan de Negocios, el Plan Anual de Contrataciones, el Presupuesto General y los estados financieros de la ESPAM MFL - EP.	1	5	5	26	SI
6	Dirigir y evaluar la ejecución del Plan Estratégico, el Plan de Negocios, el Plan Anual de Contrataciones, el Presupuesto General y los proyectos operativos de la ESPAM MFL - EP.	5	4	4	21	SI
7	Contratar y remover a los trabajadores de la ESPAM MFL - EP en apego a la normativa vigente.	1	4	3	13	NO
8	Designar los trabajadores que ocuparán los cargos jerárquicos contemplados en el organigrama de la ESPAM MFL - EP incluido al Gerente General Subrogante.	1	3	3	10	NO
9	Dirigir y controlar los procesos de negocio necesarios para la prestación de los servicios o productos que forman parte de la oferta de la ESPAM MFL - EP.	5	5	5	30	SI
10	Elaborar la normativa interna de la ESPAM MFL - EP necesaria para sus operaciones o proponer reformas a la misma según corresponda, con excepción de lo que establece la Ley Orgánica de Empresas Públicas (Art. 9 num. 8)	1	3	4	13	NO
11	Decidir y ejecutar acciones que viabilicen la comercialización de productos o servicios que satisfagan los requerimientos tanto del mercado como de los clientes en general, debiendo generar estrategias competitivas que conduzcan a situaciones comerciales favorables para la ESPAM MFL - EP.	4	5	5	29	SI
12	Administrar los recursos y gestionar el talento humano de la ESPAM MFL - EP con criterios de eficiencia empresarial.	5	5	4	25	SI
13	Efectuar gastos, inversiones o toda acción propia de su competencia legal que comprometa los valores establecidos en el Presupuesto General; en el caso de que los valores superen lo planificado se deberán realizar las reformas respectivas y someterlas a aprobación del Directorio para su ejecución.	4	4	4	20	SI
14	Las demás funciones que pasen a ser de su competencia mediante la asignación legal y reglamentaria que para ello lo realice el Directorio de la ESPAM MFL - EP.	1	4	4	17	NO

Para la identificación de las actividades esenciales se aplicó la regla 80/20 de Pareto (Figura 4) con la finalidad de determinar y priorizar aquellas tareas que representan un mayor impacto en el quehacer y los resultados de la empresa pública, además de eliminar cualquier sesgo en la selección, obteniéndose un total de nueve actividades esenciales que realiza el Gerente General.

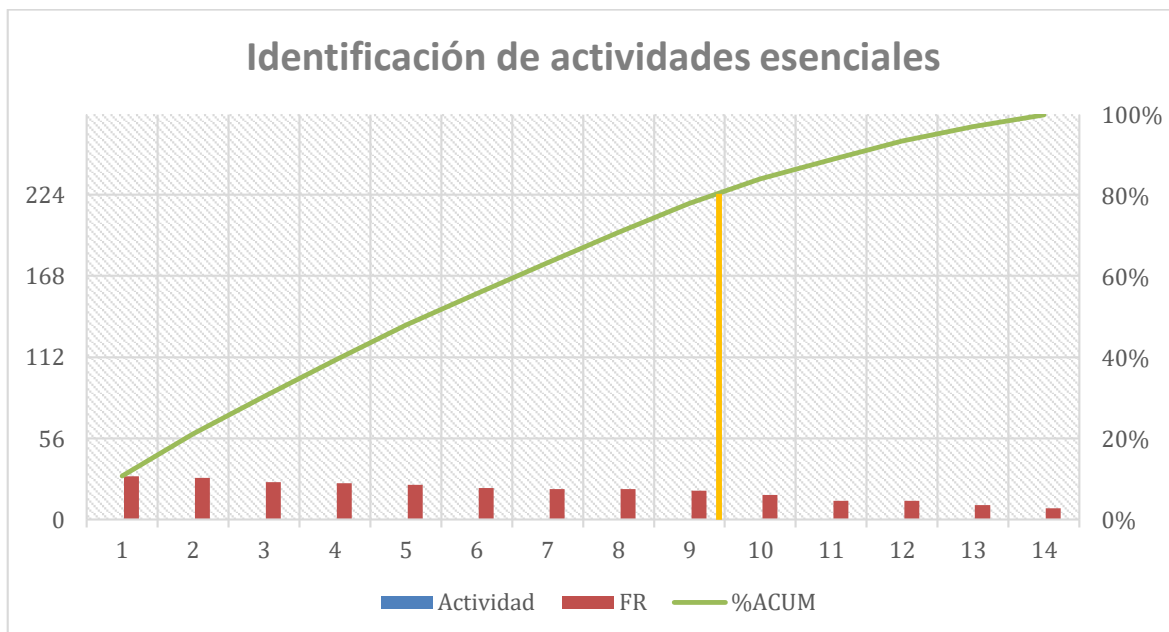


Figura 4. Identificación de las actividades esenciales del Gerente General

El proceso de selección de las competencias técnicas para cada cargo se realizó en función de cada una de las actividades catalogadas como esenciales identificadas por efecto de la aplicación de la técnica de clasificación de prioridades que facilita el diagrama de Pareto. Para el cargo de Director Financiero Administrativo de la ESPAM MFL – EP se tienen las siguientes competencias técnicas:

**Tabla 15. Competencias técnicas Director Financiero Administrativo de la ESPAM
MFL – EP**

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Elaborar el Presupuesto General y el Plan Anual de Contrataciones en conjunto con el Gerente General con base en la planificación estratégica de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Pensamiento crítico	3
		Formular una visión	2
		Planificación	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Hablado	3
		Persuasión	3
		Escucha activa	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Control de operaciones	3
		Análisis de operaciones	2
		Diseño de tecnología	3
Planear, organizar, dirigir y supervisar los procesos de la Dirección Financiera y las actividades del talento humano a su cargo.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Evaluación de sistemas organizacionales	3
		Organización de sistemas	3
		Pensamiento analítico	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Asertividad / firmeza	3
		Manejo de recursos humanos	3
		Instrucción	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	3
		Inspección de productos	1
		Control de operaciones	3
Elaborar y suscribir los reportes de los estados financieros de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Destreza matemática	3
		Escritura	3
		Síntesis / Reorganización	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Hablado	3
		Persuasión	2
		Asertividad / firmeza	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Control de operaciones	3
		Análisis de operaciones	3
		Comprobación	2
Coordinar y controlar los procesos de contabilidad, tesorería y contratación pública de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Manejo de recursos financieros	3
		Evaluación de sistemas organizacionales	3
		Percepción de sistemas y entornos	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Asertividad / firmeza	3
		Escucha activa	3
		Persuasión	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	3
		Control de operaciones	3
		Análisis de operaciones	3

Tabla 15. Competencias técnicas Director Financiero Administrativo de la ESPAM
MFL – EP (continuación)

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Las demás funciones que pasen a ser de su competencia legal y reglamentaria por designación del Gerente General de la ESPAM MFL - EP o del Directorio.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Pensamiento crítico	3
		Identificación de causas fundamentales	3
		Identificación de consecuencias ulteriores	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Negociación	3
		Construcción de relaciones	3
		Manejo de recursos humanos	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	3
		Inspección de productos	1
		Análisis de operaciones	2
Manejar en coordinación con el Gerente General las cuentas bancarias e inversiones de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Destreza matemática	3
		Manejo de recursos financieros	2
		Identificación de consecuencias ulteriores	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Asertividad / firmeza	3
		Negociación	3
		Persuasión	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Comprobación	2
		Control de operaciones	1
		Manejo de recursos materiales	3
Proporcionar los recursos, suministros y equipos que requieran todas las dependencias, programas o proyectos en operaciones de la ESPAM MFL - EP, con calidad y en tiempo oportuno.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Destreza matemática	3
		Escritura	3
		Síntesis / Reorganización	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Hablado	3
		Persuasión	2
		Asertividad / firmeza	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Inspección de productos	1
		Análisis de operaciones	3
		Manejo de recursos materiales	2

En la tabla 15. las competencias técnicas más frecuentes según el tipo de actividad que realiza el Director Financiero Administrativo y su interacción con los datos se tiene a la Destreza matemática, con menor frecuencia el Pensamiento crítico, la Evaluación de sistemas organizacionales, la Escritura, la Síntesis / Reorganización, el Manejo de recursos financieros y Evaluación de sistemas organizacionales, con las personas la Persuasión seguido de la Asertividad/firmeza, finalmente con las

cosas prima el Control de operaciones, Análisis de operaciones y el Manejo de recursos materiales.

Tabla 16. Competencias conductuales Director Financiero Administrativo

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Elaborar el Presupuesto General y el Plan Anual de Contrataciones en conjunto con el Gerente General con base en la planificación estratégica de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Comunicación	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	3
		Toma de decisiones	3
Planear, organizar, dirigir y supervisar los procesos de la Dirección Financiera y las actividades del talento humano a su cargo.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Trabajo en equipo	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo	3
		Toma de decisiones	3
Elaborar y suscribir los reportes de los estados financieros de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	1
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	3
		Toma de decisiones	1
Coordinar y controlar los procesos de contabilidad, tesorería y contratación pública de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Trabajo en equipo	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo	3
		Toma de decisiones	3
Las demás funciones que pasen a ser de su competencia legal y reglamentaria por designación del Gerente General de la ESPAM MFL - EP o del Directorio.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Comunicación	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	3
		Toma de decisiones	3
Manejar en coordinación con el Gerente General las cuentas bancarias e inversiones de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	1
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	3
Proporcionar los recursos, suministros y equipos que requieran todas las dependencias, programas o proyectos en operaciones de la ESPAM MFL - EP, con calidad y en tiempo oportuno.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	2
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1

En la tabla 16 las competencias conductuales más frecuentes que se seleccionaron según el tipo de actividad que realiza el Director Financiero Administrativo en lo corporativo se tiene a la orientación a resultados, en lo relacionado con el direccionamiento estratégico para este perfil es clave el pensamiento estratégico dado el cargo de nivel directivo que ocupa.

Valoración de las actividades de los puestos según los factores de frecuencia, consecuencia de no aplicación y complejidad en la ejecución

En la tabla 17 se listan todas actividades que realiza el Director Financiero Administrativo, mismas que se obtuvieron por la vía de la autovaloración mediante la aplicación de una escala donde 1 representa el mínimo valor asignable y 5 el máximo posible, tomando en consideración la frecuencia (F) con la que se ejecuta la tarea, la consecuencia que conlleva su no ejecución (CO) y la complejidad (CM) que implica el ejecutarla (COxCM)+FR para el perfil observado.

Tabla 17. Valoración de las actividades del cargo de Director Financiero Administrativo

N	Actividades del Cargo	FR	CO	CM	Total	Esencial
1	Elaborar el Presupuesto General y el Plan Anual de Contrataciones en conjunto con el Gerente General con base en la planificación estratégica de la ESPAM MFL - EP.	1	5	5	26	SI
2	Elaborar y suscribir los reportes de los estados financieros de la ESPAM MFL - EP.	2	5	4	22	SI
3	Coordinar y controlar los procesos de contabilidad, tesorería y contratación pública de la ESPAM MFL - EP.	2	5	4	22	SI
4	Proporcionar los recursos, suministros y equipos que requieran todas las dependencias, programas o proyectos en operaciones de la ESPAM MFL - EP, con calidad y en tiempo oportuno.	2	4	3	14	SI
5	Realizar la ejecución, evaluación y seguimiento del Presupuesto General de la ESPAM MFL - EP, así como las reformas presupuestarias necesarias para su concreción.	2	3	4	14	SI
6	Autorizar y realizar los pagos de la nómina del personal y las transacciones para la liquidación de obligaciones a proveedores.	2	3	3	11	NO
7	Participar en la elaboración de los presupuestos de las dependencias, programas o proyectos nuevos y en operaciones de la ESPAM MFL - EP	1	3	4	13	NO
8	Manejar en coordinación con el Gerente General las cuentas bancarias e inversiones de la ESPAM MFL - EP.	3	4	3	15	SI
9	Planear, organizar, dirigir y supervisar los procesos de la Dirección Financiera y las actividades del talento humano a su cargo.	4	5	4	24	SI

Tabla 17. Valoración de las actividades del cargo de Director Financiero Administrativo (**continuación**)

N	Actividades del Cargo	FR	CO	CM	Total	Esencial
10	Cobrar los valores provenientes de las operaciones comerciales realizadas por la ESPAM MFL – EP con los clientes.	4	3	3	13	NO
11	Las demás funciones que pasen a ser de su competencia legal y reglamentaria por designación del Gerente General de la ESPAM MFL - EP o del Directorio.	1	4	4	17	SI

Para la identificación de las actividades esenciales se aplicó la regla 80/20 de Pareto (Figura 5) con la finalidad de determinar y priorizar aquellas tareas que representan un mayor impacto en el quehacer y los resultados de la empresa pública, además de eliminar cualquier sesgo en la selección, obteniéndose un total de siete actividades esenciales que realiza el Director Financiero Administrativo.

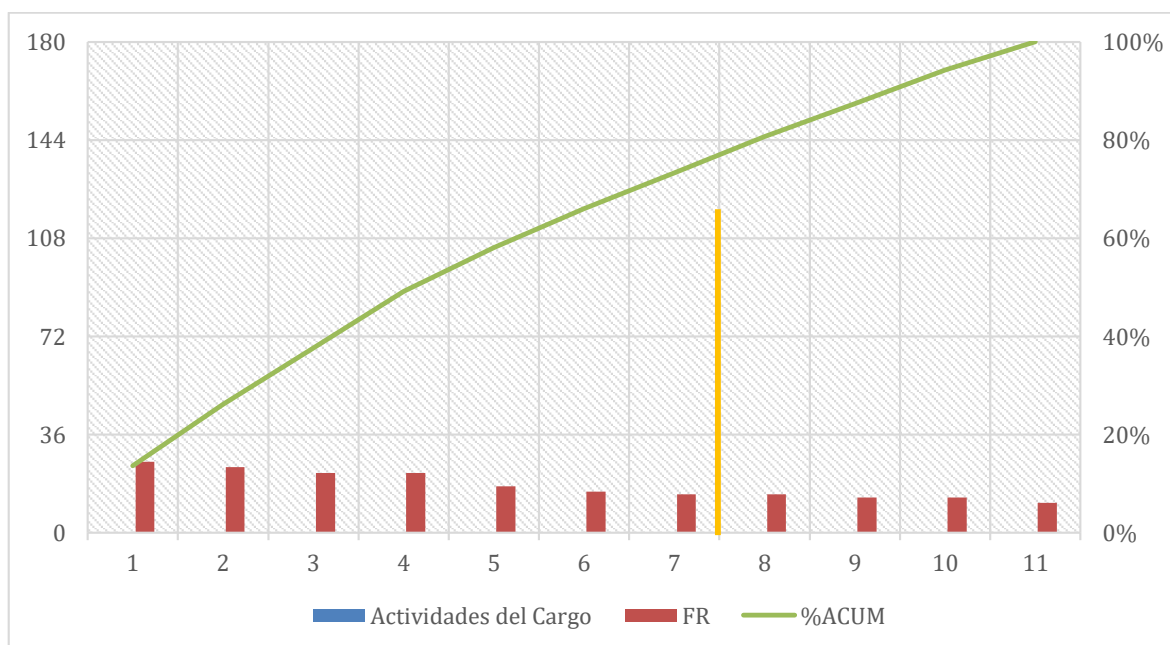


Figura 5. Identificación de las actividades esenciales del Director Financiero Administrativo

El proceso de selección de las competencias técnicas para cada cargo se realizó en función de cada una de las actividades catalogadas como esenciales identificadas por efecto de la aplicación de la técnica de clasificación de prioridades que facilita el diagrama de Pareto. Para el cargo de Asesor Jurídico de la ESPAM MFL – EP se tienen las siguientes competencias técnicas:

Tabla 18. Competencias técnicas Asesor Jurídico de la ESPAM MFL – EP

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Elaborar y actualizar convenios, contratos, resoluciones, instructivos y normativa interna de la Empresa Pública.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Escritura	3
		Organización de la información	3
		Síntesis / Reorganización	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Percepción social	1
		Escucha activa	1
		Hablado	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Comprobación	1
Representar y defender de forma judicial y extrajudicial a la ESPAM MFL - EP junto con el Gerente General para reclamar sus derechos ante las instancias judiciales y administrativas en las cuales ésta funja como demandada o demandante.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Evaluación de soluciones	3
		Identificación de causas fundamentales	3
		Identificación de consecuencias ulteriores	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Asertividad / firmeza	3
		Persuasión	2
		Negociación	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Control de operaciones	1
Ejecutar procedimientos coactivos por delegación del Gerente General para el cobro de deudas y cualquier tipo de obligación que haya incurrido en mora a favor de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Destreza matemática	3
		Evaluación de ideas	2
		Planificación	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Asertividad / firmeza	3
		Persuasión	2
		Percepción social	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Control de operaciones	1
Elaborar y suscribir escritos, contratos, minutas requeridas en los trámites judiciales o notariales que se sigan a favor de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Escritura	3
		Organización de la información	3
		Síntesis / Reorganización	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Percepción social	1
		Escucha activa	1
		Hablado	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Comprobación	1

Tabla 18. Competencias técnicas Asesor Jurídico de la ESPAM MFL – EP (continuación)

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Asesorar a las unidades y personal de la ESPAM MFL - EP en materia legal respecto a la adecuada aplicación de normas, reglamentos, estatutos, leyes y demás cuerpos legales en favor de la empresa pública.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Pensamiento crítico	3
		Percepción de sistemas y entornos	2
		Identificación de consecuencias ulteriores	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Percepción social	1
		Escucha activa	1
		Hablado	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Control de operaciones	3
		Análisis de operaciones	2
		Diseño de tecnología	3
Realizar todo trámite legal, judicial y extrajudicial a favor y en representación de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Planificación	3
		Manejo del tiempo	3
		Pensamiento conceptual	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Asertividad / firmeza	3
		Persuasión	2
		Percepción social	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Comprobación	1

En la tabla 18 las competencias técnicas más frecuentes según el tipo de actividad que realiza el Asesor Jurídico y su interacción con los datos se tiene a la Escritura, la Organización de la información y la Síntesis / Reorganización, con las personas la Percepción social seguido de la Escucha activa, finalmente con las cosas prima el Manejo de recursos materiales y Inspección de productos.

Tabla 19. Competencias conductuales Asesor Jurídico de la ESPAM MFL – EP

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Elaborar y actualizar convenios, contratos, resoluciones, instructivos y normativa interna de la Empresa Pública.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	3
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Representar y defender de forma judicial y extrajudicial a la ESPAM MFL - EP junto con el Gerente General para reclamar sus derechos ante las instancias judiciales y administrativas en las cuales ésta funja como demandada o demandante.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Trabajo en equipo	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	3
		Toma de decisiones	3

Tabla 19. Competencias conductuales Asesor Jurídico de la ESPAM MFL – EP
(continuación)

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Ejecutar procedimientos coactivos por delegación del Gerente General para el cobro de deudas y cualquier tipo de obligación que haya incurrido en mora a favor de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Orientación al cliente	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	3
		Toma de decisiones	3
Elaborar y suscribir escritos, contratos, minutas requeridas en los trámites judiciales o notariales que se sigan a favor de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	3
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	3
		Toma de decisiones	3
Asesorar a las unidades y personal de la ESPAM MFL - EP en materia legal respecto a la adecuada aplicación de normas, reglamentos, estatutos, leyes y demás cuerpos legales en favor de la empresa pública.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Trabajo en equipo	3
		Comunicación	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	3
		Liderazgo	3
Realizar todo trámite legal, judicial y extrajudicial a favor y en representación de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	1
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1

En la tabla 19. Las competencias conductuales más frecuentes que se seleccionaron según el tipo de actividad que realiza el Asesor Jurídico en lo corporativo se tiene a la Orientación a resultados, en lo relacionado con el direccionamiento estratégico para este perfil son claves las destrezas requeridas para aplicar el pensamiento estratégico en su trabajo.

Valoración de las actividades de los puestos según los factores de frecuencia, consecuencia de no aplicación y complejidad en la ejecución

En la tabla 20 se listan todas actividades que realiza el Asesor Jurídico, mismas que se obtuvieron por la vía de la autovaloración mediante la aplicación de una escala donde 1 representa el mínimo valor asignable y 5 el máximo posible, tomando en consideración la frecuencia (F) con la que se ejecuta la tarea, la

consecuencia que conlleva su no ejecución (CO) y la complejidad (CM) que implica el ejecutarla (COxCM)+FR para el perfil observado.

Tabla 20. Valoración de las actividades del cargo de Asesor Jurídico

N	Actividades del Cargo	FR	CO	CM	Total	Esencial
1	Representar y defender de forma judicial y extrajudicial a la ESPAM MFL - EP junto con el Gerente General para reclamar sus derechos ante las instancias judiciales y administrativas en las cuales ésta funja como demandada o demandante.	1	5	5	26	SI
2	Ejecutar procedimientos coactivos por delegación del Gerente General para el cobro de deudas y cualquier tipo de obligación que haya incurrido en mora a favor de la ESPAM MFL - EP.	1	5	4	21	SI
3	Elaborar y suscribir escritos, contratos, minutas requeridas en los trámites judiciales o notariales que se sigan a favor de la ESPAM MFL - EP.	4	4	4	20	SI
4	Asesorar a las unidades y personal de la ESPAM MFL - EP en materia legal respecto a la adecuada aplicación de normas, reglamentos, estatutos, leyes y demás cuerpos legales en favor de la empresa pública.	3	4	4	19	SI
5	Elaborar y actualizar convenios, contratos, resoluciones, instructivos y normativa interna de la Empresa Pública.	4	5	5	29	SI
6	Realizar todo trámite legal, judicial y extrajudicial a favor y en representación de la ESPAM MFL - EP.	2	4	4	18	SI
7	Presentar un informe mensual del estado en el que se encuentran los trámites judiciales y extrajudiciales a su cargo.	2	4	4	18	SI
8	Participar en la elaboración de los términos de referencia y las especificaciones técnicas de los contratos o procesos de compras públicas de la ESPAM MFL - EP	3	3	4	15	SI
9	Las demás funciones que pasen a ser de su competencia legal y reglamentaria por designación del Gerente General de la ESPAM MFL - EP o del Directorio.	2	4	3	14	SI

Para la identificación de las actividades esenciales se aplicó la regla 80/20 de Pareto (Figura 6) con la finalidad de determinar y priorizar aquellas tareas que representan un mayor impacto en el quehacer y los resultados de la empresa pública, además de eliminar cualquier sesgo en la selección, obteniéndose un total de seis actividades esenciales que realiza el Asesor Jurídico.

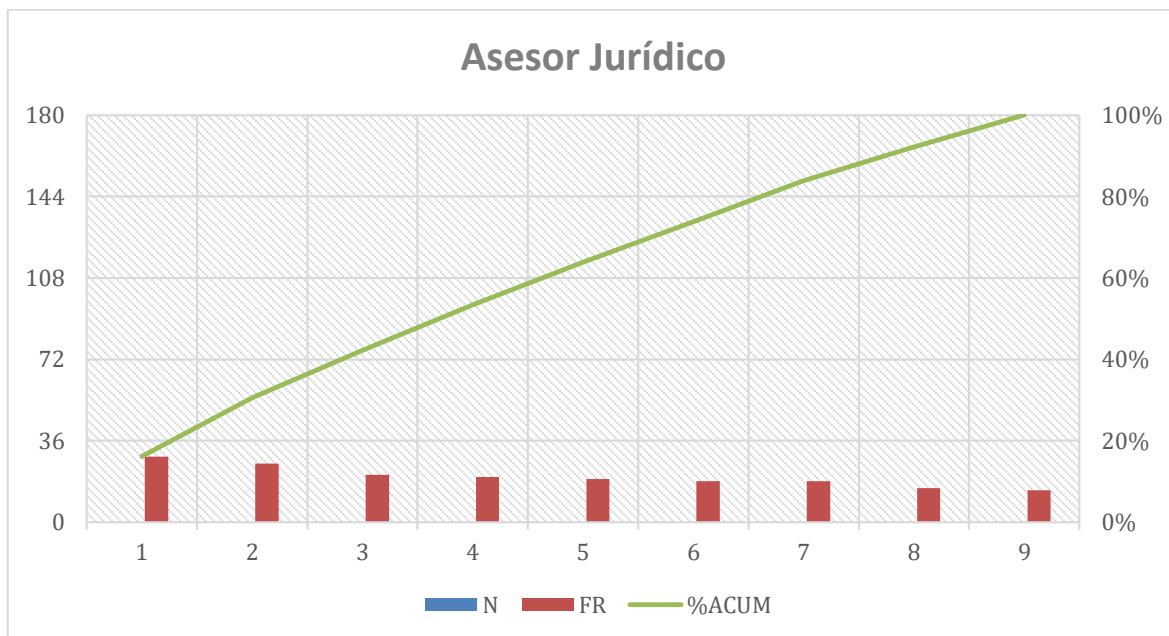


Figura 6. Identificación de las actividades esenciales del Asesor Jurídico

El proceso de selección de las competencias técnicas para cada cargo se realizó en función de cada una de las actividades catalogadas como esenciales identificadas por efecto de la aplicación de la técnica de clasificación de prioridades que facilita el diagrama de Pareto. Para el cargo de Auditor Interno de la ESPAM MFL – EP se tienen las siguientes competencias técnicas:

Tabla 21. Competencias técnicas Auditor Interno de la ESPAM MFL – EP

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Elaborar y controlar la realización del Plan Anual de Auditoría Interna de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Pensamiento crítico	3
		Formular una visión	2
		Planificación	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Percepción social	1
		Escucha activa	1
		Hablado	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Comprobación	1

Tabla 21. Competencias técnicas Auditor Interno de la ESPAM MFL – EP
(continuación)

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Controlar y prevenir el cometimiento de actos corruptos e ilícitos al interior de la empresa, que menoscaben su prestigio.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Identificación de causas fundamentales	1
		Identificación de consecuencias ulteriores	2
		Pensamiento analítico	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Asertividad / firmeza	3
		Hablado	3
		Escucha activa	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	3
		Inspección de productos	1
		Control de operaciones	3
Realizar auditorías de gestión a las unidades de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Destreza matemática	3
		Pensamiento crítico	3
		Síntesis / Reorganización	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Asertividad / firmeza	3
		Hablado	3
		Escucha activa	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Control de operaciones	1
Planificar y ejecutar el plan de seguimiento a la aplicación de las recomendaciones formuladas como resultado de las auditorías: interna y externa de la Empresa Pública.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Planificación	1
		Evaluación de sistemas organizacionales	3
		Percepción de sistemas y entornos	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Asertividad / firmeza	3
		Escucha activa	3
		Manejo de recursos humanos	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Control de operaciones	1
Practicar exámenes especiales y/o auditorías a pedido del Directorio y/o Gerencia a los procesos derivados de los proyectos o contratos de servicios, asesoría técnica y construcción celebrados por la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Pensamiento crítico	3
		Identificación de causas fundamentales	3
		Identificación de consecuencias ulteriores	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Asertividad / firmeza	3
		Escucha activa	3
		Manejo de recursos humanos	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Control de operaciones	1

En la tabla 21 las competencias técnicas más frecuentes según el tipo de actividad que realiza el Auditor Interno y su interacción con los datos se tienen a Pensamiento crítico, Planificación, Identificación de causas fundamentales e Identificación de consecuencias ulteriores, con las personas la Escucha activa, Hablado y Asertividad / firmeza, finalmente con las cosas prima Manejo de recursos materiales e Inspección de productos

Tabla 22. Competencias conductuales Auditor Interno de la ESPAM MFL – EP

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Elaborar y controlar la realización del Plan Anual de Auditoría Interna de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	3
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Controlar y prevenir el cometimiento de actos corruptos e ilícitos al interior de la empresa, que menoscaben su prestigio.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Trabajo en equipo	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo	3
		Toma de decisiones	3
Realizar auditorías de gestión a las unidades de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Trabajo en equipo	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Planificar y ejecutar el plan de seguimiento a la aplicación de las recomendaciones formuladas como resultado de las auditorías: interna y externa de la Empresa Pública.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Trabajo en equipo	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Practicar exámenes especiales y/o auditorías a pedido del Directorio y/o Gerencia a los procesos derivados de los proyectos o contratos de servicios, asesoría técnica y construcción celebrados por la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Orientación al cliente	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	3
		Toma de decisiones	3

En la tabla 22 las competencias conductuales más frecuentes que se seleccionaron según el tipo de actividad que realiza el Auditor Interno en lo corporativo se tiene a la Orientación a resultados, en lo relacionado con el direccionamiento estratégico

para este perfil son claves las destrezas requeridas en la Toma de decisiones en su trabajo.

Valoración de las actividades de los puestos según los factores de frecuencia, consecuencia de no aplicación y complejidad en la ejecución

En la tabla 23 se listan todas actividades que realiza el Auditor Interno, mismas que se obtuvieron por la vía de la autovaloración mediante la aplicación de una escala donde 1 representa el mínimo valor asignable y 5 el máximo posible, tomando en consideración la frecuencia (F) con la que se ejecuta la tarea, la consecuencia que conlleva su no ejecución (CO) y la complejidad (CM) que implica el ejecutarla (COxCM)+FR para el perfil observado.

Tabla 23. Valoración de las actividades del cargo de Auditor Interno

N	Actividades del Cargo	FR	CO	CM	Total	Esencial
1	Elaborar y controlar la realización del Plan Anual de Auditoría Interna de la ESPAM MFL - EP.	2	5	5	27	SI
2	Realizar auditorías de gestión a las unidades de la ESPAM MFL - EP.	1	4	5	21	SI
3	Practicar exámenes especiales y/o auditorías a pedido del Directorio y/o Gerencia a los procesos derivados de los proyectos o contratos de servicios, asesoría técnica y construcción celebrados por la ESPAM MFL - EP.	1	4	4	17	SI
4	Planificar y ejecutar el plan de seguimiento a la aplicación de las recomendaciones formuladas como resultado de las auditorías: interna y externa de la Empresa Pública.	1	4	5	21	SI
5	Elaborar y suscribir informes de auditoría practicados a las unidades de la ESPAM MFL - EP.	1	4	4	17	SI
6	Controlar y prevenir el cometimiento de actos corruptos e ilícitos al interior de la empresa, que menoscaben su prestigio.	2	4	5	22	SI
7	Las demás funciones que pasen a ser de su competencia legal y reglamentaria por designación del Gerente General de la ESPAM MFL - EP o del Directorio.	2	4	3	14	SI

Para la identificación de las actividades esenciales se aplicó la regla 80/20 de Pareto (Figura 7) con la finalidad de determinar y priorizar aquellas tareas que representan un mayor impacto en el quehacer y los resultados de la empresa

pública, además de eliminar cualquier sesgo en la selección, obteniéndose un total de cinco actividades esenciales que realiza el Auditor Interno.

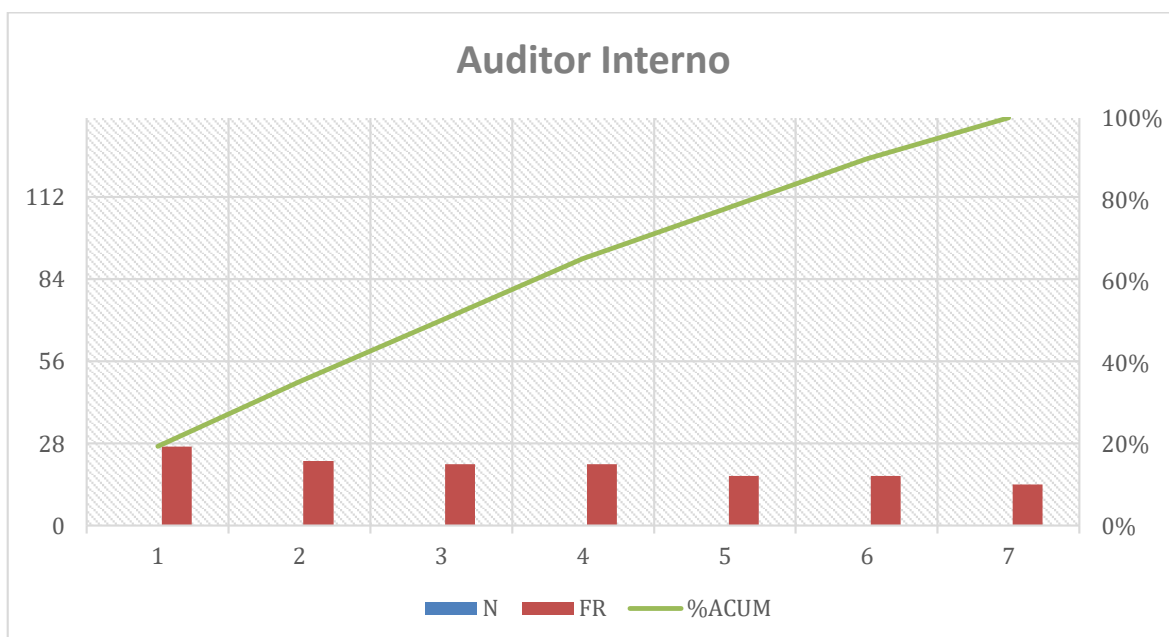


Figura 7. Identificación de las actividades esenciales del Auditor Interno

El proceso de selección de las competencias técnicas para cada cargo se realizó en función de cada una de las actividades catalogadas como esenciales identificadas por efecto de la aplicación de la técnica de clasificación de prioridades que facilita el diagrama de Pareto. Para el cargo de Director Financiero y Administrativo de la ESPAM MFL – EP se tienen las siguientes competencias técnicas:

Tabla 24. Competencias técnicas Director Financiero y Administrativo de la ESPAM MFL – EP

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Elaborar el Presupuesto General y el Plan Anual de Contrataciones en conjunto con el Gerente General con base en la planificación estratégica de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Pensamiento crítico	3
		Formular una visión	2
		Planificación	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Hablado	3
		Persuasión	3
		Escucha activa	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Control de operaciones	3
		Análisis de operaciones	2
		Diseño de tecnología	3

Tabla 24. Competencias técnicas Director Financiero y Administrativo de la ESPAM MFL – EP (continuación)

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Planear, organizar, dirigir y supervisar los procesos de la Dirección Financiera y las actividades del talento humano a su cargo.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Evaluación de sistemas organizacionales	3
		Organización de sistemas	3
		Pensamiento analítico	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Asertividad / firmeza	3
		Manejo de recursos humanos	3
		Instrucción	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	3
		Inspección de productos	1
		Control de operaciones	3
Elaborar y suscribir los reportes de los estados financieros de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Destreza matemática	3
		Escritura	3
		Síntesis / Reorganización	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Hablado	3
		Persuasión	2
		Asertividad / firmeza	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Control de operaciones	3
		Análisis de operaciones	3
		Comprobación	2
Coordinar y controlar los procesos de contabilidad, tesorería y contratación pública de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Manejo de recursos financieros	3
		Evaluación de sistemas organizacionales	3
		Percepción de sistemas y entornos	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Asertividad / firmeza	3
		Escucha activa	3
		Persuasión	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	3
		Control de operaciones	3
		Análisis de operaciones	3
		Pensamiento crítico	3
		Identificación de causas fundamentales	3
		Identificación de consecuencias ulteriores	3
		Negociación	3
		Construcción de relaciones	3
		Manejo de recursos humanos	3
		Manejo de recursos materiales	3
Inspección de productos	1		
Análisis de operaciones	2		

Tabla 24. Competencias técnicas Director Financiero y Administrativo de la ESPAM MFL – EP (continuación)

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Las demás funciones que pasen a ser de su competencia legal y reglamentaria por designación del Gerente General de la ESPAM MFL - EP o del Directorio.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Pensamiento crítico	3
		Identificación de causas fundamentales	3
		Identificación de consecuencias ulteriores	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Negociación	3
		Construcción de relaciones	3
		Manejo de recursos humanos	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	3
		Inspección de productos	1
		Análisis de operaciones	2
Manejar en coordinación con el Gerente General las cuentas bancarias e inversiones de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Destreza matemática	3
		Manejo de recursos financieros	2
		Identificación de consecuencias ulteriores	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Asertividad / firmeza	3
		Negociación	3
		Persuasión	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Comprobación	2
		Control de operaciones	1
		Manejo de recursos materiales	3
Proporcionar los recursos, suministros y equipos que requieran todas las dependencias, programas o proyectos en operaciones de la ESPAM MFL - EP, con calidad y en tiempo oportuno.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Destreza matemática	3
		Escritura	3
		Síntesis / Reorganización	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Hablado	3
		Persuasión	2
		Asertividad / firmeza	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Inspección de productos	1
		Análisis de operaciones	3
		Manejo de recursos materiales	2

En la tabla 24 las competencias técnicas más frecuentes según el tipo de actividad que realiza el Director Financiero y Administrativo y su interacción con los datos se tienen a Destreza matemática, Escritura, Síntesis / Reorganización y Manejo de recursos financieros, con las personas la Persuasión y Asertividad / firmeza, finalmente con las cosas prima Control de operaciones, Análisis de operaciones y Manejo de recursos materiales.

Tabla 25. Competencias conductuales Director Financiero y Administrativo de la ESPAM MFL – EP

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Elaborar el Presupuesto General y el Plan Anual de Contrataciones en conjunto con el Gerente General con base en la planificación estratégica de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Trabajo en equipo	1
	DESTREZAS DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE	Liderazgo	3
		Toma de decisiones	3
Planear, organizar, dirigir y supervisar los procesos de la Dirección Financiera y las actividades del talento humano a su cargo.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Orientación al cliente	3
	DESTREZAS DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE	Liderazgo	3
		Toma de decisiones	3
Elaborar y suscribir los reportes de los estados financieros de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Comunicación	1
	DESTREZAS DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE	Pensamiento estratégico	3
		Toma de decisiones	3
Coordinar y controlar los procesos de contabilidad, tesorería y contratación pública de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Trabajo en equipo	1
	DESTREZAS DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE	Toma de decisiones	3
		Liderazgo	3
Las demás funciones que pasen a ser de su competencia legal y reglamentaria por designación del Gerente General de la ESPAM MFL - EP o del Directorio.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Comunicación	1
	DESTREZAS DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE	Pensamiento estratégico	3
		Toma de decisiones	3
Manejar en coordinación con el Gerente General las cuentas bancarias e inversiones de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	1
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE	Liderazgo	3
		Toma de decisiones	3
Proporcionar los recursos, suministros y equipos que requieran todas las dependencias, programas o proyectos en operaciones de la ESPAM MFL - EP, con calidad y en tiempo oportuno.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	1
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE	Pensamiento estratégico	3
		Toma de decisiones	1
Realizar la ejecución, evaluación y seguimiento del Presupuesto General de la ESPAM MFL - EP, así como las reformas presupuestarias necesarias para su concreción.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Trabajo en equipo	1
	DESTREZAS DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE	Pensamiento estratégico	3
		Liderazgo	3
Participar en la elaboración de los presupuestos de las dependencias, programas o proyectos nuevos y en operaciones de la ESPAM MFL - EP	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Trabajo en equipo	2
	DESTREZAS DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE	Pensamiento estratégico	3
		Toma de decisiones	1

En la tabla 25. Las competencias conductuales más frecuentes que se seleccionaron según el tipo de actividad que realiza el Director Financiero y Administrativo en lo corporativo se tiene a la Orientación a resultados, en lo relacionado con el direccionamiento estratégico para este perfil son claves las destrezas requeridas en es la Toma de decisiones.

Valoración de las actividades de los puestos según los factores de frecuencia, consecuencia de no aplicación y complejidad en la ejecución

En la tabla 26 se listan todas actividades que realiza el Director Financiero y Administrativo, mismas que se obtuvieron por la vía de la autovaloración mediante la aplicación de una escala donde 1 representa el mínimo valor asignable y 5 el máximo posible, tomando en consideración la frecuencia (F) con la que se ejecuta la tarea, la consecuencia que conlleva su no ejecución (CO) y la complejidad (CM) que implica el ejecutarla (COxCM)+FR para el perfil observado.

Tabla 26. Valoración de las actividades del cargo de Director Financiero y Administrativo

N	Actividades del Cargo	FR	CO	CM	Total	Esencial
1	Elaborar el Presupuesto General y el Plan Anual de Contrataciones en conjunto con el Gerente General con base en la planificación estratégica de la ESPAM MFL - EP.	1	5	5	26	SI
2	Elaborar y suscribir los reportes de los estados financieros de la ESPAM MFL - EP.	2	5	4	22	SI
3	Coordinar y controlar los procesos de contabilidad, tesorería y contratación pública de la ESPAM MFL - EP.	2	5	4	22	SI
4	Proporcionar los recursos, suministros y equipos que requieran todas las dependencias, programas o proyectos en operaciones de la ESPAM MFL - EP, con calidad y en tiempo oportuno.	2	4	3	14	SI
5	Realizar la ejecución, evaluación y seguimiento del Presupuesto General de la ESPAM MFL - EP, así como las reformas presupuestarias necesarias para su concreción.	2	3	4	14	SI
6	Autorizar y realizar los pagos de la nómina del personal y las transacciones para la liquidación de obligaciones a proveedores.	2	3	3	11	NO
7	Participar en la elaboración de los presupuestos de las dependencias, programas o proyectos nuevos y en operaciones de la ESPAM MFL - EP	1	3	4	13	NO
8	Manejar en coordinación con el Gerente General las cuentas bancarias e inversiones de la ESPAM MFL - EP.	3	4	3	15	SI
9	Planear, organizar, dirigir y supervisar los procesos de la Dirección Financiera y las actividades del talento humano a su cargo.	4	5	4	24	SI

Tabla 26. Valoración de las actividades del cargo de Director Financiero y Administrativo (continuación)

N	Actividades del Cargo	FR	CO	CM	Total	Esencial
10	Cobrar los valores provenientes de las operaciones comerciales realizadas por la ESPAM MFL – EP con los clientes.	4	3	3	13	NO
11	Las demás funciones que pasen a ser de su competencia legal y reglamentaria por designación del Gerente General de la ESPAM MFL - EP o del Directorio.	1	4	4	17	SI

Para la identificación de las actividades esenciales se aplicó la regla 80/20 de Pareto (Figura 8) con la finalidad de determinar y priorizar aquellas tareas que representan un mayor impacto en el quehacer y los resultados de la empresa pública, además de eliminar cualquier sesgo en la selección, obteniéndose un total de cinco actividades esenciales que realiza el Director Financiero y Administrativo.

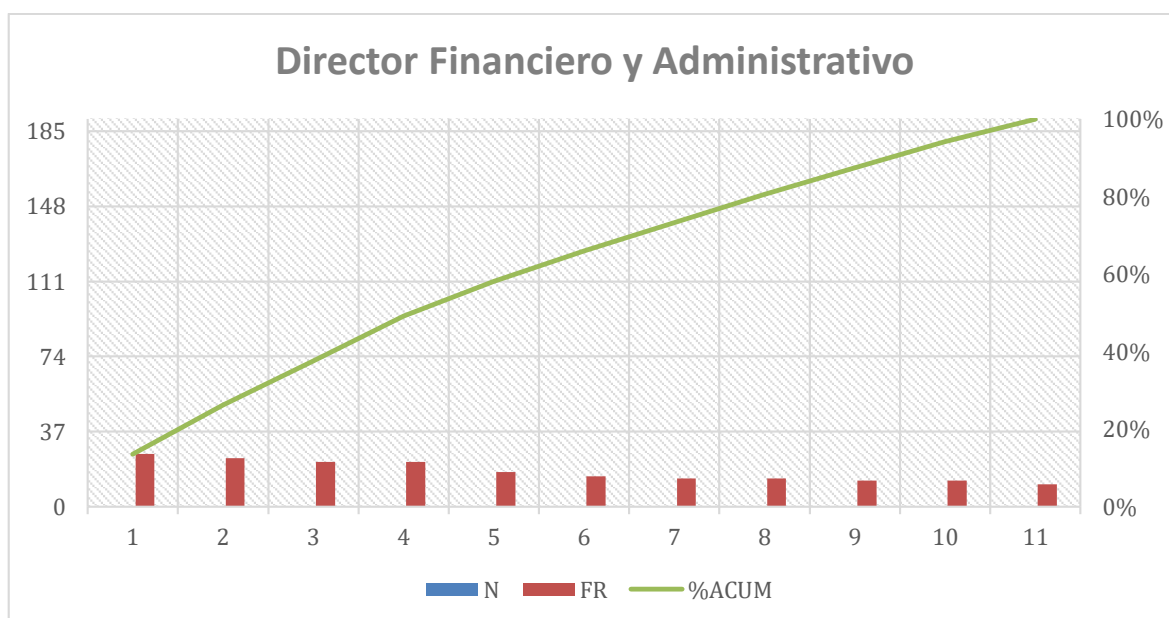


Figura 8. Identificación de las actividades esenciales del Director Financiero y Administrativo

El proceso de selección de las competencias técnicas para cada cargo se realizó en función de cada una de las actividades catalogadas como esenciales identificadas por efecto de la aplicación de la técnica de clasificación de prioridades que facilita el diagrama de Pareto. Para el cargo de Analista de Compras Públicas de la ESPAM MFL – EP se tienen las siguientes competencias técnicas:

Tabla 27. Competencias técnicas Analista de Compras Públicas de la ESPAM
MFL – EP

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Ejecutar los procedimientos de contratación (Dinámicos, Especiales, de Régimen Común y de Régimen Especial).	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Evaluación de ideas	3
		Organización de sistemas	3
		Pensamiento analítico	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Construcción de relaciones	1
		Escucha activa	1
		Hablado	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Control de operaciones	1
Dirigir y controlar la fase preparatoria, precontractual y contractual de todos los procedimientos de contratación de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Pensamiento conceptual	1
		Planificación	1
		Percepción de sistemas y entornos	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Negociación	2
		Hablado	3
		Persuasión	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Control de operaciones	1
Asesorar todo proceso de compra pública que realice la ESPAM MFL - EP en apego estricto a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General y Resoluciones del Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP).	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Pensamiento crítico	3
		Percepción de sistemas y entornos	2
		Identificación de consecuencias ulteriores	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Hablado	3
		Persuasión	1
		Escucha activa	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Control de operaciones	3
		Análisis de operaciones	2
		Diseño de tecnología	3
Apoyar a Gerencia y Dirección Financiera en la elaboración y ejecución del Plan Anual de Contratación.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Pensamiento crítico	3
		Formular una visión	2
		Planificación	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Hablado	3
		Persuasión	1
		Escucha activa	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Comprobación	1

Tabla 27. Competencias técnicas Analista de Compras Públicas de la ESPAM MFL – EP (continuación)

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Las demás funciones que pasen a ser de su competencia legal y reglamentaria por designación del Gerente General de la ESPAM MFL - EP o del Directorio.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Pensamiento crítico	3
		Identificación de causas fundamentales	3
		Identificación de consecuencias ulteriores	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Percepción social	1
		Escucha activa	1
		Manejo de recursos humanos	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	3
		Control de operaciones	3
		Análisis de operaciones	2
		Síntesis / Reorganización	2
Manejar el portal de compras públicas.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Recopilación de Recopilación de información	3
		Organización de la información	3
		Hablado	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Persuasión	1
		Asertividad / firmeza	3
		Manejo de recursos materiales	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Inspección de productos	1
		Comprobación	1

En la tabla 27 las competencias técnicas más frecuentes según el tipo de actividad que realiza el Analista de Compras Públicas y su interacción con los datos se tienen a Planificación, Percepción de sistemas y entornos y Pensamiento crítico, con las personas la Escucha activa, Hablado y Persuasión, finalmente con las cosas prima Manejo de recursos materiales, Inspección de productos y Control de operaciones.

Tabla 28. Competencias conductuales Analista de Compras Públicas de la ESPAM MFL – EP

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Ejecutar los procedimientos de contratación (Dinámicos, Especiales, de Régimen Común y de Régimen Especial).	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Trabajo en equipo	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1

Tabla 28. Competencias conductuales Analista de Compras Públicas de la ESPAM MFL – EP (continuación)

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Dirigir y controlar la fase preparatoria, precontractual y contractual de todos los procedimientos de contratación de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	3
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo	2
		Toma de decisiones	1
Asesorar todo proceso de compra pública que realice la ESPAM MFL - EP en apego estricto a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General y Resoluciones del Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP).	DESTREZAS CORPORATIVAS	Trabajo en equipo	3
		Comunicación	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Apoyar a Gerencia y Dirección Financiera en la elaboración y ejecución del Plan Anual de Contratación.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Comunicación	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Toma de decisiones	3
		Liderazgo	3
Las demás funciones que pasen a ser de su competencia legal y reglamentaria por designación del Gerente General de la ESPAM MFL - EP o del Directorio.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Trabajo en equipo	3
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Manejar el portal de compras públicas.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	1
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1

En la tabla 28 las competencias conductuales más frecuentes que se seleccionaron según el tipo de actividad que realiza el Analista de Compras Públicas en lo corporativo se tiene a la Orientación a resultados y a la Comunicación, en lo relacionado con el direccionamiento estratégico para este perfil son claves las destrezas requeridas en la Toma de decisiones y Pensamiento estratégico.

Valoración de las actividades de los puestos según los factores de frecuencia, consecuencia de no aplicación y complejidad en la ejecución

En la tabla 29 se listan todas actividades que realiza el Analista de Compras Públicas, mismas que se obtuvieron por la vía de la autovaloración mediante la aplicación de una escala donde 1 representa el mínimo valor asignable y 5 el máximo posible, tomando en consideración la frecuencia (F) con la que se ejecuta la tarea, la consecuencia que conlleva su no ejecución (CO) y la complejidad (CM) que implica el ejecutarla (COxCM)+FR para el perfil observado.

Tabla 29. Valoración de las actividades del cargo de Analista de Compras Públicas

N	Actividades del Cargo	FR	CO	CM	Total	Esencial
1	Integrar la Comisión técnica por designación de la máxima autoridad.	2	3	3	11	NO
2	Apoyar a Gerencia y Dirección Financiera en la elaboración y ejecución del Plan Anual de Contratación.	1	4	5	21	SI
3	Dirigir y controlar la fase preparatoria, precontractual y contractual de todos los procedimientos de contratación de la ESPAM MFL - EP.	2	5	5	27	SI
4	Manejar el portal de compras públicas.	2	4	3	14	SI
5	Registrar, habilitar y actualizar el Registro Único de Proveedores RUP de la ESPAM MFL - EP.	2	4	3	14	SI
6	Asesorar todo proceso de compra pública que realice la ESPAM MFL - EP en apego estricto a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General y Resoluciones del Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP).	3	5	4	23	SI
7	Ejecutar los procedimientos de contratación (Dinámicos, Especiales, de Régimen Común y de Régimen Especial).	3	5	5	28	SI
8	Gestionar el expediente de contratación de manera física y digital la documentación que ingresa o se genera en la Gerencia de la ESPAM MFL - EP.	2	3	3	11	NO
9	Mantener actualiza los códigos en el Clasificador Central de Productos-CPC de las obras, bienes y/o servicios que ofertare la ESPAM MFL - EP.	2	4	3	14	SI
10	Las demás funciones que pasen a ser de su competencia legal y reglamentaria por designación del Gerente General de la ESPAM MFL - EP o del Directorio.	2	4	4	18	SI

Para la identificación de las actividades esenciales se aplicó la regla 80/20 de Pareto (Figura 9) con la finalidad de determinar y priorizar aquellas tareas que representan un mayor impacto en el quehacer y los resultados de la empresa

pública, además de eliminar cualquier sesgo en la selección, obteniéndose un total de cinco actividades esenciales que realiza el Analista de Compras Públicas.

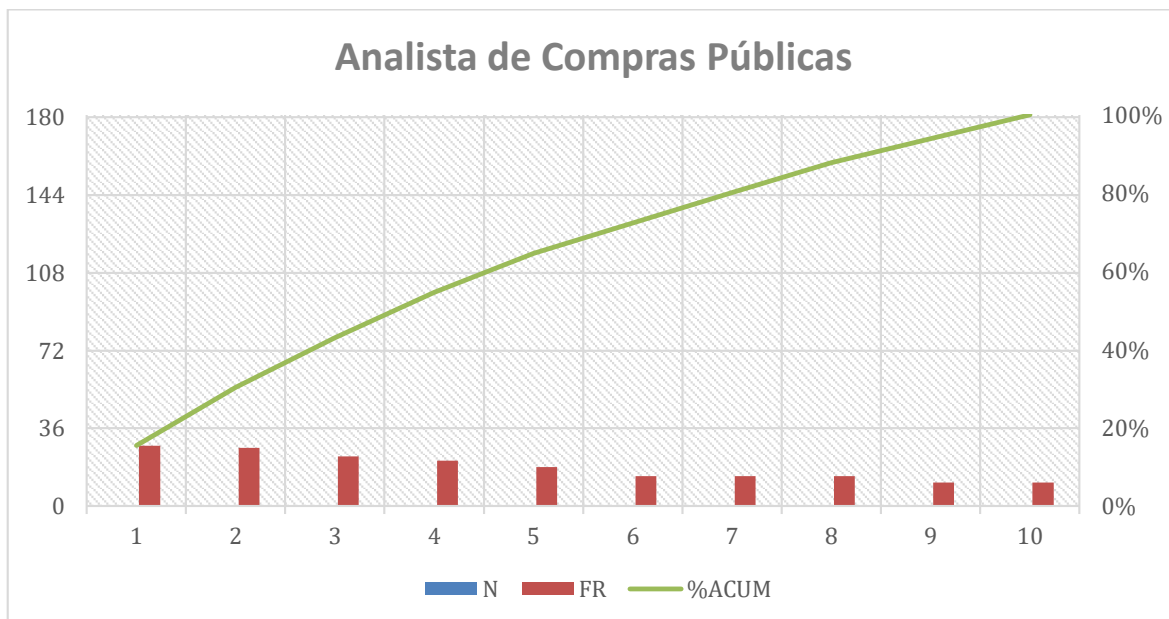


Figura 9. Identificación de las actividades esenciales del Analista de Compras Públicas

El proceso de selección de las competencias técnicas para cada cargo se realizó en función de cada una de las actividades catalogadas como esenciales identificadas por efecto de la aplicación de la técnica de clasificación de prioridades que facilita el diagrama de Pareto. Para el cargo de Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos de la ESPAM MFL – EP se tienen las siguientes competencias técnicas:

Tabla 30. Competencias técnicas Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos de la ESPAM MFL – EP

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Administrar contratos de construcción de obras adjudicados la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Organización de sistemas	3
		Manejo de recursos financieros	2
		Planificación	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Manejo de recursos humanos	3
		Persuasión	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Asertividad / firmeza	3
		Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
			Control de operaciones

Tabla 30. Competencias técnicas Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos de la ESPAM MFL – EP (continuación)

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Ejecutar contratos de prestación de servicios y consultorías adjudicados a la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Organización de sistemas	3
		Manejo de recursos financieros	2
		Planificación	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Manejo de recursos humanos	3
		Persuasión	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Asertividad / firmeza	3
		Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Control de operaciones	1
Elaborar y revisar los términos de referencia y las especificaciones técnicas de los contratos o procesos bajo su competencia.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Pensamiento crítico	3
		Percepción de sistemas y entornos	2
		Identificación de consecuencias ulteriores	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Hablado	1
		Persuasión	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Asertividad / firmeza	3
		Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
Planear, organizar, dirigir y supervisar los procesos de la Unidad de Servicios, Asesoría Técnica y Proyectos y las actividades del talento humano a su cargo.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Evaluación de sistemas organizacionales	3
		Organización de sistemas	3
		Pensamiento analítico	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Asertividad / firmeza	3
		Manejo de recursos humanos	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Persuasión	3
		Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
Elaborar y analizar los presupuestos referenciales para la ejecución de proyectos en función del Presupuesto General y el Plan Anual de Contrataciones de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Pensamiento crítico	3
		Planificación	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Planificación	1
		Negociación	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Persuasión	2
		Asertividad / firmeza	3
		Inspección de productos	1
		Comprobación	1
		Análisis de operaciones	2

Tabla 30. Competencias técnicas Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos de la ESPAM MFL – EP (continuación)

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Elaborar los estudios de Pre-factibilidad, Factibilidad y Proyectos de obras civiles en general.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Destreza matemática	3
		Escritura	3
		Identificación de consecuencias ulteriores	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Hablado	1
		Persuasión	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Asertividad / firmeza	3
		Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Comprobación	1
Proporcionar el servicio de supervisor y/o fiscalizador de obras civiles o proyectos adjudicados la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Pensamiento crítico	3
		Identificación de causas fundamentales	3
		Identificación de consecuencias ulteriores	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Hablado	3
		Escucha activa	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Asertividad / firmeza	1
		Inspección de productos	1
		Análisis de operaciones	3
		Comprobación	1
Elaborar y suscribir los informes técnicos requeridos por la Gerencia, Dirección Financiera y Administrativa de la ESPAM MFL - EP, socios estratégicos y/o entes de control.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Escritura	3
		Organización de la información	3
		Síntesis / Reorganización	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Construcción de relaciones	1
		Asertividad / firmeza	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Hablado	3
		Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Comprobación	1

En la tabla 30 las competencias técnicas más frecuentes según el tipo de actividad que realiza el Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos y su interacción con los datos se tienen a Organización de sistemas, Manejo de recursos financieros y Planificación, con las personas la Persuasión, Asertividad / firmeza y Hablado, finalmente con las cosas prima Manejo de recursos materiales, Inspección de productos y Control de operaciones

Tabla 31. Competencias conductuales Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos de la ESPAM MFL – EP

Administrar contratos de construcción de obras adjudicados la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Trabajo en equipo	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo	2
		Toma de decisiones	1
Ejecutar contratos de prestación de servicios y consultorías adjudicados a la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Trabajo en equipo	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo	2
		Toma de decisiones	1
Elaborar y revisar los términos de referencia y las especificaciones técnicas de los contratos o procesos bajo su competencia.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	3
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Planear, organizar, dirigir y supervisar los procesos de la Unidad de Servicios, Asesoría Técnica y Proyectos y las actividades del talento humano a su cargo.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Trabajo en equipo	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo	2
		Toma de decisiones	1
Elaborar y analizar los presupuestos referenciales para la ejecución de proyectos en función del Presupuesto General y el Plan Anual de Contrataciones de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Orientación al cliente	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Elaborar los estudios de Prefactibilidad, Factibilidad y Proyectos de obras civiles en general.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	3
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Proporcionar el servicio de supervisor y/o fiscalizador de obras civiles o proyectos adjudicados la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	1
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo	2
		Toma de decisiones	1
Elaborar y suscribir los informes técnicos requeridos por la Gerencia, Dirección Financiera y Administrativa de la ESPAM MFL - EP, socios estratégico y/o entes de control.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	3
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1

En la tabla 31 las competencias conductuales más frecuentes que se seleccionaron según el tipo de actividad que realiza el Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos en lo corporativo se tiene a la Orientación a resultados, en lo relacionado con el direccionamiento estratégico para este perfil son claves las destrezas requeridas en la Toma de decisiones.

Valoración de las actividades de los puestos según los factores de frecuencia, consecuencia de no aplicación y complejidad en la ejecución

En la tabla 32 se listan todas actividades que realiza el Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos, mismas que se obtuvieron por la vía de la autovaloración mediante la aplicación de una escala donde 1 representa el mínimo valor asignable y 5 el máximo posible, tomando en consideración la frecuencia (F) con la que se ejecuta la tarea, la consecuencia que conlleva su no ejecución (CO) y la complejidad (CM) que implica el ejecutarla (COxCM)+FR para el perfil observado.

Tabla 32. Valoración de las actividades del cargo de Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos

N	Actividades del Cargo	FR	CO	CM	Total	Esencial
1	Elaborar y analizar los presupuestos referenciales para la ejecución de proyectos en función del Presupuesto General y el Plan Anual de Contrataciones de la ESPAM MFL - EP.	2	4	5	22	SI
2	Administrar contratos de construcción de obras adjudicados la ESPAM MFL - EP.	4	5	5	29	SI
3	Ejecutar contratos de prestación de servicios y consultorías adjudicados a la ESPAM MFL - EP.	4	5	5	29	SI
4	Elaborar y revisar los términos de referencia y las especificaciones técnicas de los contratos o procesos bajo su competencia.	3	5	5	28	SI
5	Planear, organizar, dirigir y supervisar los procesos de la Unidad de Servicios, Asesoría Técnica y Proyectos y las actividades del talento humano a su cargo.	5	4	5	25	SI
6	Elaborar y suscribir los informes técnicos requeridos por la Gerencia, Dirección Financiera y Administrativa de la ESPAM MFL - EP, socios estratégicos y/o entes de control.	2	4	4	18	SI
7	Elaborar los estudios de Pre-factibilidad, Factibilidad y Proyectos de obras civiles en general.	2	4	5	22	SI
8	Proporcionar el servicio de supervisor y/o fiscalizador de obras civiles o proyectos adjudicados la ESPAM MFL - EP.	1	4	5	21	SI
9	Elaborar diseños arquitectónicos y planos de obras civiles.	2	3	4	14	SI
10	Gestionar la firma de convenios y/o contratos con socios estratégicos para concursar o ejecutar contratos de servicios, asesorías técnicas, consultorías de proyectos y construcción de obras.	1	3	3	10	NO

Tabla 32. Valoración de las actividades del cargo de Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos (continuación)

N	Actividades del Cargo	FR	CO	CM	Total	Esencial
11	Aportar a la solución de problemas técnicos dentro del área de su competencia que surja en la ejecución de contratos asignados a la ESPAN MFL - EP.	4	3	4	16	SI
12	Participar en la elaboración de los presupuestos de las dependencias, programas o proyectos nuevos y en operaciones de la ESPAM MFL - EP	2	3	3	11	NO
13	Las demás funciones que pasen a ser de su competencia legal y reglamentaria por designación del Gerente General de la ESPAM MFL - EP o del Directorio.	2	3	4	14	SI

Para la identificación de las actividades esenciales se aplicó la regla 80/20 de Pareto (Figura 7) con la finalidad de determinar y priorizar aquellas tareas que representan un mayor impacto en el quehacer y los resultados de la empresa pública, además de eliminar cualquier sesgo en la selección, obteniéndose un total de ocho actividades esenciales que realiza el Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos.

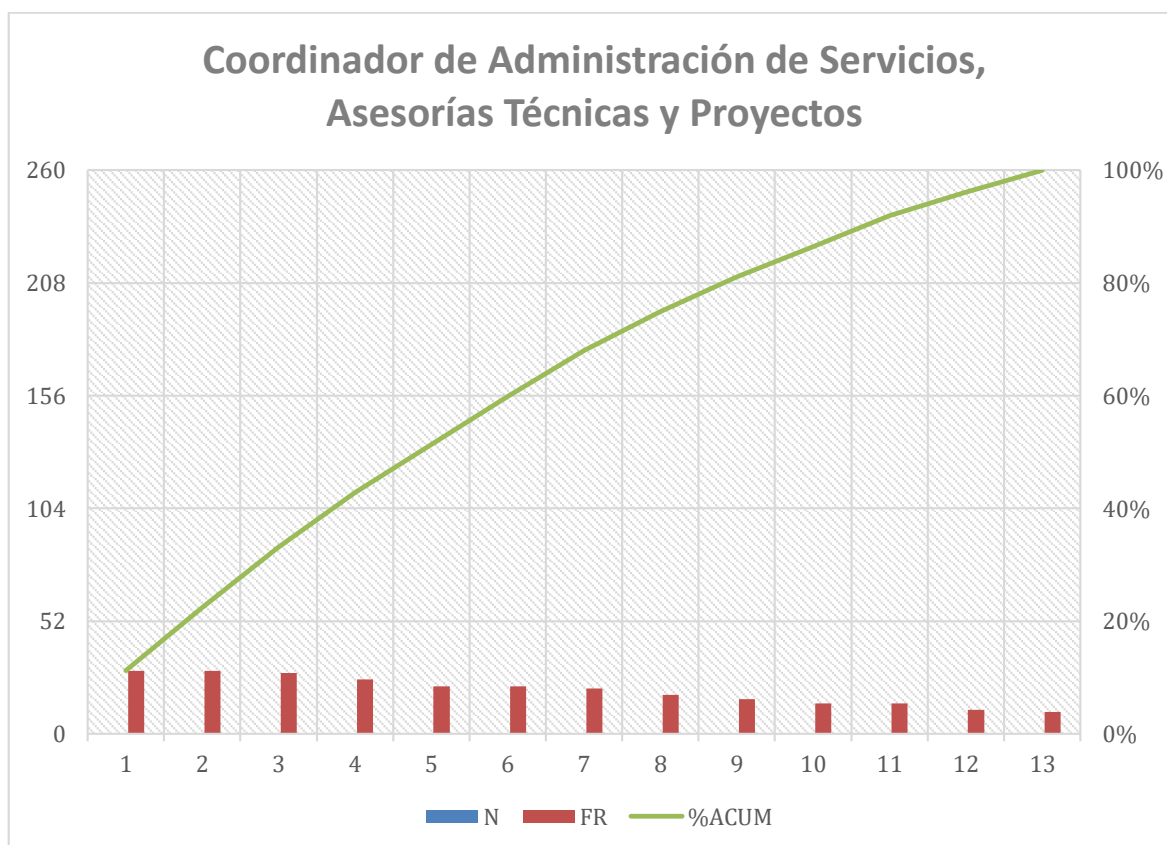


Figura 7. Identificación de las actividades esenciales del Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos

El proceso de selección de las competencias técnicas para cada cargo se realizó en función de cada una de las actividades catalogadas como esenciales identificadas por efecto de la aplicación de la técnica de clasificación de prioridades que facilita el diagrama de Pareto. Para el cargo de Coordinador de Capacitación y Formación Continua de la ESPAM MFL – EP se tienen las siguientes competencias técnicas:

Tabla 33. Competencias técnicas Coordinador de Capacitación y Formación Continua de la ESPAM MFL – EP

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Efectuar los procedimientos ligados a la planificación, organización, dirección, control y seguimiento de los procesos de enseñanza del idioma inglés.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Evaluación de sistemas organizacionales	3
		Organización de sistemas	3
		Pensamiento analítico	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Asertividad / firmeza	3
		Manejo de recursos humanos	3
		Persuasión	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Control de operaciones	1
Elaborar la propuesta, el proyecto y el respectivo presupuesto de la oferta académica de cursos de inglés para la comunidad (estudiantes de primaria, secundaria y superior, profesionales en general).	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Pensamiento crítico	3
		Formular una visión	2
		Planificación	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Hablado	2
		Persuasión	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Asertividad / firmeza	2
		Manejo de recursos materiales	1
Diseñar y aplicar los exámenes de ubicación del idioma inglés según el marco europeo a los aspirantes.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Evaluación de ideas	3
		Pensamiento crítico	3
		Identificar consecuencias ulteriores	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Hablado	3
		Persuasión	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Percepción social	1
		Comprobación	2
		Control de operaciones	1
		Análisis de operaciones	1

Tabla 33. Competencias técnicas Coordinador de Capacitación y Formación
Continua de la ESPAM MFL – EP (continuación)

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Gestionar y administrar convenios con instituciones que provean instructores e intercambios.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Generación de Ideas	3
		Evaluación de Ideas	3
		Identificar consecuencias ulteriores	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Construcción de relaciones	1
		Hablado	3
		Negociación	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Análisis de operaciones	2
Mantener registros que evidencien el proceso formativo.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Síntesis / Reorganización	2
		Recopilación de Recopilación de información	3
		Organización de la información	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Hablado	1
		Persuasión	2
		Asertividad / firmeza	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Inspección de productos	1
		Comprobación	2
		Análisis de operaciones	2
Redactar y suscribir a la Gerencia el informe mensual de actividades realizadas.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Escritura	3
		Organización de la información	3
		Síntesis / Reorganización	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Hablado	1
		Persuasión	2
		Asertividad / firmeza	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Comprobación	1

En la tabla 33 las competencias técnicas más frecuentes según el tipo de actividad que realiza el Coordinador de Capacitación y Formación Continua y su interacción con los datos se tienen a Pensamiento crítico, Evaluación de ideas y Identificar consecuencias ulteriores, con las personas la Persuasión y Hablado, finalmente con las cosas prima Manejo de recursos materiales e Inspección de productos.

Tabla 34. Competencias conductuales Coordinador de Capacitación y Formación Continua de la ESPAM MFL – EP

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Efectuar los procedimientos ligados a la planificación, organización, dirección, control y seguimiento de los procesos de enseñanza del idioma inglés.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Trabajo en equipo	1
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo	2
		Toma de decisiones	1
Elaborar la propuesta, el proyecto y el respectivo presupuesto de la oferta académica de cursos de inglés para la comunidad (estudiantes de primaria, secundaria y superior, profesionales en general).	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Orientación al cliente	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Diseñar y aplicar los exámenes de ubicación del idioma inglés según el marco europeo a los aspirantes.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Comunicación	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Gestionar y administrar convenios con instituciones que provean instructores e intercambios.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Trabajo en equipo	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo	2
		Toma de decisiones	1
Mantener registros que evidencien el proceso formativo.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Comunicación	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Redactar y suscribir a la Gerencia el informe mensual de actividades realizadas.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	1
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1

En la tabla 34 las competencias conductuales más frecuentes que se seleccionaron según el tipo de actividad que realiza el Coordinador de Capacitación y Formación Continua en lo corporativo se tiene a la Orientación a resultados y a la Comunicación, en lo relacionado con el direccionamiento estratégico para este perfil son claves las destrezas requeridas en la Toma de decisiones y el Pensamiento estratégico.

Valoración de las actividades de los puestos según los factores de frecuencia, consecuencia de no aplicación y complejidad en la ejecución

En la tabla 35 se listan todas actividades que realiza el Coordinador de Capacitación y Formación Continua, mismas que se obtuvieron por la vía de la autovaloración mediante la aplicación de una escala donde 1 representa el mínimo

valor asignable y 5 el máximo posible, tomando en consideración la frecuencia (F) con la que se ejecuta la tarea, la consecuencia que conlleva su no ejecución (CO) y la complejidad (CM) que implica el ejecutarla (COxCM)+FR para el perfil observado.

Tabla 35. Valoración de las actividades del cargo de Coordinador de Capacitación y Formación Continua

	Actividades del Cargo	FR	CO	CM	Total	Esencial
1	Elaborar la propuesta, el proyecto y el respectivo presupuesto de la oferta académica de cursos de inglés para la comunidad (estudiantes de primaria, secundaria y superior, profesionales en general).	1	5	5	26	SI
2	Diseñar y aplicar los exámenes de ubicación del idioma inglés según el marco europeo a los aspirantes.	1	4	5	21	SI
3	Presentar a la Gerencia el calendario académico semestral de cursos y niveles del idioma inglés a dictar.	1	4	3	13	SI
4	Solicitar y recomendar a la Gerencia la contratación de instructores en el idioma inglés para cada periodo académico de acuerdo a lo planificado.	1	3	3	10	NO
5	Gestionar y administrar convenios con instituciones que provean instructores e intercambios.	1	4	4	17	SI
6	Efectuar los procedimientos ligados a la planificación, organización, dirección, control y seguimiento de los procesos de enseñanza del idioma inglés.	2	5	5	27	SI
7	Mantener registros que evidencien el proceso formativo.	2	4	3	14	SI
8	Solicitar a la Dirección Administrativa Financiera de la ESPAM MFL - EP la asignación de recursos para la ejecución los procesos de enseñanza del idioma inglés.	1	4	3	13	SI
9	Redactar y suscribir a la Gerencia el informe mensual de actividades realizadas.	2	4	3	14	SI
10	Las demás funciones que pasen a ser de su competencia mediante la asignación legal y reglamentaria que para ello lo realice la ESPAM MFL y la ESPAM MFL - EP.	2	3	3	11	SI

Para la identificación de las actividades esenciales se aplicó la regla 80/20 de Pareto (Figura 8) con la finalidad de determinar y priorizar aquellas tareas que representan un mayor impacto en el quehacer y los resultados de la empresa pública, además de eliminar cualquier sesgo en la selección, obteniéndose un total

de seis actividades esenciales que realiza el Coordinador de Capacitación y Formación Continua.

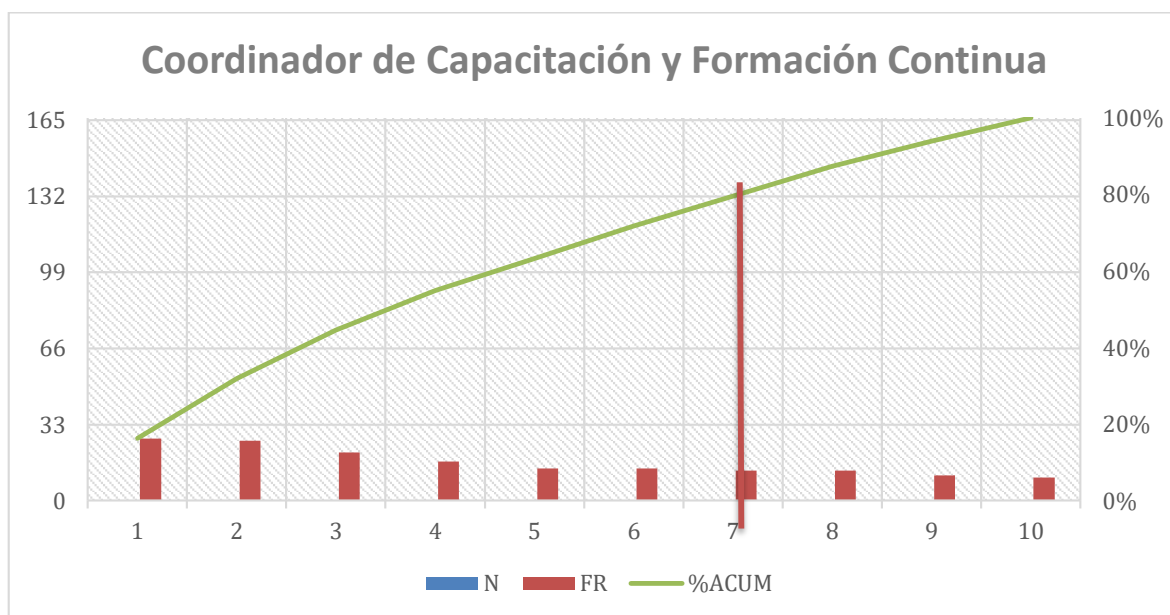


Figura 8. Identificación de las actividades esenciales del Coordinador de Capacitación y Formación Continua

El proceso de selección de las competencias técnicas para cada cargo se realizó en función de cada una de las actividades catalogadas como esenciales identificadas por efecto de la aplicación de la técnica de clasificación de prioridades que facilita el diagrama de Pareto. Para el cargo de Coordinador Académico de Programas de Maestría de la ESPAM MFL – EP se tienen las siguientes competencias técnicas:

Tabla 36. Competencias técnicas Coordinador Académico de Programas de Maestría de la ESPAM MFL – EP

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Elaborar la propuesta, el proyecto y el respectivo presupuesto para la apertura de nuevos programas de maestría.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Pensamiento crítico	3
		Formular una visión	2
		Planificación	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Hablado	2
		Persuasión	3
		Asertividad / firmeza	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Comprobación	1

Tabla 36. Competencias técnicas Coordinador Académico de Programas de Maestría de la ESPAM MFL – EP (continuación)

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Ejecutar los procesos y procedimientos académicos - curriculares del programa tales como revisión y seguimiento de los planes analíticos, así como el desarrollo de las asignaturas, la evaluación docente, control del registro de asistencia de los estudiantes y revisión del informe final de la asignatura, el reporte de notas y evidencias de los logros de aprendizaje.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Evaluación de sistemas organizacionales	3
		Organización de sistemas	3
		Pensamiento analítico	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Asertividad / firmeza	3
		Manejo de recursos humanos	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Persuasión	3
		Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Control de operaciones	1
Efectuar los procedimientos ligados a la planificación, organización, dirección, control y seguimiento de los procesos académicos del programa de maestría.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Evaluación de sistemas organizacionales	3
		Organización de sistemas	3
		Pensamiento analítico	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Asertividad / firmeza	3
		Manejo de recursos humanos	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Persuasión	3
		Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
Coordinar el desarrollo del proceso de titulación y controlar el cumplimiento de los plazos establecidos en la normativa institucional.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Planificación	3
		Percepción de sistemas y entornos	3
		Organización de sistemas	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Asertividad / firmeza	3
		Manejo de recursos humanos	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Persuasión	3
		Inspección de productos	1
		Control de operaciones	1
Redactar y suscribir a la Dirección de Posgrados el informe mensual de actividades realizadas en la coordinación académica del programa de maestría a su cargo.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Análisis de operaciones	2
		Escritura	3
		Organización de la información	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Síntesis / Reorganización	2
		Asertividad / firmeza	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Hablado	3
		Persuasión	3
		Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Comprobación	1

Tabla 36. Competencias técnicas Coordinador Académico de Programas de Maestría de la ESPAM MFL – EP (continuación)

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Apoyar en el proceso de admisión a la Dirección de Posgrado tomando el examen de admisión, entrevistando a los aspirantes y gestionando la documentación necesaria para la asignación de becas.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Evaluación de ideas	3
		Pensamiento crítico	3
		Identificación de consecuencias ulteriores	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Hablado	3
		Persuasión	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Percepción social	1
		Comprobación	2
		Control de operaciones	1
Coordinar la ejecución de las actividades de vinculación por parte de los maestrantes en los proyectos de vinculación institucional afines al programa.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Planificación	3
		Percepción de sistemas y entornos	3
		Organización de sistemas	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Construcción de relaciones	1
		Hablado	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Percepción social	1
		Inspección de productos	1
		Control de operaciones	1
Solicitar a la Dirección de Posgrado la asignación de recursos para la ejecución de lo presupuestado en el proyecto aprobado por el CES.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Análisis de operaciones	2
		Manejo de recursos financieros	3
		Organización de sistemas	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Planificación	1
		Hablado	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Negociación	2
		Persuasión	3
		Manejo de recursos materiales	1
	Inspección de productos	1	
	Análisis de operaciones	2	

En la tabla 36 las competencias técnicas más frecuentes según el tipo de actividad que realiza el Coordinador Académico de Programas de Maestría y su interacción con los datos se tiene a Organización de sistemas, Planificación y Evaluación de sistemas organizacionales, con las personas la Hablado, Persuasión y Asertividad / firmeza, finalmente con las cosas prima Manejo de recursos materiales y Control de operaciones.

Tabla 37. Competencias conductuales Coordinador Académico de Programas de Maestría de la ESPAM MFL – EP

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Elaborar la propuesta, el proyecto y el respectivo presupuesto para la apertura de nuevos programas de maestría.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Orientación al cliente	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Ejecutar los procesos y procedimientos académicos - curriculares del programa tales como revisión y seguimiento de los planes analíticos así como el desarrollo de las asignaturas, la evaluación docente, control del registro de asistencia de los estudiantes y revisión del informe final de la asignatura, el reporte de notas y evidencias de los logros de aprendizaje.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Trabajo en equipo	1
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo	2
		Toma de decisiones	1
Efectuar los procedimientos ligados a la planificación, organización, dirección, control y seguimiento de los procesos académicos del programa de maestría.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Trabajo en equipo	1
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo	2
		Toma de decisiones	1
Coordinar el desarrollo del proceso de titulación y controlar el cumplimiento de los plazos establecidos en la normativa institucional.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Trabajo en equipo	1
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo	2
		Toma de decisiones	1
Redactar y suscribir a la Dirección de Posgrados el informe mensual de actividades realizadas en la coordinación académica del programa de maestría a su cargo.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	1
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Apoyar en el proceso de admisión a la Dirección de Posgrado tomando el examen de admisión, entrevistando a los aspirantes y gestionando la documentación necesaria para la asignación de becas.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Trabajo en equipo	3
		Comunicación	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo	2
		Toma de decisiones	1
Coordinar la ejecución de las actividades de vinculación por parte de los maestrantes en los proyectos de vinculación institucional afines al programa.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Trabajo en equipo	1
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo	2
		Toma de decisiones	1
Solicitar a la Dirección de Posgrado la asignación de recursos para la ejecución de lo presupuestado en el proyecto aprobado por el CES.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Comunicación	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1

En la tabla 37. Las competencias conductuales más frecuentes que se seleccionaron según el tipo de actividad que realiza el Coordinador Académico de Programas de Maestría en lo corporativo se tiene a la Orientación a resultados y Trabajo en equipo, en lo relacionado con el direccionamiento estratégico para este perfil son claves las destrezas requeridas en la Toma de decisiones y el Liderazgo.

Valoración de las actividades de los puestos según los factores de frecuencia, consecuencia de no aplicación y complejidad en la ejecución

En la tabla 38. se listan todas actividades que realiza el Coordinador Académico de Programas de Maestría, mismas que se obtuvieron por la vía de la autovaloración mediante la aplicación de una escala donde 1 representa el mínimo valor asignable y 5 el máximo posible, tomando en consideración la frecuencia (F) con la que se ejecuta la tarea, la consecuencia que conlleva su no ejecución (CO) y la complejidad (CM) que implica el ejecutarla (COxCM)+FR para el perfil observado.

Tabla 38. Valoración de las actividades del cargo de Coordinador Académico de Programas de Maestría

N	Actividades del Cargo	FR	CO	CM	Total	Esencial
1	Elaborar la propuesta, el proyecto y el respectivo presupuesto para la apertura de nuevos programas de maestría.	1	5	5	26	SI
2	Apoyar en el proceso de admisión a la Dirección de Posgrado tomando el examen de admisión, entrevistando a los aspirantes y gestionando la documentación necesaria para la asignación de becas.	1	4	3	13	SI
3	Presentar a la Dirección de Posgrado el calendario académico semestral para su aprobación ante el Consejo Politécnico.	1	3	3	10	NO
4	Solicitar a la Dirección de Posgrados la contratación de personal docente para cada periodo académico de acuerdo a lo planificado en el proyecto aprobado por el CES.	1	3	3	10	NO
5	Proponer a la Dirección de Posgrados el profesional que impartirá el módulo en reemplazo del docente de la plantilla aprobada por el CES que se excuse de participar.	1	2	3	7	NO
6	Ejecutar los procesos y procedimientos académicos - curriculares del programa tales como revisión y seguimiento de los planes analíticos así como el desarrollo de las asignaturas, la evaluación docente, control del registro de asistencia de los estudiantes y revisión del informe final de la asignatura, el reporte de notas y evidencias de los logros de aprendizaje.	2	5	4	22	SI
7	Efectuar los procedimientos ligados a la planificación, organización, dirección, control y seguimiento de los procesos académicos del programa de maestría.	2	5	4	22	SI
8	Coordinar la ejecución de las actividades de vinculación por parte de los maestrantes en los proyectos de vinculación institucional afines al programa.	1	4	3	13	SI
9	Coordinar el desarrollo del proceso de titulación y controlar el cumplimiento de los plazos establecidos en la normativa institucional.	2	4	3	14	SI
10	Convocar a reuniones del Comité Académico del programa de maestría y asumir el cargo de secretario.	2	2	3	8	NO

Tabla 38. Valoración de las actividades del cargo de Coordinador Académico de Programas de Maestría (continuación)

N	Actividades del Cargo	FR	CO	CM	Total	Esencial
11	Solicitar a la Dirección de Posgrado la asignación de recursos para la ejecución de lo presupuestado en el proyecto aprobado por el CES.	2	3	3	11	SI
12	Redactar y suscribir a la Dirección de Posgrados el informe mensual de actividades realizadas en la coordinación académica del programa de maestría a su cargo.	2	4	3	14	SI
13	Las demás funciones que pasen a ser de su competencia mediante la asignación legal y reglamentaria que para ello lo realice la ESPAM MFL y la ESPAM MFL - EP.	2	3	3	11	SI

Para la identificación de las actividades esenciales se aplicó la regla 80/20 de Pareto (Figura 9) con la finalidad de determinar y priorizar aquellas tareas que representan un mayor impacto en el quehacer y los resultados de la empresa pública, además de eliminar cualquier sesgo en la selección, obteniéndose un total de ocho actividades esenciales que realiza el Coordinador Académico de Programas de Maestría.

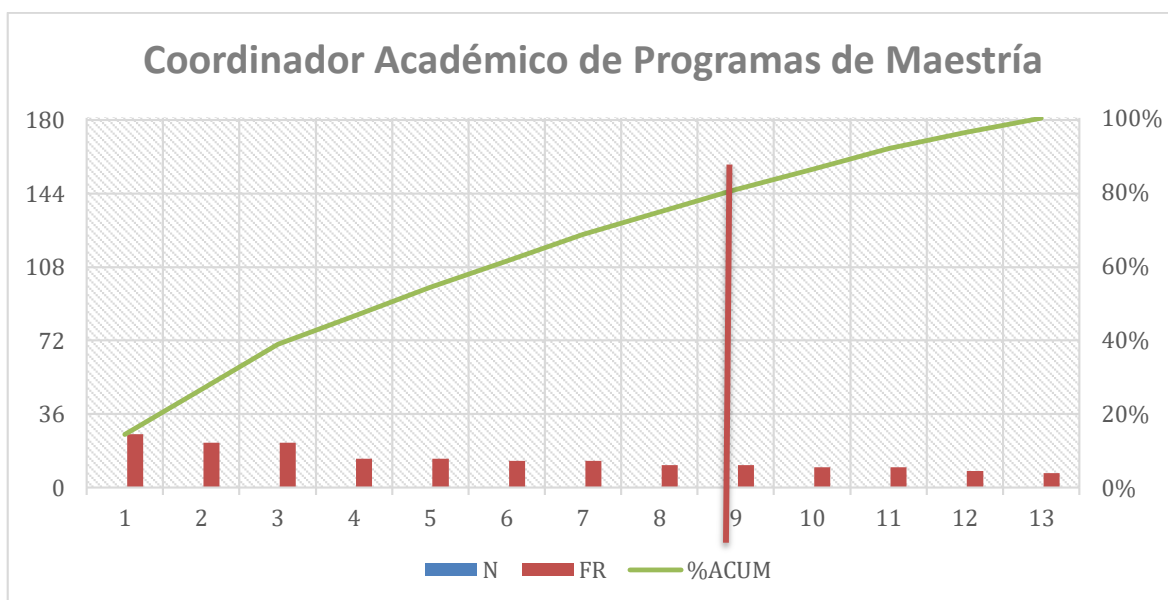


Figura 9. Identificación de las actividades esenciales del Coordinador Académico de Programas de Maestría

El proceso de selección de las competencias técnicas para cada cargo se realizó en función de cada una de las actividades catalogadas como esenciales identificadas por efecto de la aplicación de la técnica de clasificación de prioridades que facilita el diagrama de Pareto. Para el cargo de Asistente Programas de Maestría de la ESPAM MFL – EP se tienen las siguientes competencias técnicas:

Tabla 39. Competencias técnicas Asistente Programas de Maestría de la ESPAM MFL – EP

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Colaborar en la ejecución de las actividades establecidas en los procesos con las demás dependencias de la ESPAM MFL y de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Evaluación de ideas	2
		Generación de Ideas	1
		Percepción de sistemas y entornos	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Percepción social	3
		Hablado	2
		Manejo de recursos humanos	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Control de operaciones	1
Controlar el estado de avance que tienen los trámites en proceso ingresados a la Coordinación Académica.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Evaluación de ideas	2
		Planificación	3
		Percepción de sistemas y entornos	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Percepción social	3
		Hablado	2
		Manejo de recursos humanos	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	3
		Inspección de productos	1
		Análisis de operaciones	2
Redactar documentos de uso interno y externo (oficios, memorandos, convocatorias, resoluciones, informes, actas, certificados, acuerdos).	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Escritura	3
		Organización de la información	3
		Síntesis / Reorganización	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Percepción social	1
		Escucha activa	1
		Hablado	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Comprobación	1
Gestionar de forma manual y digital la documentación que ingresa o se genera en la a la Coordinación Académica de los programas de maestría de la ESPAM MFL.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Síntesis / Reorganización	2
		Recopilación de	
		Recopilación de información	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Organización de la información	3
		Percepción social	1
		Escucha activa	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos humanos	2
		Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Comprobación	1

Tabla 39. Competencias técnicas Asistente Programas de Maestría de la ESPAM MFL – EP (continuación)

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Estar familiarizada con los trámites, proyectos y los procesos en ejecución de la ESPAM MFL y de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Aprendizaje activo	2
		Estrategias de aprendizaje	2
		Recopilación de Recopilación de información	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Percepción social	1
		Escucha activa	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Construcción de relaciones	1
		Inspección de productos	1
		Control de operaciones	1
		Análisis de operaciones	2
Dar atención e información a clientes externos sobre la oferta académica de posgrado de la ESPAM MFL y a los clientes internos sobre los procesos académicos de los programas de maestría de la ESPAM MFL.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Síntesis / Reorganización	2
		Aprendizaje activo	2
		Estrategias de aprendizaje	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Percepción social	3
		Instrucción	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Escucha activa	1
		Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
Custodiar el archivo pasivo y activo de la documentación que reposa en la a la Coordinación Académica de los programas de maestría de la ESPAM MFL.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Control de operaciones	1
		Síntesis / Reorganización	2
		Recopilación de Recopilación de información	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Organización de la información	3
		Percepción social	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Escucha activa	1
		Manejo de recursos humanos	2
		Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
Asistir al Coordinador Académico de los programas de maestría de la ESPAM MFL en las tareas asignadas.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Comprobación	1
		Pensamiento crítico	1
		Recopilación de Recopilación de información	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Manejo del tiempo	3
		Hablado	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Persuasión	2
		Percepción social	1
		Comprobación	1
		Análisis de operaciones	1
		Diseño de tecnología	3

En la tabla 39. Las competencias técnicas más frecuentes según el tipo de actividad que realiza el Asistente Programas de Maestría y su interacción con los datos se tiene a Organización de la información, Síntesis / Reorganización y Recopilación de información, con las personas la Percepción social, Hablado y Manejo de recursos humanos, finalmente con las cosas prima Manejo de recursos materiales, Inspección de productos y Comprobación

Tabla 40. Competencias conductuales Asistente Programas de Maestría de la ESPAM MFL – EP

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Colaborar en la ejecución de las actividades establecidas en los procesos con las demás dependencias de la ESPAM MFL y de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Trabajo en equipo	1
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo	2
		Toma de decisiones	1
Controlar el estado de avance que tienen los trámites en proceso ingresados a la Coordinación Académica.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Comunicación	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo	2
		Toma de decisiones	1
Redactar documentos de uso interno y externo (oficios, memorandos, convocatorias, resoluciones, informes, actas, certificados, acuerdos).	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	3
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Gestionar de forma manual y digital la documentación que ingresa o se genera en la a la Coordinación Académica de los programas de maestría de la ESPAM MFL.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Comunicación	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Estar familiarizada con los trámites, proyectos y los procesos en ejecución de la ESPAM MFL y de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Comunicación	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	3
		Toma de decisiones	3
Dar atención e información a clientes externos sobre la oferta académica de posgrado de la ESPAM MFL y a los clientes internos sobre los procesos académicos de los programas de maestría de la ESPAM MFL.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	3
		Orientación al cliente	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1

Tabla 40. Competencias conductuales Asistente Programas de Maestría de la ESPAM MFL – EP (continuación)

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Custodiar el archivo pasivo y activo de la documentación que reposa en la a la Coordinación Académica de los programas de maestría de la ESPAM MFL.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	1
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Asistir al Coordinador Académico de los programas de maestría de la ESPAM MFL en las tareas asignadas.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Orientación al cliente	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	3
		Liderazgo	3

En la tabla 40. Las competencias conductuales más frecuentes que se seleccionaron según el tipo de actividad que realiza el Asistente Programas de Maestría en lo corporativo se tiene a la Orientación a resultados y Comunicación, en lo relacionado con el direccionamiento estratégico para este perfil son claves las destrezas requeridas en la Toma de decisiones y Pensamiento estratégico.

Valoración de las actividades de los puestos según los factores de frecuencia, consecuencia de no aplicación y complejidad en la ejecución

En la tabla 41. se listan todas actividades que realiza el Asistente Programas de Maestría, mismas que se obtuvieron por la vía de la autovaloración mediante la aplicación de una escala donde 1 representa el mínimo valor asignable y 5 el máximo posible, tomando en consideración la frecuencia (F) con la que se ejecuta la tarea, la consecuencia que conlleva su no ejecución (CO) y la complejidad (CM) que implica el ejecutarla (COxCM)+FR para el perfil observado.

Tabla 41. Valoración de las actividades del cargo de Asistente Programas de Maestría

N	Actividades del Cargo	FR	CO	CM	Total	Esencial
1	Dar atención e información a clientes externos sobre la oferta académica de posgrado de la ESPAM MFL y a los clientes internos sobre los procesos académicos de los programas de maestría de la ESPAM MFL.	5	4	3	17	SI

Tabla 41. Valoración de las actividades del cargo de Asistente Programas de Maestría (continuación)

N	Actividades del Cargo	FR	CO	CM	Total	Esencial
2	Atender el ingreso de consultas a través de correos electrónicos o llamadas telefónicas realizadas a la Coordinación Académica de los programas de maestría de la ESPAM MFL.	5	3	3	14	SI
3	Mantener actualizada la agenda de la Coordinación Académica de los programas de maestría de la ESPAM MFL.	5	3	3	14	SI
4	Redactar documentos de uso interno y externo (oficios, memorandos, convocatorias, resoluciones, informes, actas, certificados, acuerdos).	5	4	4	21	SI
5	Colaborar en la ejecución de las actividades establecidas en los procesos con las demás dependencias de la ESPAM MFL y de la ESPAM MFL - EP.	5	5	5	30	SI
6	Gestionar de forma manual y digital la documentación que ingresa o se genera en la a la Coordinación Académica de los programas de maestría de la ESPAM MFL.	5	4	4	21	SI
7	Custodiar el archivo pasivo y activo de la documentación que reposa en la a la Coordinación Académica de los programas de maestría de la ESPAM MFL.	4	3	4	16	SI
8	Asistir al Coordinador Académico de los programas de maestría de la ESPAM MFL en las tareas asignadas.	4	3	4	16	SI
9	Estar familiarizada con los trámites, proyectos y los procesos en ejecución de la ESPAM MFL y de la ESPAM MFL - EP.	4	4	4	20	SI
10	Controlar el estado de avance que tienen los trámites en proceso ingresados a la Coordinación Académica.	4	4	5	24	SI
11	Redactar y suscribir a la Dirección de Posgrados el informe mensual de actividades realizadas como asistente de la coordinación académica del programa de maestría asignado.	2	3	3	11	NO
12	Las demás funciones que pasen a ser de su competencia legal y reglamentaria por designación de la Coordinación Académica, Dirección de Posgrados de la ESPAM MFL o del Gerente General de la ESPAM MFL- EP.	2	3	3	11	NO

Para la identificación de las actividades esenciales se aplicó la regla 80/20 de Pareto (Figura 10) con la finalidad de determinar y priorizar aquellas tareas que representan un mayor impacto en el quehacer y los resultados de la empresa pública, además de eliminar cualquier sesgo en la selección, obteniéndose un total de ocho actividades esenciales que realiza el Asistente Programas de Maestría.

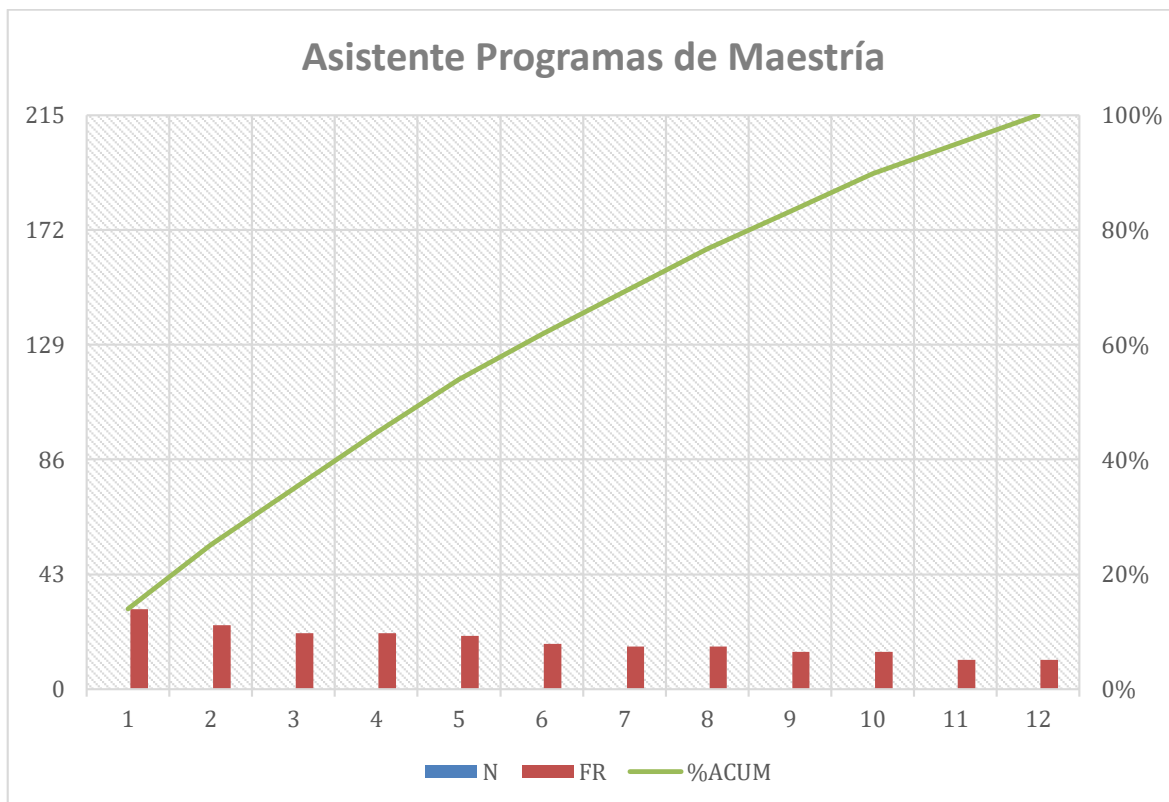


Figura 10. Identificación de las actividades esenciales del Asistente Programas de Maestría

El proceso de selección de las competencias técnicas para cada cargo se realizó en función de cada una de las actividades catalogadas como esenciales identificadas por efecto de la aplicación de la técnica de clasificación de prioridades que facilita el diagrama de Pareto. Para el cargo de Asistente de Gerencia de la ESPAM MFL – EP se tienen las siguientes competencias técnicas:

Tabla 41. Competencias técnicas Asistente de Gerencia de la ESPAM MFL – EP

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Redacción de documentos de uso interno y externo (oficios, memorandos, convocatorias, resoluciones, informes, actas, certificados, acuerdos).	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Escritura	3
		Organización de la información	3
		Síntesis / Reorganización	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Percepción social	1
		Escucha activa	1
		Hablado	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Comprobación	1

Tabla 41. Competencias técnicas Asistente de Gerencia de la ESPAM MFL – EP
(continuación)

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Coordinar la ejecución de las actividades establecidas en los procesos con las demás dependencias de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Evaluación de ideas	2
		Generación de Ideas	1
		Percepción de sistemas y entornos	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Percepción social	3
		Hablado	2
		Manejo de recursos humanos	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Control de operaciones	1
Asistir al Gerente General en las tareas asignadas.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Pensamiento crítico	1
		Recopilación de Recopilación de información	2
		Manejo del tiempo	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Hablado	1
		Persuasión	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Percepción social	1
		Comprobación	1
		Análisis de operaciones	1
Dar atención e información general a clientes externos e internos sobre servicios, productos y procesos de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Diseño de tecnología	3
		Síntesis / Reorganización	2
		Aprendizaje activo	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Estrategias de aprendizaje	2
		Percepción social	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Hablado	3
		Escucha activa	1
		Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
Gestionar de forma manual y digital la documentación que ingresa o se genera en la Gerencia de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Control de operaciones	1
		Síntesis / Reorganización	2
		Recopilación de Recopilación de información	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Organización de la información	3
		Percepción social	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Escucha activa	1
		Manejo de recursos humanos	2
		Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Control de operaciones	1

Tabla 41. Competencias técnicas Asistente de Gerencia de la ESPAM MFL – EP (continuación)

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Atender el ingreso de llamadas telefónicas realizadas a la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Síntesis / Reorganización	2
		Aprendizaje activo	2
		Estrategias de aprendizaje	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Percepción social	3
		Instrucción	1
		Escucha activa	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Comprobación	2
		Control de operaciones	1
Inspección de productos		1	
Receptar y direccionar documentos a las respectivas dependencias de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Recopilación de Recopilación de información	2
		Síntesis / Reorganización	2
		Evaluación de ideas	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Construcción de relaciones	1
		Percepción social	1
		Hablado	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Inspección de productos	1
		Control de operaciones	1
Comprobación		2	

En la tabla 41. Las competencias técnicas más frecuentes según el tipo de actividad que realiza el Asistente de Gerencia y su interacción con los datos se tiene a Síntesis / Reorganización y Recopilación de información, con las personas la Percepción social , Escucha activa y Hablado, finalmente con las cosas prima Control de operaciones, Inspección de productos y Comprobación .

Tabla 42. Competencias conductuales Asistente de Gerencia de la ESPAM MFL – EP

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Redacción de documentos de uso interno y externo (oficios, memorandos, convocatorias, resoluciones, informes, actas, certificados, acuerdos).	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	3
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Coordinar la ejecución de las actividades establecidas en los procesos con las demás dependencias de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Trabajo en equipo	1
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo	2
		Toma de decisiones	1

Tabla 42. Competencias conductuales Asistente de Gerencia de la ESPAM MFL – EP (continuación)

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Asistir al Gerente General en las tareas asignadas.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Orientación al cliente	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Dar atención e información general a clientes externos e internos sobre servicios, productos y procesos de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	3
		Orientación al cliente	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Gestionar de forma manual y digital la documentación que ingresa o se genera en la Gerencia de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Comunicación	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Atender el ingreso de llamadas telefónicas realizadas a la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	3
		Orientación al cliente	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Receptar y direccionar documentos a las respectivas dependencias de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Trabajo en equipo	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Liderazgo	2

En la tabla 42 las competencias conductuales más frecuentes que se seleccionaron según el tipo de actividad que realiza el Asistente de Gerencia en lo corporativo se tiene a la Orientación a resultados, en lo relacionado con el direccionamiento estratégico para este perfil son claves las destrezas requeridas en la Toma de decisiones, en particular cuando son actividades que provienen de la asignación de tareas por parte del Gerente.

Valoración de las actividades de los puestos según los factores de frecuencia, consecuencia de no aplicación y complejidad en la ejecución

En la tabla 43 se listan todas actividades que realiza el Asistente de Gerencia, mismas que se obtuvieron por la vía de la autovaloración mediante la aplicación de

una escala donde 1 representa el mínimo valor asignable y 5 el máximo posible, tomando en consideración la frecuencia (F) con la que se ejecuta la tarea, la consecuencia que conlleva su no ejecución (CO) y la complejidad (CM) que implica el ejecutarla (COxCM)+FR para el perfil observado.

Tabla 43. Valoración de las actividades del cargo de Asistente de Gerencia

N	Actividades del Cargo	FR	CO	C M	Tota l	Esencia l
1	Dar atención e información general a clientes externos e internos sobre servicios, productos y procesos de la ESPAM MFL - EP.	5	4	3	17	SI
2	Atender el ingreso de llamadas telefónicas realizadas a la ESPAM MFL - EP.	5	3	3	14	SI
3	Mantener actualizada la agenda de Gerencia.	5	3	3	14	SI
4	Redacción de documentos de uso interno y externo (oficios, memorandos, convocatorias, resoluciones, informes, actas, certificados, acuerdos).	5	4	4	21	SI
5	Coordinar la ejecución de las actividades establecidas en los procesos con las demás dependencias de la ESPAM MFL - EP.	5	4	4	21	SI
6	Receptar y direccionar documentos a las respectivas dependencias de la ESPAM MFL - EP.	5	3	3	14	SI
7	Gestionar de forma manual y digital la documentación que ingresa o se genera en la Gerencia de la ESPAM MFL - EP.	4	3	4	16	SI
8	Custodiar el archivo pasivo y activo de la documentación que reposa en la Gerencia de la ESPAM MFL - EP.	2	3	2	8	NO
9	Asistir al Gerente General en las tareas asignadas.	4	4	4	20	SI
10	Estar familiarizada con los trámites, proyectos y los procesos en ejecución de la ESPAM MFL - EP.	4	3	3	13	NO
11	Las demás funciones que pasen a ser de su competencia legal y reglamentaria por designación del Gerente General de la ESPAM MFL - EP o del Directorio.	2	3	3	11	NO

Para la identificación de las actividades esenciales se aplicó la regla 80/20 de Pareto (Figura 11) con la finalidad de determinar y priorizar aquellas tareas que representan un mayor impacto en el quehacer y los resultados de la empresa pública, además de eliminar cualquier sesgo en la selección, obteniéndose un total de siete actividades esenciales que realiza el Asistente de Gerencia.

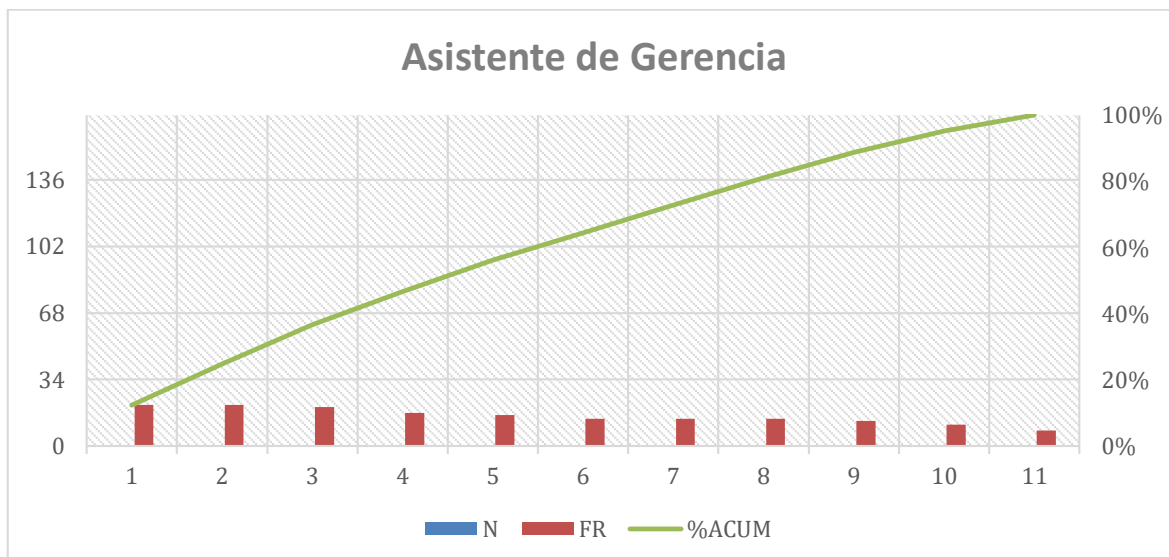


Figura 11. Identificación de las actividades esenciales del Asistente de Gerencia

El proceso de selección de las competencias técnicas para cada cargo se realizó en función de cada una de las actividades catalogadas como esenciales identificadas por efecto de la aplicación de la técnica de clasificación de prioridades que facilita el diagrama de Pareto. Para el cargo de Auxiliar de Servicios de la ESPAM MFL – EP se tienen las siguientes competencias técnicas:

Tabla 44. Competencias técnicas Auxiliar de Servicios de la ESPAM MFL – EP

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Informar al público sobre el horario de atención y ubicación de los cargos y oficinas de la ESPAM MFL-EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Síntesis / Reorganización	2
		Aprendizaje activo	2
		Estrategias de aprendizaje	2
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Percepción social	3
		Instrucción	1
		Escucha activa	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Control de operaciones	1
Realizar la limpieza, mantenimiento y cuidado de las instalaciones de la ESPAM MFL- EP.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Manejo del tiempo	3
		Planificación	3
		Organización de sistemas	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Percepción social	3
		Hablado	1
		Escucha activa	3
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSAS	Manejo de recursos materiales	1
		Inspección de productos	1
		Control de operaciones	1

Tabla 44. Competencias técnicas Auxiliar de Servicios de la ESPAM MFL – EP
(continuación)

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel	
Entregar la correspondencia a las diferentes unidades al interior de la ESPAM MFL-EP y de forma externa a las instituciones públicas y privadas cuyo domicilio sea el mismo de la empresa pública.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Manejo del tiempo	3	
		Organización de la información	1	
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Planificación	2	
		Hablado	1	
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON COSAS	Percepción social	1	
		Escucha activa	3	
		Manejo de recursos materiales	1	
		Inspección de productos	1	
	Reportar a la Dirección Financiera y Administrativa cualquier daño detectado en las instalaciones o equipos a su cargo.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Comprobación	1
			Identificación de causas fundamentales	1
DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS		Organización de la información	1	
		Escritura	1	
DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON COSAS		Hablado	1	
		Asertividad / firmeza	3	
		Persuasión	3	
		Manejo de recursos materiales	1	
Hacer actividades mínimas de albañilería, plomería, carpintería y otras reparaciones de daños menores a las instalaciones y equipos de la ESPAM MFL - EP.		DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Inspección de productos	1
			Comprobación	1
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS	Manejo del tiempo	3	
		Identificación de causas fundamentales	1	
	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON COSAS	Pensamiento conceptual	1	
		Percepción social	3	
		Escucha activa	3	
		Manejo de recursos humanos	2	
	Administrar y cuidar los suministros, materiales de limpieza y herramientas a su cargo.	DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS	Manejo de recursos materiales	1
			Inspección de productos	1
DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS		Control de operaciones	1	
		Evaluación de ideas	1	
DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON COSAS		Planificación	2	
		Organización de sistemas	1	
		Negociación	2	
		Hablado	1	
DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON COSAS	Persuasión	1		
	Comprobación	2		
	Control de operaciones	1		
DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON COSAS	Análisis de operaciones	1		

En la tabla 44. las competencias técnicas más frecuentes según el tipo de actividad que realiza el Auxiliar de Servicios y su interacción con los datos se tiene a Manejo

del tiempo, Planificación y Organización de sistemas, con las personas la Percepción social, Escucha activa y Hablado, finalmente con las cosas prima Manejo de recursos materiales, Inspección de productos y Control de operaciones.

Tabla 45. Competencias conductuales Auxiliar de Servicios de la ESPAM MFL – EP

Actividades esenciales	Interacción	Destrezas	Nivel
Informar al público sobre el horario de atención y ubicación de los cargos y oficinas de la ESPAM MFL- EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	3
		Orientación al cliente	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Realizar la limpieza, mantenimiento y cuidado de las instalaciones de la ESPAM MFL- EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Orientación al cliente	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Entregar la correspondencia a las diferentes unidades al interior de la ESPAM MFL- EP y de forma externa a las instituciones públicas y privadas cuyo domicilio sea el mismo de la empresa pública.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Orientación al cliente	1
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Reportar a la Dirección Financiera y Administrativa cualquier daño detectado en las instalaciones o equipos a su cargo.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	1
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Hacer actividades mínimas de albañilería, plomería, carpintería y otras reparaciones de daños menores a las instalaciones y equipos de la ESPAM MFL - EP.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Orientación a resultados	3
		Orientación al cliente	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1
Administrar y cuidar los suministros, materiales de limpieza y herramientas a su cargo.	DESTREZAS CORPORATIVAS	Comunicación	1
		Orientación a resultados	3
	DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	1
		Toma de decisiones	1

En la tabla 45. Las competencias conductuales más frecuentes que se seleccionaron según el tipo de actividad que realiza el Auxiliar de Servicios en lo corporativo se tiene a la Orientación al cliente y Orientación a resultados, en en lo

relacionado con el direccionamiento estratégico para este perfil son claves las destrezas requeridas en la Toma de decisiones y el Pensamiento estratégico.

Valoración de las actividades de los puestos según los factores de frecuencia, consecuencia de no aplicación y complejidad en la ejecución

En la tabla 46 se listan todas actividades que realiza el Auxiliar de Servicios, mismas que se obtuvieron por la vía de la autovaloración mediante la aplicación de una escala donde 1 representa el mínimo valor asignable y 5 el máximo posible, tomando en consideración la frecuencia (F) con la que se ejecuta la tarea, la consecuencia que conlleva su no ejecución (CO) y la complejidad (CM) que implica el ejecutarla (COxCM)+FR para el perfil observado.

Tabla 46. Valoración de las actividades del cargo de Auxiliar de Servicios

N	Actividades del Cargo	FR	CO	CM	Total	Esencial
1	Abrir y cerrar las seguridades de las puertas de las oficinas de la ESPAM MFL- EP.	5	4	1	9	NO
2	Informar al público sobre el horario de atención y ubicación de los cargos y oficinas de la ESPAM MFL- EP.	5	4	3	17	SI
3	Realizar la limpieza, mantenimiento y cuidado de las instalaciones de la ESPAM MFL- EP.	5	4	3	17	SI
4	Administrar y cuidar los suministros, materiales de limpieza y herramientas a su cargo.	4	3	3	13	NO
5	Hacer actividades mínimas de albañilería, plomería, carpintería y otras reparaciones de daños menores a las instalaciones y equipos de la ESPAM MFL - EP.	2	3	4	14	SI
6	Entregar la correspondencia a las diferentes unidades al interior de la ESPAM MFL- EP y de forma externa a las instituciones públicas y privadas cuyo domicilio sea el mismo de la empresa pública.	5	4	3	17	SI
7	Operar y dar mantenimiento a los equipos a su cargo.	1	3	4	13	NO
8	Reportar a la Dirección Financiera y Administrativa cualquier daño detectado en las instalaciones o equipos a su cargo.	1	4	4	17	SI
9	Las demás funciones que pasen a ser de su competencia legal y reglamentaria por designación de la Coordinación Académica, Dirección de Posgrados de la ESPAM MFL o del Gerente General de la ESPAM MFL- EP.	2	3	3	11	NO

Para la identificación de las actividades esenciales se aplicó la regla 80/20 de Pareto (Figura 12) con la finalidad de determinar y priorizar aquellas tareas que representan un mayor impacto en el quehacer y los resultados de la empresa pública, además de eliminar cualquier sesgo en la selección, obteniéndose un total de cinco actividades esenciales que realiza el Auxiliar de Servicios.

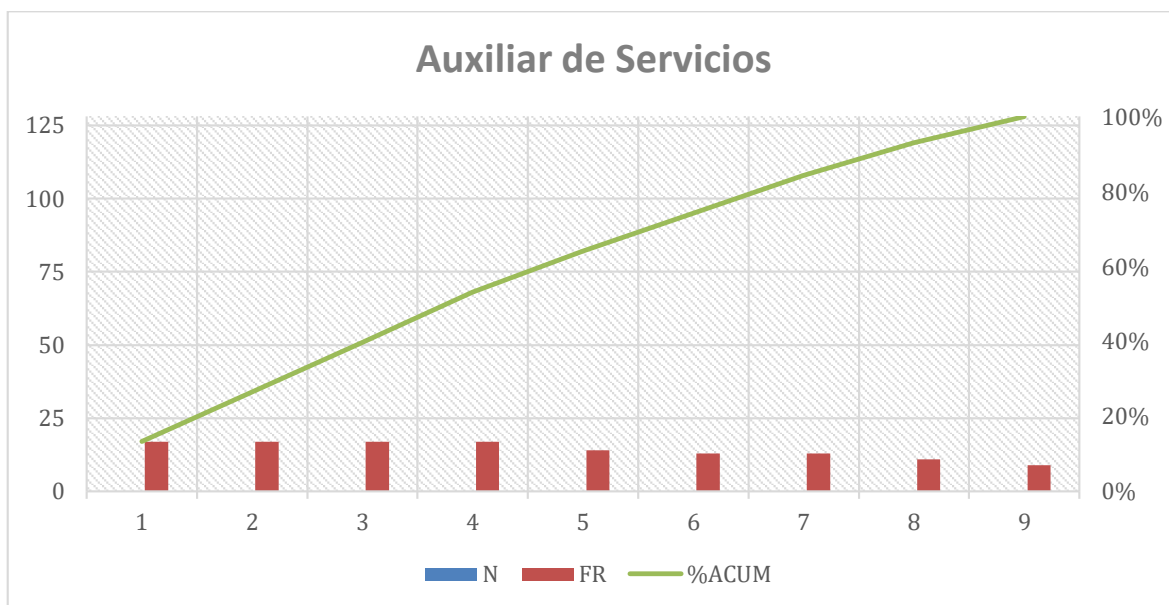


Figura 12. Identificación de las actividades esenciales del Auxiliar de Servicios

Valoración de los puestos por grupos ocupacionales

A continuación, se presenta la ficha de valoración y clasificación de puestos de la ESPAM MFL – EP, realizada con sujeción al capítulo IV y de los artículos 15 al 19 de Norma técnica del Subsistema de clasificación de puestos del servicio civil, en la que se valoraron competencias del puesto, complejidad del puesto, responsabilidad para proceder con la ubicación en grupo ocupacional.

Tabla 47. Valoración de las actividades del cargo de Gerente General


GRUPO OCUPACIONAL: DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA		 ESPAM MFL - EP Empresa Pública		FICHA: NIVEL DIRECTIVO																																																																								
				Página: 1/1																																																																								
VALORACION Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS																																																																												
1.- DATOS GENERALES																																																																												
INSTITUCIÓN: ESPAM MFL - EP			UNIDAD: GERENCIA																																																																									
PUESTO: GERENTE GENERAL			CODIGO:																																																																									
2. COMPETENCIAS DEL PUESTO																																																																												
2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto			2.2. EXPERIENCIA Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.																																																																									
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Educación Básica</td><td>15</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bachiller</td><td>45</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>85</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - Tecnología</td><td>125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 4 años</td><td>140</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Profesional - 5 años</td><td>155</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 6 años o más</td><td>170</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Diplomado Superior</td><td>180</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Especialista</td><td>190</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Maestría o PHD</td><td>200</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15	<input type="checkbox"/>	Bachiller	45	<input type="checkbox"/>	Técnico	85	<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125	<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140	<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155	<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170	<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180	<input type="checkbox"/>	Especialista	190	<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200	<table border="0"> <tr><td colspan="3">NO PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td>Hasta 1 año</td><td>13</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td>Hasta 1 año</td><td>25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>1 año</td><td>38</td></tr> <tr><td colspan="3">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td>2 años</td><td>50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td>3 - 4 años</td><td>63</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td>5 - 6 años</td><td>75</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td>7 - 9 años</td><td>88</td></tr> <tr><td colspan="3">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td>10 años o más</td><td>100</td></tr> </table>			NO PROFESIONALES			<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13	<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25	<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38	PROFESIONALES			<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88	DIRECTIVO			<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100
<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15																																																																										
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45																																																																										
<input type="checkbox"/>	Técnico	85																																																																										
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125																																																																										
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155																																																																										
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170																																																																										
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180																																																																										
<input type="checkbox"/>	Especialista	190																																																																										
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200																																																																										
NO PROFESIONALES																																																																												
<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13																																																																									
<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25																																																																									
<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38																																																																									
PROFESIONALES																																																																												
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50																																																																									
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63																																																																									
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75																																																																									
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88																																																																									
DIRECTIVO																																																																												
<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100																																																																									
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección control.			2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la y información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.																																																																									
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	100	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																																									
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																																																																										
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																																																																										
3. COMPLEJIDAD DEL PUESTO																																																																												
3.1. CONDICIONES DE TRABAJO Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.			3.2. TOMA DE DECISIONES Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.																																																																									
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	100	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																																									
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																																																																										
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																																																																										
4. RESPONSABILIDAD																																																																												
4.1. ROL DEL PUESTO Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales			4.2. CONTROL DE RESULTADOS Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales.																																																																									
<table border="0"> <tr><td colspan="3">NO PROFESIONAL</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td>25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td>50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>75</td></tr> <tr><td colspan="3">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td>100</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td>125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td>150</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td>175</td></tr> <tr><td colspan="3">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td>200</td></tr> </table>			NO PROFESIONAL			<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Técnico	75	PROFESIONALES			<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175	DIRECTIVO			<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																							
NO PROFESIONAL																																																																												
<input type="checkbox"/>	Servicios	25																																																																										
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50																																																																										
<input type="checkbox"/>	Técnico	75																																																																										
PROFESIONALES																																																																												
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100																																																																										
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125																																																																										
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150																																																																										
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175																																																																										
DIRECTIVO																																																																												
<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200																																																																										
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																																																																										
5. RANGOS DE PONDERACIÓN																																																																												
Puntaje Total: 955		Grupo Ocupacional: Director Técnico de Área		Rol Institucional : Dirección de Unidad Organizacional																																																																								
6. OBSERVACIONES																																																																												
Fecha:																																																																												
_____ Director de la Unidad			_____ Director de Recursos Humanos																																																																									

Tabla 48. Valoración de las actividades del cargo de Asesor Jurídico


GRUPO OCUPACIONAL: PROFESIONAL	 ESPAM MFL - EP Empresa Pública	FICHA: NIVEL PROFESIONAL Página: 1/1																																																																							
VALORACION Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS																																																																									
1.- DATOS GENERALES																																																																									
INSTITUCIÓN: ESPAM MFL - EP	UNIDAD: LEGAL																																																																								
PUESTO: ASESOR JURÍDICO	CODIGO:																																																																								
2. COMPETENCIAS DEL PUESTO																																																																									
2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN	2.2. EXPERIENCIA																																																																								
Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto	Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.																																																																								
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Educación Básica</td><td>15</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bachiller</td><td>45</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>85</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - Tecnología</td><td>125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 4 años</td><td>140</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 5 años</td><td>155</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Profesional - 6 años o más</td><td>170</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Diplomado Superior</td><td>180</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Especialista</td><td>190</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Maestría o PHD</td><td>200</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15	<input type="checkbox"/>	Bachiller	45	<input type="checkbox"/>	Técnico	85	<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125	<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140	<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155	<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170	<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180	<input type="checkbox"/>	Especialista	190	<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200	<table border="0"> <tr><td colspan="3">NO PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td>Hasta 1 año</td><td>13</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td>Hasta 1 año</td><td>25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>1 año</td><td>38</td></tr> <tr><td colspan="3">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td>2 años</td><td>50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td>3 - 4 años</td><td>63</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td>5 - 6 años</td><td>75</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td>7 - 9 años</td><td>88</td></tr> <tr><td colspan="3">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td>10 años o más</td><td>100</td></tr> </table>		NO PROFESIONALES			<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13	<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25	<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38	PROFESIONALES			<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88	DIRECTIVO			<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100
<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15																																																																							
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45																																																																							
<input type="checkbox"/>	Técnico	85																																																																							
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125																																																																							
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140																																																																							
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155																																																																							
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170																																																																							
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180																																																																							
<input type="checkbox"/>	Especialista	190																																																																							
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200																																																																							
NO PROFESIONALES																																																																									
<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13																																																																						
<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25																																																																						
<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38																																																																						
PROFESIONALES																																																																									
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50																																																																						
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63																																																																						
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75																																																																						
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88																																																																						
DIRECTIVO																																																																									
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100																																																																						
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN	2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN																																																																								
Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección control.	Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la y información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.																																																																								
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	100	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																																									
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																							
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																							
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																							
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																							
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																																																																							
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																							
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																							
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																							
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																							
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																																																																							
3. COMPLEJIDAD DEL PUESTO																																																																									
3.1. CONDICIONES DE TRABAJO	3.2. TOMA DE DECISIONES																																																																								
Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.	Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.																																																																								
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input checked="" type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input checked="" type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100																																									
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																							
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																							
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																							
<input checked="" type="checkbox"/>	4	80																																																																							
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																							
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																							
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																							
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																							
<input checked="" type="checkbox"/>	4	80																																																																							
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																							
4. RESPONSABILIDAD																																																																									
4.1. ROL DEL PUESTO	4.2. CONTROL DE RESULTADOS																																																																								
Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales	Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales.																																																																								
<table border="0"> <tr><td colspan="3">NO PROFESIONAL</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td>25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td>50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>75</td></tr> <tr><td colspan="3">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td>100</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td>125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td>150</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td>175</td></tr> <tr><td colspan="3">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td>200</td></tr> </table>	NO PROFESIONAL			<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Técnico	75	PROFESIONALES			<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175	DIRECTIVO			<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																							
NO PROFESIONAL																																																																									
<input type="checkbox"/>	Servicios	25																																																																							
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50																																																																							
<input type="checkbox"/>	Técnico	75																																																																							
PROFESIONALES																																																																									
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100																																																																							
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125																																																																							
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150																																																																							
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175																																																																							
DIRECTIVO																																																																									
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200																																																																							
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																							
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																							
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																							
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																							
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																																																																							
5. RANGOS DE PONDERACIÓN																																																																									
Puntaje Total: 893	Rol Institucional :																																																																								
Grupo Ocupacional: Especialista en Gestión Pública	Ejecución y coordinación de procesos																																																																								
6. OBSERVACIONES																																																																									
Fecha: 07/12/2022																																																																									
_____ Director de la Unidad	_____ Director de Recursos Humanos																																																																								

Tabla 49. Valoración de las actividades del cargo de Auditor Interno


GRUPO OCUPACIONAL: PROFESIONAL		 ESPAM MFL - EP Empresa Pública		FICHA: NIVEL PROFESIONAL	
				Página: 1/1	
VALORACION Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS					
1.- DATOS GENERALES					
INSTITUCIÓN: ESPAM MFL-EP			UNIDAD: AUDITORÍA		
PUESTO: AUDITOR INTERNO			CODIGO:		
2. COMPETENCIAS DEL PUESTO					
2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto			2.2. EXPERIENCIA Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.		
<input type="checkbox"/> Educación Básica 15 <input type="checkbox"/> Bachiller 45 <input type="checkbox"/> Técnico 85 <input type="checkbox"/> Profesional - Tecnología 125 <input type="checkbox"/> Profesional - 4 años 140 <input checked="" type="checkbox"/> Profesional - 5 años 155 <input type="checkbox"/> Profesional - 6 años o más 170 <input type="checkbox"/> Diplomado Superior 180 <input type="checkbox"/> Especialista 190 <input type="checkbox"/> Maestría o PHD 200			NO PROFESIONALES <input type="checkbox"/> Servicios Hasta 1 año 13 <input type="checkbox"/> Administrativo Hasta 1 año 25 <input type="checkbox"/> Técnico 1 año 38 PROFESIONALES <input type="checkbox"/> Ejecución de apoyo y Tecnológico 2 años 50 <input type="checkbox"/> Ejecución de procesos 3 - 4 años 63 <input checked="" type="checkbox"/> Ejecución y supervisión de procesos 5 - 6 años 75 <input type="checkbox"/> Ejecución y coordinación de procesos 7 - 9 años 88 DIRECTIVO <input type="checkbox"/> Dirección de unidad organizacional 10 años o más 100		
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección control.			2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.		
<input type="checkbox"/> 1 20 <input type="checkbox"/> 2 40 <input type="checkbox"/> 3 60 <input checked="" type="checkbox"/> 4 80 <input type="checkbox"/> 5 100			<input type="checkbox"/> 1 20 <input type="checkbox"/> 2 40 <input type="checkbox"/> 3 60 <input checked="" type="checkbox"/> 4 80 <input type="checkbox"/> 5 100		
3. COMPLEJIDAD DEL PUESTO					
3.1. CONDICIONES DE TRABAJO Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.			3.2. TOMA DE DECISIONES Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.		
<input type="checkbox"/> 1 20 <input type="checkbox"/> 2 40 <input checked="" type="checkbox"/> 3 60 <input type="checkbox"/> 4 80 <input type="checkbox"/> 5 100			<input type="checkbox"/> 1 20 <input type="checkbox"/> 2 40 <input checked="" type="checkbox"/> 3 60 <input type="checkbox"/> 4 80 <input type="checkbox"/> 5 100		
4. RESPONSABILIDAD					
4.1. ROL DEL PUESTO Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales			4.2. CONTROL DE RESULTADOS Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales.		
NO PROFESIONAL <input type="checkbox"/> Servicios 25 <input type="checkbox"/> Administrativo 50 <input type="checkbox"/> Técnico 75 PROFESIONALES <input type="checkbox"/> Ejecución de apoyo y Tecnológico 100 <input type="checkbox"/> Ejecución de procesos 125 <input checked="" type="checkbox"/> Ejecución y supervisión de procesos 150 <input type="checkbox"/> Ejecución y coordinación de procesos 175 DIRECTIVO <input type="checkbox"/> Dirección de unidad organizacional 200			<input type="checkbox"/> 1 20 <input type="checkbox"/> 2 40 <input type="checkbox"/> 3 60 <input checked="" type="checkbox"/> 4 80 <input type="checkbox"/> 5 100		
5. RANGOS DE PONDERACIÓN					
Puntaje Total: 740		Rol Institucional :			
Grupo Ocupacional: Profesional 4		Ejecución y supervisión de procesos			
6. OBSERVACIONES					
Fecha: 07/12/2022					
_____ Director de la Unidad			_____ Director de Recursos Humanos		

Tabla 50. Valoración de las actividades del cargo de Director Financiero y Administrativo


GRUPO OCUPACIONAL: DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA		 ESPAM MFL - EP Empresa Pública		FICHA: NIVEL DIRECTIVO																																																																								
				Página: 1/1																																																																								
VALORACION Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS																																																																												
1.- DATOS GENERALES																																																																												
INSTITUCIÓN: ESPAM MFL - EP			UNIDAD: DIRECCIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA																																																																									
PUESTO: DIRECTOR FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO			CODIGO:																																																																									
2. COMPETENCIAS DEL PUESTO																																																																												
2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto			2.2. EXPERIENCIA Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.																																																																									
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Educación Básica</td><td><input type="text" value="15"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bachiller</td><td><input type="text" value="45"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td><input type="text" value="85"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - Tecnología</td><td><input type="text" value="125"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 4 años</td><td><input type="text" value="140"/></td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Profesional - 5 años</td><td><input type="text" value="155"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 6 años o más</td><td><input type="text" value="170"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Diplomado Superior</td><td><input type="text" value="180"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Especialista</td><td><input type="text" value="190"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Maestría o PHD</td><td><input type="text" value="200"/></td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	Educación Básica	<input type="text" value="15"/>	<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="text" value="45"/>	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="text" value="85"/>	<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	<input type="text" value="125"/>	<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	<input type="text" value="140"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	<input type="text" value="155"/>	<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	<input type="text" value="170"/>	<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	<input type="text" value="180"/>	<input type="checkbox"/>	Especialista	<input type="text" value="190"/>	<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	<input type="text" value="200"/>	<table border="0"> <tr><td colspan="3">NO PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td>Hasta 1 año</td><td><input type="text" value="13"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td>Hasta 1 año</td><td><input type="text" value="25"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>1 año</td><td><input type="text" value="38"/></td></tr> <tr><td colspan="3">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td>2 años</td><td><input type="text" value="50"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td>3 - 4 años</td><td><input type="text" value="63"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td>5 - 6 años</td><td><input type="text" value="75"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td>7 - 9 años</td><td><input type="text" value="88"/></td></tr> <tr><td colspan="3">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td>10 años o más</td><td><input type="text" value="100"/></td></tr> </table>			NO PROFESIONALES			<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	<input type="text" value="13"/>	<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	<input type="text" value="25"/>	<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	<input type="text" value="38"/>	PROFESIONALES			<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	<input type="text" value="50"/>	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	<input type="text" value="63"/>	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	<input type="text" value="75"/>	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	<input type="text" value="88"/>	DIRECTIVO			<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	<input type="text" value="100"/>
<input type="checkbox"/>	Educación Básica	<input type="text" value="15"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="text" value="45"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="text" value="85"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	<input type="text" value="125"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	<input type="text" value="140"/>																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	<input type="text" value="155"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	<input type="text" value="170"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	<input type="text" value="180"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	Especialista	<input type="text" value="190"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	<input type="text" value="200"/>																																																																										
NO PROFESIONALES																																																																												
<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	<input type="text" value="13"/>																																																																									
<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	<input type="text" value="25"/>																																																																									
<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	<input type="text" value="38"/>																																																																									
PROFESIONALES																																																																												
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	<input type="text" value="50"/>																																																																									
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	<input type="text" value="63"/>																																																																									
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	<input type="text" value="75"/>																																																																									
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	<input type="text" value="88"/>																																																																									
DIRECTIVO																																																																												
<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	<input type="text" value="100"/>																																																																									
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección control.			2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.																																																																									
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td><input type="text" value="20"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td><input type="text" value="40"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td><input type="text" value="60"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td><input type="text" value="80"/></td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td><input type="text" value="100"/></td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	<input type="text" value="20"/>	<input type="checkbox"/>	2	<input type="text" value="40"/>	<input type="checkbox"/>	3	<input type="text" value="60"/>	<input type="checkbox"/>	4	<input type="text" value="80"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="text" value="100"/>	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td><input type="text" value="20"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td><input type="text" value="40"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td><input type="text" value="60"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td><input type="text" value="80"/></td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td><input type="text" value="100"/></td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	<input type="text" value="20"/>	<input type="checkbox"/>	2	<input type="text" value="40"/>	<input type="checkbox"/>	3	<input type="text" value="60"/>	<input type="checkbox"/>	4	<input type="text" value="80"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="text" value="100"/>																																									
<input type="checkbox"/>	1	<input type="text" value="20"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	<input type="text" value="40"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	3	<input type="text" value="60"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	4	<input type="text" value="80"/>																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="text" value="100"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	1	<input type="text" value="20"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	<input type="text" value="40"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	3	<input type="text" value="60"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	4	<input type="text" value="80"/>																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="text" value="100"/>																																																																										
3. COMPLEJIDAD DEL PUESTO																																																																												
3.1. CONDICIONES DE TRABAJO Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.			3.2. TOMA DE DECISIONES Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.																																																																									
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td><input type="text" value="20"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td><input type="text" value="40"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td><input type="text" value="60"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td><input type="text" value="80"/></td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td><input type="text" value="100"/></td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	<input type="text" value="20"/>	<input type="checkbox"/>	2	<input type="text" value="40"/>	<input type="checkbox"/>	3	<input type="text" value="60"/>	<input type="checkbox"/>	4	<input type="text" value="80"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="text" value="100"/>	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td><input type="text" value="20"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td><input type="text" value="40"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td><input type="text" value="60"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td><input type="text" value="80"/></td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td><input type="text" value="100"/></td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	<input type="text" value="20"/>	<input type="checkbox"/>	2	<input type="text" value="40"/>	<input type="checkbox"/>	3	<input type="text" value="60"/>	<input type="checkbox"/>	4	<input type="text" value="80"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="text" value="100"/>																																									
<input type="checkbox"/>	1	<input type="text" value="20"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	<input type="text" value="40"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	3	<input type="text" value="60"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	4	<input type="text" value="80"/>																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="text" value="100"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	1	<input type="text" value="20"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	<input type="text" value="40"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	3	<input type="text" value="60"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	4	<input type="text" value="80"/>																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="text" value="100"/>																																																																										
4. RESPONSABILIDAD																																																																												
4.1. ROL DEL PUESTO Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales			4.2. CONTROL DE RESULTADOS Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales.																																																																									
<table border="0"> <tr><td colspan="3">NO PROFESIONAL</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td><input type="text" value="25"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td><input type="text" value="50"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td><input type="text" value="75"/></td></tr> <tr><td colspan="3">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td><input type="text" value="100"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td><input type="text" value="125"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td><input type="text" value="150"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td><input type="text" value="175"/></td></tr> <tr><td colspan="3">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td><input type="text" value="200"/></td></tr> </table>			NO PROFESIONAL			<input type="checkbox"/>	Servicios	<input type="text" value="25"/>	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="text" value="50"/>	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="text" value="75"/>	PROFESIONALES			<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	<input type="text" value="100"/>	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	<input type="text" value="125"/>	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	<input type="text" value="150"/>	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	<input type="text" value="175"/>	DIRECTIVO			<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	<input type="text" value="200"/>	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td><input type="text" value="20"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td><input type="text" value="40"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td><input type="text" value="60"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td><input type="text" value="80"/></td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td><input type="text" value="100"/></td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	<input type="text" value="20"/>	<input type="checkbox"/>	2	<input type="text" value="40"/>	<input type="checkbox"/>	3	<input type="text" value="60"/>	<input type="checkbox"/>	4	<input type="text" value="80"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="text" value="100"/>																							
NO PROFESIONAL																																																																												
<input type="checkbox"/>	Servicios	<input type="text" value="25"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="text" value="50"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="text" value="75"/>																																																																										
PROFESIONALES																																																																												
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	<input type="text" value="100"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	<input type="text" value="125"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	<input type="text" value="150"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	<input type="text" value="175"/>																																																																										
DIRECTIVO																																																																												
<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	<input type="text" value="200"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	1	<input type="text" value="20"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	<input type="text" value="40"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	3	<input type="text" value="60"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	4	<input type="text" value="80"/>																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="text" value="100"/>																																																																										
5. RANGOS DE PONDERACIÓN																																																																												
Puntaje Total: 943		Grupo Ocupacional: Director Técnico de Area		Rol Institucional : Dirección de Unidad Organizacional																																																																								
6. OBSERVACIONES																																																																												
Fecha: 07/12/2022																																																																												
_____			_____																																																																									
Director de la Unidad			Director de Recursos Humanos																																																																									

Tabla 51. Valoración de las actividades del cargo de Analista de Compras Públicas


GRUPO OCUPACIONAL: PROFESIONAL	 ESPAM MFL - EP Empresa Pública	FICHA: NIVEL PROFESIONAL																																																																										
		Página: 1/1																																																																										
VALORACION Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS																																																																												
1.- DATOS GENERALES																																																																												
INSTITUCIÓN: ESPAM MFL-EP		UNIDAD: DIRECCIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA																																																																										
PUESTO: ANALISTA DE COMPRAS PÚBLICAS		CODIGO:																																																																										
2. COMPETENCIAS DEL PUESTO																																																																												
2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto		2.2. EXPERIENCIA Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.																																																																										
<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Educación Básica</td><td>15</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bachiller</td><td>45</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>85</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - Tecnología</td><td>125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 4 años</td><td>140</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Profesional - 5 años</td><td>155</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 6 años o más</td><td>170</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Diplomado Superior</td><td>180</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Especialista</td><td>190</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Maestría o PHD</td><td>200</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15	<input type="checkbox"/>	Bachiller	45	<input type="checkbox"/>	Técnico	85	<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125	<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140	<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155	<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170	<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180	<input type="checkbox"/>	Especialista	190	<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200	<table border="1"> <tr><td colspan="4">NO PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td>Hasta 1 año</td><td>13</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td>Hasta 1 año</td><td>25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>1 año</td><td>38</td></tr> <tr><td colspan="4">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td>2 años</td><td>50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td>3 - 4 años</td><td>63</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td>5 - 6 años</td><td>75</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td>7 - 9 años</td><td>88</td></tr> <tr><td colspan="4">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td>10 años o más</td><td>100</td></tr> </table>	NO PROFESIONALES				<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13	<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25	<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38	PROFESIONALES				<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88	DIRECTIVO				<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100
<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15																																																																										
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45																																																																										
<input type="checkbox"/>	Técnico	85																																																																										
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125																																																																										
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155																																																																										
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170																																																																										
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180																																																																										
<input type="checkbox"/>	Especialista	190																																																																										
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200																																																																										
NO PROFESIONALES																																																																												
<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13																																																																									
<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25																																																																									
<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38																																																																									
PROFESIONALES																																																																												
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50																																																																									
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63																																																																									
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75																																																																									
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88																																																																									
DIRECTIVO																																																																												
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100																																																																									
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección control.		2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.																																																																										
<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input checked="" type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100	<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input checked="" type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100																																												
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																										
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																										
3. COMPLEJIDAD DEL PUESTO																																																																												
3.1. CONDICIONES DE TRABAJO Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.		3.2. TOMA DE DECISIONES Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.																																																																										
<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input checked="" type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100	<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input checked="" type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100																																												
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																										
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																										
4. RESPONSABILIDAD																																																																												
4.1. ROL DEL PUESTO Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales		4.2. CONTROL DE RESULTADOS Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales.																																																																										
<table border="1"> <tr><td colspan="3">NO PROFESIONAL</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td>25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td>50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>75</td></tr> <tr><td colspan="3">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td>100</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td>125</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td>150</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td>175</td></tr> <tr><td colspan="3">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td>200</td></tr> </table>		NO PROFESIONAL			<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Técnico	75	PROFESIONALES			<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175	DIRECTIVO			<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200	<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input checked="" type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100																										
NO PROFESIONAL																																																																												
<input type="checkbox"/>	Servicios	25																																																																										
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50																																																																										
<input type="checkbox"/>	Técnico	75																																																																										
PROFESIONALES																																																																												
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100																																																																										
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150																																																																										
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175																																																																										
DIRECTIVO																																																																												
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200																																																																										
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																										
5. RANGOS DE PONDERACIÓN																																																																												
Puntaje Total:	780	Rol Institucional :																																																																										
Grupo Ocupacional: Profesional 5		Ejecución y supervisión de procesos																																																																										
6. OBSERVACIONES																																																																												
Fecha: 07/12/2022																																																																												
_____ Director de la Unidad		_____ Director de Recursos Humanos																																																																										

Tabla 52. Valoración de las actividades del cargo de Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías y Proyectos


GRUPO OCUPACIONAL: PROFESIONAL		 ESPAM MFL - EP Empresa Pública		FICHA: NIVEL PROFESIONAL																																																																																																											
				Página: 1/1																																																																																																											
VALORACION Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS																																																																																																															
1.- DATOS GENERALES																																																																																																															
INSTITUCIÓN: ESPAM MFL - EP			UNIDAD: ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS, ASESORÍAS Y PROYECTOS																																																																																																												
PUESTO: COORDINADOR SERVICIOS			CODIGO:																																																																																																												
2. COMPETENCIAS DEL PUESTO																																																																																																															
2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto			2.2. EXPERIENCIA Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.																																																																																																												
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Educación Básica</td><td><input type="checkbox"/></td><td>15</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bachiller</td><td><input type="checkbox"/></td><td>45</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td><input type="checkbox"/></td><td>85</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - Tecnología</td><td><input type="checkbox"/></td><td>125</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Profesional - 4 años</td><td><input type="checkbox"/></td><td>140</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 5 años</td><td><input type="checkbox"/></td><td>155</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 6 años o más</td><td><input type="checkbox"/></td><td>170</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Diplomado Superior</td><td><input type="checkbox"/></td><td>180</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Especialista</td><td><input type="checkbox"/></td><td>190</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Maestría o PHD</td><td><input type="checkbox"/></td><td>200</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	Educación Básica	<input type="checkbox"/>	15	<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	45	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	85	<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	<input type="checkbox"/>	125	<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	<input type="checkbox"/>	140	<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	<input type="checkbox"/>	155	<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	<input type="checkbox"/>	170	<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	<input type="checkbox"/>	180	<input type="checkbox"/>	Especialista	<input type="checkbox"/>	190	<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	<input type="checkbox"/>	200	<table border="0"> <tr><td colspan="6">NO PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td>Hasta 1 año</td><td><input type="checkbox"/></td><td>13</td><td></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td>Hasta 1 año</td><td><input type="checkbox"/></td><td>25</td><td></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>1 año</td><td><input type="checkbox"/></td><td>38</td><td></td></tr> <tr><td colspan="6">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td>2 años</td><td><input type="checkbox"/></td><td>50</td><td></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td>3 - 4 años</td><td><input type="checkbox"/></td><td>63</td><td></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td>5 - 6 años</td><td><input type="checkbox"/></td><td>75</td><td></td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td>7 - 9 años</td><td><input type="checkbox"/></td><td>88</td><td></td></tr> <tr><td colspan="6">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td>10 años o más</td><td><input type="checkbox"/></td><td>100</td><td></td></tr> </table>			NO PROFESIONALES						<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	<input type="checkbox"/>	13		<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	<input type="checkbox"/>	25		<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	<input type="checkbox"/>	38		PROFESIONALES						<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	<input type="checkbox"/>	50		<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	<input type="checkbox"/>	63		<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	<input type="checkbox"/>	75		<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	<input type="checkbox"/>	88		DIRECTIVO						<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	<input type="checkbox"/>	100	
<input type="checkbox"/>	Educación Básica	<input type="checkbox"/>	15																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	45																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	85																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	<input type="checkbox"/>	125																																																																																																												
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	<input type="checkbox"/>	140																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	<input type="checkbox"/>	155																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	<input type="checkbox"/>	170																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	<input type="checkbox"/>	180																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	Especialista	<input type="checkbox"/>	190																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	<input type="checkbox"/>	200																																																																																																												
NO PROFESIONALES																																																																																																															
<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	<input type="checkbox"/>	13																																																																																																											
<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	<input type="checkbox"/>	25																																																																																																											
<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	<input type="checkbox"/>	38																																																																																																											
PROFESIONALES																																																																																																															
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	<input type="checkbox"/>	50																																																																																																											
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	<input type="checkbox"/>	63																																																																																																											
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	<input type="checkbox"/>	75																																																																																																											
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	<input type="checkbox"/>	88																																																																																																											
DIRECTIVO																																																																																																															
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	<input type="checkbox"/>	100																																																																																																											
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección control.			2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.																																																																																																												
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td><input type="checkbox"/></td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td><input type="checkbox"/></td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td><input type="checkbox"/></td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td><input type="checkbox"/></td><td>80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td><input type="checkbox"/></td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td><input type="checkbox"/></td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td><input type="checkbox"/></td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td><input type="checkbox"/></td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td><input type="checkbox"/></td><td>80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td><input type="checkbox"/></td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100																																																																		
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80																																																																																																												
<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80																																																																																																												
<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100																																																																																																												
3. COMPLEJIDAD DEL PUESTO																																																																																																															
3.1. CONDICIONES DE TRABAJO Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.			3.2. TOMA DE DECISIONES Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.																																																																																																												
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td><input type="checkbox"/></td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td><input type="checkbox"/></td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td><input type="checkbox"/></td><td>60</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>4</td><td><input type="checkbox"/></td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td><input type="checkbox"/></td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td><input type="checkbox"/></td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td><input type="checkbox"/></td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td><input type="checkbox"/></td><td>60</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>4</td><td><input type="checkbox"/></td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td><input type="checkbox"/></td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100																																																																		
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60																																																																																																												
<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60																																																																																																												
<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100																																																																																																												
4. RESPONSABILIDAD																																																																																																															
4.1. ROL DEL PUESTO Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales			4.2. CONTROL DE RESULTADOS Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales.																																																																																																												
<table border="0"> <tr><td colspan="6">NO PROFESIONAL</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td><input type="checkbox"/></td><td>25</td><td></td><td></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td><input type="checkbox"/></td><td>50</td><td></td><td></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td><input type="checkbox"/></td><td>75</td><td></td><td></td></tr> <tr><td colspan="6">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td><input type="checkbox"/></td><td>100</td><td></td><td></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td><input type="checkbox"/></td><td>125</td><td></td><td></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td><input type="checkbox"/></td><td>150</td><td></td><td></td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td><input type="checkbox"/></td><td>175</td><td></td><td></td></tr> <tr><td colspan="6">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td><input type="checkbox"/></td><td>200</td><td></td><td></td></tr> </table>			NO PROFESIONAL						<input type="checkbox"/>	Servicios	<input type="checkbox"/>	25			<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>	50			<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	75			PROFESIONALES						<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	<input type="checkbox"/>	100			<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	<input type="checkbox"/>	125			<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	<input type="checkbox"/>	150			<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	<input type="checkbox"/>	175			DIRECTIVO						<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	<input type="checkbox"/>	200			<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td><input type="checkbox"/></td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td><input type="checkbox"/></td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td><input type="checkbox"/></td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td><input type="checkbox"/></td><td>80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td><input type="checkbox"/></td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100																				
NO PROFESIONAL																																																																																																															
<input type="checkbox"/>	Servicios	<input type="checkbox"/>	25																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>	50																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	75																																																																																																												
PROFESIONALES																																																																																																															
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	<input type="checkbox"/>	100																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	<input type="checkbox"/>	125																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	<input type="checkbox"/>	150																																																																																																												
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	<input type="checkbox"/>	175																																																																																																												
DIRECTIVO																																																																																																															
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	<input type="checkbox"/>	200																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60																																																																																																												
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80																																																																																																												
<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100																																																																																																												
5. RANGOS DE PONDERACIÓN																																																																																																															
Puntaje Total: 893		Rol Institucional :																																																																																																													
Grupo Ocupacional: Especialista en Gestión Pública		Ejecución y coordinación de procesos																																																																																																													
6. OBSERVACIONES																																																																																																															
Fecha: 07/12/2022																																																																																																															
_____			_____																																																																																																												
Director de la Unidad			Director de Recursos Humanos																																																																																																												

Tabla 53. Valoración de las actividades del cargo de Coordinador de Capacitación y Formación Continua


GRUPO OCUPACIONAL: PROFESIONAL		 ESPAM MFL - EP Empresa Pública		FICHA: NIVEL PROFESIONAL																																																																											
				Página: 1/1																																																																											
VALORACION Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS																																																																															
1.- DATOS GENERALES																																																																															
INSTITUCIÓN: ESPAM MFL - EP			UNIDAD: CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN CONTÍNUA																																																																												
PUESTO: COORDINADOR CAPACITACIÓN			CODIGO:																																																																												
2. COMPETENCIAS DEL PUESTO																																																																															
2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto			2.2. EXPERIENCIA Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.																																																																												
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Educación Básica</td><td>15</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bachiller</td><td>45</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>85</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - Tecnología</td><td>125</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Profesional - 4 años</td><td>140</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 5 años</td><td>155</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 6 años o más</td><td>170</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Diplomado Superior</td><td>180</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Especialista</td><td>190</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Maestría o PHD</td><td>200</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15	<input type="checkbox"/>	Bachiller	45	<input type="checkbox"/>	Técnico	85	<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125	<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140	<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155	<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170	<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180	<input type="checkbox"/>	Especialista	190	<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200	<table border="0"> <tr><td colspan="4">NO PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td>Hasta 1 año</td><td>13</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td>Hasta 1 año</td><td>25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>1 año</td><td>38</td></tr> <tr><td colspan="4">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td>2 años</td><td>50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td>3 - 4 años</td><td>63</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td>5 - 6 años</td><td>75</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td>7 - 9 años</td><td>88</td></tr> <tr><td colspan="4">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td>10 años o más</td><td>100</td></tr> </table>			NO PROFESIONALES				<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13	<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25	<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38	PROFESIONALES				<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88	DIRECTIVO				<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100
<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15																																																																													
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45																																																																													
<input type="checkbox"/>	Técnico	85																																																																													
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125																																																																													
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140																																																																													
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155																																																																													
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170																																																																													
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180																																																																													
<input type="checkbox"/>	Especialista	190																																																																													
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200																																																																													
NO PROFESIONALES																																																																															
<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13																																																																												
<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25																																																																												
<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38																																																																												
PROFESIONALES																																																																															
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50																																																																												
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63																																																																												
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75																																																																												
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88																																																																												
DIRECTIVO																																																																															
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100																																																																												
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección control.			2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.																																																																												
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	100	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																																												
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																													
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																													
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																													
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																													
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																																																																													
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																													
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																													
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																													
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																													
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																																																																													
3. COMPLEJIDAD DEL PUESTO																																																																															
3.1. CONDICIONES DE TRABAJO Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.			3.2. TOMA DE DECISIONES Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.																																																																												
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input checked="" type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input checked="" type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100																																												
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																													
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																													
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																													
<input checked="" type="checkbox"/>	4	80																																																																													
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																													
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																													
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																													
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																													
<input checked="" type="checkbox"/>	4	80																																																																													
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																													
4. RESPONSABILIDAD																																																																															
4.1. ROL DEL PUESTO Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales			4.2. CONTROL DE RESULTADOS Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales.																																																																												
<table border="0"> <tr><td colspan="4">NO PROFESIONAL</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td>25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td>50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>75</td></tr> <tr><td colspan="4">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td>100</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td>125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td>150</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td>175</td></tr> <tr><td colspan="4">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td>200</td></tr> </table>			NO PROFESIONAL				<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Técnico	75	PROFESIONALES				<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175	DIRECTIVO				<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																							
NO PROFESIONAL																																																																															
<input type="checkbox"/>	Servicios	25																																																																													
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50																																																																													
<input type="checkbox"/>	Técnico	75																																																																													
PROFESIONALES																																																																															
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100																																																																													
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125																																																																													
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150																																																																													
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175																																																																													
DIRECTIVO																																																																															
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200																																																																													
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																													
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																													
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																													
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																													
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100																																																																													
5. RANGOS DE PONDERACIÓN																																																																															
Puntaje Total: 893		Rol Institucional :																																																																													
Grupo Ocupacional: Especialista en Gestión Pública		Ejecución y coordinación de procesos																																																																													
6. OBSERVACIONES																																																																															
Fecha: 07/12/2022																																																																															
_____ Director de la Unidad			_____ Director de Recursos Humanos																																																																												

Tabla 54. Valoración de las actividades del cargo de Coordinador Académico Maestría


GRUPO OCUPACIONAL: PROFESIONAL		 ESPAM MFL - EP Empresa Pública		FICHA: NIVEL PROFESIONAL																																																																								
				Página: 1/1																																																																								
VALORACION Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS																																																																												
1.- DATOS GENERALES																																																																												
INSTITUCION: ESPAM MFL -EP			UNIDAD: ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS, ASESORÍAS Y PROYECTOS																																																																									
PUESTO: COORDINADOR ACADÉMICO MAESTRÍA			CODIGO:																																																																									
2. COMPETENCIAS DEL PUESTO																																																																												
2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto			2.2. EXPERIENCIA Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.																																																																									
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Educación Básica</td><td>15</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bachiller</td><td>45</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>85</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - Tecnología</td><td>125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 4 años</td><td>140</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Profesional - 5 años</td><td>155</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 6 años o más</td><td>170</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Diplomado Superior</td><td>180</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Especialista</td><td>190</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Maestría o PHD</td><td>200</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15	<input type="checkbox"/>	Bachiller	45	<input type="checkbox"/>	Técnico	85	<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125	<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140	<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155	<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170	<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180	<input type="checkbox"/>	Especialista	190	<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200	<table border="0"> <tr><td colspan="3">NO PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td>Hasta 1 año</td><td>13</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td>Hasta 1 año</td><td>25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>1 año</td><td>38</td></tr> <tr><td colspan="3">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td>2 años</td><td>50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td>3 - 4 años</td><td>63</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td>5 - 6 años</td><td>75</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td>7 - 9 años</td><td>88</td></tr> <tr><td colspan="3">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td>10 años o más</td><td>100</td></tr> </table>			NO PROFESIONALES			<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13	<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25	<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38	PROFESIONALES			<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88	DIRECTIVO			<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100
<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15																																																																										
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45																																																																										
<input type="checkbox"/>	Técnico	85																																																																										
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125																																																																										
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155																																																																										
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170																																																																										
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180																																																																										
<input type="checkbox"/>	Especialista	190																																																																										
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200																																																																										
NO PROFESIONALES																																																																												
<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13																																																																									
<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25																																																																									
<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38																																																																									
PROFESIONALES																																																																												
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50																																																																									
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63																																																																									
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75																																																																									
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88																																																																									
DIRECTIVO																																																																												
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100																																																																									
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección control.			2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.																																																																									
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input checked="" type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input checked="" type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100																																									
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																										
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																										
3. COMPLEJIDAD DEL PUESTO																																																																												
3.1. CONDICIONES DE TRABAJO Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.			3.2. TOMA DE DECISIONES Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.																																																																									
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input checked="" type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input checked="" type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100																																									
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																										
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																										
4. RESPONSABILIDAD																																																																												
4.1. ROL DEL PUESTO Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales			4.2. CONTROL DE RESULTADOS Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales.																																																																									
<table border="0"> <tr><td colspan="3">NO PROFESIONAL</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td>25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td>50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>75</td></tr> <tr><td colspan="3">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td>100</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td>125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td>150</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td>175</td></tr> <tr><td colspan="3">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td>200</td></tr> </table>			NO PROFESIONAL			<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Técnico	75	PROFESIONALES			<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175	DIRECTIVO			<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input checked="" type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100																							
NO PROFESIONAL																																																																												
<input type="checkbox"/>	Servicios	25																																																																										
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50																																																																										
<input type="checkbox"/>	Técnico	75																																																																										
PROFESIONALES																																																																												
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100																																																																										
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125																																																																										
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175																																																																										
DIRECTIVO																																																																												
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200																																																																										
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																										
5. RANGOS DE PONDERACIÓN																																																																												
Puntaje Total: 818		Rol Institucional :																																																																										
Grupo Ocupacional: Profesional 5		Ejecución y supervisión de procesos																																																																										
6. OBSERVACIONES																																																																												
Fecha: 07/12/2022																																																																												
_____			_____																																																																									
Director de la Unidad			Director de Recursos Humanos																																																																									

Tabla 55. Valoración de las actividades del cargo de Asistente de Gerencia


GRUPO OCUPACIONAL: PROFESIONALES		 ESPAM MFL - EP Empresa Pública		FICHA: NIVEL PROFESIONAL																																																																								
				Página: 1/1																																																																								
VALORACION Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS																																																																												
1.- DATOS GENERALES																																																																												
INSTITUCION: ESPAM MFL - EP			UNIDAD: GERENCIA																																																																									
PUESTO: ASISTENTE DE GERENCIA			CODIGO:																																																																									
2. COMPETENCIAS DEL PUESTO																																																																												
2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto			2.2. EXPERIENCIA Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.																																																																									
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Educación Básica</td><td>15</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bachiller</td><td>45</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>85</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - Tecnología</td><td>125</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Profesional - 4 años</td><td>140</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 5 años</td><td>155</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 6 años o más</td><td>170</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Diplomado Superior</td><td>180</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Especialista</td><td>190</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Maestría o PHD</td><td>200</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15	<input type="checkbox"/>	Bachiller	45	<input type="checkbox"/>	Técnico	85	<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125	<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140	<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155	<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170	<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180	<input type="checkbox"/>	Especialista	190	<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200	<table border="0"> <tr><td colspan="3">NO PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td>Hasta 1 año</td><td>13</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td>Hasta 1 año</td><td>25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>1 año</td><td>38</td></tr> <tr><td colspan="3">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td>2 años</td><td>50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td>3 - 4 años</td><td>63</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td>5 - 6 años</td><td>75</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td>7 - 9 años</td><td>88</td></tr> <tr><td colspan="3">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td>10 años o más</td><td>100</td></tr> </table>			NO PROFESIONALES			<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13	<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25	<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38	PROFESIONALES			<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88	DIRECTIVO			<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100
<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15																																																																										
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45																																																																										
<input type="checkbox"/>	Técnico	85																																																																										
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140																																																																										
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155																																																																										
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170																																																																										
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180																																																																										
<input type="checkbox"/>	Especialista	190																																																																										
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200																																																																										
NO PROFESIONALES																																																																												
<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13																																																																									
<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25																																																																									
<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38																																																																									
PROFESIONALES																																																																												
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50																																																																									
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63																																																																									
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75																																																																									
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88																																																																									
DIRECTIVO																																																																												
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100																																																																									
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección control.			2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la y información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.																																																																									
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input checked="" type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100																																									
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																										
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																										
3. COMPLEJIDAD DEL PUESTO																																																																												
3.1. CONDICIONES DE TRABAJO Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.			3.2. TOMA DE DECISIONES Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.																																																																									
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100																																									
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																										
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																										
4. RESPONSABILIDAD																																																																												
4.1. ROL DEL PUESTO Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales			4.2. CONTROL DE RESULTADOS Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales.																																																																									
<table border="0"> <tr><td colspan="3">NO PROFESIONAL</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td>25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td>50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>75</td></tr> <tr><td colspan="3">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td>100</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td>125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td>150</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td>175</td></tr> <tr><td colspan="3">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td>200</td></tr> </table>			NO PROFESIONAL			<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Técnico	75	PROFESIONALES			<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175	DIRECTIVO			<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100																							
NO PROFESIONAL																																																																												
<input type="checkbox"/>	Servicios	25																																																																										
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50																																																																										
<input type="checkbox"/>	Técnico	75																																																																										
PROFESIONALES																																																																												
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100																																																																										
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125																																																																										
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150																																																																										
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175																																																																										
DIRECTIVO																																																																												
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200																																																																										
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																										
5. RANGOS DE PONDERACIÓN																																																																												
Puntaje Total: 610 Grupo Ocupacional: Profesional 3		Rol Institucional : Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico																																																																										
6. OBSERVACIONES																																																																												
Fecha: 07/12/2022																																																																												
_____ Director de la Unidad			_____ Director de Recursos Humanos																																																																									

Tabla 56. Valoración de las actividades del cargo de Asistente de Maestría



GRUPO OCUPACIONAL: PROFESIONALES		 ESPAM MFL - EP Empresa Pública		FICHA: NIVEL PROFESIONAL																																																																								
				Página: 1/1																																																																								
VALORACION Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS																																																																												
1.- DATOS GENERALES																																																																												
INSTITUCIÓN: ESPAM MFL-EP			UNIDAD: ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS, ASESORÍAS Y PROYECTOS																																																																									
PUESTO: ASISTENTE DE MAESTRÍA			CODIGO:																																																																									
2. COMPETENCIAS DEL PUESTO																																																																												
2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto			2.2. EXPERIENCIA Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.																																																																									
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Educación Básica</td><td>15</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bachiller</td><td>45</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>85</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - Tecnología</td><td>125</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Profesional - 4 años</td><td>140</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 5 años</td><td>155</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 6 años o más</td><td>170</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Diplomado Superior</td><td>180</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Especialista</td><td>190</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Maestría o PHD</td><td>200</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15	<input type="checkbox"/>	Bachiller	45	<input type="checkbox"/>	Técnico	85	<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125	<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140	<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155	<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170	<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180	<input type="checkbox"/>	Especialista	190	<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200	<table border="0"> <tr><td colspan="3">NO PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td>Hasta 1 año</td><td>13</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td>Hasta 1 año</td><td>25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>1 año</td><td>38</td></tr> <tr><td colspan="3">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td>2 años</td><td>50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td>3 - 4 años</td><td>63</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td>5 - 6 años</td><td>75</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td>7 - 9 años</td><td>88</td></tr> <tr><td colspan="3">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td>10 años o más</td><td>100</td></tr> </table>			NO PROFESIONALES			<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13	<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25	<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38	PROFESIONALES			<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88	DIRECTIVO			<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100
<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15																																																																										
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45																																																																										
<input type="checkbox"/>	Técnico	85																																																																										
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140																																																																										
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155																																																																										
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170																																																																										
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180																																																																										
<input type="checkbox"/>	Especialista	190																																																																										
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200																																																																										
NO PROFESIONALES																																																																												
<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13																																																																									
<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25																																																																									
<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38																																																																									
PROFESIONALES																																																																												
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50																																																																									
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63																																																																									
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75																																																																									
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88																																																																									
DIRECTIVO																																																																												
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100																																																																									
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección control.			2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.																																																																									
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input checked="" type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100																																									
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																										
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																										
3. COMPLEJIDAD DEL PUESTO																																																																												
3.1. CONDICIONES DE TRABAJO Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.			3.2. TOMA DE DECISIONES Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.																																																																									
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100																																									
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																										
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																										
4. RESPONSABILIDAD																																																																												
4.1. ROL DEL PUESTO Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales			4.2. CONTROL DE RESULTADOS Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales.																																																																									
<table border="0"> <tr><td colspan="3">NO PROFESIONAL</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td>25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td>50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>75</td></tr> <tr><td colspan="3">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td>100</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td>125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td>150</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td>175</td></tr> <tr><td colspan="3">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td>200</td></tr> </table>			NO PROFESIONAL			<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Técnico	75	PROFESIONALES			<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175	DIRECTIVO			<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input checked="" type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100																							
NO PROFESIONAL																																																																												
<input type="checkbox"/>	Servicios	25																																																																										
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50																																																																										
<input type="checkbox"/>	Técnico	75																																																																										
PROFESIONALES																																																																												
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100																																																																										
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125																																																																										
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150																																																																										
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175																																																																										
DIRECTIVO																																																																												
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200																																																																										
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																										
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																										
<input checked="" type="checkbox"/>	3	60																																																																										
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																										
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																										
5. RANGOS DE PONDERACIÓN																																																																												
Puntaje Total: 610		Rol Institucional :		Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico																																																																								
Grupo Ocupacional: Profesional 3																																																																												
6. OBSERVACIONES																																																																												
Fecha: 07/12/2022																																																																												
_____			_____																																																																									
Director de la Unidad			Director de Recursos Humanos																																																																									

Tabla 57. Valoración de las actividades del cargo de Auxiliar de Servicios

GRUPO OCUPACIONAL: PROFESIONALES		 ESPAM MFL - EP Empresa Pública		FICHA: NIVEL PROFESIONAL																																																																							
				Página: 1/1																																																																							
VALORACION Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS																																																																											
1.- DATOS GENERALES																																																																											
INSTITUCIÓN: ESPAM MFL - EP			UNIDAD: DIRECCIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA																																																																								
PUESTO: AUXILIAR DE SERVICIOS			CODIGO:																																																																								
2. COMPETENCIAS DEL PUESTO																																																																											
2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto			2.2. EXPERIENCIA Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.																																																																								
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Educación Básica</td><td>15</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Bachiller</td><td>45</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>85</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - Tecnología</td><td>125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 4 años</td><td>140</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 5 años</td><td>155</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - 6 años o más</td><td>170</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Diplomado Superior</td><td>180</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Especialista</td><td>190</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Maestría o PHD</td><td>200</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15	<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller	45	<input type="checkbox"/>	Técnico	85	<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125	<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140	<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155	<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170	<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180	<input type="checkbox"/>	Especialista	190	<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200	<table border="0"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td>Hasta 1 año</td><td>13</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td>Hasta 1 año</td><td>25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>1 año</td><td>38</td></tr> <tr><td colspan="4">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td>2 años</td><td>50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td>3 - 4 años</td><td>63</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td>5 - 6 años</td><td>75</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td>7 - 9 años</td><td>88</td></tr> <tr><td colspan="4">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td>10 años o más</td><td>100</td></tr> </table>			<input checked="" type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13	<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25	<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38	PROFESIONALES				<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88	DIRECTIVO				<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100
<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15																																																																									
<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller	45																																																																									
<input type="checkbox"/>	Técnico	85																																																																									
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125																																																																									
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140																																																																									
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155																																																																									
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170																																																																									
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180																																																																									
<input type="checkbox"/>	Especialista	190																																																																									
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200																																																																									
<input checked="" type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13																																																																								
<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25																																																																								
<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38																																																																								
PROFESIONALES																																																																											
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50																																																																								
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63																																																																								
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75																																																																								
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	88																																																																								
DIRECTIVO																																																																											
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100																																																																								
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección control.			2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.																																																																								
<table border="0"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input checked="" type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100	<table border="0"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input checked="" type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100																																								
<input checked="" type="checkbox"/>	1	20																																																																									
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																									
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																									
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																									
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																									
<input checked="" type="checkbox"/>	1	20																																																																									
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																									
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																									
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																									
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																									
3. COMPLEJIDAD DEL PUESTO																																																																											
3.1. CONDICIONES DE TRABAJO Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.			3.2. TOMA DE DECISIONES Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.																																																																								
<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	1	20	<input checked="" type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100	<table border="0"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input checked="" type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100																																								
<input type="checkbox"/>	1	20																																																																									
<input checked="" type="checkbox"/>	2	40																																																																									
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																									
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																									
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																									
<input checked="" type="checkbox"/>	1	20																																																																									
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																									
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																									
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																									
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																									
4. RESPONSABILIDAD																																																																											
4.1. ROL DEL PUESTO Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales			4.2. CONTROL DE RESULTADOS Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales.																																																																								
<table border="0"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td>25</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td>50</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td>75</td></tr> <tr><td colspan="3">PROFESIONALES</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td>100</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos</td><td>125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td>150</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td>175</td></tr> <tr><td colspan="3">DIRECTIVO</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de unidad organizacional</td><td>200</td></tr> </table>			<input checked="" type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Técnico	75	PROFESIONALES			<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175	DIRECTIVO			<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200	<table border="0"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td><td>100</td></tr> </table>			<input checked="" type="checkbox"/>	1	20	<input type="checkbox"/>	2	40	<input type="checkbox"/>	3	60	<input type="checkbox"/>	4	80	<input type="checkbox"/>	5	100																									
<input checked="" type="checkbox"/>	Servicios	25																																																																									
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50																																																																									
<input type="checkbox"/>	Técnico	75																																																																									
PROFESIONALES																																																																											
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100																																																																									
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125																																																																									
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150																																																																									
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175																																																																									
DIRECTIVO																																																																											
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200																																																																									
<input checked="" type="checkbox"/>	1	20																																																																									
<input type="checkbox"/>	2	40																																																																									
<input type="checkbox"/>	3	60																																																																									
<input type="checkbox"/>	4	80																																																																									
<input type="checkbox"/>	5	100																																																																									
5. RANGOS DE PONDERACIÓN																																																																											
Puntaje Total: 203		Rol Institucional :																																																																									
Grupo Ocupacional: Auxiliar de Servicios		Servicio																																																																									
6. OBSERVACIONES																																																																											
Fecha: 07/12/2022																																																																											
_____ Director de la Unidad			_____ Director de Recursos Humanos																																																																								

4.2.1. FASE II: DEFINIR LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS SEGÚN EL CARGO QUE DESEMPEÑAN EN LA ESPAM MFL – EP UTILIZANDO EL ANÁLISIS DE PUESTOS.

En esta fase se presentan las funciones que desempeñan los empleados de la ESPAM MFL – EP identificadas por medio del análisis de puestos. Se trata de una descripción que aborda ocho elementos, entre ellos la identificación del puesto, la misión, las relaciones internas y externas, la instrucción formas que demanda el cargo, la experiencia laboral en tiempo y contenido, capacitaciones, competencias técnicas y conductuales.

Gerente General de la ESPAM MFL – EP

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Puesto:	Gerente General	Código:	EM—EP-D-GG
Unidad:	Gerencia	Lugar trabajo:	Calceta
Nivel:	Directivo	Puntos:	995
Supervisor Directo	Directorio	Nro. Plazas:	1
Grupo Ocupacional:	Director Técnico de Área	Fecha de elaboración:	07/11/2022
Rol del Puesto:	Dirección de Unidad Organizacional		

2. MISIÓN

Planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar los procesos vinculados a la gestión comercial, técnica, financiera y administrativa de las unidades organizacionales de la ESPAM MFL – EP.

3. INTERFAZ (RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS)

N.	Actividades esenciales del Cargo	INTERFAZ: Nombre de cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
1	Representar de forma legal, judicial y extrajudicial a la ESPAM MFL – EP.	Directorio y Unidades Organizacionales
2	Asumir el cargo de secretario del Directorio de la ESPAM MFL – EP.	Directorio
3	Firmar y ejecutar acciones administrativas, contratos, alianzas estratégicas y convenios, necesarios para el logro de su objeto social, con sujeción a la legislación ecuatoriana vigente y que cuenten con la aprobación previa del Directorio;	Directorio y Unidades Organizacionales
4	Realizar anualmente la rendición de cuentas a la ciudadanía y al Directorio sobre los resultados de la gestión de la ESPAM MFL - EP	Directorio y Unidades Organizacionales
5	Elaborar y someter a aprobación del Directorio la Planificación Estratégica, el Plan de Negocios, el Plan Anual de Contrataciones, el Presupuesto General y los estados financieros de la ESPAM MFL - EP.	Directorio y Unidades Organizacionales
6	Dirigir y evaluar la ejecución del Plan Estratégico, el Plan de Negocios, el Plan Anual de Contrataciones, el Presupuesto General y los proyectos operativos de la ESPAM MFL - EP.	Directorio y Unidades Organizacionales
7	Contratar y remover a los trabajadores de la ESPAM MFL - EP en apego a la normativa vigente.	Directorio y Unidades Organizacionales

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Dimensiones de Instrucción	Detalle
1. Nivel de Instrucción Formal	Profesional
2. Número de años de estudio o diploma o título requerido	5 años Licenciado/ingeniero en Administración
3. Área de conocimiento formal (Ej. Administración, Economía)	Administración

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	10 años o más
2. Especificidad de la Experiencia	Directivo
3. Contenido de la Experiencia	Dirección de unidad organizacional. Haber desempeñado el cargo de Gerente en Empresas Públicas.

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Conocimientos	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Planificación estratégica	X	X
Análisis financiero	X	X
Procesos	X	X

7. COMPETENCIAS TÉCNICAS

N	Competencias técnicas
1	Análisis de operaciones
2	Persuasión
3	Identificación de consecuencias ulteriores
4	Identificación de consecuencias ulteriores
5	Manejo de recursos materiales

8. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

N	Competencias conductuales
1	Orientación a resultados
2	Toma de decisiones
3	Pensamiento estratégico
4	Liderazgo
5	Trabajo en equipo

Asesor Jurídico de la ESPAM MFL – EP

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Puesto:	Asesor Jurídico	Código:	EM—EP-D-AJ
Unidad:	Legal	Lugar trabajo:	Calceta
Nivel:	Profesional	Puntos:	893
Supervisor Directo	Gerente	Nro. Plazas:	1
Grupo Ocupacional:	Especialista en Gestión Pública	Fecha de elaboración:	07/11/2022
Rol del Puesto:	Ejecución y coordinación de procesos		

2. MISIÓN

Asesorar en materia legal a todas las unidades de la empresa, producir normativa interna y documentación legal necesaria para el cumplimiento del objeto social, y ejercer la representación por vía judicial y extrajudicial de la ESPAM MFL – EP en los casos que ésta actúe como demandada o demandante.

3. INTERFAZ (RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS)

N.	Actividades esenciales del Cargo	INTERFAZ: Nombre de cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
1	Elaborar y actualizar convenios, contratos, resoluciones, instructivos y normativa interna de la Empresa Pública.	Gerencia Unidades Organizacionales Socios estratégicos
2	Representar y defender de forma judicial y extrajudicial a la ESPAM MFL - EP junto con el Gerente General para reclamar sus derechos ante las instancias judiciales y administrativas en las cuales ésta funja como demandada o demandante.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales
3	Ejecutar procedimientos coactivos por delegación del Gerente General para el cobro de deudas y cualquier tipo de obligación que haya incurrido en mora a favor de la ESPAM MFL - EP.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales
4	Elaborar y suscribir escritos, contratos, minutas requeridas en los trámites judiciales o notariales que se sigan a favor de la ESPAM MFL - EP.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales Socios estratégicos/Clientes
5	Asesorar a las unidades y personal de la ESPAM MFL - EP en materia legal respecto a la adecuada aplicación de normas, reglamentos, estatutos, leyes y demás cuerpos legales en favor de la empresa pública.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales
6	Realizar todo trámite legal, judicial y extrajudicial a favor y en representación de la ESPAM MFL - EP.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Dimensiones de Instrucción	Detalle
1. Nivel de Instrucción Formal	Profesional
2. Número de años de estudio o diploma o título requerido	6 años o más Abogado
3. Área de conocimiento formal (Ej. Administración, Economía)	Derecho

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	7- 9 años
2. Especificidad de la Experiencia	Derecho
3. Contenido de la Experiencia	Ejecución y coordinación de procesos Haber ejercido cargos de Asesor Jurídico o Procurador en empresas públicas.

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Conocimientos	Requerimiento de selección	de	Requerimiento de Capacitación	de
Derecho Notarial	X		X	
Derecho Civil	X		X	
Derecho Administrativo	X		X	

7. COMPETENCIAS TÉCNICAS

N	Competencias técnicas
1	Manejo de recursos materiales
2	Inspección de productos
3	Percepción social
4	Identificación de consecuencias ulteriores
5	Evaluación de soluciones

8. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

N	Competencias CONDUCTUALES
1	Pensamiento estratégico
2	Toma de decisiones
3	Orientación a resultados
4	Comunicación
5	Trabajo en equipo

Auditor Interno de la ESPAM MFL – EP

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Puesto:	Auditor Interno	Código:	EM—EP-D-AU
Unidad:	Auditoría	Lugar trabajo:	Calceta
Nivel:	Profesional	Puntos:	740
Supervisor Directo	Gerente	Nro. Plazas:	1
Grupo Ocupacional:	Profesional 4	Fecha de elaboración:	07/11/2022
Rol del Puesto:	Ejecución y supervisión de procesos		

2. MISIÓN

Aplicar normas de auditoría nacional e internacional, en la examinación, verificación y evaluación del grado en que se ha alcanzado el objeto social de la ESPAM MFL – EP, velando de igual forma el adecuado empleo de los recursos.

3. INTERFAZ (RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS)

N.	Actividades esenciales del Cargo	INTERFAZ: Nombre de cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
1	Elaborar y controlar la realización del Plan Anual de Auditoría Interna de la ESPAM MFL - EP.	Gerencia Unidades Organizacionales
2	Controlar y prevenir el cometimiento de actos corruptos e ilícitos al interior de la empresa, que menoscaben su prestigio.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales
3	Realizar auditorías de gestión a las unidades de la ESPAM MFL - EP.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales
4	Planificar y ejecutar el plan de seguimiento a la aplicación de las recomendaciones formuladas como resultado de las auditorías: interna y externa de la Empresa Pública.	Directorio Gerencia
5	Practicar exámenes especiales y/o auditorías a pedido del Directorio y/o Gerencia a los procesos derivados de los proyectos o contratos de servicios, asesoría técnica y construcción celebrados por la ESPAM MFL - EP.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Dimensiones de Instrucción	Detalle
1. Nivel de Instrucción Formal	Profesional
2. Número de años de estudio o diploma o título requerido	5 años Licenciado/Ingeniero en Contabilidad y Auditoría
3. Área de conocimiento formal (Ej. Administración, Economía)	Contabilidad y Auditoría

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	5 - 6 años
2. Especificidad de la Experiencia	Auditoría
3. Contenido de la Experiencia	Ejecución y supervisión de procesos Haber ejercido cargos de Auditor en empresas públicas.

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Conocimientos	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Contabilidad	X	X
Auditoría	X	X
Tributación	X	X
Software contable	X	

7. COMPETENCIAS TÉCNICAS

N	Competencias técnicas
1	Manejo de recursos materiales
2	Inspección de productos
3	Escucha activa
4	Asertividad / firmeza
5	Pensamiento crítico

8. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

N	Competencias CONDUCTUALES
1	Orientación a resultados
2	Trabajo en equipo
3	Toma de decisiones
4	Pensamiento estratégico
5	Comunicación

Director Financiero y Administrativo de la ESPAM MFL – EP

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Puesto:	Director Financiero y Administrativo	Código:	EM—EP-D-DFA
Unidad:	Dirección Financiera y Administrativa	Lugar trabajo:	Calceta
Nivel:	Profesional	Puntos:	943
Supervisor Directo	Gerente	Nro. Plazas:	1
Grupo Ocupacional:	Director Técnico de Área	Fecha de elaboración:	07/11/2022
Rol del Puesto:	Dirección de Unidad Organizacional		

2. MISIÓN

Dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la aplicación de los procedimientos operativos, administrativos, contables y financieros bajo criterios de eficiencia que permitan gestionar las actividades administrativas y comerciales de la Empresa Pública, orientadas al logro de los objetivos y metas institucionales.

3. INTERFAZ (RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS)

N.	Actividades esenciales del Cargo	INTERFAZ: Nombre de cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
1	Elaborar el Presupuesto General y el Plan Anual de Contrataciones en conjunto con el Gerente General con base en la planificación estratégica de la ESPAM MFL - EP.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales
2	Planear, organizar, dirigir y supervisar los procesos de la Dirección Financiera y las actividades del talento humano a su cargo.	Gerencia Unidades Organizacionales
3	Elaborar y suscribir los reportes de los estados financieros de la ESPAM MFL - EP.	Directorio Gerencia
4	Coordinar y controlar los procesos de contabilidad, tesorería y contratación pública de la ESPAM MFL - EP.	Directorio Gerencia
5	Las demás funciones que pasen a ser de su competencia legal y reglamentaria por designación del Gerente General de la ESPAM MFL - EP o del Directorio.	Directorio Gerencia
6	Manejar en coordinación con el Gerente General las cuentas bancarias e inversiones de la ESPAM MFL - EP.	Directorio Gerencia
7	Proporcionar los recursos, suministros y equipos que requieran todas las dependencias, programas o proyectos en operaciones de la ESPAM MFL - EP, con calidad y en tiempo oportuno.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Dimensiones de Instrucción	Detalle
1. Nivel de Instrucción Formal	Profesional
2. Número de años de estudio o diploma o título requerido	5 años Licenciado/Ingeniero en Administración o Finanzas
3. Área de conocimiento formal (Ej. Administración, Economía)	Administración y Finanzas

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	10 años o más
2. Especificidad de la Experiencia	Administración y Finanzas
3. Contenido de la Experiencia	Dirección de unidad organizacional Haber ejercido cargos de Director Financiero o Administrativo en empresas públicas.

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Conocimientos	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Administración	X	X
Finanzas	X	X
Compras públicas	X	X
Software contable	X	

7. COMPETENCIAS TÉCNICAS

N	Competencias técnicas
1	Manejo de recursos materiales
2	Control de operaciones
3	Análisis de operaciones
4	Persuasión
5	Destreza matemática

8. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

N	Competencias CONDUCTUALES
1	Toma de decisiones
2	Orientación a resultados
3	Liderazgo
4	Comunicación
5	Pensamiento estratégico

Analista de Compras Públicas de la ESPAM MFL – EP

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Puesto:	Analista de Compras Públicas	Código:	EM—EP-D-ACP
Unidad:	Dirección Financiera y Administrativa	Lugar trabajo:	Calceta
Nivel:	Profesional	Puntos:	780
Supervisor Directo	Director Financiero y Administrativo	Nro. Plazas:	1
Grupo Ocupacional:	Profesional 5	Fecha de elaboración:	07/11/2022
Rol del Puesto:	Ejecución y supervisión de procesos		

2. MISIÓN

Coordinar y realizar procesos de contratación de bienes y servicios a través del portal de Compras Públicas en los que la Empresa Pública requiera participar como contratista y contratante, con apego a las regulaciones vigentes.

3. INTERFAZ (RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS)

N.	Actividades esenciales del Cargo	INTERFAZ: Nombre de cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
1	Ejecutar los procedimientos de contratación (Dinámicos, Especiales, de Régimen Común y de Régimen Especial).	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales Clientes/Proveedores/Socios estratégicos
2	Dirigir y controlar la fase preparatoria, precontractual y contractual de todos los procedimientos de contratación de la ESPAM MFL - EP.	Gerencia Unidades Organizacionales Clientes/Proveedores/Socios estratégicos
3	Asesorar todo proceso de compra pública que realice la ESPAM MFL - EP en apego estricto a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General y Resoluciones del Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP).	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales
4	Apoyar a Gerencia y Dirección Financiera en la elaboración y ejecución del Plan Anual de Contratación.	Directorio Gerencia
5	Las demás funciones que pasen a ser de su competencia legal y reglamentaria por designación del Gerente General de la ESPAM MFL - EP o del Directorio.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales
6	Manejar el portal de compras públicas.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales Clientes/Proveedores/Socios estratégicos

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Dimensiones de Instrucción	Detalle
1. Nivel de Instrucción Formal	Profesional
2. Número de años de estudio o diploma o título requerido	5 años Licenciado/Ingeniero en Administración o Comercial o Contabilidad y Auditoría
3. Área de conocimiento formal (Ej. Administración, Economía)	Administración y Contabilidad

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	5 - 6 años
2. Especificidad de la Experiencia	Administración y Contabilidad Compras Públicas
3. Contenido de la Experiencia	Ejecución y supervisión de procesos Haber ejercido cargos de Analista de Compras Públicas en empresas públicas.

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Conocimientos	Requerimiento de selección	de	Requerimiento de Capacitación
Administración	X		
Contabilidad	X		
Compras públicas	X		X
Manejo plataforma	X		X
Software contable	X		

7. COMPETENCIAS TÉCNICAS

N	Competencias técnicas
1	Manejo de recursos materiales
2	Control de operaciones
3	Hablado
4	Persuasión
5	Pensamiento crítico

8. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

N	Competencias CONDUCTUALES
1	Toma de decisiones
2	Orientación a resultados
3	Pensamiento estratégico
4	Comunicación
5	Trabajo en equipo

**Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y
Proyectos de la ESPAM MFL – EP**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Puesto:	Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos	Código:	EM—EP-D- CSATP
Unidad:	Coordinación de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos	Lugar trabajo:	Calceta
Nivel:	Profesional	Puntos:	893
Supervisor Directo	Director Financiero y Administrativo	Nro. Plazas:	1
Grupo Ocupacional:	Especialista en Gestión Pública	Fecha de elaboración:	07/11/2022
Rol del Puesto:	Ejecución y coordinación de procesos		

2. MISIÓN

Elaborar y administrar contratos de prestación de servicios, consultorías, asesorías técnicas, fiscalización y construcción de obras en los que la Empresa Pública figure como contratista y contratante, con apego a las regulaciones vigentes.

3. INTERFAZ (RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS)

N.	Actividades esenciales del Cargo	INTERFAZ: Nombre de cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
1	Administrar contratos de construcción de obras adjudicados la ESPAM MFL - EP.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales Clientes/Proveedores/Socios estratégicos
2	Ejecutar contratos de prestación de servicios y consultorías adjudicados a la ESPAM MFL - EP.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales Clientes/Proveedores/Socios estratégicos
3	Elaborar y revisar los términos de referencia y las especificaciones técnicas de los contratos o procesos bajo su competencia.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales Clientes/Proveedores/Socios estratégicos
4	Planear, organizar, dirigir y supervisar los procesos de la Unidad de Servicios, Asesoría Técnica y Proyectos y las actividades del talento humano a su cargo.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales Clientes/Proveedores/Socios estratégicos
5	Elaborar y analizar los presupuestos referenciales para la ejecución de proyectos en función del Presupuesto General y el Plan Anual de Contrataciones de la ESPAM MFL - EP.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales
6	Elaborar los estudios de Prefactibilidad, Factibilidad y Proyectos de obras civiles en general.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales Clientes/Proveedores/Socios estratégicos
7	Proporcionar el servicio de supervisor y/o fiscalizador de obras civiles o proyectos adjudicados la ESPAM MFL - EP.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales Clientes/Proveedores/Socios estratégicos
8	Elaborar y suscribir los informes técnicos requeridos por la Gerencia, Dirección Financiera y Administrativa de la ESPAM MFL - EP, socios estratégicos y/o entes de control.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales Clientes/Proveedores/Socios estratégicos

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Dimensiones de Instrucción	Detalle
1. Nivel de Instrucción Formal	Profesional
2. Número de años de estudio o diploma o título requerido	5 años Licenciado/Ingeniero en Administración o Comercial o Ing. Civil
3. Área de conocimiento formal (Ej. Administración, Economía)	Administración y Construcción

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	7 - 9 años
2. Especificidad de la Experiencia	Administración Obras Civiles Compras Públicas
3. Contenido de la Experiencia	Ejecución y coordinación de procesos Haber ejercido cargos de Director de Proyectos u Obras Civiles en empresas públicas.

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Conocimientos	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Administración	X	
Construcción	X	
Proyectos	X	X
Topografía		X
Dibujo técnico	X	
Compras públicas		X
Software Planos	X	
Software Proyectos		X

7. COMPETENCIAS TÉCNICAS

N	Competencias técnicas
1	Inspección de productos
2	Manejo de recursos materiales
3	Asertividad / firmeza
4	Persuasión
5	Planificación

8. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

N	Competencias CONDUCTUALES
1	Toma de decisiones
2	Orientación a resultados
3	Liderazgo
4	Trabajo en equipo
5	Comunicación

Coordinador de Capacitación y Formación Continua de la ESPAM MFL – EP

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Puesto:	Coordinador de Capacitación y Formación Continua	Código:	EM—EP-D-CCFC
Unidad:	Coordinación de Capacitación y Formación Continua	Lugar trabajo:	Calceta
Nivel:	Profesional	Puntos:	893
Supervisor Directo	Director Financiero y Administrativo	Nro. Plazas:	1
Grupo Ocupacional:	Especialista en Gestión Pública	Fecha de elaboración:	07/11/2022
Rol del Puesto:	Ejecución y coordinación de procesos		

2. MISIÓN

Elaborar y administrar el portafolio de cursos de Capacitación y Formación Continua que contemple la Empresa Pública como parte de sus servicios académicos.

3. INTERFAZ (RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS)

N.	Actividades esenciales del Cargo	INTERFAZ: Nombre de cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
1	Efectuar los procedimientos ligados a la planificación, organización, dirección, control y seguimiento de los procesos de enseñanza del idioma inglés.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales Clientes/Proveedores/Socios estratégicos
2	Diseñar y aplicar los exámenes de ubicación del idioma inglés según el marco europeo a los aspirantes.	Gerencia Unidades Organizacionales Clientes
3	Gestionar y administrar convenios con instituciones que provean instructores e intercambios.	Gerencia Unidades Organizacionales Clientes/Proveedores/Socios estratégicos
4	Mantener registros que evidencien el proceso formativo.	Gerencia Unidades Organizacionales Clientes
5	Redactar y suscribir a la Gerencia el informe mensual de actividades realizadas.	Gerencia Unidades Organizacionales

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Dimensiones de Instrucción	Detalle
1. Nivel de Instrucción Formal	Profesional
2. Número de años de estudio o diploma o título requerido	4 años Licenciado/Ingeniero en Administración o Gerencia Educativa
3. Área de conocimiento formal (Ej. Administración, Economía)	Administración y Educación

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	7 - 9 años
2. Especificidad de la Experiencia	Administración Educación
3. Contenido de la Experiencia	Ejecución y coordinación de procesos Haber ejercido cargos de Director de Centros de Capacitación, director de Carrera o Programa de Posgrado en empresas o instituciones de educación superior.

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Conocimientos	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Administración	X	
Educación	X	
Proyectos	X	X
Plataformas educación		X
Software TIC	X	
Software Proyectos		X

7. COMPETENCIAS TÉCNICAS

N	Competencias técnicas
1	Inspección de productos
2	Manejo de recursos materiales
3	Hablado
4	Persuasión
5	Evaluación de ideas

8. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

N	Competencias CONDUCTUALES
1	Toma de decisiones
2	Orientación a resultados
3	Pensamiento estratégico
4	Comunicación
5	Trabajo en equipo

Coordinador Académico de Programas de Maestría de la ESPAM MFL – EP

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Puesto:	Coordinador Académico de Programas de Maestría	Código:	EM—EP-D-CAPM
Unidad:	Coordinación de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos	Lugar trabajo:	Calceta
Nivel:	Profesional	Puntos:	818
Supervisor Directo	Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos	Nro. Plazas:	1
Grupo Ocupacional:	Profesional 5	Fecha de elaboración:	07/11/2022
Rol del Puesto:	Ejecución y supervisión de procesos		

2. MISIÓN

Crear y coordinar académicamente programas de estudios de cuarto nivel que contemple dentro su oferta académica la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí según el contrato de admisión de servicios celebrado con la Empresa Pública.

3. INTERFAZ (RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS)

N.	Actividades esenciales del Cargo	INTERFAZ: Nombre de cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
1	Elaborar la propuesta, el proyecto y el respectivo presupuesto para la apertura de nuevos programas de maestría.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales Clientes/Proveedores/Socios estratégicos
2	Ejecutar los procesos y procedimientos académicos - curriculares del programa tales como revisión y seguimiento de los planes analíticos, así como el desarrollo de las asignaturas, la evaluación docente, control del registro de asistencia de los estudiantes y revisión del informe final de la asignatura, el reporte de notas y evidencias de los logros de aprendizaje.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales Clientes/Socios estratégicos
3	Efectuar los procedimientos ligados a la planificación, organización, dirección, control y seguimiento de los procesos académicos del programa de maestría.	Unidades Organizacionales Clientes/Socios estratégicos
4	Coordinar el desarrollo del proceso de titulación y controlar el cumplimiento de los plazos establecidos en la normativa institucional.	Unidades Organizacionales Clientes/Socios estratégicos
5	Redactar y suscribir a la Dirección de Posgrados el informe mensual de actividades realizadas en la coordinación académica del programa de maestría a su cargo.	Gerencia Unidades Organizacionales
6	Apoyar en el proceso de admisión a la Dirección de Posgrado tomando el examen de admisión, entrevistando a los aspirantes y gestionando la documentación necesaria para la asignación de becas.	Unidades Organizacionales Clientes/Socios estratégicos
7	Coordinar la ejecución de las actividades de vinculación por parte de los maestrantes en los proyectos de vinculación institucional afines al programa.	Unidades Organizacionales Clientes/Socios estratégicos
8	Solicitar a la Dirección de Posgrado la asignación de recursos para la ejecución de lo presupuestado en el proyecto aprobado por el CES.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales Proveedores/Socios estratégicos

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Dimensiones de Instrucción	Detalle
1. Nivel de Instrucción Formal	Profesional
2. Número de años de estudio o diploma o título requerido	5 años Licenciado/Ingeniero en Administración o Gerencia Educativa
3. Área de conocimiento formal (Ej. Administración, Economía)	Administración y Educación

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	7 - 9 años
2. Especificidad de la Experiencia	Administración Educación
3. Contenido de la Experiencia	Ejecución y coordinación de procesos Haber ejercido cargos de Decano, Subdecano, director de Carrera o Programa de Posgrado en instituciones de educación superior.

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Conocimientos	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Administración	X	
Educación	X	
Proyectos	X	X
Plataformas educación		X
Software TIC	X	
Software Proyectos		X

7. COMPETENCIAS TÉCNICAS

N	Competencias técnicas
1	Inspección de productos
2	Manejo de recursos materiales
3	Persuasión
4	Asertividad / firmeza
5	Organización de sistemas

8. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

N	Competencias CONDUCTUALES
1	Toma de decisiones
2	Orientación a resultados
3	Trabajo en equipo
4	Liderazgo
5	Comunicación

. Asistente de Programas de Maestría de la ESPAM MFL – EP

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Puesto:	Asistente Programas de Maestría	Código:	EM—EP-D-ACAM
Unidad:	Coordinación de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos	Lugar trabajo:	Calceta
Nivel:	Profesional	Puntos:	610
Supervisor Directo	Coordinador Académico de Programas de Maestría	Nro. Plazas:	1
Grupo Ocupacional:	Profesional 3	Fecha de elaboración:	07/11/2022
Rol del Puesto:	Ejecución de apoyo y tecnológico		

2. MISIÓN

Asistir en la ejecución de los procesos ligados a la planificación, organización, dirección, control y seguimiento de la coordinación académica de programas de estudios de cuarto nivel que contemple dentro su oferta académica la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí según el contrato de admisión de servicios celebrado con la Empresa Pública.

3. INTERFAZ (RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS)

N.	Actividades esenciales del Cargo	INTERFAZ: Nombre de cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
1	Colaborar en la ejecución de las actividades establecidas en los procesos con las demás dependencias de la ESPAM MFL y de la ESPAM MFL - EP.	Unidades Organizacionales Clientes/Proveedores/Socios estratégicos
2	Controlar el estado de avance que tienen los trámites en proceso ingresados a la Coordinación Académica.	Unidades Organizacionales Clientes/Socios estratégicos
3	Redactar documentos de uso interno y externo (oficios, memorandos, convocatorias, resoluciones, informes, actas, certificados, acuerdos).	Unidades Organizacionales Clientes/Socios estratégicos
4	Gestionar de forma manual y digital la documentación que ingresa o se genera en la a la Coordinación Académica de los programas de maestría de la ESPAM MFL.	Unidades Organizacionales Clientes/Socios estratégicos
5	Estar familiarizada con los trámites, proyectos y los procesos en ejecución de la ESPAM MFL y de la ESPAM MFL - EP.	Gerencia Unidades Organizacionales Clientes/Proveedores/Socios estratégicos
6	Dar atención e información a clientes externos sobre la oferta académica de posgrado de la ESPAM MFL y a los clientes internos sobre los procesos académicos de los programas de maestría de la ESPAM MFL.	Unidades Organizacionales Clientes/Socios estratégicos
7	Custodiar el archivo pasivo y activo de la documentación que reposa en la a la Coordinación Académica de los programas de maestría de la ESPAM MFL.	Unidades Organizacionales Clientes/Socios estratégicos
8	Asistir al Coordinador Académico de los programas de maestría de la ESPAM MFL en las tareas asignadas.	Unidades Organizacionales Clientes/Proveedores/Socios estratégicos

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Dimensiones de Instrucción	Detalle
1. Nivel de Instrucción Formal	Profesional
2. Número de años de estudio o diploma o título requerido	4 años Licenciado/Ingeniero en Administración o Comercial o Gestión Secretarial
3. Área de conocimiento formal (Ej. Administración, Economía)	Administración y Gestión Secretarial

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	2 años
2. Especificidad de la Experiencia	Administración Gestión Secretarial
3. Contenido de la Experiencia	Ejecución de apoyo y Tecnológico Haber ejercido cargos de Asistente de Decanato, Subdecanato, Dirección de Carrera o Programa de Posgrado en instituciones de educación superior.

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Conocimientos	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Administración	X	
Gestión Secretarial	X	
Gestión Documental	X	X
Plataformas educación		X
Software TIC	X	X
Software Proyectos		X

7. COMPETENCIAS TÉCNICAS

N	Competencias técnicas
1	Inspección de productos
2	Manejo de recursos materiales
3	Percepción social
4	Síntesis / Reorganización
5	Recopilación de información

8. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

N	Competencias CONDUCTUALES
1	Toma de decisiones
2	Pensamiento estratégico
3	Orientación a resultados
4	Comunicación
5	Trabajo en equipo

. Asistente de Gerencia de la ESPAM MFL – EP

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Puesto:	. Asistente de Gerencia	Código:	EM—EP-D-AGG
Unidad:	. Gerencia	Lugar trabajo:	Calceta
Nivel:	Profesional	Puntos:	610
Supervisor Directo	Gerente General	Nro. Plazas:	1
Grupo Ocupacional:	Profesional 3	Fecha de elaboración:	07/11/2022
Rol del Puesto:	Ejecución de apoyo y tecnológico		

2. MISIÓN

Asistir en la ejecución de las actividades establecidas en los procesos, apoyo a las demás dependencias y gestión documental de la Gerencia General de la Empresa Pública.

3. INTERFAZ (RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS)

N.	Actividades esenciales del Cargo	INTERFAZ: Nombre de cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
1	Redacción de documentos de uso interno y externo (oficios, memorandos, convocatorias, resoluciones, informes, actas, certificados, acuerdos).	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales Clientes/Proveedores/Socios estratégicos
2	Coordinar la ejecución de las actividades establecidas en los procesos con las demás dependencias de la ESPAM MFL - EP.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales Clientes/Proveedores/Socios estratégicos
3	Asistir al Gerente General en las tareas asignadas.	Gerencia Unidades Organizacionales
4	Dar atención e información general a clientes externos e internos sobre servicios, productos y procesos de la ESPAM MFL - EP.	Directorio Gerencia Unidades Organizacionales Clientes/Proveedores/Socios estratégicos
5	Gestionar de forma manual y digital la documentación que ingresa o se genera en la Gerencia de la ESPAM MFL - EP.	Gerencia Unidades Organizacionales Clientes/Proveedores/Socios estratégicos
6	Atender el ingreso de llamadas telefónicas realizadas a la ESPAM MFL - EP.	Unidades Organizacionales Clientes/Proveedores/Socios estratégicos
7	Receptar y direccionar documentos a las respectivas dependencias de la ESPAM MFL - EP.	Clientes/Proveedores/Socios estratégicos

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Dimensiones de Instrucción	Detalle
1. Nivel de Instrucción Formal	Profesional
2. Número de años de estudio o diploma o título requerido	4 años Licenciado/Ingeniero en Administración o Comercial o Gestión Secretarial
3. Área de conocimiento formal (Ej. Administración, Economía)	Administración y Gestión Secretarial

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	2 años
2. Especificidad de la Experiencia	Administración Gestión Secretarial
3. Contenido de la Experiencia	Ejecución de apoyo y Tecnológico Haber ejercido cargos de Asistente de Gerencia en empresas públicas.

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Conocimientos	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Administración	X	
Gestión Secretarial	X	
Gestión Documental	X	X
Software Proyectos		X

7. COMPETENCIAS TÉCNICAS

N	Competencias técnicas
1	Inspección de productos
2	Control de operaciones
3	Percepción social
4	Hablado
5	Síntesis / Reorganización

8. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

N	Competencias CONDUCTUALES
1	Toma de decisiones
2	Pensamiento estratégico
3	Orientación a resultados
4	Comunicación
5	Trabajo en equipo

. Auxiliar de Servicios de la ESPAM MFL – EP

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Puesto:	. Auxiliar de Servicios	Código:	EM—EP-D-AS
Unidad:	. Dirección Financiera y Administrativa	Lugar trabajo:	Calceta
Nivel:	Profesional	Puntos:	203
Supervisor Directo	Director Financiero y Administrativo	Nro. Plazas:	1
Grupo Ocupacional:	Auxiliar de Servicios	Fecha de elaboración:	07/11/2022
Rol del Puesto:	Servicios		

2. MISIÓN

Realizar actividades de atención al cliente, limpieza, mantenimiento, reparación y cuidado de las instalaciones de la ESPAM MFL- EP.

3. INTERFAZ (RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS)

N.	Actividades esenciales del Cargo	INTERFAZ: Nombre de cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
1	Informar al público sobre el horario de atención y ubicación de los cargos y oficinas de la ESPAM MFL- EP.	Unidades Organizacionales Clientes/Proveedores/Socios estratégicos
2	Realizar la limpieza, mantenimiento y cuidado de las instalaciones de la ESPAM MFL- EP.	Unidades Organizacionales Clientes
3	Entregar la correspondencia a las diferentes unidades al interior de la ESPAM MFL- EP y de forma externa a las instituciones públicas y privadas cuyo domicilio sea el mismo de la empresa pública.	Gerencia Unidades Organizacionales Clientes/Proveedores/Socios estratégicos
4	Reportar a la Dirección Financiera y Administrativa cualquier daño detectado en las instalaciones o equipos a su cargo.	Gerencia Unidades Organizacionales
5	Hacer actividades mínimas de albañilería, plomería, carpintería y otras reparaciones de daños menores a las instalaciones y equipos de la ESPAM MFL - EP.	Gerencia Unidades Organizacionales
6	Administrar y cuidar los suministros, materiales de limpieza y herramientas a su cargo.	Gerencia Unidades Organizacionales

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Dimensiones de Instrucción	Detalle
1. Nivel de Instrucción Formal	Bachiller
2. Número de años de estudio o diploma o título requerido	-
3. Área de conocimiento formal (Ej. Administración, Economía)	Limpieza y mantenimiento de equipos e instalaciones

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	1 año
2. Especificidad de la Experiencia	Limpieza instalaciones Mantenimiento de equipos
3. Contenido de la Experiencia	Servicios Haber ejercido cargos de Auxiliar de Servicios en empresas públicas o privadas.

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Conocimientos	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Limpieza	X	
Mantenimiento	X	
Atención al cliente	X	X


7. COMPETENCIAS TÉCNICAS


N	Competencias técnicas
1	Inspección de productos
2	Control de operaciones
3	Percepción social
4	Escucha activa
5	Manejo del tiempo


8. COMPETENCIAS CONDUCTUALES


N	Competencias CONDUCTUALES
1	Toma de decisiones
2	Pensamiento estratégico
3	Orientación a resultados
4	Comunicación
5	Orientación al cliente

4.2.1. FASE III: PROPONER UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS DE LA ESPAM MFL – EP.

 ESPAM MFL - EP Empresa Pública	ESPAM MFL - EP		Fecha:		15/01/2023	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:		1	De:
<h1>MANUAL DE FUNCIONES</h1>						
Elaborado: Sofía Vera Gema Zambrano		Revisado: Jessenia Párraga		Autorizado Edison Quevedo		Clave: EM-EP-MF-2022

	ESPAM MFL - EP		Fecha:		15/01/2023
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:		2 De:
<h2>INTRODUCCIÓN</h2> <p>El presente Manual de Funciones tiene como finalidad describir y organizar las responsabilidades específicas de cada cargo administrativo, financiero, contable y académico de la Empresa Pública. Para ello, se ha considerado a la estructura orgánica del gráfico y se ha tenido como base los requerimientos necesarios del perfil profesional de cada funcionario para facilitar un trabajo eficiente.</p> <p>Este Manual de Funciones, a su vez es fuente de información para los funcionarios sobre: el propósito del cargo, las funciones que le competen, sus responsabilidades laborales, las habilidades y destrezas requeridas, los conocimientos básicos, la experiencia mínima, sus inmediatos superiores y subalternos, constituyéndose en un instrumento de gestión que según el contexto aporta tanto a la inducción del personal nuevo como a la orientación del personal en servicio con tiempo de servicio previo.</p>					
Elaborado: Sofía Vera Gema Zambrano		Revisado: Jessenia Párraga		Autorizado Edison Quevedo	
				Clave: EM-EP-D-GG	

	ESPAM MFL - EP		Fecha:		15/01/2023	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:		3	De:
MARCO LEGAL						
<p>La base legal en la que se soporta el Manual de Funciones de la ESPAM MFL – EP se compone de:</p> <p>La Constitución de la República del Ecuador en el artículo 229 De los derechos de las servidoras y servidores públicos.</p> <p>-La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • el Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de la Unidad de Administración del Talento Humano, el literal d) “Elaborar el Manual de descripción de Funciones”. • el Art. 61.- Del Subsistema de clasificación de puestos del servicio público. <p>La Ley Orgánica de Empresas Públicas en</p> <ul style="list-style-type: none"> • el Art. 17.- de la expedición de normas internas del Talento Humano • el Art. 20.- de los principios que orientan la administración del Talento Humano en las empresas públicas <p>La Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil expedida por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público SENRES-RH-2005-000042 el 02 de septiembre de 2005.</p> <p>El Acuerdo Ministerial MDT-2016-0152 expedido por el Ministerio del Trabajo el 22 de junio de 2016.</p> <p>El Acuerdo Ministerial MDT-2016-0156 expedido por el Ministerio del Trabajo el 27 de junio de 2016.</p> <p>El Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la ESPAM MFL – EP.</p>						
Elaborado: Sofía Vera Gema Zambrano		Revisado: Jessenia Párraga		Autorizado Edison Quevedo		Clave: EM-EP-D-GG

	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	4	De:	

ORGANIGRAMA

Con la intención de representar la imagen formal de la empresa, de manera que se identifiquen las relaciones de jerarquía y coordinación en cuanto al comportamiento que faculte el logro de los objetivos organizacionales. Se procuró alcanzar un equilibrio dinámico entre la organización lineal y de staff (asesoría) a fin de que el comportamiento sea armónico, cooperativo y complementario.

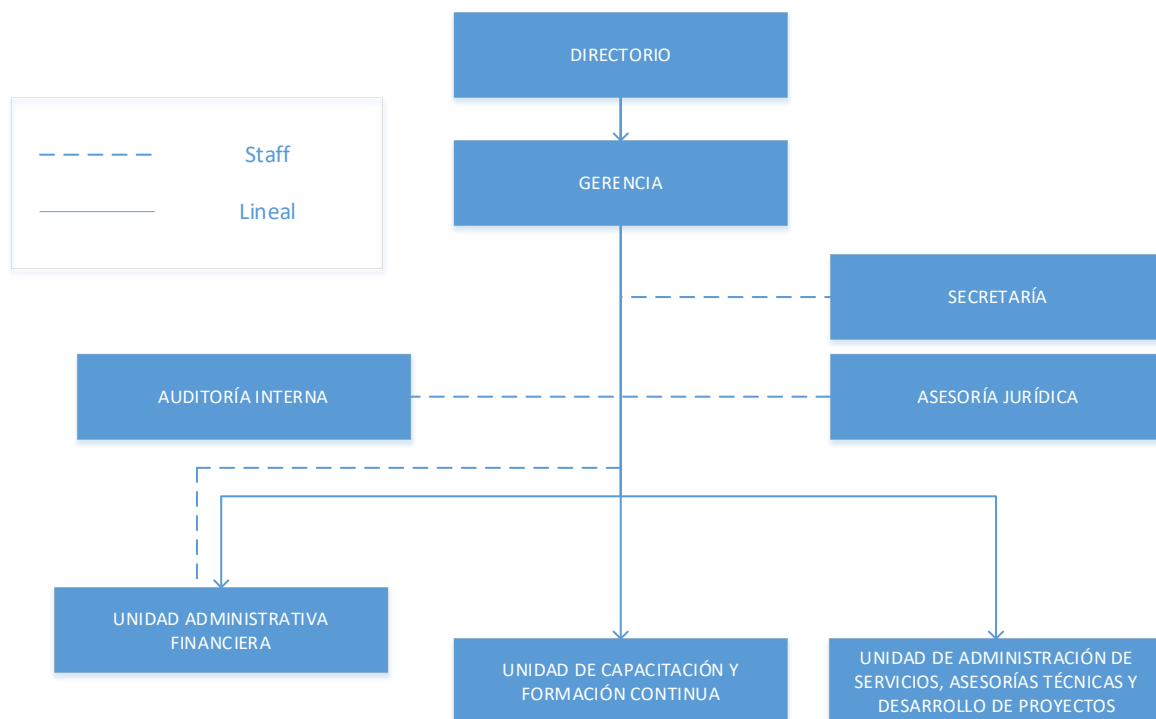



Figura 13. Organigrama General

El organigrama representa la administración funcional general dada su naturaleza de corresponder a una sola organización, la inclusión de las principales funciones asignadas, además de las unidades con sus interrelaciones y lo representativo de su ámbito.

Elaborado: Sofía Vera Gema Zambrano	Revisado: Jessenia Párraga	Autorizado Edison Quevedo	Clave: EM-EP-D-GG
--	--------------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------

	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	5	De:	

Respecto al tipo de funciones que se realizan en la organización staff se tienen las siguientes:

Secretaría cumple la función de servicio, a través de la Asistente de Gerencia quien apoya en la custodia y gestión de la documentación y archivos de la empresa. También asiste a la gerencia en las actividades propias del cargo.

Auditoría interna, tiene asignada la función de seguimiento y evaluación, puesto que acompaña y examina con autonomía y objetividad el logro o no de los objetivos organizacionales, también supervisa el uso adecuado de los recursos de la ESPAM MFL - EP sin intervenir o influir en el desempeño de la organización, pero funge como asesor cuando luego de haber reportado sus hallazgos de auditoría realiza recomendaciones para la subsanación o acción de corrección sobre los mismos.


Asesoría Jurídica, desempeña las funciones de consultoría y asesoría, ya que da asistencia jurídica para la toma de decisiones por parte de los directivos, mediante la cobertura integral en materia jurídica, a fin de todo acto efectuado por la empresa esté ajustado a la normativa legal vigente;

La unidad administrativa-financiera cumple doble función: de servicio y de asesoría, por tener a su cargo la ejecución de actividades especializadas, como contabilidad, compras, personal, presupuestario, finanzas, entre otras.

Jerarquía y Relaciones de comunicación

La organización lineal establece las líneas directas y únicas de: autoridad entre el superior y los subordinados (involucra impartir órdenes y exigir la ejecución de tareas) y de responsabilidad (implica seguir órdenes y ejecutar tareas).

Elaborado: Sofía Vera Gema Zambrano	Revisado: Jessenia Párraga	Autorizado Edison Quevedo	Clave: EM-EP-D-GG
--	--------------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------

	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	6	De:	

En este caso, mediante el principio de jerarquización se establecieron las líneas de autoridad (mando) a través de los distintos niveles organizacionales, permitiendo a la par la delimitación de la relación de responsabilidad (empleado(s) ante un sólo superior inmediato), lo que supuso ubicar a las unidades respecto de las que se subordinan a ellas en la delegación de la autoridad.

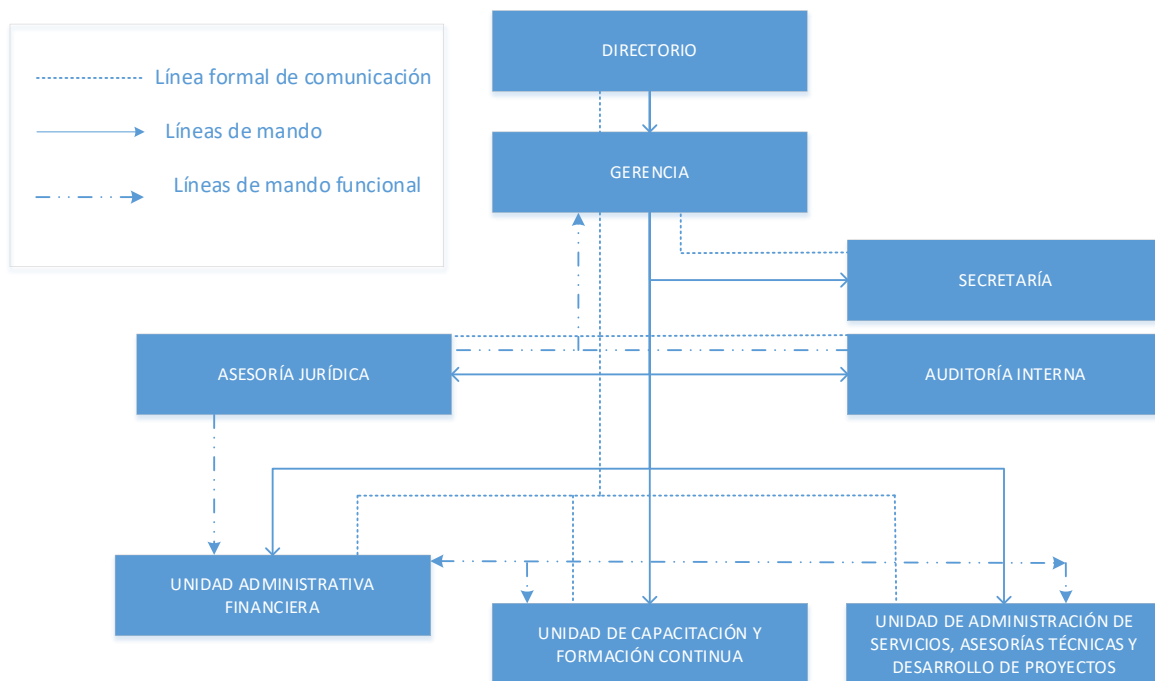





Figura 14. Organigrama Jerárquico y Comunicacional


14 se representa como se distribuye la autoridad funcional en la EPSFC, su línea de mando funcional indica las unidades staff con capacidad para dar instrucciones a otra unidad staff o a una unidad de línea. De acuerdo con Franklin Fincowsky (2009) es el único caso en que se justifica que una unidad staff ejerza autoridad en la organización.


Elaborado: Sofía Vera Gema Zambrano	Revisado: Jessenia Párraga	Autorizado Edison Quevedo	Clave: EM-EP-D-GG
--	--------------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------


	ESPAM MFL - EP		Fecha:		15/01/2023	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página:		7	De:
<p>De esta manera, Auditoría interna instruye a la Gerencia, Asesoría Jurídica instruye a la Unidad Administrativa Financiera para que esta se sujete a la normativa legal vigente, esta a su vez a las Unidades de Capacitación y Formación Continua y Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Desarrollo de Proyectos respecto de: los recursos disponibles y los parámetros bajo los cuales han de planificar la ejecución de la capacitaciones, eventos y prestación de servicios en general.</p> <p>La comunicación de tipo formal ocurre entre los individuos aginados a las unidades y se basa en la jerarquía que ocupan, ésta es de carácter vertical descendente, el directorio se comunica en forma directa con la gerencia, a su vez el Gerente lo hace en línea directa con las unidades staff y las unidades de línea a ella subordinadas.</p>						
Elaborado: Sofía Vera Gema Zambrano		Revisado: Jessenia Párraga		Autorizado Edison Quevedo		Clave: EM-EP-D-GG


	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	8	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de Cargo Gerente General					
Identificación:					
<ul style="list-style-type: none"> - Nombre del cargo: Gerente General - Código: EM—EP-D-GG - Departamento: Gerencia - Cargo Superior Inmediato: Directorio - Cargos Subalternos: Directos Financiero y Administrativo - Carácter de las funciones del cargo: Administrativo. 					
Propósito del cargo:					
Planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar los procesos vinculados a la gestión comercial, técnica, financiera y administrativa de las unidades organizacionales de la ESPAM MFL – EP.					
Funciones del Cargo:					
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y controlar los procesos de negocio necesarios para la prestación de los servicios o productos que forman parte de la oferta de la ESPAM MFL - EP. - Decidir y ejecutar acciones que viabilicen la comercialización de productos o servicios que satisfagan los requerimientos tanto del mercado como de los clientes en general, debiendo generar estrategias competitivas que conduzcan a situaciones comerciales favorables para la ESPAM MFL - EP. - Elaborar y someter a aprobación del Directorio la Planificación Estratégica, el Plan de Negocios, el Plan Anual de Contrataciones, el Presupuesto General y los estados financieros de la ESPAM MFL - EP. - Administrar los recursos y gestionar el talento humano de la ESPAM MFL - EP con criterios de eficiencia empresarial. - 					
Elaborado:	Revisado:	Autorizado	Clave:		
Sofía Vera Gema Zambrano	Jessenia Párraga	Edison Quevedo	EM-EP-D-GG		


	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	9	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de Cargo Gerente General					
Funciones del Cargo:					
<ul style="list-style-type: none"> - Firmar y ejecutar acciones administrativas, contratos, alianzas estratégicas y convenios, necesarios para el logro de su objeto social, con sujeción a la legislación ecuatoriana vigente y que cuenten con la aprobación previa del Directorio; - Representar de forma legal, judicial y extrajudicial a la ESPAM MFL – EP. - Realizar anualmente la rendición de cuentas a la ciudadanía y al Directorio sobre los resultados de la gestión de la ESPAM MFL - EP - Dirigir y evaluar la ejecución del Plan Estratégico, el Plan de Negocios, el Plan Anual de Contrataciones, el Presupuesto General y los proyectos operativos de la ESPAM MFL - EP. - Efectuar gastos, inversiones o toda acción propia de su competencia legal que comprometa los valores establecidos en el Presupuesto General; en el caso de que los valores superen lo planificado se deberán realizar las reformas respectivas y someterlas a aprobación del Directorio para su ejecución. - Las demás funciones que pasen a ser de su competencia mediante la asignación legal y reglamentaria que para ello lo realice el Directorio de la ESPAM MFL - EP. - Contratar y remover a los trabajadores de la ESPAM MFL - EP en apego a la normativa vigente. - Elaborar la normativa interna de la ESPAM MFL - EP necesaria para sus operaciones o proponer reformas a la misma según corresponda, con excepción de lo que establece la Ley Orgánica de Empresas Públicas (Art. 9 num. 8) 					
Elaborado:	Revisado:	Autorizado	Clave:		
Sofía Vera Gema Zambrano	Jessenia Párraga	Edison Quevedo	EM-EP-D-GG		


	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	10	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de Cargo Gerente General					
Funciones del Cargo: <ul style="list-style-type: none"> - Designar los trabajadores que ocuparán los cargos jerárquicos contemplados en el organigrama de la ESPAM MFL - EP incluido al Gerente General Subrogante. - Asumir el cargo de secretario del Directorio de la ESPAM MFL – EP. 					
Perfil del ocupante: <ul style="list-style-type: none"> - Edad: Mínima de 30 años - Sexo: Indistinto - Educación: Título de tercer nivel en Administración. Con posgrado en Gerencia. - Experiencia: 2 años en cargos similares y afines. - Conocimientos: Acreditar experiencia en dirección de Empresas Públicas. - Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none"> Orientación a resultados Toma de decisiones Pensamiento estratégico Liderazgo Trabajo en equipo 					
Elaborado:	Revisado:	Autorizado	Clave:		
Sofía Vera Gema Zambrano	Jessenia Párraga	Edison Quevedo	EM-EP-D-GG		


	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	11	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de Asesor Jurídico					
Identificación:					
<ul style="list-style-type: none"> - Nombre del cargo: Asesor Jurídico - Código: EM—EP-P-AI - Departamento: Legal - Cargo Superior Inmediato: Gerente - Cargos Subalternos: No aplica - Carácter de las funciones del cargo: Administrativo. 					
Propósito del cargo:					
Asesorar en materia legal a todas las unidades de la empresa, producir normativa interna y documentación legal necesaria para el cumplimiento del objeto social, y ejercer la representación por vía judicial y extrajudicial de la ESPAM MFL – EP en los casos que ésta actúe como demandada o demandante.					
Funciones del Cargo:					
<ul style="list-style-type: none"> - Representar y defender de forma judicial y extrajudicial a la ESPAM MFL - EP junto con el Gerente General para reclamar sus derechos ante las instancias judiciales y administrativas en las cuales ésta funja como demandada o demandante. - Ejecutar procedimientos coactivos por delegación del Gerente General para el cobro de deudas y cualquier tipo de obligación que haya incurrido en mora a favor de la ESPAM MFL - EP. - Elaborar y suscribir escritos, contratos, minutas requeridas en los trámites judiciales o notariales que se sigan a favor de la ESPAM MFL - EP. - Asesorar a las unidades y personal de la ESPAM MFL - EP en materia legal respecto a la adecuada aplicación de normas, reglamentos, estatutos, leyes y demás cuerpos legales en favor de la empresa pública. 					
Elaborado:	Revisado:	Autorizado	Clave:		
Sofía Vera Gema Zambrano	Jessenia Párraga	Edison Quevedo	EM-EP-P-AJ		


	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	12	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de Asesor Jurídico					
Funciones del Cargo:					
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y actualizar convenios, contratos, resoluciones, instructivos y normativa interna de la Empresa Pública. - Realizar todo trámite legal, judicial y extrajudicial a favor y en representación de la ESPAM MFL - EP. - Presentar un informe mensual del estado en el que se encuentran los trámites judiciales y extrajudiciales a su cargo. - Participar en la elaboración de los términos de referencia y las especificaciones técnicas de los contratos o procesos de compras públicas de la ESPAM MFL - EP - Las demás funciones que pasen a ser de su competencia legal y reglamentaria por designación del Gerente General de la ESPAM MFL - EP o del Directorio. 					
Perfil del ocupante:					
<ul style="list-style-type: none"> - Edad: Mínima de 28 años - Sexo: Indistinto - Educación: Título de tercer nivel Abogado o Doctor en Jurisprudencia. - Experiencia: 7 años en cargos similares y afines. - Conocimientos: Acreditar experiencia en Asesoría Jurídica a empresas públicas. - Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none"> Pensamiento estratégico Toma de decisiones Orientación a resultados Comunicación Trabajo en equipo 					
Elaborado:	Revisado:	Autorizado	Clave:		
Sofía Vera	Jessenia	Edison	EM-EP-P-AJ		
Gema Zambrano	Párraga	Quevedo			


	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	13	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de Auditor Interno					
Identificación:					
<ul style="list-style-type: none"> - Nombre del cargo: Auditor Interno - Código: EM—EP-P-AJ - Departamento: Auditoría - Cargo Superior Inmediato: Gerente - Cargos Subalternos: No aplica - Carácter de las funciones del cargo: Administrativo. 					
Propósito del cargo:					
<p>Aplicar normas de auditoría nacional e internacional, en la examinación, verificación y evaluación del grado en que se ha alcanzado el objeto social de la ESPAM MFL – EP, velando de igual forma el adecuado empleo de los recursos.</p>					
Funciones del Cargo:					
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y controlar la realización del Plan Anual de Auditoría Interna de la ESPAM MFL - EP. - Realizar auditorías de gestión a las unidades de la ESPAM MFL - EP. - Practicar exámenes especiales y/o auditorías a pedido del Directorio y/o Gerencia a los procesos derivados de los proyectos o contratos de servicios, asesoría técnica y construcción celebrados por la ESPAM MFL - EP. - Planificar y ejecutar el plan de seguimiento a la aplicación de las recomendaciones formuladas como resultado de las auditorías: interna y externa de la Empresa Pública. - Elaborar y suscribir informes de auditoría practicados a las unidades de la ESPAM MFL - EP. - Controlar y prevenir el cometimiento de actos corruptos e ilícitos al interior de la empresa, que menoscaben su prestigio. 					
Elaborado:	Revisado:	Autorizado	Clave:		
Sofía Vera Gema Zambrano	Jessenia Párraga	Edison Quevedo	EM-EP-P-AI		


	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	14	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de Auditor Interno					
Funciones del Cargo: <ul style="list-style-type: none"> - Las demás funciones que pasen a ser de su competencia legal y reglamentaria por designación del Gerente General de la ESPAM MFL - EP o del Directorio. 					
Perfil del ocupante: <ul style="list-style-type: none"> - Edad: Mínima de 28 años - Sexo: Indistinto - Educación: Título de tercer nivel Licenciado/Ingeniero en Contabilidad y Auditoría - Experiencia: 5 años en cargos similares y afines. - Conocimientos: Acreditar experiencia en Auditor en empresas públicas. - Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none"> Orientación a resultados Trabajo en equipo Toma de decisiones Pensamiento estratégico Comunicación 					
Elaborado:	Revisado:	Autorizado	Clave:		
Sofía Vera Gema Zambrano	Jessenia Párraga	Edison Quevedo	EM-EP-P-AI		


	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	15	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de Director Financiero y Administrativo					
Identificación: <ul style="list-style-type: none"> - Nombre del cargo: Director Financiero y Administrativo - Código: EM—EP-P-DFA - Departamento: Dirección Financiera y Administrativa - Cargo Superior Inmediato: Gerente - Cargos Subalternos: Analista de Compras Públicas, Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos, Coordinador de Capacitación y Formación Continua, - Carácter de las funciones del cargo: Administrativo. 					
Propósito del cargo: Dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la aplicación de los procedimientos operativos, administrativos, contables y financieros bajo criterios de eficiencia que permitan gestionar las actividades administrativas y comerciales de la Empresa Pública, orientadas al logro de los objetivos y metas institucionales.					
Funciones del Cargo: <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el Presupuesto General y el Plan Anual de Contrataciones en conjunto con el Gerente General con base en la planificación estratégica de la ESPAM MFL - EP. - Elaborar y suscribir los reportes de los estados financieros de la ESPAM MFL - EP. - Coordinar y controlar los procesos de contabilidad, tesorería y contratación pública de la ESPAM MFL - EP. - Proporcionar los recursos, suministros y equipos que requieran todas las dependencias, programas o proyectos en operaciones de la ESPAM MFL - EP, con calidad y en tiempo oportuno. 					
Elaborado:	Revisado:	Autorizado	Clave:		
Sofía Vera Gema Zambrano	Jessenia Párraga	Edison Quevedo	EM-EP-P-DAF		

	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	16	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de Director Financiero y Administrativo					
Funciones del Cargo:					
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la ejecución, evaluación y seguimiento del Presupuesto General de la ESPAM MFL - EP, así como las reformas presupuestarias necesarias para su concreción. - Autorizar y realizar los pagos de la nómina del personal y las transacciones para la liquidación de obligaciones a proveedores. - Participar en la elaboración de los presupuestos de las dependencias, programas o proyectos nuevos y en operaciones de la ESPAM MFL - EP - Manejar en coordinación con el Gerente General las cuentas bancarias e inversiones de la ESPAM MFL - EP - Planear, organizar, dirigir y supervisar los procesos de la Dirección Financiera y las actividades del talento humano a su cargo. - Cobrar los valores provenientes de las operaciones comerciales realizadas por la ESPAM MFL – EP con los clientes. - Las demás funciones que pasen a ser de su competencia legal y reglamentaria por designación del Gerente General de la ESPAM MFL - EP o del Directorio 					
Perfil del ocupante:					
<ul style="list-style-type: none"> - Edad: Mínima de 28 años - Sexo: Indistinto - Educación: Título de tercer nivel Licenciado/Ingeniero en Administración o Finanzas - Experiencia: 5 años en cargos similares y afines. - Conocimientos: Acreditar experiencia en Director Financiero o Administrativo en empresas públicas. - Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones Orientación a resultados Liderazgo Comunicación Pensamiento estratégico 					
Elaborado:	Revisado:	Autorizado	Clave:		
Sofía Vera	Jessenia	Edison	EM-EP-P-DAF		
Gema Zambrano	Párraga	Quevedo			


	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	17	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de Analista de Compras Públicas					
Identificación:					
<ul style="list-style-type: none"> - Nombre del cargo: Analista de Compras Públicas - Código: EM—EP-P-ACP - Departamento: Dirección Financiera y Administrativa - Cargo Superior Inmediato: Director Financiero y Administrativo - Cargos Subalternos: No Aplica. - Carácter de las funciones del cargo: Administrativo. 					
Propósito del cargo:					
<p>Coordinar y realizar procesos de contratación de bienes y servicios a través del portal de Compras Públicas en los que la Empresa Pública requiera participar como contratista y contratante, con apego a las regulaciones vigentes.</p>					
Funciones del Cargo:					
<ul style="list-style-type: none"> - Integrar la Comisión técnica por designación de la máxima autoridad. - Apoyar a Gerencia y Dirección Financiera en la elaboración y ejecución del Plan Anual de Contratación. - Dirigir y controlar la fase preparatoria, precontractual y contractual de todos los procedimientos de contratación de la ESPAM MFL - EP. - Manejar el portal de compras públicas. - Registrar, habilitar y actualizar el Registro Único de Proveedores RUP de la ESPAM MFL - EP. - Asesorar todo proceso de compra pública que realice la ESPAM MFL - EP en apego estricto a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General y Resoluciones del Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP). 					
Elaborado:	Revisado:	Autorizado	Clave:		
Sofía Vera Gema Zambrano	Jessenia Párraga	Edison Quevedo	EM-EP-P-ACP		


	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	18	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de Analista de Compras Públicas					
Funciones del Cargo:					
<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar los procedimientos de contratación (Dinámicos, Especiales, de Régimen Común y de Régimen Especial). - Gestionar el expediente de contratación de manera física y digital la documentación que ingresa o se genera en la Gerencia de la ESPAM MFL - EP. - Mantener actualizados los códigos en el Clasificador Central de Productos-CPC de las obras, bienes y/o servicios que ofertare la ESPAM MFL - EP. - Las demás funciones que pasen a ser de su competencia legal y reglamentaria por designación del Gerente General de la ESPAM MFL - EP o del Directorio. 					
Perfil del ocupante:					
<ul style="list-style-type: none"> - Edad: Mínima de 28 años - Sexo: Indistinto - Educación: Título de tercer nivel Licenciado/Ingeniero en Administración o Comercial o Contabilidad y Auditoría - Experiencia: 5 años en cargos similares y afines. - Conocimientos: Acreditar experiencia en Analista de Compras Públicas en empresas públicas. - Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones Orientación a resultados Pensamiento estratégico Comunicación Trabajo en equipo 					
Elaborado:	Revisado:	Autorizado	Clave:		
Sofía Vera Gema Zambrano	Jessenia Párraga	Edison Quevedo	EM-EP-P-ACP		


	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	19	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos					
Identificación:					
<ul style="list-style-type: none"> - Nombre del cargo: Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos - Código: EM—EP-P- CSATP - Departamento: Coordinación de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos - Cargo Superior Inmediato: Director Financiero y Administrativo - Cargos Subalternos: Coordinador Académico de Programas de Maestría, Asistente Programas de Maestría - Carácter de las funciones del cargo: Administrativo. 					
Propósito del cargo:					
Elaborar y administrar contratos de prestación de servicios, consultorías, asesorías técnicas, fiscalización y construcción de obras en los que la Empresa Pública figure como contratista y contratante, con apego a las regulaciones vigentes.					
Funciones del Cargo:					
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y analizar los presupuestos referenciales para la ejecución de proyectos en función del Presupuesto General y el Plan Anual de Contrataciones de la ESPAM MFL - EP. - Administrar contratos de construcción de obras adjudicados la ESPAM MFL - EP. - Ejecutar contratos de prestación de servicios y consultorías adjudicados a la ESPAM MFL - EP. - Elaborar y revisar los términos de referencia y las especificaciones técnicas de los contratos o procesos bajo su competencia. 					
Elaborado:	Revisado:	Autorizado	Clave:		
Sofía Vera Gema Zambrano	Jessenia Párraga	Edison Quevedo	EM-EP-P- CSATP		


	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	20	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos					
Funciones del Cargo: <ul style="list-style-type: none"> - Planear, organizar, dirigir y supervisar los procesos de la Unidad de Servicios, Asesoría Técnica y Proyectos y las actividades del talento humano a su cargo. - Elaborar y suscribir los informes técnicos requeridos por la Gerencia, Dirección Financiera y Administrativa de la ESPAM MFL - EP, socios estratégicos y/o entes de control. - Elaborar los estudios de Pre-factibilidad, Factibilidad y Proyectos de obras civiles en general. - Proporcionar el servicio de supervisor y/o fiscalizador de obras civiles o proyectos adjudicados la ESPAM MFL - EP. - Elaborar diseños arquitectónicos y planos de obras civiles. - Gestionar la firma de convenios y/o contratos con socios estratégicos para concursar o ejecutar contratos de servicios, asesorías técnicas, consultorías de proyectos y construcción de obras. - Aportar a la solución de problemas técnicos dentro del área de su competencia que surjan en la ejecución de contratos asignados a la ESPAM MFL - EP. - Participar en la elaboración de los presupuestos de las dependencias, programas o proyectos nuevos y en operaciones de la ESPAM MFL - EP - Las demás funciones que pasen a ser de su competencia legal y reglamentaria por designación del Gerente General de la ESPAM MFL - EP o del Directorio. 					
Elaborado:	Revisado:	Autorizado	Clave:		
Sofía Vera Gema Zambrano	Jessenia Párraga	Edison Quevedo	EM-EP-P- CSATP		

	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	21	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos					
Perfil del ocupante: <ul style="list-style-type: none"> - Edad: Mínima de 28 años - Sexo: Indistinto - Educación: Título de tercer nivel Licenciado/Ingeniero en Administración o Comercial/Ing. Civil - Experiencia: 5 años en cargos similares y afines. - Conocimientos: Acreditar experiencia en Director de Proyectos u Obras Civiles en empresas públicas. - Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones Orientación a resultados Liderazgo Trabajo en equipo Comunicación 					
Elaborado:	Revisado:	Autorizado	Clave:		
Sofía Vera Gema Zambrano	Jessenia Párraga	Edison Quevedo	EM-EP-P- CSATP		


	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	22	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de Coordinador de Capacitación y Formación Continua					
Identificación:					
<ul style="list-style-type: none"> - Nombre del cargo: Coordinador de Capacitación y Formación Continua - Código: EM—EP-P-CFC - Departamento: Coordinación de Capacitación y Formación Continua - Cargo Superior Inmediato: Director Financiero y Administrativo - Cargos Subalternos: No Aplica. - Carácter de las funciones del cargo: Administrativo. 					
Propósito del cargo:					
Elaborar y administrar el portafolio de cursos de Capacitación y Formación Continua que contemple la Empresa Pública como parte de sus servicios académicos.					
Funciones del Cargo:					
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar la propuesta, el proyecto y el respectivo presupuesto de la oferta académica de cursos de inglés para la comunidad (estudiantes de primaria, secundaria y superior, profesionales en general). - Diseñar y aplicar los exámenes de ubicación del idioma inglés según el marco europeo a los aspirantes. - Presentar a la Gerencia el calendario académico semestral de cursos y niveles del idioma inglés a dictar. - Solicitar y recomendar a la Gerencia la contratación de instructores en el idioma inglés para cada periodo académico de acuerdo con lo planificado. - Gestionar y administrar convenios con instituciones que provean instructores e intercambios. 					
Elaborado:		Revisado:		Autorizado	
Sofía Vera		Jessenia		Edison	
Gema Zambrano		Párraga		Quevedo	
Clave:					
EM-EP-P-CFC					


	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	23	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de Coordinador de Capacitación y Formación Continua					
Funciones del Cargo: <ul style="list-style-type: none"> - Efectuar los procedimientos ligados a la planificación, organización, dirección, control y seguimiento de los procesos de enseñanza del idioma inglés. - Mantener registros que evidencien el proceso formativo. - Solicitar a la Dirección Administrativa Financiera de la ESPAM MFL - EP la asignación de recursos para la ejecución los procesos de enseñanza del idioma inglés. - Redactar y suscribir a la Gerencia el informe mensual de actividades realizadas. - Las demás funciones que pasen a ser de su competencia mediante la asignación legal y reglamentaria que para ello lo realice la ESPAM MFL y la ESPAM MFL - EP. 					
Perfil del ocupante: <ul style="list-style-type: none"> - Edad: Mínima de 28 años - Sexo: Indistinto - Educación: Título de tercer nivel Licenciado/Ingeniero en Administración o Gerencia Educativa - Experiencia: 7 años en cargos similares y afines. - Conocimientos: Acreditar experiencia en Director de Centros de Capacitación, director de Carrera o Programa de Posgrado en empresas o instituciones de educación superior. - Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones Orientación a resultados Pensamiento estratégico Comunicación Trabajo en equipo 					
Elaborado:		Revisado:		Autorizado	
Sofía Vera		Jessenia		Edison	
Gema Zambrano		Párraga		Quevedo	
Clave:					
EM-EP-P-CFC					

	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	24	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de Coordinador Académico de Programas de Maestría					
Identificación:					
<ul style="list-style-type: none"> - Nombre del cargo: Coordinador Académico de Programas de Maestría - Código: EM—EP-P-CAPM - Departamento: Coordinación de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos - Cargo Superior Inmediato: Coordinador de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos - Cargos Subalternos: Asistente de Programas de Maestría. - Carácter de las funciones del cargo: Administrativo. 					
Propósito del cargo:					
<p>Crear y coordinar académicamente programas de estudios de cuarto nivel que contemple dentro su oferta académica la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí según el contrato de administración de servicios celebrado con la Empresa Pública.</p>					
Funciones del Cargo:					
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar la propuesta, el proyecto y el respectivo presupuesto para la apertura de nuevos programas de maestría. - Apoyar en el proceso de admisión a la Dirección de Posgrado tomando el examen de admisión, entrevistando a los aspirantes y gestionando la documentación necesaria para la asignación de becas. - Presentar a la Dirección de Posgrado el calendario académico semestral para su aprobación ante el Consejo Politécnico. - Solicitar a la Dirección de Posgrados la contratación de personal docente para cada periodo académico de acuerdo con lo planificado en el proyecto aprobado por el CES. - Proponer a la Dirección de Posgrados el profesional que impartirá el módulo en reemplazo del docente de la plantilla aprobada por el CES que se excuse de participar. 					
Elaborado:		Revisado:		Autorizado	
Sofía Vera		Jessenia		Edison	
Gema Zambrano		Párraga		Quevedo	
Clave:					
EM-EP-P- CAPM					


	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	25	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de Coordinador Académico de Programas de Maestría					
<p>Funciones del Cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar los procesos y procedimientos académicos - curriculares del programa tales como revisión y seguimiento de los planes analíticos, así como el desarrollo de las asignaturas, la evaluación docente, control del registro de asistencia de los estudiantes y revisión del informe final de la asignatura, el reporte de notas y evidencias de los logros de aprendizaje. - Efectuar los procedimientos ligados a la planificación, organización, dirección, control y seguimiento de los procesos académicos del programa de maestría. - Coordinar la ejecución de las actividades de vinculación por parte de los maestrantes en los proyectos de vinculación institucional afines al programa. - Coordinar el desarrollo del proceso de titulación y controlar el cumplimiento de los plazos establecidos en la normativa institucional. - Convocar a reuniones del Comité Académico del programa de maestría y asumir el cargo de secretario. - Solicitar a la Dirección de Posgrado la asignación de recursos para la ejecución de lo presupuestado en el proyecto aprobado por el CES. - Redactar y suscribir a la Dirección de Posgrados el informe mensual de actividades realizadas en la coordinación académica del programa de maestría a su cargo. - Las demás funciones que pasen a ser de su competencia mediante la asignación legal y reglamentaria que para ello lo realice la ESPAM MFL y la ESPAM MFL - EP. 					
Elaborado:	Revisado:	Autorizado	Clave:		
Sofía Vera Gema Zambrano	Jessenia Párraga	Edison Quevedo	EM-EP-P- CAPM		


	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	26	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de Coordinador Académico de Programas de Maestría					
Perfil del ocupante: <ul style="list-style-type: none"> - Edad: Mínima de 28 años - Sexo: Indistinto - Educación: Título de tercer nivel Licenciado/Ingeniero en Administración o Gerencia Educativa - Experiencia: 5 años en cargos similares y afines. - Conocimientos: Acreditar experiencia en Decano, Subdecano, director de Carrera o Programa de Posgrado en instituciones de educación superior. - Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones Orientación a resultados Trabajo en equipo Liderazgo Comunicación 					
Elaborado:	Revisado:	Autorizado	Clave:		
Sofía Vera	Jessenia	Edison	EM-EP-P- CAPM		
Gema Zambrano	Párraga	Quevedo			


	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	27	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de Asistente Programas de Maestría					
Identificación:					
<ul style="list-style-type: none"> - Nombre del cargo: Asistente Programas de Maestría - Código: EM—EP-P-ACAM - Departamento: Coordinación de Administración de Servicios, Asesorías Técnicas y Proyectos - Cargo Superior Inmediato: Coordinador Académico de Programas de Maestría - Cargos Subalternos: No aplica. - Carácter de las funciones del cargo: Administrativo. 					
Propósito del cargo:					
<p>Asistir en la ejecución de los procesos ligados a la planificación, organización, dirección, control y seguimiento de la coordinación académica de programas de estudios de cuarto nivel que contemple dentro su oferta académica la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí según el contrato de administración de servicios celebrado con la Empresa Pública.</p>					
Funciones del Cargo:					
<ul style="list-style-type: none"> - Dar atención e información a clientes externos sobre la oferta académica de posgrado de la ESPAM MFL y a los clientes internos sobre los procesos académicos de los programas de maestría de la ESPAM MFL. - Atender el ingreso de consultas a través de correos electrónicos o llamadas telefónicas realizadas a la Coordinación Académica de los programas de maestría de la ESPAM MFL. - Mantener actualizada la agenda de la Coordinación Académica de los programas de maestría de la ESPAM MFL. - Redactar documentos de uso interno y externo (oficios, memorandos, convocatorias, resoluciones, informes, actas, certificados, acuerdos). 					
Elaborado:	Revisado:	Autorizado	Clave:		
Sofía Vera	Jessenia	Edison	EM-EP-P- ACAM		
Gema Zambrano	Párraga	Quevedo			


	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	28	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de Asistente Programas de Maestría					
<p>Funciones del Cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaborar en la ejecución de las actividades establecidas en los procesos con las demás dependencias de la ESPAM MFL y de la ESPAM MFL - EP. - Gestionar de forma manual y digital la documentación que ingresa o se genera en la a la Coordinación Académica de los programas de maestría de la ESPAM MFL. - Custodiar el archivo pasivo y activo de la documentación que reposa en la a la Coordinación Académica de los programas de maestría de la ESPAM MFL. - Asistir al Coordinador Académico de los programas de maestría de la ESPAM MFL en las tareas asignadas. - Estar familiarizada con los trámites, proyectos y los procesos en ejecución de la ESPAM MFL y de la ESPAM MFL - EP. - Controlar el estado de avance que tienen los trámites en proceso ingresados a la Coordinación Académica. - Redactar y suscribir a la Dirección de Posgrados el informe mensual de actividades realizadas como asistente de la coordinación académica del programa de maestría asignado. - Las demás funciones que pasen a ser de su competencia legal y reglamentaria por designación de la Coordinación Académica, Dirección de Posgrados de la ESPAM MFL o del Gerente General de la ESPAM MFL-EP. 					
Elaborado:	Revisado:	Autorizado	Clave:		
Sofía Vera Gema Zambrano	Jessenia Párraga	Edison Quevedo	EM-EP-P- ACAM		

	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	29	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de Asistente Programas de Maestría					
Perfil del ocupante: <ul style="list-style-type: none"> - Edad: Mínima de 28 años - Sexo: Indistinto - Educación: Título de tercer nivel Licenciado/Ingeniero en Administración o Comercial o Gestión Secretarial - Experiencia: 4 años en cargos similares y afines. - Conocimientos: Acreditar experiencia en Asistente de Decanato, Subdecanato, Dirección de Carrera o Programa de Posgrado en instituciones de educación superior. - Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones Pensamiento estratégico Orientación a resultados Comunicación Trabajo en equipo 					
Elaborado:	Revisado:	Autorizado	Clave:		
Sofía Vera	Jessenia	Edison	EM-EP-P- ACAM		
Gema Zambrano	Párraga	Quevedo			

	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	30	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de. Asistente de Gerencia					
Identificación:					
<ul style="list-style-type: none"> - Nombre del cargo: Asistente de Gerencia - Código: EM—EP-P-AGG - Departamento: Gerencia - Cargo Superior Inmediato: Gerente General - Cargos Subalternos: No Aplica. - Carácter de las funciones del cargo: Administrativo. 					
Propósito del cargo:					
Asistir en la ejecución de las actividades establecidas en los procesos, apoyo a las demás dependencias y gestión documental de la Gerencia General de la Empresa Pública.					
Funciones del Cargo:					
<ul style="list-style-type: none"> - Dar atención e información general a clientes externos e internos sobre servicios, productos y procesos de la ESPAM MFL - EP. - Atender el ingreso de llamadas telefónicas realizadas a la ESPAM MFL - EP. - Mantener actualizada la agenda de Gerencia. - Redacción de documentos de uso interno y externo (oficios, memorandos, convocatorias, resoluciones, informes, actas, certificados, acuerdos). - Coordinar la ejecución de las actividades establecidas en los procesos con las demás dependencias de la ESPAM MFL - EP. - Receptar y direccionar documentos a las respectivas dependencias de la ESPAM MFL - EP. - Gestionar de forma manual y digital la documentación que ingresa o se genera en la Gerencia de la ESPAM MFL - EP. - Custodiar el archivo pasivo y activo de la documentación que reposa en la Gerencia de la ESPAM MFL - EP. - Asistir al Gerente General en las tareas asignadas. 					
Elaborado:	Revisado:	Autorizado	Clave:		
Sofía Vera	Jessenia	Edison	EM-EP-P-AGG		
Gema Zambrano	Párraga	Quevedo			

	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	31	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de. Asistente de Gerencia					
Funciones del Cargo: <ul style="list-style-type: none"> - Estar familiarizada con los trámites, proyectos y los procesos en ejecución de la ESPAM MFL - EP. - Las demás funciones que pasen a ser de su competencia legal y reglamentaria por designación del Gerente General de la ESPAM MFL - EP o del Directorio. 					
Perfil del ocupante: <ul style="list-style-type: none"> - Edad: Mínima de 24 años - Sexo: Indistinto - Educación: Título de tercer nivel Licenciado/Ingeniero en Administración o Comercial o Gestión Secretarial - Experiencia: 2 años en cargos similares y afines. - Conocimientos: Acreditar experiencia en Asistente de Gerencia en empresas públicas. - Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones Pensamiento estratégico Orientación a resultados Comunicación Trabajo en equipo 					
Elaborado:	Revisado:	Autorizado	Clave:		
Sofía Vera	Jessenia	Edison	EM-EP-P-AGG		
Gema Zambrano	Párraga	Quevedo			

	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	32	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de Auxiliar de Servicios					
Identificación:					
<ul style="list-style-type: none"> - Nombre del cargo: Auxiliar de Servicios - Código: EM—EP-P- AS - Departamento: Dirección Financiera y Administrativa - Cargo Superior Inmediato: Director Financiero y Administrativo - Cargos Subalternos: No Aplica. - Carácter de las funciones del cargo: Administrativo. 					
Realizar actividades de atención al cliente, limpieza, mantenimiento, reparación y cuidado de las instalaciones de la ESPAM MFL- EP.					
Funciones del Cargo:					
<ul style="list-style-type: none"> - Abrir y cerrar las seguridades de las puertas de las oficinas de la ESPAM MFL- EP. - Informar al público sobre el horario de atención y ubicación de los cargos y oficinas de la ESPAM MFL- EP. - Realizar la limpieza, mantenimiento y cuidado de las instalaciones de la ESPAM MFL- EP. - Administrar y cuidar los suministros, materiales de limpieza y herramientas a su cargo. - Hacer actividades mínimas de albañilería, plomería, carpintería y otras reparaciones de daños menores a las instalaciones y equipos de la ESPAM MFL - EP. - Entregar la correspondencia a las diferentes unidades al interior de la ESPAM MFL- EP y de forma externa a las instituciones públicas y privadas cuyo domicilio sea el mismo de la empresa pública. - Operar y dar mantenimiento a los equipos a su cargo. 					
Elaborado:	Revisado:	Autorizado	Clave:		
Sofía Vera Gema Zambrano	Jessenia Párraga	Edison Quevedo	EM-EP-P- AS		

	ESPAM MFL - EP	Fecha:	15/01/2023		
	MANUAL DE FUNCIONES	Página:	33	De:	
Asunto: Descripción y Análisis de Auxiliar de Servicios					
Funciones del Cargo:					
<ul style="list-style-type: none"> - Reportar a la Dirección Financiera y Administrativa cualquier daño detectado en las instalaciones o equipos a su cargo. - Las demás funciones que pasen a ser de su competencia legal y reglamentaria por designación de la Coordinación Académica, Dirección de Posgrados de la ESPAM MFL o del Gerente General de la ESPAM MFL-EP. 					
Perfil del ocupante:					
<ul style="list-style-type: none"> - Edad: Mínima de 18 años - Sexo: Indistinto - Educación: Título de Bachiller - Experiencia: 1 año en cargos similares y afines. - Conocimientos: Acreditar experiencia en Auxiliar de Servicios en empresas públicas o privadas. - Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones Pensamiento estratégico Orientación a resultados Comunicación Orientación al cliente 					
Elaborado:	Revisado:	Autorizado	Clave:		
Sofía Vera	Jessenia	Edison	EM-EP-P- AS		
Gema Zambrano	Párraga	Quevedo			

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Las destrezas y competencias identificadas en este trabajo responden al nivel de complejidad y responsabilidad que conlleva cada cargo ESPAM MFL – EP de acuerdo con el nivel jerárquico que determinó la valoración, identificándose también que en la institución existen cargos no profesionales, profesionales y directivos, es decir en los tres niveles que contempla la normativa.

Las funciones de los empleados se sustentan en un ordenamiento jurídico, constitucional y legal, que determina los regímenes para su creación, regulación, gestión y control según el cargo que desempeñan en el diseño organizacional, departamentales, de cargos y tareas apoyado en el análisis de puestos

La propuesta de manual de funciones para la Empresa Pública ESPAM MFL - EP al haber sido realizado con sujeción a la normativa que regula a las empresas públicas en el Ecuador, el servicio civil y clasificación de puestos es un aporte que organiza las funciones más importantes que realiza cada cargo, asimismo establece las competencias técnicas y conductuales necesarias para un adecuado desempeño y los conocimientos que han de poseer y han de ser formados en el ejercicio de sus funciones elementos necesarios para una adecuada gestión del talento humano.

5.2. RECOMENDACIONES

Sería pertinente desarrollar programas de capacitación enfocados en el desarrollo de las destrezas y competencias identificadas en este trabajo que responden a cada cargo por parte de la ESPAM MFL – EP a fin de fortalecerlas o generarlas en los casos en los que no se encuentren desarrolladas.

Realizar revisiones continuas al ordenamiento jurídico y normativo nacional en lo que respecta al diseño, valoración y clasificación de puestos a fin de que el modelo organizacional junto con las unidades en las que se divide mantenga o creen los cargos idóneos para la para la Empresa Pública ESPAM MFL – EP.

Se recomienda la adopción e implementación manual de funciones desarrollado en este trabajo por parte de los directivos de la Empresa Pública ESPAM MFL – EP, además de evaluarlo y actualizarlo constantemente a fin de que no pierda vigencia y cumpla su función de herramienta de gestión del talento humano.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (2da ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1 (3ra ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Arias Gómez, J., Villasís Keever, M. Á., y Miranda Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. Revista Alergia México, 63(2), 201-206. Recuperado el 2 de enero de 2022, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755023011>
- Arroyo Tovar, R. (2012). Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas competencias y actitudes. Bogotá: ECOE.
- Asamblea Constituyente del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi, Manabí, Ecuador: Registro Oficial.
- Asociación de Municipalidades Ecuatorianas. (2012). Guía Metodológica para el desarrollo de planes de capacitación de los Gobiernos Autónomos descentralizados con enfoque en competencias laborales. Quito: Asociación de Municipalidades Ecuatorianas - AME.
- Canal Díaz, N. (2006). Técnicas de Muestreo. Sesgos Más Frecuentes. Revista Seden, 9(4), 121-132. Recuperado el 2 de enero de 2022, de <http://www.revistaseden.org/files/9->
- Castro Solórzano, F. A. (2015). La gestión de capacitación y el desarrollo de competencias laborales en los funcionarios de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato EP – EMAPA – A. Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/20476>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2016). Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. Bogotá: CLAD.
- Chalá Meza, C. P. (2016). Diseño de un plan de carrera y sucesión por Competencias, en el departamento de mantenimiento y operación de la subgerencia de producción para la Unidad de negocio Termopichincha, de

- la Corporación Eléctrica del Ecuador, CELEC EP. Tesis Magister. Quito: Escuela Politécnica Nacional. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/16831>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (3ra ed.). México, D. F., México: McGraw-Hill.
- Cuerpo de Bomberos de Zamora. (CBZ, 2021). *Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional del Cuerpo de Bomberos de Zamora*. Obtenido de Cuerpo de Bomberos de Zamora: <http://bomberoszamora.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/MANUAL-DE-DESCRIPCION-VALORACION-Y-CLASIFICACION-DE-PUESTOS-INSTITUCIONAL-DEL-CBZ.pdf>
- EAE Business School. (29 de febrero de 2020). Los 7 pasos para implementar un sistema de gestión por competencias. Recuperado el 19 de enero de 2022, de EAE: https://retos-operaciones-logistica.eae.es/los-7-pasos-para-implementar-un-sistema-de-gestion-por-competencias/#Que_es_la_gestion_del_talento_humano_por_competencias
- Empresa Pública de Administración, Gestión de Servicios y Transferencia Científica - Tecnológica de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí “Manuel Félix López”. (ESPAM MFL – EP, 2018). *Plan Estratégico institucional de la ESPAM MFL – EP (2018-2022)*. Calceta: ESPAM MFL – EP.
- Empresa Pública de Construcciones Vivienda y de Aseo de Santo Domingo. (EP-CONST, 2021). *Manual de descripción, valoración y clasificación*. Obtenido de Empresa Pública de Construcciones Vivienda y de Aseo de Santo Domingo EP-CONST: http://epconst.gob.ec/transparencia/2021/Mayo/a3/anexos/MANUAL_DESCRIPCION_PUESTOS_EPCONST.pdf
- Empresa Pública Municipal de Vivienda de Portoviejo Portovivienda EP. (2017). *Manual de Funciones*. Portoviejo: Portovivienda EP. Recuperado el 11 de enero de 2022, de <http://portovivienda.gob.ec/assets/manual-de-funciones.pdf>
- ESAN Graduate School of Business. (2015). *Cinco funciones de Recursos Humanos en la Gestión del Talento*. ESAN Graduate School of Business:

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cinco-funciones-recursos-humanos-gestion-talento>

Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. México D.F, México: McGraw-Hill.

Función Pública de Colombia. (s.f.). *Manual de funciones y competencias laborales*. Recuperado el 21 de noviembre de 2021, de https://funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/manual-de-funciones-y-competencias-laborales#:~:text=El%20Manual%20Espec%C3%ADfico%20de%20Funciones%20y%20de%20Competencias,dem%C3%A1s%20competencias%20exigidas%20pa

Galarza Cachiguango, I. S., Aguinaga, C., López, P., Molina, R., y Rosero Ortega, G. (2020). Competencias laborales en el sector de la restauración: un marco de competencias clave para su gestión. *Turismo y Sociedad*, 27, 161-181. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5762/576265775009/576265775009.pdf>

García Dihigo, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Bogotá: Ediciones de la U.

Gelabert, Miquel Porret. 2014. *Gestión de personas 6ª ed.: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.

González Calle, F. T. (2017). *Las Empresas Públicas en el Ecuador: Su situación jurídica y su régimen laboral*. Quito: Universidad de Cuenca.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.

Jácome Cevallos, P., y Pérez Gaibor, E. (2019). *Diseño de perfiles por competencias para el personal de la Gerencia de Interconexión, enfocado al fortalecimiento de las prácticas de negociación para servicios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP del Ecuador*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.

Ley Orgánica de Empresas Públicas. (2017). Quito: Registro Oficial Suplemento 48 de 16-oct.-2009.

Ley Orgánica del Servicio Público. (2010). Quito: Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010.

Martínez Ruiz, H. (2012). *Metodología de la investigación*. México, D.F: Cengage Learning.

- Merino, M. (2020). Perfil profesional de la carrera de administración en una universidad peruana. *Revista Espacios*, 41(30), 216-231. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n30/20413018.html>
- Monroy Mejía, M., & Nava Sánchez Ilanes, N. (2018). Metodología de la investigación. México, D.F: Grupo Editorial Éxodo. Oficina Nacional de Empleo Público. (ONEP, 2020). Directorio Central de Competencias Laborales. Buenos Aires: ONEP.
- Narváez Zurita, I., Monagas Docasal, M., y Erazo Álvarez, J. C. (2019). Las competencias laborales en el sector de textiles y confecciones en la provincia Tungurahua, Ecuador. *Cofin Habana*, 13(1), 1-12. <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v13n1/2073-6061-cofin-13-01-e03.pdf>
- Ormaza Andrade, S. E., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., y Ormaza Andrade, J. E. (2019). Modelo de puesto de trabajo por competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Déleg, Cañar-Ecuador. *Visionario Digital*, 3(2.2), 192-215. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.631>
- Ortíz Suárez, H., Caycho Paulini, G., & Andía Chavez, P. (2016). Gestión de recursos humanos por competencias en SEDAPAL. Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621348>
- Pérez, L., Pérez, R., y Seca, M. (2020). Metodología de la investigación científica. Ituzaingó: Editorial Maipue.
- Ramos Ramos, P. (2012). Gestión por competencias (2a ed.). Málaga: Editorial ICB.
- Rivas-Vallecillo, D., Severino-González, P., y Romero-Argueta, J. (2020). Gestión del talento. Competencias funcionales para un proyecto educativo chileno. *Revista Espacios*, 41(23), 346-359. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n23/20412329.html>
- Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humano y Remuneraciones del sector público. (SENRES, 2005). Norma técnica del Subsistema de clasificación de puestos del servicio civil. Quito.
- Silva Saltos, R., y Oviedo, M. (2011). Diseño Organizacional y Estructura de Puestos. Quito: Instituto de Altos Estudios Nacionales-IAEN.

- UNIR - Universidad Internacional de La Rioja. (2021). ¿Qué es la gestión del talento humano y cuál es su ámbito de aplicación? Obtenido de Universidad Internacional de La Rioja: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/>
- Velásquez, S., y Giraldo, D. (2020). Normalización de competencias laborales en el sector diseño, confección y moda: el caso colombiano comparado con otros países latinoamericanos. *Revista Espacios*, 41(22), 119-135. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n22/20412209.html>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. México, D.F.: McGraw-Hill.

ANEXOS











Entrevista dirigida a los empleados de la ESPAM MFL – EP para indagar información sobre: EL DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPAM MFL–EP

Objetivo: Recopilar información relevante de los cargos ocupados por los empleados de la ESPAM MFL – EP, respecto a datos que permitan la identificación del puesto, la misión, relación jerárquica al interior de la empresa, la instrucción formal, la experiencia laboral, la capacitación requerida, las actividades y los conocimientos adicionales necesarios para realizarlas, las competencias técnicas y conductuales necesarias al igual que el nivel de desarrollo requerido desempeño de las sus funciones.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código: _____
Denominación del Puesto: _____
Nivel: _____
Unidad: _____
Rol: _____
Grupo Ocupacional: _____
Grado: _____
Tipo de las funciones del cargo: _____

2. MISIÓN

Describir el propósito del cargo al interior de la empresa pública:

3. RELACIONES JERÁRQUICAS									
Cargo Superior:									
Cargos Subalternos:									
4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA									
Área de Conocimiento: _____									
Nivel de Instrucción: Grado _____ Posgrado: _____									
5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA									
Tiempo de Experiencia: _____ (años)									
Área en la que debió adquirir experiencia: _____									
Descripción de la experiencia requerida: _____									
6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO									
Temática de la(s) Capacitación(es): _____									
Duración mínima de la(s) Capacitación(es): _____ (horas)									
7. ACTIVIDADES ESENCIALES									
Funciones del Cargo:									

Responsabilidades:									
- De Materiales, Equipos y Herramientas:									
- Recursos Económicos:									
- Información Confidencial:									
8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES									
Conocimientos: _____									
Habilidades y destrezas: _____									
9. COMPETENCIAS TÉCNICAS									
1	Desarrollo estratégico del Talento Humano	Alto	13	Pensamiento Analítico	Alto	25	Destreza Matemática	Alto	
		Medio			Medio			Medio	

		Bajo			Bajo			Bajo	
2	Orientación / Asesoramiento	Alto	14	Identificación de Problemas	Alto	26	Comprensión Oral	Alto	
		Medio			Medio			Medio	
		Bajo			Bajo			Bajo	
3	Pensamiento Estratégico	Alto	15	Percepción de Sistemas y Entorno	Alto	27	Expresión Oral	Alto	
		Medio			Medio			Medio	
		Bajo			Bajo			Bajo	
4	Planificación y Gestión	Alto	16	Organización de Sistemas	Alto	28	Expresión Escrita	Alto	
		Medio			Medio			Medio	
		Bajo			Bajo			Bajo	
5	Generación de Ideas	Alto	17	Mantenimiento de Equipos	Alto	29	Juicio y Toma de Decisiones	Alto	
		Medio			Medio			Medio	
		Bajo			Bajo			Bajo	
6	Monitoreo y Control	Alto	18	Instrucción	Alto	30	Detección de Averías	Alto	
		Medio			Medio			Medio	
		Bajo			Bajo			Bajo	
7	Pensamiento Conceptual	Alto	19	Operación y Control	Alto	31	Reparación	Alto	
		Medio			Medio			Medio	
		Bajo			Bajo			Bajo	
8	Habilidad Analítica	Alto	20	Selección de Equipos	Alto	32	Instalación	Alto	
		Medio			Medio			Medio	
		Bajo			Bajo			Bajo	
9	Organización de la Información	Alto	21	Inspección de Productos o Servicios	Alto	33	Comprobación	Alto	
		Medio			Medio			Medio	
		Bajo			Bajo			Bajo	
10	Recopilación de Información	Alto	22	Manejo de Recursos Financieros	Alto	34	Comprensión Escrita	Alto	
		Medio			Medio			Medio	
		Bajo			Bajo			Bajo	

11	Manejo de Recursos Materiales	Alto	23	Diseño de Tecnología	Alto
		Medio			Medio
		Bajo			Bajo
12	Pensamiento Crítico	Alto	24	Análisis de Operaciones	Alto
		Medio			Medio
		Bajo			Bajo

OTRAS: _____

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

1	Trabajo en Equipo	Alto	4	Flexibilidad	Alto	7	Iniciativa	Alto
		Medio			Medio			
		Bajo			Bajo			
2	Orientación de Servicio	Alto	5	Construcciones de Relaciones	Alto	8	Aprendizaje Continuo	Alto
		Medio			Medio			
		Bajo			Bajo			
3	Orientación a los Resultados	Alto	6	Conocimiento del Entorno Organizacional	Alto			Alto
		Medio			Medio			
		Bajo			Bajo			

OTRAS: _____

11. OBSERVACIONES
