

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**“PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
APLICADO A LA UNIVERSIDAD ISRAEL SUJETO A LA LOES EN LA
UNIDAD ADMINISTRATIVA”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO EN INGENIERIA DE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

AUTOR:

Carlos Ferdinand Saltos Torres

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Mg. Freddy Alvarez

Quito-Ecuador

2013

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Ing. Mg. Freddy Alvarez

Director de Tesis

Certifica:

Que el presente trabajo de investigación "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA TALENTO HUMANO APLICADO EN COMANDATO: UNIDAD DE NEGOCIO CUENCA", realizado por el Sr. Carlos Abel Romero Pineda, Egresado de la Carrera Administración de Empresas, se ajusta a los requerimientos técnico - metodológicos y legales establecidos por la Universidad Tecnológica Israel, por lo que se autoriza su presentación.

Quito – 2013

Ing. Mg. Freddy Álvarez

Director de Tesis

ACTA DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Carlos Ferdinand Saltos Torres, Egresado de la Facultad de Administración de Empresas, declaro conocer y aceptar las disposiciones del Programa de Estudios de la normativa de la Universidad Tecnológica Israel, que en su parte pertinente dice: “Forma parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de todos los resultados provenientes de investigaciones, de trabajos científicos o técnicos y de tesis o trabajos de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de cualquier tipo de la Universidad. Esto significa la cesión de los derechos de propiedad intelectual a la Universidad Tecnológica Israel”.

Quito – 2013.

Sr. Carlos Ferdinand Saltos Torres

CI: 0201055340

CERTIFICADO DE AUTORIA

Los contenidos, argumentos, exposiciones conclusiones de este documento de tesis con título “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA TALENTO HUMANO APLICADO EN COMANDATO: UNIDAD DE NEGOCIO CUENCA” son responsabilidad de su autor; Carlos Ferdinand Saltos Torres.

Sr. Carlos Ferdinand Saltos Torres

DEDICATORIA

Tengo muchas razones para dedicar de manera especial a un primo que rebasa su legado de familia cuando se trata de ayudar, es por eso que simplemente gracias a ti primo Miguel G.S. este título.

Quiero agradecer a mi madre Glorita, la gran Glorita, por su manera especial de incentivar me con su mirada de orgullo y satisfacción.

De manera directa quiero agradecer a mi mejor amiga, mi compañera (mi esposa Paola R), con quien dimos el paso adelante para superarnos, con un solo fin...por y para **Nuestros Hijos**.

AGRADECIMIENTOS

En este mi último paso por mi gran Universidad Israel doy mi más sincero agradecimiento a todas las personas que me brindaron su apoyo incondicional para la realización del presente proyecto de superación; a los docentes de la Institución por compartir sus conocimientos, experiencias, anécdotas, inclusive a quienes me hicieron sufrir académicamente con justa razón.

RESUMEN EJECUTIVO

Desde un punto de talento humano se entiende que es lo más importante que posee una organización.

El proyecto está diseñado con el fin de crear una herramienta administrativa por competencias mejorando y facilitando la gestión de las personas que trabajan en la Universidad Israel, entendiendo que es el motor e imagen institucional.

Es importante y necesario que sea una verdadera Gestión Integral de Talento Humano; en base a las exigencias del entorno competitivo, garantizando resultados superiores que apoyen el crecimiento sostenido de la institución.

El proyecto se basa en cuatro capítulos secuenciales, el primero orienta los antecedentes del proyecto, diferencias de puestos, métodos, y objetivos.

El segundo capítulo hace referencia a un diagnóstico actual de la Universidad Israel, con una estructura orgánica funcional, su situación, la productividad, la operatividad y recursos humanos, evaluando y conociendo su situación, fortalezas y debilidades que orienten estructura de la propuesta.

El tercer capítulo da fortaleza al marco teórico, en relación de las competencias desde diferentes enfoques definiendo metodologías procedimientos y formas de construir la herramienta que sea una alternativa de gestión.

El cuarto capítulo analiza, integra, define, aplica y confronta el modelo de competencias aplicable en la Universidad Israel, mediante la creación de un manual herramienta técnica de gestión y un plan de descripción de puestos, con una validación de perfiles por jefes inmediatos y por competencias.

ABSTRACT

Since an important point of human talent it is understood to be the most important thing that has an organization. The project is designed in order to create an administrative tool for improving skills and facilitating the management of the people who work at the University Israel, understanding that it is the engine and institutional image.

It is important and necessary that it is a true integral management of human talent; on the basis of the requirements of the competitive environment, ensuring superior results that support the sustained growth of the institution. The project is based on four sequential chapters; the first directs the project background, differences of positions, methods, and objectives.

The second chapter is a reference to a current diagnosis of the University Israel, with a functional organic structure, its situation, productivity, operational and human resources, evaluating, and knowing your situation, strengths and weaknesses to guide structure of the proposal.

The third chapter gives strength to the theoretical framework, in terms of competences from different approaches by defining methodologies procedures and forms to build the tool that is an alternative management.

The fourth chapter analyzes, integrates, defines and implements and confronts the competency model applicable to the University Israel, through the creation of a technical manual tool management plan and a job description, with a validation of profiles by immediate bosses and powers.

INDICE GENERAL

PRELIMINARES	Página
PORTADA	I
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD.....	II
ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
CERTIFICADO DE AUDITORIA.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
RESUMEN EJECUTIVO.....	VII
ABSTRACT.....	VIII

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Introducción	1
CAPITULO I	1
Antecedentes	2
Planteamiento del Problema	2
Objetivos	2
Hipótesis	3
Justificación Teórica	3
Definición de Descripción de puestos por competencias	3
Antecedentes Históricos de Descripción de puestos	4

Diferentes teorías de la Descripción de puestos	5
Métodos para la Descripción de puestos	5
Objetivos de Descripción de puestos	6
CAPITULO II	8
ANÁLISIS DE LA UNIVERSIDAD ISRAEL	8
Información de la institución	8
Reseña Histórica	10
Análisis Interno y externo	13
Filosofía Empresarial	15
Planificación Estratégica	16
Estructura Organizacional	18
CAPÍTULO III	19
PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS POR COMPETENCIAS	19
Diagnóstico del proceso	20
Descripción del proceso	21
Ubicación de los puestos existentes en las áreas de la institución	24
Justificación del proceso de descripción de puestos	26
CAPITULO IV	27
Plan de Descripción de Puestos por Competencias	27
Factores o Criterios para la descripción	28

Formato para el levantamiento de puestos por competencias	-----	47
Levantamiento de perfiles de puestos por competencias del personal		
Administrativo de la Universidad Israel	-----	54
Beneficios de la Propuesta	-----	164
CAPITULO V	-----	165
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		165
Conclusiones	-----	165
Recomendaciones	-----	166
Bibliografía	-----	167
Anexos	-----	168

INTRODUCCIÓN

Las instituciones tienen resultados altamente eficientes cuando se preocupan de una constante formación y gestión eficiente de su talento humano.

Una de las mejores inversiones de una institución educativa es empoderarse a través de una gestión de Talento Humano por competencias alineándolo intelectual de una organización con su estrategia de negocios, de esta forma se desarrolla en lo profesional de las personas, utilizando la estrategia mas conveniente y adaptando a las necesidades que exige la institución.

El modelo de competencias debe estar dado siempre a las necesidades o exigencias que los colaboradores deben tener para su mejor desenvolvimiento organizacional con una convicción filosófica, con una misión y visión de proyección de avanzada.

También es importante establecer políticas, programas y planes dentro del cual se puede seleccionar, desarrollar, formar, retribuir, y motivar el personal de la institución con el fin de potencializar al colaborador como factor fundamental de una capacidad competitiva de la organización.

Hoy en día está al alcance la educación continua en donde las instituciones educativas imparten para dar al factor humano de las empresas e instituciones, mayores réditos competitivos a través de sus nuevas capacidades como parte del recurso humano.

A través de una necesidad actual de una nueva visión institucional, y más aun tomando como punto referencial en las instituciones educativas, de la que forma parte la Universidad Israel, es importante conocer a su personal a través de una Descripción de puestos para luego enfocar sus capacidades dentro de sus competencias.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

Durante los últimos años hemos venido palpando los cambios y exigencias de las entidades gubernamentales encargadas de regular y normalizar la educación superior en nuestro país. Es por eso que e visto que tenemos un gran problema dentro de este tema, el cual hace necesario aplicar una propuesta de unos procesos de Descripción de Puestos por competencias aplicado a la Universidad Israel según la LOES

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro del análisis interno se hizo un diagnostico en la Universidad Israel en referencia a la necesidad de procesos de Descripción de Puestos por competencias, es necesario combinar la necesidad de la institución educativa en base a las exigencias gubernamentales, la cual persiguen determinar un cambio y una diferencia sobre la situación que actualmente se tiene, de esta manera lograr los objetivos y metas definidos como deseables. Para este análisis se deben considerar cada una de las diversas capacidades que sean significantes dentro de cada área, para el logro de los objetivos deseados.

La falta de un proceso de Descripción de Puestos por competencias.

1. Encontrar una clara valoración de puestos por competencias.
2. Generar un plan aplicable a los procesos por competencias positivo.
3. Estar dentro de las normativas vigentes.

OBJETIVOS

Objetivo principal

La creación de los procesos de Descripción y valoración de puestos por competencias de la Universidad Israel como alternativa de crecimiento

siempre enmarcado dentro de los parámetros medibles de la LOES, encontrando una respuesta al problema.

Objetivos secundarios

Dar a la Universidad un procesos dentro del cual manejen en función a las exigencias de la LOES.

Llegar a un manejo óptimo en referencia a la situación del manejo de Talento Humano, para poder detectar las falencias para aportar a las necesidades estudiantes y usuarios en general.

Preparar un manual con los requerimientos básicos para cada puesto de trabajo

HIPOTESIS

Si se desarrolla un estudio de clasificación de puestos por competencias

Entonces la universidad podrá aplicar y optimizar los recursos humanos existentes.

JUSTIFICACION TEORICA

Definición de Descripción de Puestos por competencias

Es la “Descripción escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual “.

Los siguientes renglones concentran el resultado de una investigación bibliográfica y documental, basada en la opinión de varios autores con respecto a las competencias, desde la perspectiva de la gerencia y sus implicaciones en las organizaciones de alto desempeño, es este estudio se consideraron aportes significativos desde los argumentos de Alles (2006), Ariza (2005), De Zubiria (2006), Hellriegel (2002), Levy Leboyer (2003) y Pelekais (2008).

Según Alles (2006), las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas de comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. En ese sentido, las competencias pueden relacionarse con el desempeño de una persona en un cargo, de allí la importancia de las competencias gerenciales, las cuales se desarrollan en las actividades diarias suscitadas por una situación, permitiendo solucionar problemas y maximizar la calidad del talento humano en la organización.

Normalmente una Descripción de puestos incluye tres apartados principales, a saber: los datos que identifican al puesto; la descripción en sí, que incluye un breve resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas en un puesto; y las especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria, así como las condiciones en las cuales se realiza el puesto. (Pereda, 2011)

A veces se añade una cuarta sección que designa por su título los puestos que le siguen y proceden, con el objeto de establecer las relaciones entre ellos, indicando las líneas de acceso de uno a otro. Aun cuando esta cuarta sección llena un propósito muy útil, es relativamente sencilla de preparar al tiempo en el que se redacta la descripción, ya que el analista tiene presente un gran número de puestos, y sus relaciones normalmente no se incluyen en las descripciones, aun cuando sus consideraciones es recomendable.

Las Competencias

La Gestión por competencias se trata a lo largo de toda la obra con un enfoque que consideremos novedoso. Todos los temas se analizan primero en forma general y luego bajo un esquema de gestión por competencias. (Alles, 2007)

Antecedentes Históricos de Descripción de Puestos

Me permito indicar que en la Universidad Israel ha mantenido un procedimiento algo empírico dentro de lo que cabe denominarse o llamarse como Descripción de Puestos, mismos que a lo largo de su vida institucional este procedimiento se ha ido adaptando conforme las necesidades y exigencias de la UISRAEL, con asignaciones de trabajo basado en la capacidad y buena voluntad del personal de turno o colaborador en el área Administrativa.

Hoy en día se busca estructurar cada una de las exigencias que demanda la LOES, tal es así que el hacer una descripción de puestos en esta institución educativa será de gran importancia, sobre todo para poder analizar y conocer las reales actividades a ejecutar diariamente por cada colaborador sobre todo del área "Administrativa". Esto a su vez dejará un antecedente del cual no se tenía un conocimiento de las reales actividades concretas del personal Administrativo.

Diferentes teorías de la Descripción de puestos.

Analizar puestos para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y que tipo de personas deben contratarse para esa posición. (Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos, 2007)

Según el libro Dirección estratégica de Recursos Humano, analizar y describir puestos comprende una serie de procedimientos que reúne y analiza la información de su contenido, las tareas a realizar os requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

Según la teoría de: E. LANHAM, Ph. D, dice que normalmente una Descripción de puestos incluye tres apartados principales, a saber: los datos que identifican al puesto; la descripción en sí, que incluye un breve resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas en un puesto; y las

especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria, así como las condiciones en las cuales se realiza el puesto.

Métodos para la Descripción de Puestos.

Dentro de los métodos que me permitan reunir información e iniciar la descripción y análisis de puestos de los empleados están recopilados según el libro de Martha Ales Dirección Estratégica de Recursos Humanos editado en el 2007 Granica Buenos Aires, los siguientes: (Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos, 2007)

Observación directa- El entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.

Entrevista- El analista entrevista al participante.

Cuestionario- El ocupante del puesto completa un cuestionario.

Mixta- Administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.

En base a la enseñanza que menciona en el libro Administración de Recursos Humanos, (DESSLER, 2009) se entiende que las entrevistas son métodos dados más hacia lo popular, para sacar información sobre los puestos, este método es sencillo y rápido en cuanto se refiere obtener información, a más de obtener datos que no podrían asomar de forma escrita.

Dentro de la enseñanza en el libro Dirección estratégica de Recursos Humanos (Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos, 2007)), se sabe que son de alta importancia que se realice entrevistas personalizadas con cada empleado al momento de la constatación de tareas, en la cual se desarrollaran preguntas laborales personales.

En base al libro de Administración de Recursos Humanos, (DESSLER, 2009) se conoce que el cuestionario es un método eficiente y rápido en cuanto se refiere obtener información de un gran número de empleados, es menos caro que entrevistara todos los empleados, claro está elaborar,

organizar y ejecutar un cuestionario puede ser costoso en dinero y tiempo si los trabajadores no comprenden las preguntas.

En base al libro Dirección estratégica de Recursos Humano (Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos por competencias., 2007) se entiende que el cuestionario es otro método que permite obtener información del puesto de trabajo. De esta forma el personal o empleados, describen todas las tareas, responsabilidades y obligaciones de su trabajo dentro del cual brindará información acertada si tiene un sistema bien organizado.

Objetivos de la Descripción de puestos

Una vez hecho el levantamiento inicial de la descripción de los puestos de trabajo del personal que compone la parte Administrativa de la Universidad Israel; esta como objetivo determinar que los señores colaboradores de la institución estén enmarcados dentro de sus competencias, mismas que generen un mayor apoyo y profesionalismo según sus conocimientos; dando como resultado una eficiente y notable mejora en la calidad del servicio educativo como parte fundamental de este estudio.

También como objetivo está buscar la ubicación según sus dotes competitivas en áreas que estén enmarcadas dentro de sus acciones del conocimiento, mismo que genere estabilidad emocional y satisfacción dentro de su apoyo diario como colaborador o empleado de la universidad Israel.

Para el personal que se determine que requiere de apoyo en el conocimiento del trabajo a realizarse, se tendrá como objetivo dar las capacitaciones que se consideren necesarias, para que pueda desarrollar con calidad las acciones que deba generar en sus áreas de trabajo; mismas que fortalecerán la institución como ente principal generador de servicios.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LA UNIVERSIDAD ISRAEL

Información de la Universidad Israel

La Universidad ISRAEL es una institución Educativa que cumple con todas las exigencias que demandan las entidades de Control del Estado.

INFRAESTRUCTURA:

-Campus Matriz Centro-

Se encuentra dentro del sector centro empresarial de la ciudad, mismo que cubre a gran parte de estudiantes del sector Sur.



Dir. Orellana y Fco Pizarro 256 (frente al Colegio Militar Eloy Alfaro).

-Campus Matriz Norte

Se encuentra ubicado para servir al noroccidente de la ciudad de Quito.



Urb. Paseo de Occidente calle A y calle 2, a la altura de la Jefatura de transito de la Policía Nacional.

Estas modernas instalaciones cuentan con:

- Internet inalámbrico WIFI.
- Campus Virtual y On Line.
- Sistemas de Audio visuales, Bibliotecas virtuales.
- Laboratorios y Talleres con actualización permanente.
- Servicios Universitarios On Line que incluye información académica.
- Auditorios, Ágora, y Cine Universitario para el Arte y la Cultura.

- Bus Universitario para turismo y giras científicas.

La Universidad Israel tiene como lema “TU FUTURO NOS INSPIRA” De ahí parte la responsabilidad de dar la mejor educación en las carreras de:

-Diseño Gráfico.

- Electrónica.

- Informática.

- Hotelería.

- Administración.

- Contabilidad.

- TV y Multimedia.

Reseña Histórica

La Universidad Tecnológica Israel (UISRAEL) nace en 1999 de la experiencia académica y profesional de dos institutos: el Instituto Tecnológico Israel y el Instituto Tecnológico Italia, alianza estratégica de fortalecimiento para brindar una educación superior de excelencia a nuestros estudiantes.

En la década de los ochenta y noventa, estos institutos obtuvieron distintos reconocimientos a nivel nacional e internacional, legado del cual se nutre la UISRAEL y que permitió consolidar una oferta académica que tiene en la actualidad carreras en modalidades presencial, semi-presencial y a distancia.

Las carreras de pregrado que ofrece nuestra universidad son: Ingeniería en Administración de Empresas, Ingeniería en Administración Hotelera y Turística, Ingeniería Comercial, Ingeniería en Diseño Gráfico, Ingeniería en Electrónica Digital y Telecomunicaciones, Ingeniería en Producción de

Televisión y Multimedia, Ingeniería en Sistemas Informáticos, Licenciatura en Contabilidad Pública y Auditoría y Licenciatura en Gastronomía.

Brindamos formación para líderes en el tercer milenio con responsabilidad y pensamiento positivo. A través de los proyectos de investigación básica encaminamos, estimulamos y entregamos herramientas teóricas y prácticas para que, desde una visión integral, nuestros estudiantes puedan impulsar sus propias iniciativas empresariales.

Universidad Tecnológica Israel -UISRAEL-, es una Institución del Sistema Nacional de Educación Superior que en conformidad con el artículo 76 de la Constitución Política de la República, se crea como Universidad particular de derecho privado, sin fines de lucro, con personería jurídica, autonomía académica, administrativa, orgánica y financiera, autofinanciada, cuyas actividades se regularán de conformidad con lo que dispone la Constitución Política de la República, los tratados y convenios internacionales, la LOES, el Estatuto de la Universidad Tecnológica Israel y la reglamentación que se dicte en el marco jurídico sobre la materia.

Reconocida institucionalmente como Universidad mediante Ley de Creación No. 99-42, Registro Oficial # 319 del 16 de noviembre de 1999. Patrocinada y fundada por sus Promotores-Cancilleres desde la transformación en Universidad de los institutos tecnológicos Israel e Italia, la Sede Matriz de la UISRAEL tiene por domicilio el Distrito Metropolitano de la ciudad Quito, capital de la República del Ecuador.



REGISTRO OFICIAL

ORGANO DEL GOBIERNO DEL ECUADOR

Administración del Sr. Dr. Jamil Mahuad Witt
Presidente Constitucional de la República

TRIBUNAL CONSTITUCIONAL

Año II -- Quito, Martes 16 de Noviembre de 1999 -- N° 319

EDMUNDO ARIZALA ANDRADE
DIRECTOR ENCARGADO

Teléfonos: Dirección: 282 - 564 --- Suscripción anual: s/. 750.000
Distribución (Almacén): 583 - 227 --- Impreso en la Editora Nacional
4.000 ejemplares -- 32 páginas -- Valor s/. 3.000

SUMARIO:

	Págs.		Págs.
FUNCION LEGISLATIVA		FUNCION JUDICIAL:	
LEY:		CORTE SUPREMA DE JUSTICIA	
99-42 Ley de Creación de la Universidad Tecnológica Israel 2		PRIMERA SALA DE LO PENAL:	
FUNCION EJECUTIVA		Recursos de casación en los juicios seguidos por las siguientes personas:	
DECRETO:		288-97-MS Julio César Medina Jaramillo en contra de Maria Laura Cuenca Paccha y otro 22	
1457 Dispónese que los decretos ejecutivos relacionados con la estructura orgánico funcional y con la organización administrativa de los ministerios de Trabajo y Recursos Humanos y de Bienestar Social, quedarán derogados el momento en que el Ministro de Trabajo y Acción Social expida la estructura orgánico funcional del Ministerio a su cargo 3		315-97-MV Filanbanco S.A. en contra de Manuel Sempértégui Campi 22	
ACUERDOS:		321-97-MS Marina Deifilia Cuenca Montoya en contra de Carlos Eugenio Guazha Aguilar ... 24	
MINISTERIOS DE COMERCIO Y DE SALUD:		03-98-OR Ministro Fiscal General en contra de Joffre Gregorio Mendoza Macias 24	
Revisanse y/o nieganse las revisiones de precios de venta al público de los productos farmacéuticos elaborados por las siguientes empresas:		09-98-MV Ministro Fiscal General en contra de Flora Lastenia Villazhagñay Romero 25	
DI-417-DCPM Grunenthal Ecuatoriana Cia. Ltda. 3		15-98-MS Maria de los Angeles Hidalgo Villalta en contra de Rosa Marina Garzón Orellana 27	
DI-418-DCPM Calox Ecuatoriana S.A. 8		67-98-AG Isaac Rodrigo Sanmartín Roa en contra de Leoncio Modesto Briceno Salazar 28	
DI-419-DCPM Novartis Ecuador S.A. 10		85-98-MS Ministro Fiscal General en contra de Luis Guillermo Izquierdo Daza 29	
DI-420-DCPM Glaxo Wellcome S.A. Ecuador 15		91-98-JO Maria Alejandrina Sánchez Calapiña en contra de Miguel Angel Siza y otros 30	
DI-421-DCPM Medicamenta Ecuatoriana 19		109-98-AG Maria Martha Rodriguez Martínez en contra de Paulina Villarreal y otra 31	

Fuente del Registro oficial de la Universidad Israel.

Análisis interno y externo.

Interno

Fortalezas:

- Infraestructura
- Ubicación
- Horarios Definidos
- Facilidades de Pago
- Estabilidad Financiera
- Recurso Tecnológico

Oportunidades

- Estabilidad para continuar dentro de la Universidad porque aún se encuentran abiertas por parte del *CEAACES* | Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.
- Mayores relaciones y convenios con otros países
- Ofrecer una mejor plana de docentes académicos con maestrías a los estudiantes.

Debilidades

Insuficiente formación investigativa en la Comunidad Universitaria
Carencia de mecanismos que garanticen la actualización de contenidos de los programas académicos

Falta de claridad en el Sistema Financiero

Falta de pertenencia por parte de la comunidad universitaria

Falta de programas de formación y capacitación

Falta de un Sistema de Recursos Humanos

Falta de una pronta inserción Estudiantil

Amenazas

-Percepción que tiene la sociedad con respecto a la comunidad universitaria de la U Israel, después de la evaluación del *CEAACES* | Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

-Situación Política del País

- Rápido posicionamiento de la competencia en el mercado como resultado de una estrategia publicitaria agresiva e inversión superior a la institución.

-Capacidad tecnológica de la competencia

Externo

Fortalezas

Estar dentro de las Universidades que se encuentran abiertas para los estudiantes.

El reconocimiento de profesionales exitosos a lo largo de esta década, a través de la satisfacción de ellos mismos y de sus familiares.

Debilidades

No se ha invertido en tecnología al mismo ritmo que otras instituciones.

Se encuentra limitada en recursos para promoción de su imagen y de sus carreras en relación a la competencia.

Oportunidades

- Oferta de carreras tecnológicas para estudiantes de una economía media
- media.

El aprovechamiento de la gran cantidad de estudiantes que se encuentran en busca de una universidad en el país.

Amenazas

-Creciente oferta académica por parte de otras Universidades Nacionales y extranjeras

Mayor ofrecimiento de instalaciones y tecnología de las instituciones universitarias particulares.

Mayor ofrecimiento de oportunidades en las universidades estatales.

Filosofía Empresarial.

Misión:

Contribuir al desarrollo del país en la constante búsqueda de la verdad a través de la investigación, la tecnología, la innovación y la comunicación del saber para el buen vivir de nuestra sociedad; formando profesionales capacitados y comprometidos, en un permanente diálogo entre la ciencia y los distintos campos del conocimiento; promoviendo la dignidad, la superación profesional, la pertenencia y la integración social, mediante una educación superior participativa, incluyente, intercultural, democrática y contextualizada

Visión:

Ser -al 2016- la mejor alternativa en Educación Superior del País a la que todos queremos pertenecer.

Acción Afirmativa:

La Universidad Tecnológica Israel es una institución superior particular, autofinanciada y democrática, que garantiza a todos sus integrantes la libertad de pensamiento y expresión. En particular, promueve los valores de igualdad, pluralismo, tolerancia, espíritu crítico y el cumplimiento de las leyes y normas.

En tal virtud, no admite discriminación derivada de posición ideológica, religión, raza, género, posición económica, filiación política o cualesquiera otras de similar índole.

Filosofía:

“Responsabilidad con pensamiento positivo”

Planificación Estratégica.

El reformulación del Plan Estratégico Institucional ha procedido una vez que se ha promulgado la nueva Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

-Planificación del trabajo para la actualización del PEI

-Ejecución del Plan de Trabajo

-Análisis del marco legal y del entorno político, económico, científico, tecnológico.

-Revisión del Plan Estratégico Institucional y del Plan Nacional para el Buen Vivir

-Revisión y definición de las Áreas de Gestión Estratégica

-Revisión y actualización de objetivos y estrategias mediante talleres ejecutados por grupos de trabajo preestablecidos, (modificaciones, ajustes, inclusiones, complementaciones, simplificaciones)

Marco Legal

La Universidad Tecnológica Israel, es una Institución de Educación Superior de derecho privado, de carácter particular, con autonomía académica, administrativa y financiera, auspiciada por los promotores de los institutos tecnológicos Israel e Italia, de utilidad común y sin ánimo de lucro, reconocida como universidad mediante Ley de Creación No. 9942, Registro Oficial # 319 del 16 de noviembre de 1999; tiene como domicilio principal el Distrito Metropolitano de Quito, capital de la República del Ecuador.

Es miembro del Sistema Nacional de Educación Superior y se rige por los órganos de control, como la SENESCYT, CES, CEAACES; los títulos que otorga son avalados, reconocidos y registrados legalmente en el Consejo Nacional de Educación Superior.

El estatuto de la Universidad Israel fue aprobado por el CONESUP en sesión del pleno de este organismo el 18 de mayo de 2001

La Ley Orgánica de Educación Superior (Loes):

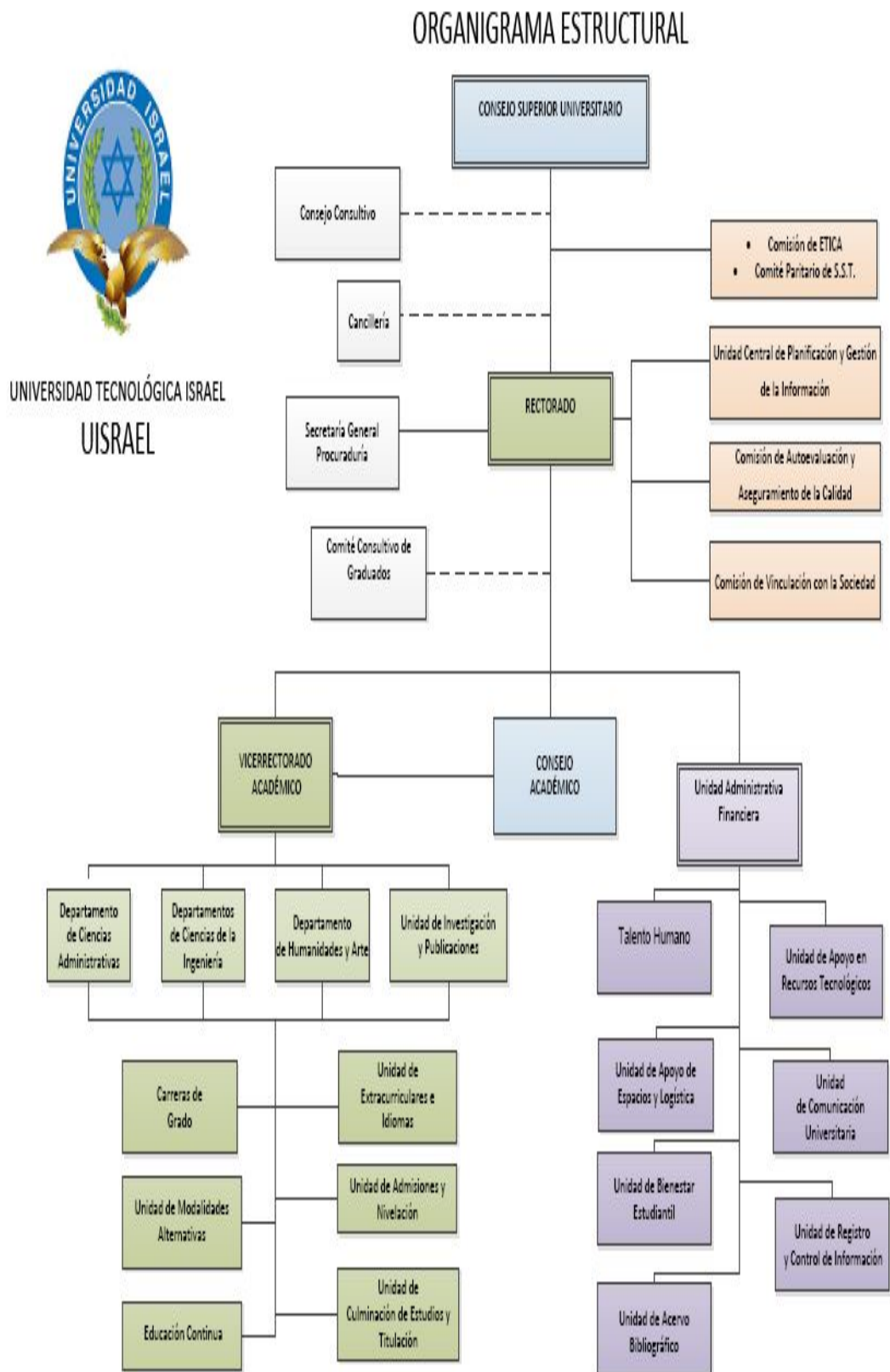
- El Estado Central deberá proveer los medios y recursos, así como también las garantías para que las instituciones de educación superior cumplan con sus responsabilidades. (Art. 11)

- El Sistema de Educación Superior se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de

Oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad y autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global (Art. 12)

- Son instituciones del Sistema de Educación Superior las universidades, escuelas politécnicas públicas y particulares, debidamente evaluadas y acreditadas. (Art. 14)

2.6 Estructura Organizacional.



CAPITULO III

PROCESO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS POR COMPETENCIAS.

Metodología MPC

Siglas:

M: Modelando P: Perfiles C: -competencias

Como objetivo general de este proceso, es proveer de una herramienta que permita tener los datos necesarios para implementar un Sistema de Recursos Humanos por Competencias, por lo que se ha previsto realizar una descripción de perfiles por competencias de acuerdo a los puestos que forman parte de la estructura administrativa de la U Israel, por lo que se utilizará la metodología MPC que sus siglas significan MODELANDO PERFILES POR COMPETENCIAS.

Beneficios del método MPC.

Aporta con insumos para la consolidación difundiendo el tema de competencias.

Los diversos miembros de la organización reciben herramientas concibiendo la idea de que Recursos Humanos es comparada por otras dependencias a través del rendimiento perfiles de competencia, fichas de destreza, tareas importantes, etc.

Según la Gestión por Competencias se les capacita a quienes conforma o son parte de la organización.

La gestión por competencias es materializada por los miembros.

Las expectativas de los puestos son aclarados por sus rendimientos.

Define las características personales que les permiten dar criterios con alto nivel.

Establecen criterios y también modelos de competencias.

Reciben insumos para el rendimiento en base al sistema de evaluación y retroalimentación.

Los procesos de selección son más rápidos.

El sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo reciben de mejor manera los insumos para sí mismo.

Para implementar esta metodología en la Universidad Israel, se desarrollará el siguiente programa:

Identificar las actividades esenciales de cada uno de los puestos.

Elaborar el perfil de competencias con la descripción de conocimientos, destrezas y otras características necesarias para desempeñar un puesto o actividad con competencia.

Determinar las competencias que deben ser evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación.

Establecer la razón de ser del puesto de trabajo, es decir la misión del puesto, el nivel de educación y experiencia requerida para desempeñar el puesto e indicadores de gestión de cada una de las actividades esenciales para medir los resultados.

Revisión de la información recolectada y validación de cada uno de los perfiles levantados.

Diagnóstico del proceso

Dentro del Diagnóstico del proceso de Descripción de puestos de la universidad Israel, se ha visto que:

Carece de una descripción de puestos normalizada, pues los puestos no se ajustan a las áreas de su competencia.

Los ocupantes de los puestos de la UISRAEL, en la mayoría de los casos, no tienen definidas las actividades que tienen que cumplir.

En varios casos, se puede detectar que las personas no se ajustan a las necesidades o perfiles para ocupar los puestos existentes de la UISRAEL.

No se cuenta con una valoración de puestos, ya que no se puede cuantificar las características de un puesto de trabajo, por carecer de la información esencial para este fin.

La UISRAEL, no puede realizar una selección objetiva de su personal, ya que no cuenta con la descripción de las necesidades de cada puesto vacante en la UISRAEL.

La UISRAEL, no puede determinar las necesidades de capacitación y desarrollo de sus empleados, ya que no cuenta con la información necesaria de los requerimientos de cada puesto de trabajo.

La UISRAEL, no cuenta con procesos definidos de cada área, por lo que no se podrá determinar la necesidad real de cada puesto de trabajo ni la carga laboral del área.

Descripción del proceso

La descripción de perfiles por competencia (MPC), es la manera de recolectar toda la información relevante de cada uno de los puestos que componen las áreas de la UISRAEL, con el objetivo de que el ocupante de cada puesto, de acuerdo a sus competencias, se desempeñe de manera eficiente generando mejores resultados para la organización y este a su vez, encuentre mayor satisfacción realizando su trabajo y desarrollándose en el mismo.

En esta primera etapa, se recabó información básica de cada una de las personas que ocupan puestos administrativos en la UISRAEL, mediante

la descripción de actividades, objetivo del puesto, nombre y cargo de jefe inmediato y de ser el caso, personal a cargo.

Mediante esta información se logra obtener información básica de del personal administrativo, es decir donde está ubicado, que hace, etc.; este primer pasó tiene como objetivo además, ir sensibilizando al personal la aplicación de una metodología mucho más estructurada y técnica para el levantamiento de perfiles de puestos administrativos de la UISRAEL.

Ejemplo por muestreo:

DESCRIPCIÓN DE PUESTO



Nombres: Ángelo Rutgers

Actividades:

Funciones del Puesto:

Dominio de la Información:

Conocer, dominar y mantenerse actualizada en información de los servicios y procesos de la Universidad Israel.

Información:

Establecer un nexo o primer contacto entre el alumno y la Universidad:
Comunicar, asesorar y retroalimentar eficazmente a los estudiantes la información correcta de la Universidad Israel, para provocar su interés y desvanecer objeciones.

Controlar, recopilar y difundir información tanto al interior como al exterior de la Universidad (con los postulantes o alumnos).

Tele mercadeo:

Contactar a potenciales alumnos, reunirse con ellos e informarles de los servicios y beneficios de la Universidad Israel.

Seguimiento de llamadas entrantes, realizar el seguimiento de consultas en línea y tramitar cualquier solicitud de servicio.

Estadísticas:

Ayudar a realizar previsiones de venta e intervenir en el control y seguimiento de los servicios de la Universidad Israel.

Obtener la mayor cantidad de información para análisis y toma de decisiones.

Servicio al cliente interno y externo:

Cerciorarse del correcto funcionamiento de los servicios de la Universidad Israel, informar las recomendaciones, observaciones y quejas del servicio de los alumnos.

Post venta:

Dar seguimiento a los alumnos que han desertado e intentar de revertir esa decisión

Identificar las principales causas de deserción y proponer soluciones para mitigarlas.

Responsable

Justificación del proceso de descripción de puestos

En base a los procesos que ejecuta la institucional, se ha determinado aquellos puestos que forman parte de la institución, los cuales de acuerdo a las funciones y responsabilidades determinadas en cada uno de ellos, se determina aquellos conocimientos, destrezas, habilidades, experiencia, etc., que requiere una persona para ocupar el puesto.

Mediante la obtención de la descripción de los puestos de la institución, se facilitará los subsistemas que abarca la gestión de talento humano por competencias, como es: selección y contratación, inducción al puesto de trabajo, capacitación y desarrollo, etc.

Con este proceso de levantamiento de puestos por competencias, se podrá dirigir cada una de las actividades que corresponde a cada área, así como medir la asignación de trabajo por carga laboral que existe en cada uno de los puestos.

A través de esta metodología de puestos, se podrá contar con la información necesaria que debemos investigar para que una persona ocupe un puesto, es decir a través de un proceso de selección podremos conocer que aspectos tenemos que medir y evaluar para decidir que postulante se ajusta más al perfil de un puesto.

En los casos que ya existe una persona ocupando un puesto, esta descripción de puestos por competencias, permitirá identificar aquellas brechas que existen entre la persona y el puesto, ya sea de conocimientos, destrezas o más, para que identificadas las mismas, se pueda plantar diferentes procesos de capacitación y desarrollo, que vaya cerrando las brechas y ajustando el perfil con la persona.

CAPITULO IV

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Plan de descripción por competencias

Para el levantamiento de los perfiles por competencias de los puestos administrativos con los que cuenta la UISRAEL, se deberá desarrollar mediante talleres según la cantidad de administrativos, el cual estará dirigido por facilitadores, quien explicará la metodología de cada una de las etapas que contiene este modelo.

Estos talleres serán planificados en grupos de trabajo, los cuales están conformados por los expertos de cada uno de ellos, es decir los que tienen más expertis y que de acuerdo a su experiencia hayan ido adquiriendo esas habilidades y destrezas que solo con la experiencia se consigue. Cada taller tendrá una duración de dos horas, dependiendo de la complejidad de los mismos y la cantidad de información con la que cada experto cuente; la explicación de la metodología irá guiada por facilitadores que conocen cada una de las etapas con las que se irá desarrollando el taller.

Para ir desarrollando esta metodología, se entregará a cada participante, material impreso de cada una de las fases, las cuales deberá ir completando de acuerdo a las indicaciones. Además, se entregará los diferentes anexos (1, 2, 3, 4) los cuales contienen diccionarios de destrezas, conocimientos habilidades, índices de gestión, como guía y ayuda para el establecimiento de cada uno de ellos en los perfiles a levantarse.

Una vez completada esta información cada jefe de área deberá validar esta información, a fin de verificar si es verídica y objetiva, sin exagerar en las funciones que en cada uno de los puestos se realiza o si falta información relevante del puesto.

Al contar con 13 puestos administrativos, los cuales son ocupados por 15 personas, este levantamiento de perfiles por competencias, se podrá realizar en dos talleres, dirigidos por un solo facilitador

Una vez obtenida esta información mediante los documentos entregados en el taller, al realizarlo mediante esta metodología, se deberá transcribir en el formato realizado por la Consultora Paredes y Asociados (COMPERS), para luego ser validados por cada jefe departamental.

FACTORES O CRITERIOS PARA LA DESCRIPCIÓN

Identificar las Actividades Esenciales del Puesto.

Para identificar las actividades esenciales del puesto, se debe pedir a la persona que es quien ocupa el puesto, describa todas las actividades o funciones del cargo que servirán de soporte para desarrollar el perfil, para posterior identificar las más importantes.

Se considera que un puesto de trabajo puede tener muchas actividades, entendiendo que no todas son esenciales o de alta importancia para la institución. Por ejemplo, realizar los cortes eléctricos no es lo mismo que despachar las listas de corte.

Viéndolo de otra forma, no todas las actividades de un cargo tienen la misma importancia para el manejo de los objetivos institucionales.

Es por eso que un perfil de competencias se inicia a partir de las actividades esenciales.

*La identificación de actividades esenciales es una aplicación del Teorema de Pareto en los puestos de trabajo. En su forma más general el teorema dice: "el

80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de causas restantes genera apenas un 20% de los resultados". La idea es que los expertos identifiquen ese 20% de actividades críticas (causas) que generan el 80% de los resultados para la organización. La siguiente figura ilustra el Teorema de Pareto.

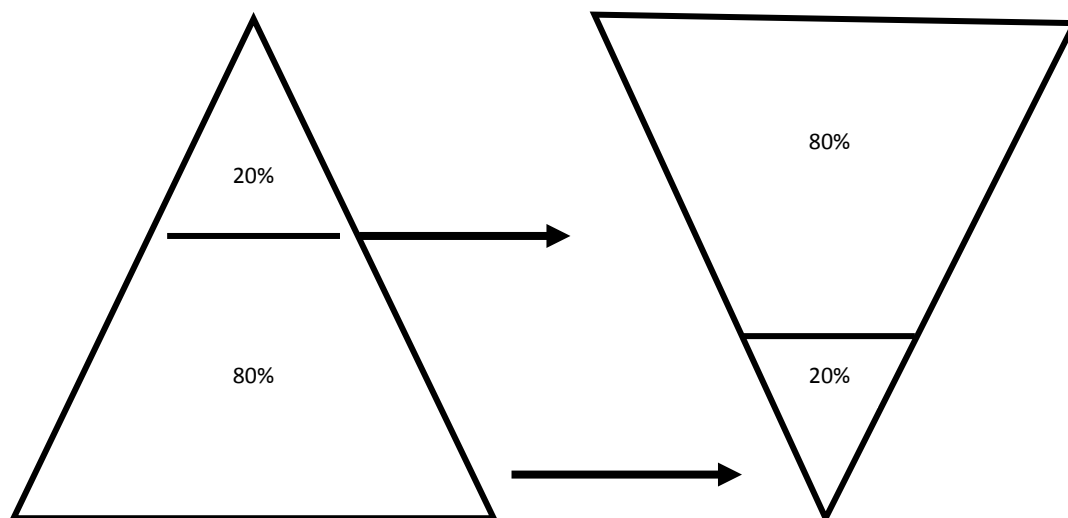


Figura 1.1. Teorema de Pareto. Nota.

Fuente : Tomada de García (1997). * Grafico recopilado y sacado de Pareto para la Tesis.

Para aplicar el Teorema de Pareto

Dentro de este procesos se debe entregar esta matriz en donde una de las columnas dice: “liste todas las actividades del puesto”.

Dentro de este cuadro se deben anotar todas las actividades o funciones que se realizan en el puesto y también aquellas que deberían específicamente hacerlas.

Los datos que van en las otras columnas se las hace seguido de haberlas llenado las actividades del puesto. Cuando iniciemos a redactar las descripciones de las funciones, comencemos con un verbo en indicativo o infinitivo compra o comprar, planea o planear, revisa o

revisar, etc. y posteriormente, escribamos el objeto del verbo qué, quién.
Se debe resaltar los puntos más relevantes e importantes del trabajo.

Descripciones correctas e incorrectas de tareas: ejemplos

Ejemplos de descripciones Incorrectas	Problemas detectados En la descripción	Descripciones corregidas
Se mantiene actualizado en los avances del área.	El verbo ser no describe conductas o acciones observables.	Estudia los nuevos avances del área.
Visita y vende a los clientes.	Las acciones de visita y venta no son necesariamente consecutivas. Son dos tareas separadas.	Visita a los clientes asignados. Vende los productos XYZ.
Elabora informes.	Demasiado genérico. Falta especificar el tipo de reportes.	Elabora los informes de producción mensual.
Control operativo.	Confuso, falta un verbo.	Controla el proceso operativo de planta.
Contesta rápidamente las llamadas telefónicas o contesta las llamadas antes de los tres primeros segundos.	Las descripciones no deben contener adverbios o adjetivos (rápidamente, adecuadamente, bien, etc.) ni tampoco indicadores de logro o eficacia.	Contesta las llamadas telefónicas.
Conoce las solicitudes de	El verbo conocer no es observable. El análisis de	Estudia las solicitudes de préstamos.

préstamos.	puestos describe solamente conductas observables.	
Redacta los informes de ventas mensuales.	Los verbos no deben estar en primera persona. Se debe usar el tiempo indicativo (redacta) o también el infinitivo (redactar), aunque esta última forma es preferible en la descripción de procesos de trabajo y en la descripción de funciones, no de tareas.	Redacta los informes de ventas mensuales.
Está al tanto de los pedidos de los clientes.	El verbo estar no describe conductas o acciones observables.	Atiende los pedidos de los clientes.
No abandona la recepción durante la jornada.	Las descripciones no deben empezar con frases en negativo.	Permanece en la recepción durante la jornada.
Concreta cinco ventas del producto X al mes.	Es una descripción de resultados y no de actividades.	Vende el producto X.
Revisa diariamente los despachos efectuados.	Las descripciones no deben contener adverbios de lugar o tiempo (diariamente, etc.).	Revisa los despachos efectuados.
Instala el sistema eléctrico de los vehículos.	La descripción es correcta en su aspecto formal. Sin embargo, cuando se trata de una actividad que es ejecutada por un grupo de personas en un contexto de equipo, la descripción debe reflejar esa característica	Colabora en la instalación del sistema eléctrico de los vehículos.

	con verbos como colabora, apoya, soporta, participa, etc.	
--	---	--

Fuente tomada de la guía de descripción de puestos,

De E. Moreno

Hay que estar claros que cuando se escriben tareas, es recomendable evitar el uso de los siguientes verbos: supervisar, planificar, controlar, organizar, dirigir administrar, gestionar, y procesar. Se considera que estos verbos regularmente se utilizan para agrupar varias acciones o tareas, por lo que se debe no caer en este error y hacerlo con cuidado

Como también es importante evitar se utilicen verbos que denoten acciones interiorizadas como: valora, piensa aprecia, estima, conoce, comprende, conciencia, sabe, etc. Es por eso que se debe utilizar verbos observables específicos que no denotes confusión en las tareas del empleado.

Realizada su explicación y atendidas las preguntas de los informantes termine esta parte diciendo:

Es importante estudiar bien y entender cuál es la diferencia entre una tarea y una función ya que puede generar confusiones para los expertos.

Es por eso que se debe utilizar y comprender como “actividades de trabajo” resaltando y puntualizando todo lo que las personas en su puesto de trabajo hacen.

Después se explicará y se empezará con la etapa en la que calificaremos cada una de las actividades sobre la base de las siguientes escalas: frecuencia, consecuencias de los errores y complejidad.

Para seguido de esta etapa proceder a entregar una encuesta de calificaciones de actividades de trabajo.

Dentro de estas actividades se debe escoger la tarea que haya obtenido la mayor puntuación total considerándose esta como las más esenciales del puesto.

METODOLOGÍA PARA VALORAR ACTIVIDADES E IDENTIFICAR LAS ESCENCIALES

Las escalas sirven para valorar actividades e identificar las esenciales de puestos; procesos y grupos ocupacionales, etc.

F = frecuencia

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

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

FACTORES / DEFINICIÓN	PARA APLICAR ESTA ESCALA HÁGASE LA SIGUIENTE PREGUNTA
<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia: cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad. 	<p>¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño. 	<p>¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y 	<p>¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? o, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un</p>

destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	para elevado grado de conocimientos y destrezas?
--	--

Gradación de los Factores

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

	(Bimensual, trimestral, semestral, etc.)	poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
--	--	---	--

Fuente: Tomado de: <http://eddymercado.files.wordpress.com/2013/04/tabla-de-valoraciones.pdf>

FORMULA PARA VALORAR LAS ACTIVIDADES Y ESTABLECER LAS ESENCIALES

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

Total = Frecuencia + (Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución erradas Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad)

Para identificar las actividades esenciales:

1. Las actividades esenciales será máximo 4.
2. Las puntuaciones totales más altas son las esenciales de entre tres o cuatro actividades.

Qué significa una actividad esencial:

- 1.- Son importantes porque aportan de mayor valor a la institución.
- 2.- Están dentro de un alto grado de conocimiento, aptitudes y destrezas etc.

“Metodología MPC, (Paredes y Asociados)”

Después de haberlas encontrado las mejores actividades que son consideradas como un alto aporte a la institución UISRAEL, dentro de las cuatro mejores se iniciará con la siguiente etapa que es el levantamiento del perfil de competencias.

En este caso se deberán identificar dentro de un máximo nivel de rendimiento qué conocimientos y destrezas se requieren para desempeñar las actividades esenciales.

Al no tener una clara descripción actualizada de funciones. Se aplicara las ventajas del método MPC® en donde se tendrá consecuentemente la obtención de la información necesaria para elaborar el manual de funciones de la organización.

Como Elaborar el Perfil de Competencias

Se conoce por competencias ya que es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras cualidades requeridas para desempeñar un puesto o actividad con calidad dentro de una competencia adquirida.

Hay que saber que las competencias son base importante que Recursos Humanos debe utilizar constantemente para abastecer los puestos de trabajo de forma idonia y optima. Y esto solo se lo puede hacer sacando del análisis de las actividades esenciales del puesto.

A continuación se deberá identificar los conocimientos y las destrezas requeridas para el puesto y esto se lo hace con la siguiente metodología.

Metodología para identificar los conocimientos

En una hoja se debe llenar los siguientes datos en el cual solamente estarian las actividades esenciales del puesto, y luego se llena los conocimiento requeridos, aquí se realizará a cada una de las actividades del puesto que va a desempeñar esta actividad

preguntas: ¿qué conocimientos se requieren, aclarando que no todas las actividades de un puesto requieren conocimiento por loqu se dejara en blanco el espacio asignado.

Liste solamente	Conocimientos	Destrezas	Otras
------------------------	----------------------	------------------	--------------

las actividades esenciales	requeridos	requeridas	competencias
1.			
2.			
3.			

Que se entiende por conocimientos:

Se entiende por conocimientos, aquella información adquirida mediante diferentes maneras como por ejemplo, capacitación formal o informal, estudios, medios visuales, lectura, etc.;

Es muy importante y normal entender conocimientos con diferentes competencias como son las destrezas, las capacidades, etc. Para lo cual se debe aplicar la siguiente regla:

-Habeces los conocimientos empiezan con sustantivos, finanzas, economía, contabilidad, etc.

-Y las destrezas empiezan con un verbo manejar, inspeccionar, negociar, etc.

Para mejorar la noción de conocimientos y destrezas es importante guiarse en estos ejemplos:

Ejemplos	¿Es un conocimiento o una destreza?	Respuestas
Aplicar estrategias de ventas	Destreza	Porque las estrategias se las pone en práctica.

Técnicas de entrevista	Conocimiento	Porque las técnicas requieren estudio formal.
Manejo de entrevistas	Destreza	Porque para manejar una entrevista hay que ejecutarla.
Ventas y mercadeo	Conocimiento	Es una área de conocimientos.
Principios y técnicas de ventas	Conocimiento	Porque las técnicas de venta se las estudia.
Elaborar estadísticas de clientes	Destreza	Si bien hay que saber de estadística, la elaboración ya es un conocimiento aplicado, o sea, una destreza.
Manejar Excel	Destreza	Es una destreza, por ser un conocimiento en acción.
Estadísticas sobre clientes	Conocimiento	Porque hay que indagar para conocer las estadísticas sobre clientes.
Economía y finanzas	Conocimiento	Son áreas que requieren estudio formal.
Elaborar balances contables	Destreza	Es una destreza. Las destrezas son conocimientos en acción.

Guía para identificar conocimientos informativos

Áreas de conocimientos informativos	Descripción
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.

3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.
8. Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.
9. Otros grupos	Conocimiento de personas / grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.
10. Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.
11. Otros conocimientos informativos.	

Tabla 1.3, tomada de la Metodología del MPC

Se deberá determinar si existen destrezas específicas.

-Dominio de idiomas escritos o hablados (inglés, francés, etc.).

-Operación de equipos (fax, computadores, teléfonos, etc.).

-Operación de máquinas o herramientas (taladros, sierras, moladoras, etc.).

-Manejo de programas informáticos (Word, Excel, etc.).

Ejemplo de los resultados que deben generar los expertos en el taller:

Recepcionista – telefonista

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas
1. Responde las llamadas telefónicas.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución.	Operación de central telefónica
2. Atiende a los clientes y al público.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución.	Orientación de servicio
3. Orienta a los clientes.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución.	Orientación de servicio
4. Llega y sale del trabajo según el horario establecido.	Horarios de trabajo.	

Vendedor

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas
1. Vende el producto X.	Mercado y la competencia	Persuasión Orientación de servicio
2. Realiza seguimiento de postventa.	Datos del cliente.	Persuasión Orientación de servicio
3. Entrega los reportes de ventas y visitas durante la última semana de cada mes.	Datos de ventas y visitas.	Elaboración de reportes

Ejemplo: Fuente o diseño tomada de la Metodología del MPC Paredes y Asociados

El perfil de competencias de la recepcionista puede lucir así:

Perfil de competencias

Recepcionista – telefonista

Cargo:	RECEPCIONISTA		
Organización / División :	UISRAEL ADMINISTRATIV A	Departamento / Unidad:	Unidad Financiera Administrativ a
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:	Directora Administrativa		
Cargo supervisado:	Es controlada por la buena atención a los usuarios		

Misión del cargo:

Recibir llamadas de todos los usuarios, trasladar las llamadas a las diferentes áreas.

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas	Otras competencias
1. Responde las llamadas telefónicas.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución	Operación de central telefónica	Amabilidad Expresión verbal
2. Atiende a los clientes y al	Áreas, personas, productos y servicios de la	Orientación de servicio	Amabilidad Expresión

público.	institución		verbal
3. Orienta a los clientes.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución	Orientación de servicio	Amabilidad Expresión verbal
4. Llega y sale del trabajo según el horario establecido.	Horarios de trabajo.		Escrupulosidad

La siguiente tabla indica en qué medida la capacitación y el entrenamiento modifican a diversos tipos de competencias.

Grado en que la capacitación y el entrenamiento modifican o desarrollan a diversos tipos de competencias.

Tipos de competencias	Grado de modificabilidad
Conocimientos	Fácilmente modificables
Destrezas o habilidades	Fácilmente modificables
Aptitudes o capacidades	Poco modificables
Rasgos de personalidad	Poco modificables
Motivaciones	Poco modificables
Actitudes	Medianamente modificables
Intereses	Medianamente modificables
Creencias	Poco modificables
Valores	Poco modificables

Nota. Tabla tomada de Moreno (2001).

Ejemplos de la encuesta de selección y capacitación

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

1 = durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).

2 = antes y durante el desempeño del puesto.

3 = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

Recepcionista – telefonista	
Conocimientos	1,2,3
Áreas, personas, productos y servicios de la institución	1
Destrezas	1,2,3
Operación de la central telefónica	1
Orientación de servicio	3

Vendedor	
Conocimientos	1,2,3
Mercado y la competencia	2
Datos del cliente	1
Datos de ventas	1
Destrezas	1,2,3
Persuasión	3
Orientación de servicio	3
Elaboración de reportes	2

Misión del Puesto: Para que un objetivo del puesto sea técnica debe cumplir con las siguientes características:

Criterios que debe cumplir la frase de propósito principal
a. La frase no debe exceder de cuatro líneas.
b. Es aplicable solamente al cargo en cuestión y no a otros *
c. Empezar con un verbo en infinitivo.
d. No contener más de cuatro verbos.
e. Los verbos usados son de conducta observable (reflejan acción) o referidos a resultados a conseguir (lograr, obtener, concretar, etc.).
f. Usar verbos en tiempo presente.

g. No usar adjetivos (muy, mucho, grande, etc.).
h. Si utiliza adverbios (adecuadamente, diariamente, etc.), son pocos y pertinentes al contenido de la frase.
i. No utilizar palabras estereotipadas (excelente, innovación, pasión, etc.)

1. **Educación requerida:** Para tal efecto se puede hacer uso de las siguiente matrices:

Nivel de Educación Formal	Años de estudio	Título	Área Académica
Formación básica			
Bachiller			
Estudiante universitario			
Tecnólogo			
Licenciatura			
Título profesional (especialización)			
Post grados: Diplomado <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/>			

Capacitación Adicional (Cursos, Seminarios, Pasantías)	
Materias	Número de horas

3.Experiencia requerida: En esta instancia el facilitador debe solicitar que se establezca la experiencia requerida para ocupar esta posición, es importante el realizar el mismo énfasis en el sentido que no se refiere a la experiencia de los ocupantes actuales del cargo, sino a lo que el cargo

requeriría en ese sentido. Para tal efecto se puede utilizar la siguiente matriz:

Experiencia	
<input type="checkbox"/> Experiencia en instituciones similares <input type="checkbox"/> Experiencia en puestos similares	
<input type="checkbox"/> Tres meses <input type="checkbox"/> Seis meses <input type="checkbox"/> Un año	<input type="checkbox"/> Uno a tres años <input type="checkbox"/> Tres a cinco años <input type="checkbox"/> Más de cinco años

Indicadores de Gestión Posicionales: Los indicadores de gestión son elementos cuantitativos que permiten medir los resultados esperados de una actividad para determinar si: (a) cumplen con ciertas especificaciones y, a su vez, establecer si (b) la actividad ha sido desempeñada de un modo competente.

Transcriba solamente las actividades esenciales	Clientes ¿Quién(es) es el cliente, usuario o beneficiario directo de este producto o servicio?	Principales Indicadores de gestión de cada actividad (Señale por lo menos uno por actividad)	Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?).	<i>Meta de Efectividad Esperada</i>
1.				
2.				
3.				

Ejemplos:

ACTIVIDAD ESENCIAL	INDICADORES
1. Vende el producto X.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de unidades a vender en

	determinado período de tiempo.
2. Atiende las llamadas telefónicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción de los usuarios con la atención telefónica.
3. Inspecciona la calidad de los productos.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de productos inspeccionados en cierto período de tiempo. • Ausencia de productos con falla.

Sobre las competencias

Se deberá analizar :

- Si los conocimientos son realmente conocimientos.
- Si las destrezas son realmente destrezas.
- Si las competencias propuestas tienen sentido.

Los siguientes ejemplos ilustran estos puntos:

Ejemplo 1: puesto A

Conocimientos requeridos

- Administración financiera.
- Sistemas de información.
- Manejo de recursos humanos.

De los tres conocimientos propuestos, el tercero es incorrecto porque las destrezas empiezan con un verbo. Todo lo que sea “manejo” de algo, implica una destreza o habilidad.

Ejemplo 2: puesto B

Destrezas requeridas

-Negociación.

-Políticas de distribución.

-Construcción de relaciones.

Evidentemente la segunda “destreza” es un conocimiento porque se trata de un sustantivo y los sustantivos por lo general hacen referencia a los conocimientos

Formato para el levantamiento de puestos por competencias

HOJA Nº 1

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO					
Unidad o Departamento:					
Nombre del Puesto:					
Fecha:					
Experto/s [Nombre de participante/s]: Hoja No. 1					
No .	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total
1					
2					
3					

HOJA Nº 2

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO	
Hoja No. 5	

Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)	Interrelación PCD	Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) VER ANEXO 2	Otras competencias (Aptitudes – rasgos) VER ANEXO 3
1.				
2.				
3.				

√ Recuerde que un cargo posee: **tres (3) Actividades Esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es igual o menor a diez (10)**

√ Un cargo posee: **cuatro o cinco (4 o 5) actividades esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es mayor a diez (10)**

Los conocimientos informativos se adquieren en los procesos de inducción de personal, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. (Para este proceso deberán ser consideradas las actividades esenciales del cargo y el cargo en general)

HOJA N° 3

PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS ®

Establezca si el cargo requiere de destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación.
- Si es aplicable al puesto, en la columna “¿aplica?” marque con un visto (✓).
- En la columna “Especifique”, determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del cargo es necesaria la destreza “Manejar programas informáticos”, en la columna “Especifique”, (Programas externos) deberá escribir: “Ms Office, Project, Visio, etc.”. Si aplica en (Programas internos) escribirá los programas que han sido creados por la Empresa o que son de uso exclusivo de la misma “Compers, Sigac, Open flexis, etc.”.
- La columna de requerimiento se completará en un siguiente paso.

DESTREZAS LABORALES ESPECÍFICAS

3. Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	<input type="checkbox"/>		①②③
4. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input type="checkbox"/>		①②③

HOJA N° 4

ENCUESTA DE REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

En procesos de selección de personal NO todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato seleccionado se vincula a la organización.

El propósito de esta encuesta es que usted, como experto en el puesto, identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles debe tener o conocer antes de ingresar a la organización. Sus respuestas serán de utilidad para identificar instrumentos efectivos de selección y capacitación de personal.

Debe calificar cada uno de los conocimientos y destrezas del puesto que está analizando, según la siguiente escala:

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

- ① = **durante** el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).
- ② = **antes y durante** el desempeño del puesto.
- ③ = **antes** de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

Transcriba a continuación:

- Conocimientos académicos,
- Destrezas requeridas,

Para ello utilice la información redactada en la Página No. 5

Transcriba los “Conocimientos académicos” (PAG 5 /)	Señal e	Transcriba las “Destrezas Requeridas” (PAG 5 / 4ta. columna)	Señal e
1.	①②③	1.	①②③
2.	①②③	2.	①②③
3.	①②③	3.	①②③

HOJA Nº 5

METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISIÓN, REQUISITOS ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTIÓN

®

Paso 1: Defina la misión del Puesto

Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, qué es lo que hace el puesto?

(Ejemplo de misión: Dirigir, controlar y coordinar procesos operativos, administrativos y técnicos del área comercial de la Empresa. Misión para el cargo: Gerente o Jefe comercial)

.....

Paso 2: Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requerida para el desempeño del cargo, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del cargo.

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? (✓)	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)
Título de primer nivel (Secundaria completa)	<input type="checkbox"/>		

Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera universitaria incompleta)	<input type="checkbox"/>		
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)	<input type="checkbox"/>		
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado/ especialización, Maestría, Doctorado)	<input type="checkbox"/>		

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)						
Materia/Tema	Número de horas (Marque con una X)					
	8 Horas	20	40	80	120	Otro

Paso 3: Establecer Requerimientos de Experiencia

Experiencia necesaria para ocupar el cargo Seleccione rellenando el círculo (●)	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Experiencia en instituciones similares ○ Experiencia en cargos similares ○ Experiencia interna en otros cargos 	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Menos de un año (< a 1) ○ Entre uno y dos años (1 – 2) ○ Entre dos y cuatro años (2 – 4) ○ Entre cuatro y seis años (4 – 6) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Entre seis y ocho años (6 – 8) ○ Entre ocho y diez años (8 – 10) ○ Entre once y quince años (11 – 15) ○ Más de quince años (> a 15)

HOJA Nº 6

Paso 4: Establecimiento de Indicadores de Gestión Posicionales

Los indicadores de gestión son elementos cuantitativos que permiten medir los resultados esperados de una actividad para determinar si: (a) cumplen con ciertas especificaciones y, a su vez, (b) establecer si la actividad ha sido desempeñada de un modo competente.

Dentro de la matriz que se presenta a continuación usted debe completar las siguientes columnas:

- **Indicadores de gestión:** en su forma más general, son los indicios o evidencias de que los resultados han sido cumplidos de un modo satisfactorio o favorable para la institución. En este punto hágase una de las siguientes preguntas: ¿De qué manera se puede medir esta actividad?, ¿Cómo puedo medir cuan bien se está haciendo esta actividad?, ¿Cuál es el resultado inmediato de la actividad y cómo se puede medir el resultado?. Tome en cuenta que un indicador es la forma de medir lo que se está haciendo dentro de una actividad, este debe ser cuantificable y por ende medible, SIEMPRE DEBE LLEGAR A ENTREGAR UN NUMERO.
- **Fórmula de Cálculo:** Escriba la forma de cómo se va a calcular este indicador o coloque una pequeña interpretación de lo que muestra el indicador
- **Fuente de verificación:** Escriba el medio por el cual es factible comprobar el cumplimiento del indicador: registros, encuestas, índices, otros.
- **Meta de Efectividad Esperada:** Es la medida establecida o el objetivo para alcanzar con el indicador.
- **Clientes:** ¿quién o quiénes reciben de manera directa el resultado de la actividad? Los clientes pueden ser internos o externos y no se deben escribir nombres de personas.

Ejemplos de categorías de indicadores más usados:

- **Tiempo:** medidas basadas en la medición del tiempo; tiempo de ejecución, tiempo de ciclo, tiempo de respuesta, tiempo de entrega, oportunidad, etc.
- **Volumen o cantidad:** indicadores basados en el conteo de unidades tangibles; medidas de productividad, de cantidad, de eficiencia, desperdicios, etc.
- **Calidad:** medidas donde un resultado debe cumplir con una serie de especificaciones o criterios previamente establecidos. Incluye indicadores como: disponibilidad, pertinencia, adecuación, coherencia, fiabilidad, parcialidad, convergencia, seguridad, etc.
- **Satisfacción:** nivel de satisfacción de clientes, usuarios. Se los mide con encuestas de opinión o satisfacción. Indicador importante en actividades cuyo resultado es el ofrecimiento de servicios.
- **Costos:** costos de producción, facturación, ahorros, presupuestos y cualquier otro indicador expresado en unidades económicas.

Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (¿De qué manera se puede medir esta actividad?) VER ANEXO 4	Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	Fuente de verificación	Meta de Efectividad Esperada	Cliente o Beneficiario
1.					
2.					
3.					
EJEMPLO: Atender requerimientos y solicitudes de clientes internos y externos de la empresa, en lo que refiere a procesos de facturación	1) Nivel de satisfacción de clientes internos y externos 2) Eficacia en la facturación	(Total de clientes satisfechos / Total de clientes atendidos) *100 (Valores facturados / valores de consumo en planilla)*100	Encuestas de satisfacción de clientes Sistema de facturación	90 100	Empresa "X" Clientes externos

LEVANTAMIENTO DE PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD ISRAEL

DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	DIRECTORA FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y DE TALENTO HUMANO
---------------	---

Organización / División :	UISRAEL	Departamento / Unidad:	UNIDAD FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y TALENTO HUMANO
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:	RECTOR		
Cargo supervisado:	COORDINADORA ADMINISTRATIVA, COORDINADORA FINANCIERA		

2. Misión del cargo:

Controlar, coordinar, formular y evaluar los procesos administrativos financieros y de Talento Humano de la Universidad, para el logro de los objetivos planteados.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Administrar los diferentes subsistemas de la gestión del talento humano de la Universidad.	Universidad	Eficacia en la administración.	(Procesos realizados/procesos verificados)*100	100	Porcentaje

Controlar y aprobar la utilización del presupuesto asignado para las diferentes áreas.	Universidad	Ejecución Presupuestaria.	(Presupuesto atendido/presupuesto solicitado)*100	100	Porcentaje
Supervisar los bienes y servicios adquiridos y contratados para el funcionamiento de la Universidad.	Universidad	Control de bienes.	(Satisfacción en la supervisión de bienes y servicios)*100	100	Porcentaje

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Administrar los diferentes subsistemas de la gestión del talento humano de la Universidad.	Administración de recursos humanos.	Manejo de recursos humanos. Monitoreo y control.	Comprensión oral. Expresión oral.
Controlar y aprobar la utilización del presupuesto asignado para las diferentes áreas.	Finanzas y Presupuesto	Pensamiento analítico. Manejo de recursos financieros.	Ordenar información. Reconocimiento de problemas.
Supervisar los bienes y	Administración	Pensamiento	Facilidad

servicios adquiridos y contratados para el funcionamiento de la Universidad.		analítico.	numérica. Razonamiento matemático.
--	--	------------	---------------------------------------

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
TITULO DE TERCER NIVEL	INGENIERO,	COMERCIAL, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, FINANZAS Y OTRAS SIMILARES

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
LEGISLACIÓN TRIBUTARIA	20
LEGISLACIÓN LABORAL	20
CONTROL Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	80

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
---------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------

Administración de recursos humanos.	X	
Finanzas y Presupuesto	X	
Administración	X	

8. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Microsoft Office, Internet	X	X
Operar equipos de oficina:	Fax, scanner, copiadora, impresora, proyector	X	X

9. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X	X
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los	X	X

	mejores para la realización de un trabajo.		
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	X	X

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	2 a 4 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

11. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

		organización	
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 cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Administrar los diferentes subsistemas de la gestión del talento humano de la Universidad.	5	5	5	30	SI
Controlar y aprobar la utilización del presupuesto asignado para las	1	5	5	26	SI

diferentes áreas.					
Supervisar los bienes y servicios adquiridos y contratados para el funcionamiento de la Universidad.	5	5	4	25	SI
Apoyar en las decisiones relacionadas a planes de trabajo y proyectos propuestos por el Rectorado.	4	3	4	16	NO
Realizar todas las demás funciones y/o actividades solicitadas por la unidad	5	3	3	14	NO

DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	COORDINADOR FINANCIERO		
Organización / División :	UISRAE L	Departamento / Unidad:	UNID. FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y TALENTO HUMANO
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	QUITO
Cargo supervisor:	DIRECTORA DE LA UNIDAD		
Cargo supervisado:			

2. Misión del cargo:

Realizar, analizar e informar los trámites correspondientes a pagos de sueldos, caja chica, proveedores, de la universidad, con la finalidad de viabilizar todas las actividades financieras de la Unidad.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Realizar los pagos de proveedores, sueldos y caja chica	Universidad	Eficacia en los pagos	$(\text{Pagos realizados/pagos solicitados}) * 100$	100	Porcentaje
Informar a la Directora de la unidad, en cuanto a la gestión financiera y presupuesto de la Ulsrael.	Interna	Satisfacción Clientes.	$\text{Presupuesto gastado/presupuesto asignado} * 100$	100	Porcentaje
Ingresar los datos al sistema de activos para mantener un control de bienes.	Interna	Eficacia en el ingreso de datos	$(\text{bienes ingresados/bienes existentes}) * 100$	100	Porcentaje

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Realizar los pagos de proveedores, sueldos y caja chica	Contabilidad Administración e personal	Destreza matemática. Pensamiento crítico.	Razonamiento deductivo.
Informar a la Directora de la unidad, en cuanto a la gestión financiera y presupuesto de la Ulsrael.	Finanzas Derecho Tributario.	Destreza matemática. Pensamiento crítico.	Reconocimiento de problemas.
Ingresar los datos al sistema de activos para mantener un control de bienes.	Control automático. Administración	Pensamiento crítico.	Razonamiento deductivo. Reconocimiento de problemas.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Título tercer Nivel	Ingeniería	Administración, Finanzas, Auditoría, Contabilidad

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de
-------------------------------------	---------------------------------

	horas del curso/seminario/pasantías requerido
Derecho Laboral	20 Horas
Tributación	20 Horas
Análisis Financiero	20 Horas

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	
Administración de personal	X	

8. . Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Microsoft Office, Sistema Contable	X	

9. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
-----------------------------------	------------	----------------------------	-------------------------------

Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	X	X
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X	X
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	X

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 año
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

11. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades

4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Realizar los pagos de proveedores, sueldos y caja chica	5	4	5	25	SI
Informar a la Directora de la unidad, en cuanto a la gestión	5	3	5	20	SI

financiera y presupuesto de la Ulsrael.					
Ingresar los datos al sistema de activos para mantener un control de bienes.	4	4	4	20	SI
Verificar el cumplimiento de las normativas legal en de los procesos del área	5	3	4	17	NO
Aplicar los principios contables en los diferentes procesos financieros.	3	2	3	9	NO
Analizar los requerimientos de los diferentes departamentos para cubrir las necesidades institucionales.	3	2	2	7	NO
Analizar y proponer criterios que permitan cubrir las diferentes necesidades de información financiera.	3	2	2	7	NO

DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO		
Organización / División :	UISRAE L	Departamento / Unidad:	UNID. FINANCIERA, ADMINISTRATIV

			A Y DEL TALENTO HUMANO.
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:	Directora de la Unidad		
Cargo supervisado:			

2. Misión del cargo:

Elaborar informes, acciones de personal, cambios administrativos, descuentos, licencias de acuerdo a los reglamentos internos, leyes, procedimientos, a fin de cumplir con los requerimientos solicitados por las diferentes dependencias de la Institución.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Realizar el proceso de selección y contratación de personal	Universidad	Eficacia en la contratación	# Contrataciones realizadas/# necesidades planteadas)*100	95	Porcentaje
Realizar acciones de personal como	Interna	Eficacia en la	(Acciones de personal	100	Porcentaje

cambios administrativos, descuentos, licencias, etc.		elaboración de acciones de personal.	realizadas/Acciones de personal requeridas)100		
Realizar los pagos de sueldos y remuneraciones de acuerdo a la normativa legal.	Interna	Eficacia en el pago.	Pagos realizados/pagos programados *100	100	Porcentaje

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Realizar el proceso de selección y contratación de personal	Administración de recursos humanos.	Trabajo en equipo.	Iniciativa.
Realizar acciones de personal como cambios administrativos, descuentos, licencias, etc.	Administración de recursos humanos.	Trabajo en equipo.	Razonamiento inductivo.
Realizar los pagos de sueldos y remuneraciones de acuerdo a la normativa legal.	Administración de recursos humanos.	Recopilación de información.	Facilidad numérica

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Titulo Tercer Nivel	Psicología, Ingeniería en RRHH, Adm. Empresas	Laboral, Industrial, Recursos Humanos, Adm. Empresas

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Legislación Laboral	20 Horas
Administración de personal	20 Horas

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración de recursos humanos	X	X

8. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
------------------------------	----------------	-----------------------------------	--------------------------------------

Manejar programas informáticos Externos	Ms Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	Sistema Administrativo		X

9. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	X
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	X

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
----------------------------	---------

1. Tiempo de experiencia:	1 año
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

11. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de

		incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Realizar el proceso de selección y contratación de personal	3	4	4	19	SI
Realizar acciones de personal como cambios administrativos, descuentos, licencias, etc.	3	4	4	19	SI
Realizar los pagos de sueldos y remuneraciones de acuerdo a la normativa legal.	5	4	3	17	SI
Elaborar memorándums, oficios e informes de acuerdo a los reglamentos, leyes, manuales y procedimientos correspondientes	5	3	3	14	NO
Actividades solicitadas por el jefe y que estén de acuerdo a su puesto de trabajo	3	3	3	12	NO

DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	COLECTORA		
Organización / División :	UISRAEL/Dirección Financiera	Departamento / Unidad:	Unidad Financiera.
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Quito
Jefe Inmediato:	Directora Financiera		
Subordinados:			

2. Misión del cargo:

Realizar el cobro de valores por concepto de pagos por servicios educativos y conciliar las cuentas para luego ser depositados en el banco.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Analizar y conciliar el parte diario de recaudación y reportar y corregir novedades.	Interna	Eficacia en la actividad.	(valores registrados en Partes de Recaudación / valores físicos depositados en Banco autorizado	100	Porcentaje

Elaborar, recopilar y clasificar la documentación de respaldo de las Recaudaciones realizadas para la UISAREL	Interna	Eficacia en la actividad.	(Recaudación respaldada / Recaudación registrada)	100	Porcentaje
Realizar el cobro de valores realizados por los estudiantes de la Ulsrael por concepto de servicios de educación.	Interna	Eficacia en la actividad.	Valores recibidos /valores pagados	100	Porcentaje

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas y habilidades laborales	Otras competencias
Analizar y conciliar el parte diario de recaudación y reportar y corregir novedades.	Contabilidad	Destreza matemática.	Atención selectiva. Reconocimiento de problemas
Elaborar, recopilar y clasificar la documentación de respaldo de las Recaudaciones	Contabilidad	Organización de la información	Ordenar Información

realizadas para la UISAREL			
Realizar el cobro de valores realizados por los estudiantes de la Ulsrael por concepto de servicios de educación.	Contabilidad	Destreza matemática	Atención selectiva.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Título Segundo Nivel	Bachiller	Contabilidad y Administración, Ciencias

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Manejo de Programa Informático	4 Horas
Servicio y Calidad en Atención al Cliente	8 Horas

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	

8. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	6 MESES
2. Especificidad de la experiencia:	Atención al Cliente y/o Recaudación

9. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

		áreas funcionales de la organización	
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 cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades del cargo	FR	C E	C M	Tot al	Esenc ial
Analizar y conciliar el parte diario de recaudación y reportar y corregir novedades.	5	5	5	30	SI
Elaborar, recopilar y clasificar la	5	5	4	25	SI

documentación de respaldo de las Recaudaciones realizadas para la UISAREL					
Realizar el cobro de valores realizados por los estudiantes de la Uisrael por concepto de servicios de educación.	5	5	3	20	SI
Analizar y proponer los créditos y facilidades de pago de pensiones y más rubros relacionados a la educación académica.	5	3	4	17	NO
Colaborar en otras actividades solicitadas por el Jefe inmediato dentro de su ámbito de competencia	5	4	3	17	NO

DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	DIRECTOR DE LA UNIDAD DE APOYO Y RECURSOS TECNOLÓGICOS		
Organización / División :	UISRAEL	Departamento / Unidad:	UNIDAD DE APOYO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	
Cargo supervisor:	RECTOR		
Cargo supervisado:	ASISTENTE DE LA UNIDAD		

2. Misión del cargo:

Planificar, dirigir, coordinar la orientación de tecnología informática de la institución para apoyar con herramientas a los procesos de la organización alineados a estándares de calidad.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Administrar y proponer la implementación de la visión tecnológica para soluciones de información a procesos empresariales	Interna	Eficacia.	(Plan estratégico informático / Programas Programados) X 100	90	Porcentaje
Definir y mantener la integración y estandarización de las plataformas tecnológicas de la institución, y sus actualizaciones y proyectos	Interna	Eficacia.	(Porcentaje de aplicativos integrados / Arquitectura de presentación) X 100	90	Porcentaje
Elaborar e implementar el plan de contingencias de tecnología informática, en coordinación con	Interna	Eficiencia.	(Porcentaje de plan de Contingencia / cumplimiento del plan	90	Porcentaje

las otras funciones			contingenci a) X 100		
---------------------	--	--	-------------------------	--	--

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Administrar y proponer la implementación de la visión tecnológica para soluciones de información a procesos empresariales	Administración de redes. Informática. Seguridad informática.	Recopilación de información. Trabajo en equipo.	Ordenar información. Razonamiento deductivo.
Definir y mantener la integración y estandarización de las plataformas tecnológicas de la empresa, y sus actualizaciones y proyectos	Informática. Seguridad informática.	Monitoreo y control. Organización de la información.	Reconocimiento de problemas.
Elaborar e implementar el plan de contingencias de tecnología informática, en coordinación con las otras funciones	Informática.	Análisis de operaciones.	Proactividad. Razonamiento deductivo. Razonamiento inductivo.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los	Indique el área de conocimientos
---------------------------	--	----------------------------------

	títulos requeridos	formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Título Tercer Nivel	Ingeniería	Informática, sistemas

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Modelación en Base de Datos	20 Horas
Administración de seguridad informática	20 Horas

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración de redes	X	X
Informática	X	X
Seguridad informática	X	X

8. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
------------------------------	----------------	-----------------------------------	--------------------------------------

Manejar programas informáticos Externos	Analizadores de estructura de datos y aplicaciones de Base de Datos	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Sistemas de monitoreo plataforma informática, flujo documentos,		X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés (Nivel Medio)	X	

9. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien	X	X

	aprendiendo o haciendo algo.		
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	X
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	X

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	5 años, en actividades de Planificación, Dirección, Coordinación, orientada a Tecnología . Informática

11. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución
-------	-----------------	-------------------------------------	---

		actividad o ejecución errada (CE)	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 cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral,	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo /

	semestral, etc.)	en actividades o resultados	conocimientos / habilidades
--	---------------------	--------------------------------	-----------------------------

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Definir y mantener la integración y estandarización de las plataformas tecnológicas de la empresa, y sus actualizaciones y proyectos	1	5	5	26	SI
Elaborar e implementar el plan de contingencias de tecnología informática, en coordinación con las otras funciones	2	5	4	22	SI
Administrar y proponer la implementación de la visión tecnológica para soluciones de información a procesos empresariales	4	4	4	20	SI
Supervisar la administración de los servicios informáticos	3	5	3	18	NO
Asesorar en reuniones internas y externas en temas de tecnología de información y comunicación	2	4	4	18	NO
Planificar proyectos informáticos en relación al plan informático de la Institución	1	4	4	17	NO
Investigar la aplicación de nuevas tecnologías compatibles con las demandas de los distintos clientes	5	4	3	17	NO

Realizar la evaluación y control periódicos del plan informático e informar a la función planificación y desarrollo	4	2	2	8	NO
---	---	---	---	---	----

DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	ASISTENTE DE LA UNIDAD DE APOYO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS		
Organización / División :	UNIVERSIDAD ISRAEL.	Departamento / Unidad:	UNIDAD DE APOYO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:	JEFE DE UNIDAD		
Cargo supervisado:			

2. Misión del cargo:

Apoyar y coordinan la gestión de la Unidad de apoyo de recursos tecnológico tanto en la seguridad informática como en el manejo y provisión uso de herramientas y tecnologías vigentes dentro de la institución.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Cientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Apoyar en las actividades de soporte para la seguridad informática mediante el uso de Internet y otros programas relacionados, a fin de proveer servicios a usuarios internos y externos, desde y hacia Internet.	Interno y Externo	Disponibilidad del servicio.	(Número de días disponibles/ Total de días del año)*100	80	Porcentaje
Operar el aplicativo de antivirus y realizar actividades de monitoreo proactivo, para el control y seguimiento de políticas de seguridad informática.	Interno	Disponibilidad del servicio.	(Número de días disponibles/ Total de días al año) *100	100	Porcentaje
Atender las	Interno	Eficacia	(Necesidades	100	Porcent

diferentes necesidades que se presentan en la institución, con respecto a recursos tecnológicos.	o		atendidas/necesidades presentadas		aje
--	---	--	-----------------------------------	--	-----

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Apoyar en las actividades de soporte para la seguridad informática mediante el uso de Internet y otros programas relacionados, a fin de proveer servicios a usuarios internos y externos, desde y hacia Internet.	Informática.	Generación de ideas. Operación y control.	Cooperación. Ordenar información.
Operar el aplicativo de antivirus y realizar actividades de monitoreo proactivo, para el control y seguimiento de políticas de seguridad informática.	Informática.	Aprendizaje activo. Operación y control.	Iniciativa. Ordenar información.

Atender las diferentes necesidades que se presentan en la institución, con respecto a recursos tecnológicos.	Informática	Generación de ideas	Iniciativa
--	-------------	---------------------	------------

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Título Tercer Nivel	Ingeniería	Sistemas, Electrónica.

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Windows XP	20 Horas
Windows 7	20 Horas
Seguridad informática	20 Horas

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
---------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------

Informática	X	
-------------	---	--

8. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X	X
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	X
Operación y control	Controlar la operación de equipos o sistemas.	X	X

9. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 año
2. Especificidad de la experiencia:	Manejo de programas informáticos Windows XP, Windows 7 y herramientas generales de

computador.

10. Actividades del cargo:

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

		resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	/ conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Operar el aplicativo de antivirus y realizar actividades de monitoreo proactivo, para el control y seguimiento de políticas de seguridad informática, generando reportes mensuales de seguimiento del estado del sistema de antivirus empresarial.	5	4	3	17	SI
Apoyar en las actividades de soporte para la seguridad informática mediante el uso de Firewall, Internet y otros programas relacionados, a fin de proveer servicios a usuarios internos y externos, desde y hacia Internet.	5	3	3	14	SI
Manejar y controlar el servicio de impresión centralizada empresarial, mediante la actualización de perfiles y cuotas de impresión, para	5	2	2	9	NO

la generación de reportes a las autoridades competentes.					
Realizar otras actividades relacionadas al puesto, solicitadas por el Jefe Inmediato.	3	2	2	7	NO

DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	DIRECTOR DE LA UNIDAD DE APOYO LOGÍSTICO Y ESPACIOS FÍSICOS GESTIÓN Y CONTROL				
Organización / División :	UNIVERSIDAD ISRAEL	Departamento / Unidad:	UNID. DE APOYO LOGISTICO, ESPACIOS FISICOS GESRION Y CONTROL.		
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Quito		
Cargo supervisor:	DIRECTOR DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y TALENTO HUMANO,				
Cargo supervisado:	PERSONAL DE MANTENIMIENTO, SEGURIDAD.				

2. Misión del cargo:

Coordinar, supervisar y ejecutar los diferentes procesos operativos que forman parte de la Unidad

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Administrar el proceso de control de activos y bienes de la institución, mediante el registro y custodia de los mismos.	UISRAEL	Eficacia en el control de inventarios de inventarios.	$(\text{Inventarios realizados} / \text{inventarios programados}) * 100$	100	Porcentaje
Supervisar al personal de mantenimiento y asignar los materiales necesarios para que realicen su trabajo	UISRAEL	Eficacia en la supervisión.	$(\text{Actividades realizadas} / \text{actividades solicitadas}) * 100$	100	Porcentaje
Supervisar al personal de seguridad en el cumplimiento de sus funciones, a fin mantener la seguridad del personal y muebles de la institución.	UISRAEL	Eficacia en la supervisión	$(\text{Actividades realizadas} / \text{actividades solicitadas}) * 100$	100	Porcentaje

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Administrar el proceso	Gestión de	Pensamiento	Minuciosidad.

de control de activos y bienes de la institución, mediante el registro y custodia de los mismos.	bienes.	analítico. Pensamiento conceptual.	Ordenar información.
Supervisar al personal de mantenimiento y asignar los materiales necesarios para que realicen su trabajo	Administración de personal	Instrucción. Manejo de recursos humanos.	Tolerancia.
Supervisar al personal de seguridad en el cumplimiento de sus funciones, a fin mantener la seguridad del personal y muebles de la institución.	Administración de personal	Hablado. Orientación / asesoramiento.	Minuciosidad.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Tercer Nivel	Ingeniero	Administración de Empresas, Comercial, similares

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Control de bienes de larga duración	20
Control de bienes inmuebles	20
Supervisión de personal	20

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Seguridad y Salud en el Trabajo	X	X
Gestión de bienes	X	X

8. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office,	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Sistema de activos fijos.		X

9. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas /	Definición	Requerimiento	Requerimiento de
-------------	------------	---------------	------------------

Habilidades generales		de selección	capacitación
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	X
Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.	X	X
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	X
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	X
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	X

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 año
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en supervisión de personal y administración de activos

12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades

		trabajos de otros	
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Administrar el proceso de control de activos y bienes de la institución, mediante el registro y custodia de los mismos.	5	4	4	21	SI
Supervisar al personal de mantenimiento y asignar los materiales necesarios para que realicen su trabajo	1	4	4	17	SI
Supervisar al personal de seguridad en el cumplimiento de sus funciones, a fin mantener la seguridad del personal y muebles de la institución.	5	3	4	17	SI
Administrar el proceso de control de	3	3	4	15	SI

activos y bienes de la institución, mediante el registro y custodia de los mismos.					
Realizar los registros internos en relación a trasposos de bienes	5	3	3	14	NO
Participar en las diferentes comisiones designadas por las autoridades.	2	3	4	14	NO
Dirigir los procesos de enajenación o baja de bienes obsoletos e inservibles.	1	3	4	13	NO
Supervisar las inspecciones de los bienes muebles e inmuebles.	4	3	3	13	NO
Establecer la codificación de los activos	4	3	3	13	NO
Supervisar el levantamiento de los bienes muebles e inmuebles	4	3	3	13	NO
Elaborar la proforma presupuestaria de la Unidad	1	3	3	10	NO

DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	DIRECTOR DE COMUNICACIÓN		
Organización / División :	RECTORAD O.	Departamento / Unidad:	UNIDAD DE COMUNICACION.

Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:	RECTORADO		
Cargo supervisado:			

2. Misión del cargo:

Dirigir planes, programas, proyectos relacionados a la comunicación interna y externa de la institución, además de apoyar a la Alta Dirección.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Apoyar a la Alta Dirección en temas relativos a Comunicación	Interno y externo	Satisfacción del cliente Interno.	(Nivel de satisfacción actual/ Nivel de satisfacción base)*100	90	Porcentaje
Coordinar las diferentes actividades y productos comunicacionales referentes a admisiones	Interno y externo	Eficacia en la ejecución de actividades.	(Actividades ejecutadas /Actividades programados) *100	100	Porcentaje
Supervisar la elaboración de	Interno y	Eficacia en la	(Planes y estrategias	90	Porcentaje

estrategias, planes y programas de comunicación interna y externa	externo	elaboración de planes y estrategias.	elaborados/Planes y estrategias requeridos)*100		
---	---------	--------------------------------------	---	--	--

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Apoyar a la Alta Dirección en temas relativos a Comunicación	Comunicación corporativa.	Orientación / asesoramiento. Orientación de servicio.	Fluidez de ideas. Iniciativa. Velocidad de clausura.
Coordinar las diferentes actividades y productos comunicacionales referentes a admisiones	Gestión de presupuestos. Técnicas de planificación. Comunicación corporativa.	Manejo de recursos financieros. Planificación.	Facilidad numérica. Razonamiento matemático.
Supervisar la elaboración de estrategias, planes y programas de comunicación interna y externa	Técnicas de planificación. Comunicación corporativa.	Asertividad / firmeza. Manejo de recursos humanos.	Liderazgo. Reconocimiento de problemas.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años	Indique el área de conocimientos
---------------------------	-------------------------------	----------------------------------

	de estudio o los títulos requeridos	formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Instrucción Superior	Licenciado	Comunicación Social

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Planes de Comunicación	20

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Comunicación corporativa	X	
Técnicas de planificación	X	

8. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Ms. Office.	X	X

10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	X
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	X
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	X
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	X

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	3 años

2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.
--	----------------------------------

12. Actividades del cargo:

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

	semestral, etc.)	resultados	conocimientos / habilidades
--	---------------------	------------	--------------------------------

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Apoyar a la Alta Dirección en temas relativos a Comunicación	1	5	5	26	SI
Coordinar las diferentes actividades y productos comunicacionales referentes a admisiones	2	4	5	22	SI
Supervisar la elaboración de estrategias, planes y programas de comunicación interna y externa	5	4	4	21	SI
Apoyar a la Alta Dirección en temas relativos a Comunicación	4	4	4	20	SI
Coordinar la elaboración de planes de trabajo	1	4	4	17	NO
Supervisar los procesos de aplicación y manejo de imagen corporativa	3	4	3	15	NO
Coordinar con otras instancias municipales la ejecución de acciones específicas de comunicación	2	3	3	11	NO

DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	RECTOR
---------------	---------------

Organización / División :	UISRAEL	Departamento / Unidad:	UISRAEL.
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:	Apoyar a la Alta Dirección en temas relativos a Comunicación		
Cargo supervisado:	Coordinar las diferentes actividades y productos comunicacionales referentes a admisiones		
	Supervisar la elaboración de estrategias, planes y programas de comunicación interna y externa		

2. Misión del cargo:

Responsable de dirigir la gestión de la Institución, enfocándola hacia el cumplimiento de objetivos. Planifica el crecimiento y desarrollo de la entidad a largo plazo de acuerdo con las políticas preestablecidas por el Consejo y las disposiciones legales.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Administrar la empresa, velar por su eficiencia e informar sobre los resultados de la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos.	Interna	- Margen Operacional antes de amortizaciones, depreciaciones e intereses. .	1- Costos Operacionales + gastos administrativos y generales - depreciaciones / Ingresos Operacionales *100	32	Porcentaje
Coordinar, supervisar la ejecución y seguimiento	Interna	Eficacia en los objetivos	Objetivos cumplidos/Objetivos	88	Porcentaje

de las acciones encaminadas al logro de los Objetivos Estratégicos de la así como de los sistemas de calidad, seguridad y medio ambiente.		planteados	planteados *100		
Establecer y coordinar las estrategias integrales de la Gestión Institucional, administrativa, económica, financiera, comercial, técnica y operativa, con la finalidad de garantizar los servicios educativos.	Interna	Índice de satisfacción al cliente. Índice de la eficiencia en la cobranza.	Cartera cobrada /Cartera facturada *100	85	Porcentaje

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Administrar la empresa, velar por su eficiencia e informar sobre los resultados de la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos.	Gestión de Conflictos Planificación Estratégica.	Capacidad de negociación.	Claridad de discurso. Fluidez de ideas. Innovación.
Coordinar, supervisar	Conocimiento	Evaluación de	Liderazgo.

la ejecución y seguimiento de las acciones encaminadas al logro de los Objetivos Estratégicos de la así como de los sistemas de calidad, seguridad y medio ambiente.	del mercado académico Relaciones personales n.	sistemas organizacionales.. Juicio y toma de decisiones.	Reconocimiento de problemas..
Establecer y coordinar las estrategias integrales de la Gestión Institucional, administrativa, económica, financiera, comercial, técnica y operativa, con la finalidad de garantizar los servicios educativos.	Administración y gestión. Técnicas de negociación. Técnicas de planificación	Pensamiento Estratégico. Desarrollo de Equipos.	Orientación a resultados

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Postgrado	Preferentemente con Maestría en Administración	M.B.A.
Superior	Título abierto	Cargos similares

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Planificación Estratégica	120
Desarrollo de Habilidades Gerenciales	120

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Gestión de Conflictos	X	X
Planificación Estratégica	X	X
Relaciones públicas		X
Técnicas de negociación		X
Técnicas de planificación		X

8. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Manejo de Lotus Notes,	X	X

	Microsoft Office		
Manejar programas informáticos Internos	Business Object. Project Web Access	X	X

9. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Capacidad de negociación	Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización.	X	X
Evaluación de sistemas organizacionales	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta	X	

	su exactitud.		
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X	X
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	X
Pensamiento Estratégico	Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el	X	

	desarrollo de la empresa.		
--	---------------------------	--	--

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Más de 5 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en cargos similares.

11. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos	Consecuencias	Complejidad moderada: la

	una vez cada quince días	considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	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 cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Administrar la empresa, velar por su eficiencia e informar sobre los resultados de la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos.	3	5	5	28	SI
Coordinar, supervisar la ejecución y seguimiento de las acciones encaminadas al logro de los Objetivos Estratégicos de la así como de los sistemas de calidad, seguridad y medio ambiente.	3	5	5	28	SI

Establecer y coordinar las estrategias integrales de la Gestión Institucional, administrativa, económica, financiera, comercial, técnica y operativa, con la finalidad de garantizar los servicios educativos.	2	5	5	27	SI
Participar en reuniones con el Consejo, para analizar, coordinar e informar sobre las actividades generales de la institución	3	5	4	23	NO
Controlar los costos y rentabilidad de la empresa así como la administración de los recursos financieros, la aprobación del plan anual de compras y el cumplimiento de regulaciones en materia tributaria, arancelaria y demás obligaciones previstas en la ley.	3	4	4	19	NO
Autorizar mediante Resolución el inicio de los procedimientos precontractuales, conforme a los planes y programas de la Empresa y de conformidad con la Ley Orgánica de educación superior la LOES.	3	4	3	15	NO
Dirigir y supervisar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control.	3	3	4	15	NO
Aprobar, modificar los Reglamentos Internos, el Orgánico Funcional, de acuerdo con las necesidades institucionales, a nivel de las áreas de la institución dentro del ámbito delegado por el Consejo y ponerlo en conocimiento	2	3	3	11	NO

de este organismo.					
--------------------	--	--	--	--	--

DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	SECRETARIO PROCURADOR GENERAL		
Organización / División :	GERENCIA GENERAL.	Departamento / Unidad:	DIRECCION JURIDICA.
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:	RECTOR		
Cargo supervisado:	SECRETARÍA ACADÉMICA		

2. Misión del cargo:

Asesorar jurídicamente a todas las funciones de la institución para la correcta aplicación de la normativa vigente, a la gestión: administrativa y académica y otros

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Absolver consultas y emitir criterios en temas jurídicos que fueren sometidos a su consideración					

Asesorar en los procedimientos de contratación, convenios de asistencia técnica o de cooperación (Instrumentos Jurídicos) que requiera la institución para el cumplimiento de sus fines y objetivos	UISRA EL	Calidad en la asesoría. Cumplimiento de normativa vigente.	Informes Jurídicos suscritos / Informes Jurídicos Solicitados* 100	90	Porcentaje
Asesorar jurídicamente a todas las funciones de la institución para la correcta aplicación de la normativa vigente, absolver consultas	UISRA EL	Calidad en el asesoramiento.	(Clientes asesorados satisfechos / Clientes asesorados) * 100	90	Porcentaje
Certificar documentos de las reuniones del honorable consejo y demás instancias superiores					
Intervenir como secretario procurador judicial	UISRA EL	Eficacia en el patrocinio	(Juicios patrocinados / juicios	100	Porcentaje

en todo tipo de controversias, juicios sometidos a la jurisdicción ordinaria o arbitral, y métodos alternativos de solución de conflictos, en calidad de actora o demandada o tercerista, así como en procesos administrativos y controversias.		de juicios.	requeridos de patrocinio)* 100		
---	--	-------------	-----------------------------------	--	--

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Absolver consultas y emitir criterios en temas jurídicos que fueren sometidos a su consideración		Orientación / asesoramiento . Pensamiento analítico	Fluidez de ideas. Razonamiento deductivo. Razonamiento inductivo
Asesorar en los procedimientos de contratación, convenios de asistencia técnica o de cooperación	Leyes, gobierno y jurisprudencia. Derecho.	Orientación / asesoramiento . Pensamiento analítico.	Claridad de discurso. Proactividad

(Instrumentos Jurídicos) que requiera la institución para el cumplimiento de sus fines y objetivos			
Asesorar jurídicamente a todas las funciones de la institución para la correcta aplicación de la normativa vigente, absolver consultas	Derecho Administrativo.	Juicio y toma de decisiones. Orientación / asesoramiento .	Fluidez de ideas. Razonamiento deductivo. Razonamiento inductivo.
Certificar documentos de las reuniones del honorable consejo y demás instancias superiores	Leyes, gobierno y jurisprudencia. Derecho.	Orientación / asesoramiento . Pensamiento analítico.	Claridad de discurso. Proactividad.
Intervenir como secretario procurador judicial en todo tipo de controversias, juicios sometidos a la jurisdicción ordinaria o arbitral, y métodos alternativos de solución de conflictos, en calidad de actora o demandada o tercerista, así como en procesos administrativos y controversias.	Derecho. Leyes, gobierno y jurisprudencia. Técnicas de negociación.	Evaluación de ideas. Juicio y toma de decisiones.	Expresión escrita. Expresión oral. Razonamiento deductivo.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Tercer Nivel	Abogado	Derecho, Jurisprudencia
Cuarto Nivel	Doctorado	Derecho Jurisprudencia

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Cursos especializados de Derecho	40
Leyes	40

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contratación pública	X	X
Derecho	X	X
Derecho Administrativo	X	X
Leyes, gobierno y jurisprudencia	X	X
Técnicas de	X	X

negociación		
-------------	--	--

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Microsoft Office, Lotus Notes	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Silec Pro (Lexis)	X	X

10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X	X
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción	X	

	potencial.		
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	4 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares

12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
-------	-----------------	---	--

		errada (CE)	
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 cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Absolver consultas y emitir criterios en temas jurídicos que fueren sometidos a su consideración	5	5	5	30	SI
Asesorar en los procedimientos de contratación, convenios de asistencia técnica o de cooperación (Instrumentos Jurídicos) que requiera la institución para el cumplimiento de sus fines y objetivos	5	5	4	25	SI
Asesorar jurídicamente a todas las funciones de la institución para la correcta aplicación de la normativa vigente, absolver consultas	4	5	4	24	SI
Certificar documentos de las reuniones del honorable consejo y demás instancias superiores	5	4	4	21	SI
Intervenir como secretario procurador judicial en todo tipo de controversias, juicios sometidos a la jurisdicción ordinaria o arbitral, y métodos alternativos de solución de conflictos, en calidad de actora o demandada o tercerista, así como en procesos administrativos y controversias.	4	4	4	20	SI
Elaborar y proponer en colaboración con la función Planificación y Desarrollo, cambios y modificaciones a las leyes, reglamentos y demás normativa jurídica, que regula la gestión de la Empresa	2	5	4	22	NO
Mantener el archivo activo actualizado de	5	5	3	20	NO

los juicios, controversias, contratos, convenios, acuerdos, trámites y resoluciones relacionadas con sus funciones y actividades.					
Supervisar los procesos que fueren llevados por abogados de la institución o abogados externos, manteniendo su accionar dentro de las políticas e intereses institucionales, y evaluar sus resultados	4	4	3	16	NO

DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	DIRECTOR DE ADMISIONES		
Organización / División :	Dirección Admisiones	Departamento / Unidad:	Unidad de Admisiones
Número ocupantes:	2	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:	Vicerrectorado Académico		
Cargo supervisado:	Coordinadora de Admisiones		

2. Misión del cargo:

Establecer un nexo o primer contacto entre el alumno y la Universidad: Comunicar, asesorar y retroalimentar eficazmente a los estudiantes la información correcta de la universidad Israel, para provocar su interés y desvanecer objeciones.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clients	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Proponer, aplicar y ejecutar estrategias, normas, y procedimientos para la promoción de la Universidad y la Admisión, registro y control de aspirantes nuevos.	UISRA EL	Calidad en la asesoría. Cumplimiento.	Informes de inscripciones Solicitados* 100	90	Porcentaje
Coordinar con el Vicerrectorado Académico y las coordinaciones de carrera los procesos de inscripción	UISRA EL	Calidad en la asesoría. Cumplimiento.	Informes de inscripciones Solicitados* 100	90	Porcentaje
Desarrollar en coordinación con la unidad de sistemas informáticos la aplicación de los procesos de inscripción,	UISRA EL	Calidad en el asesoramiento.	(Clientes asesorados satisfechos / Clientes asesorados) * 100	90	Porcentaje

Admisiones, carnetización, y reportes estadísticos de los estudiantes.					
Verificar la legalidad de la Documentación exigida para la vinculación de los estudiantes e informar a las instancias pertinentes	UISRA EL	Calidad en la asesoría. Cumplimiento.	Informes de inscripciones Solicitados* 100	90	Porcentaje

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Proponer, aplicar y ejecutar estrategias, normas, y procedimientos para la promoción de la Universidad y la Admisión, registro y control de aspirantes nuevos.	Conocimientos en Becas y Admisiones	Orientación / asesoramiento . Pensamiento analítico	Fluidez de ideas. Razonamiento deductivo. Razonamiento inductivo
Coordinar con el Vicerrectorado Académico y las	Estrategias de ventas	Orientación / asesoramiento . Pensamiento	Claridad de discurso. Proactividad

coordinaciones de carrera los procesos de inscripción		analítico.	
Desarrollar en coordinación con la unidad de sistemas informáticos la aplicación de los procesos de inscripción, Admisiones, carnificación, y reportes estadísticos de los estudiantes.	Marketing y Ventas	Juicio y toma de decisiones. Orientación / asesoramiento	Fluidez de ideas. Razonamiento deductivo. Razonamiento inductivo.
Verificar la legalidad de la Documentación exigida para la vinculación de los estudiantes e informar a las instancias pertinentes	Administración de Empresas	Orientación / asesoramiento . Pensamiento analítico.	Claridad de discurso. Proactividad.
Proponer, aplicar y ejecutar estrategias, normas, y procedimientos para la promoción de la Universidad y la Admisión, registro y control de aspirantes nuevos.	Estrategias de ventas, Marketing y Ventas, Administración de Empresas	Evaluación de ideas. Juicio y toma de decisiones.	Expresión escrita. Expresión oral. Razonamiento deductivo.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Tercer Nivel	Ingeniería	Administración, Marketing, Publicidad
Cuarto Nivel	Maestría	Marketing Gerencial

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Marketing y Ventas Educativas	40
Como llegar al cliente	40

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Marketing y Publicidad	X	X
Promociones y ofertas	X	X
Estrategias de Ventas	X	X
Técnicas de mercadeo	X	X

8. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Microsoft Office, Lotus Notes Adobe Reader.	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Point, Adobe, fotoshop.	X	X

9. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Evaluación de ideas de mercadeo	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X	X
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X	

Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	3 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares

11. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los	Consecuencias muy	Máxima complejidad: la

	días	graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	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 cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
------------------------------	-----------	-----------	-----------	--------------	-----------------

Proponer, aplicar y ejecutar estrategias, normas, y procedimientos para la promoción de la Universidad y la Admisión, registro y control de aspirantes nuevos.	5	5	5	30	SI
Coordinar con el Vicerrectorado Académico y las coordinaciones de carrera los procesos de inscripción	5	5	4	25	SI
Desarrollar en coordinación con la unidad de sistemas informáticos la aplicación de los procesos de inscripción, Admisiones, carnetización, y reportes estadísticos de los estudiantes.	4	5	4	24	SI
Verificar la legalidad de la Documentación exigida para la vinculación de los estudiantes e informar a las instancias pertinentes	5	4	4	21	SI
Proponer, aplicar y ejecutar estrategias, normas, y procedimientos para la promoción de la Universidad y la Admisión, registro y control de aspirantes nuevos.	4	4	4	20	SI
Realizar los procesos de reingresos, traslados, y transferencias internas y externas de los estudiantes.	2	5	4	22	NO
Generar vínculos con las escuelas secundarias.	5	5	3	20	NO

DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	CORDINADORA DE ADMISIONES		
Organización / División :	Dirección Admisiones	Departamento / Unidad:	Unidad de Admisiones
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:	Director de Admisiones		
Cargo supervisado:			

2. Misión del cargo:

Establecer un nexo o primer contacto entre el alumno y la Universidad: Comunicar, asesorar y retroalimentar eficazmente a los estudiantes la información correcta de la universidad Israel, para provocar su interés y desvanecer objeciones.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Coordinar, aplicar las propuestas, de la unidad según procedimientos para la promoción de la Universidad y la Admisión, registro y control	UISRA EL	Calidad en la asesoría. Cumplimiento.	Informes de inscripciones Solicitados* 100	90	Porcentaje

de aspirantes nuevos.					
Ejecutar con el Vicerrectorado Académico y las coordinaciones de carrera los procesos de inscripción	UISRA EL	Calidad en la asesoría. Cumplimiento.	Informes de inscripciones Solicitados* 100	90	Porcentaje
Solucionar en coordinación con la unidad de sistemas informáticos la aplicación de los procesos de inscripción, Admisiones, carnetización, y reportes estadísticos de los estudiantes.	UISRA EL	Calidad en el asesoramiento.	(Clientes asesorados satisfechos / Clientes asesorados) * 100	90	Porcentaje
Verificar la legalidad de la Documentación exigida para la vinculación de los estudiantes e informar a las instancias pertinentes	UISRA EL	Calidad en la asesoría. Cumplimiento.	Informes de inscripciones Solicitados* 100	90	Porcentaje

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Aplicar y ejecutar estrategias, normas, y procedimientos para la promoción de la Universidad y la Admisión, registro y control de aspirantes nuevos.	Conocimientos en Becas y Admisiones	Orientación / asesoramiento . Pensamiento analítico	Fluidez de ideas. Razonamiento deductivo. Razonamiento inductivo
Coordinar con el Vicerrectorado Académico y las coordinaciones de carrera los procesos de inscripción	Estrategias de ventas	Orientación / asesoramiento . Pensamiento analítico.	Claridad de discurso. Proactividad
Desarrollar en coordinación con la unidad de sistemas informáticos la aplicación de los procesos de inscripción, Admisiones, carnetización, y reportes estadísticos de los estudiantes.	Marketing y Ventas	Juicio y toma de decisiones. Orientación / asesoramiento .	Fluidez de ideas. Razonamiento deductivo. Razonamiento inductivo.
Verificar la legalidad de	Administración	Orientación /	Claridad de

la Documentación exigida para la vinculación de los estudiantes e informar a las instancias pertinentes	de Empresas	asesoramiento . Pensamiento analítico.	discurso. Proactividad.
Proponer, aplicar y ejecutar estrategias, normas, y procedimientos para la promoción de la Universidad y la Admisión, registro y control de aspirantes nuevos.	Estrategias de ventas, Marketing y Ventas, Administración de Empresas	Evaluación de ideas. Juicio y toma de decisiones.	Expresión escrita. Expresión oral. Razonamiento deductivo.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Tercer Nivel	Ingeniería	Administración de Empresas, Marketing, Publicidad
Cuarto Nivel	Maestría	Marketing Gerencial

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del
-------------------------------------	---

	curso/seminario/pasantías requerido
Marketing y Ventas Educativas	40
Como llegar al cliente	40

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Marketing y Publicidad	X	X
Promociones y ofertas	X	X
Estrategias de Ventas	X	X
Técnicas de mercadeo	X	X

8. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Microsoft Office, Lotus, Exel Notes Reader.	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Point.	X	X

9. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Evaluación de ideas de mercadeo	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X	X
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X	
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	3 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares

11. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades

		de otros	
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades del cargo	F R	C E	C M	Tota I	Esencia I
Conocer, dominar y mantenerse actualizada en información de los servicios y procesos de la Universidad Israel.	5	5	5	30	SI
Establecer un primer nexo entre el estudiante y la universidad, comunicar, asesorar y retroalimentar eficazmente a los estudiantes la información correcta de la oferta académica.	5	5	4	25	SI
Desarrollar en coordinación con la unidad de sistemas informáticos la aplicación de los procesos de inscripción, Admisiones, carnetización, y reportes estadísticos de los estudiantes.	4	5	4	24	SI

Verificar la legalidad de la Documentación exigida para la vinculación de los estudiantes e informar a las instancias pertinentes	5	4	4	21	SI
Recopilar y difundir información tanto al interior como al exterior de la Universidad.	4	4	4	20	SI
Realizar Tele mercadeo para una mejor promoción institucional	2	5	4	22	NO
Realizar Post venta, servicio al cliente interno y externo, estadísticas.	5	5	3	20	NO

DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	ASISTENTE DE SECRETARIA ACADÉMICA		
Organización / División :	Secretaria Académica	Departamento / Unidad:	Departamento de Secretaria Académica
Número ocupantes:	4	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:	Balcón de Servicios		
Cargo supervisado:	Vicerrectorado académico- Secretario Procurador		

2. Misión del cargo:

Gestionar los trámites que ingresan al Balcón de Servicios

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clients	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Gestionar los tramites que ingresan al Balcón de Servicios	UISRA EL	Cumplimiento.	Informes de documentos Solicitados* 100 documentos entregados	90	Porcentaje
Elabora certificados de estudiantes	UISRA EL	Calidad en la asesoría. Cumplimiento.	Informes de documentos Solicitados* 100 documentos entregados	90	Porcentaje
Elabora Sílabos- Verificación de fichas- Record Académicos- retiro de Documentos	UISRA EL	Calidad en el asesoramiento.	(Informes de documentos Solicitados* 100 documentos entregados	90	Porcentaje

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Aplicar y ejecutar los requerimientos del Balcón de Servicios	Conocimientos en Administración de empresas.	Orientación / asesoramiento . Pensamiento analítico	Fluidez de ideas. Razonamiento deductivo. Razonamiento inductivo
Aplicar y ejecutar estrategias, normas, y procedimientos para la Viabilización de los tramites generados por Balcón de Servicios	Procesos Administrativos	Evaluación de ideas. Juicio y toma de decisiones.	Expresión escrita. Expresión oral. Razonamiento deductivo.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Tercer Nivel	Ingeniería	Administración de Empresas, Marketing, Publicidad

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de
------------------------------	--------------------------

	horas del curso/seminario/pasantías requerido
Manejo de archivos	20
Control de Documentos	20

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejo de archivos	X	X
Control de Documentos	X	X
Estrategias de atención al cliente	X	X

8. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Internos	Microsoft WordExcelPoint	X	X

9. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
-----------------------------------	------------	----------------------------	-------------------------------

Aplicar y ejecutar los requerimientos del Balcón de Servicios	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X	X
Aplicar y ejecutar estrategias, normas, y procedimientos para la Viabilización de los tramites generados por Balcón de Servicios	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X	

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares

11. Actividades del cargo:

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

	(bimensual, trimestral, semestral, etc.)	mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
--	--	--	--

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Aplicar y ejecutar los requerimientos del Balcón de Servicios	5	5	5	30	SI
Aplicar estrategias, normas, y procedimientos para la Viabilización de los tramites generados por Balcón de Servicios	5	5	4	25	SI

BENEFICIO DE LA PROPUESTA

- Eliminar los problemas de contratación, reclutamiento, selección, y evaluación de desempeño.
- El personal a contratarse debe ser capacitado y que sea reflejado por el cliente en la satisfacción que lleve.
- La rotación del personal se debe evitar.
- Los grupos de trabajo deben ser fijos.
- Las jornadas de trabajo deben ser consolidadas.

Análisis Costo - Beneficio

Se determina que dentro de este estudio cuya inversión de \$. 3998.60 como costo por la implementación del Plan de Gestión para la Evaluación de Desempeño, relacionado al modelo de competencias, se tendrá los siguientes beneficios.

- Ya no se debería invertir recurrentemente en la contratación de nuevo personal.
- Los grupos de trabajo deberán ser fijos.
- Se deberá tener procesos de selección, contratación, reclutamiento, selección, y evaluación de desempeño.

Todo esto reflejará en contar con un equipo de trabajo eficiente y preparado en beneficio y satisfacción del cliente.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En función de lo analizado se puede concluir lo siguiente:

1.- La gran mayoría del personal Administrativo empezando por la Unidad que esta fusionada como: Unidad Financiera, Unidad Administrativa y de Talento Humano, mantiene una política de contratación enfocada mas hacia la confianza, mas que a la capacidad o a las competencias del personal, es decir que las competencias se van dando o fortaleciendo en base al tiempo de permanencia en la institución; es así que gran parte de los colaboradores pasan por varios sitios de trabajo asumiendo responsabilidades distintas y muchas desconocidas, lo que ocasiona que parte del personal responsable de estas determinadas acciones sean de bajo rendimiento y bajo resultado involuntario pese a su buena predisposición.

2.- Se logró crear la descripción y valoración de puestos por competencias del área administrativa basada en los parámetros medibles de la LOES.

3.- Cada puesto de trabajo analizado tiene ya una propuesta técnica la cual servirá para que en futuras contrataciones se la tome en cuenta.

4.- Con la propuesta se puede mejorar el clima laboral dentro de la institución ya que para cada puesto de trabajo se tiene definidas las características y se evita los malos entendidos dentro de los trabajadores nuevos y antiguos

Recomendaciones:

Después de haber realizado la Descripción de Puestos por Competencias, se recomienda:

1. Considerar como una inversión la capacitación del personal existente como parte primordial de una política institucional. Además se debe entender que es necesario los incentivos para mejorar la eficiencia en la gestión. Ejemplo: Un incremento de sueldo fijo a los mejores empleados destacados en el año; a más de una medalla de honor un el certificado tangible.
2. Crear medios de integración en la Universidad Israel, con técnicas que permitan unir los hilos de comunicación internos de la institución, a más de mantener una constante conexión con los jefes departamentales, para mantener una retroalimentación y tomar las decisiones oportunas que conduzcan a mejorar el clima laboral.
3. Incentivar a través de un desarrollo permanente de procesos con personal nuevo que cumpla con las competencias sin dejar de fortalecer las ya existentes, que aseguren el crecimiento profesional de los trabajadores, esto seguro permitirá mantener a ese personal capaz de llevar al éxito a la institución.
4. Manejar como un valor agregado la experiencia del personal existente, estableciendo mecanismos apropiados con las nuevas tecnologías aplicables a las actividades de cada puesto y responder de esta forma con calidad y creatividad a los servicios que presta la institución, generándose una ventaja competitiva en el mercado.
5. Se debe contratar personal con las competencias adecuadas para las áreas de trabajo a ser ocupadas.
6. La Unidad de Talento Humano, debe disponer de currículos según determine la evaluación por Competencias, para que los resultados estén marcados dentro de una competitividad y resultados eficientes, y se logre una contratación adecuada.

Bibliografía

Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de Recursos Humanos por competencias*. Buenos Aires: Granica.

CF. (DC). *FCDC*. DCDRR: RRF.

DESSLER, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

L, L. (2008). *COMPETEN*. MEXICO: BUT.

Michelena, C. (2008). Diseño de un Sistema de evaluación de desempeño por competencias en el área administrativa de la entidad Termo PichinchaS.A. Tesis .

Pereda. (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Ramon Areces S.A.

Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de Recursos Humanos por competencias*. Buenos Aires: Granica.

CF. (DC). *FCDC*. DCDRR: RRF.

DESSLER, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

L, L. (2008). *COMPETEN*. MEXICO: BUT.

Michelena, C. (2008). Diseño de un Sistema de evaluación de desempeño por competencias en el área administrativa de la entidad Termo PichinchaS.A. Tesis .

Pereda. (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Ramon Areces S.A.

ANEXO 1



METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS®

METODOLOGIA PARA VALORAR ACTIVIDADES E IDENTIFICAR LAS ESCENCIALES ®

Las escalas que se presentan a continuación sirven para valorar actividades e identificar las esenciales de puestos; procesos y grupos ocupacionales, etc. donde

F = frecuencia CE = consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada CM = complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad

Factores / definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia: cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad. 	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
<ul style="list-style-type: none"> • Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño. 	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad. 	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? o, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

Gradación de los Factores

Grado	Frecuencia (F)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades

4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

FORMULA PARA VALORAR LAS ACTIVIDADES Y ESTABLECER LAS ESENCIALES

$$Total = F + (CE * CM)$$

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

Cómo identificar las actividades esenciales:

3. El número máximo de actividades esenciales será 4.
4. Las 3 ó 4 actividades con las puntuaciones totales más altas son las esenciales.

ANEXO 2



METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Definición de destrezas: Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

Destreza	Definición
Destrezas requeridas por interactuar con datos	
1. Comprensión Lectora (D)	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
3. Escritura (D)	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
5. Destreza matemática (D)	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.
6. Destrezas científicas (D)	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.
7. Aprendizaje activo (D)	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
8. Estrategias de aprendizaje (D)	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.
10. Pensamiento crítico (D)	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.
12. Recopilación de información (D)	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.
13. Organización de la información (D)	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
14. Síntesis / Reorganización (D)	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
15. Generación de Ideas (D)	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.
16. Evaluación de ideas (D)	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.
17. Planificación (D)	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
18. Evaluación de soluciones (D)	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.
19. Pensamiento	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de

Destreza	Definición
conceptual (D)	problemas complejos.
20. Pensamiento analítico (D)	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
42. Formular una visión (D)	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.
43. Percepción de sistemas y entornos (D)	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.
44. Identificar consecuencias ulteriores (D)	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.
45. Identificación de causas fundamentales (D)	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.
46. Juicio y toma de decisiones (D)	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.
47. Evaluación de sistemas organizacionales (D)	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.
48. Organización de sistemas (D)	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.
49. Manejo del tiempo (D)	Manejar el propio tiempo y el de los demás.
50. Manejo de recursos financieros (D)	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.
Destrezas requeridas por interactuar con personas	
2. Escucha activa (P)	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
4. Hablado (P)	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
21. Percepción social (empatía) (P)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.
22. Trabajo en equipo (P)	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
23. Persuasión (P)	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
24. Negociación (P)	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
25. Instrucción (P)	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
26. Orientación de servicio (P)	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
27. Construcción de relaciones (P)	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.

Destreza	Definición
28. Asertividad / firmeza (P)	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
29. Orientación / asesoramiento (P)	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
52. Manejo de recursos humanos (P)	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
Destrezas requeridas por actuar con cosas	
30. Análisis de operaciones (C)	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.
31. Diseño de tecnología (C)	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.
32. Selección de Equipo (C)	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
33. Instalación (C)	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
35. Comprobación (C)	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.
36. Control de operaciones (C)	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.
37. Operación y Control (C)	Controlar la operación de equipos o sistemas.
38. Inspección de productos (C)	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
39. Mantenimiento de equipos (C)	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
40. Detección de averías (C)	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
41. Reparación (C)	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
51. Manejo de recursos materiales (C)	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.
Destrezas requeridas por interacción mixta	
9. Monitoreo y control (P, C, D)	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
11. Identificación de problemas (P, D, C)	Identificar la naturaleza de un problema.
34. Programación (D, C)	Elaborar programas de computación para varios propósitos.

ANEXO 3



METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

Diccionario de Capacidades (Otras Competencias)

Definición de Capacidad : Las capacidades son atributos relativamente estables de un individuo para ejecutar un rango particular de diversas actividades. Las capacidades son semejantes a los rasgos en la medida que exhiben cierto grado de estabilidad en período más o menos largos de tiempo. No obstante, sí es posible que las capacidades se desarrollen si son requeridas de manera constante por varias situaciones laborales.

Capacidades	Definición Operacional
1. Comprensión Oral	La capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral.
2. Comprensión Escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.
3. Expresión Oral	La capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera que otros puedan entender.
4. Expresión Escrita	La capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan
5. Fluidez de Ideas	La capacidad de expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas producidas
6. Originalidad	La capacidad de surgir con ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; desarrollar formas creativas de resolver un problema
7. Reconocimiento de Problemas	Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema.. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.
8. Razonamiento Deductivo	La capacidad de aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido.
9. Razonamiento Inductivo	La capacidad de combinar piezas separadas de información, o dar respuestas específicas a los problemas, para formar reglas o conclusiones generales. Esto incluye lograr una explicación lógica del por qué ocurren juntos una serie de eventos no relacionados entre sí.
10. Ordenar Información	La capacidad de seguir correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en un cierto orden. Estas cosas o acciones pueden incluir números, letras, palabras, cuadros, procedimientos, oraciones y operaciones matemáticas o

Capacidades	Definición Operacional
	lógicas
11. Flexibilidad Categorical	La capacidad de producir numerosas reglas de manera que cada una de ellas diga cómo agrupar (o combinar) un grupo de cosas de un modo diferente.
12. Razonamiento Matemático	La capacidad de entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo.
13. Facilidad Numérica	La capacidad de sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente.
14. Velocidad de clausura	La capacidad de dar sentido de manera rápida, a información que parece no tener sentido u organización. Esto involucra una rápida combinación y organización de diferentes piezas de información en un patrón con significado.
15. Flexibilidad de clausura	La capacidad de identificar o detectar un patrón conocido (una figura, un objeto, palabra o sonido) que está oculto en otro material.
16. Velocidad Perceptual	La capacidad de comparar en forma rápida y exacta, letras, números, objetos, cuadros, o modelos. Las cosas a ser comparadas pueden ser presentadas al mismo tiempo o una después de otra. Esta capacidad incluye también comparar objetos actuales con objetos recordables.
17. Iniciativa	Es la capacidad de adelantarse a comenzar a efectuar algo antes que los demás.
18. Amabilidad	Es el acto o el estado de comportamiento caritativo a otras personas, es mostrarse afable y cariñoso con el resto de seres humanos
19. Minuciosidad	Es la capacidad de tener cuidado y esmero hasta en los menores detalles
20. Sociabilidad	Es la facilidad para relacionarse con los demás miembros de la sociedad
21. Tolerancia	Es la capacidad de enfrentar con madurez ante situaciones complejas, difíciles y de presión
22. Memorizar	Recodar información tal como palabras, números, cuadros, nombres y procedimientos.
23. Persistencia	Persistir en la tarea a pesar de los obstáculos y las dificultades
24. Proactividad	Es la capacidad de anticiparse a situaciones o eventos generando mejoras
25. Extroversión	Es la actitud caracterizada por la concentración del interés en otras personas generando relaciones interpersonales duraderas
26. Creatividad	Es la capacidad de proponer ideas nuevas e inusuales para resolver problemas
27. Orientación Espacial	La capacidad de conocer la propia ubicación con relación al entorno, o saber la posición de objetos con relación a uno mismo.
28. Visualización	La capacidad de imaginar cómo lucirá alguna cosa después de ser movida o cuando sus partes sean desplazadas o reagrupadas.
29. Atención Selectiva	La capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variados
30. Repartición Temporal	La capacidad de cambiar en forma eficiente entre dos o más

Capacidades	Definición Operacional
	actividades o fuentes de información de manera alterna (tales como sonidos, conversaciones u otras fuentes).
31. Firmeza brazo- mano	La capacidad de mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo y la mano en una misma posición.
32. Destreza Manual	La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.
33. Destreza Dactilar	La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños.
34. Control de Precisión	La capacidad de hacer ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.
35. Coordinación de extremidades	La capacidad de coordinar movimientos de dos o más extremidades juntas (por ejemplo, dos brazos, dos piernas, o una pierna y un brazo) mientras se sienta, se para o se acuesta. No incluye la ejecución de actividades mientras el cuerpo está en movimiento.
36. Orientación de respuesta	La capacidad de escoger rápida y correctamente entre dos o más movimientos en respuesta a dos o más señales distintas (luces, sonidos, figuras, etc.). Incluye la velocidad con que se da la respuesta correcta con la mano, el pie u otra parte del cuerpo.
28. Control de rapidez	La capacidad de ajustar un movimiento o equipo de control en anticipación a cambios de velocidad y/o dirección de un objeto en continuo movimiento.
29. Tiempo de Reacción	La capacidad de responder rápida o proporcionadamente (con la mano, dedo o pie) a una señal (sonido, luz, pintura, etc.) cuando aparezca.
30. Velocidad dedos – muñecas	La capacidad de realizar movimientos rápidos, simples y repetitivos de dedos, manos y muñecas.
31. Velocidad del movimiento de los miembros	La capacidad de mover rápidamente brazos o piernas.
32. Fuerza Estática	La capacidad de ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar, halar, o acarrear objetos.
33. Fuerza Explosiva	La capacidad de ejercer períodos cortos de fuerza muscular para impulsarse uno mismo (tal como saltar o correr) o lanzar un objeto.
34. Fuerza Dinámica	La capacidad de ejercer fuerza muscular repetida o continua. Implica resistencia muscular y resistencia a la fatiga muscular.
35. Fuerza del Tronco	La capacidad de utilizar los músculos abdominales y de la espalda baja para soportar alguna parte del cuerpo en forma repetida o continua sin darse por vencido o fatigarse.
36. Flexibilidad de extensión	La capacidad de doblar, estirar, torcer o alcanzar con el cuerpo, brazos y/o piernas.

Capacidades	Definición Operacional
37. Flexibilidad Dinámica	La capacidad de rápida y repetidamente doblar, estirar, torcer o alcanzar algo con el cuerpo, brazos y/o piernas.
38. Coordinación Gruesa del Cuerpo	La capacidad de coordinar el movimiento de brazos, piernas y torso en actividades donde todo el cuerpo está en movimiento
39. Equilibrio Grueso del Cuerpo	La capacidad de mantener o recuperar el equilibrio del cuerpo y mantenerse firme en una posición inestable.
40. Coordinación Gruesa del Cuerpo	La capacidad de coordinar el movimiento de brazos, piernas y torso en actividades donde todo el cuerpo está en movimiento
41. Equilibrio Grueso del Cuerpo	La capacidad de mantener o recuperar el equilibrio del cuerpo y mantenerse firme en una posición inestable.
42. Vigor	La capacidad de ejercitarse por un período de tiempo largo, soportando el cansancio y la fatiga.
43. Visión Cercana	Capacidad de ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros).
44. Visión Lejana	La capacidad de ver detalles a gran distancia.
45. Visión Cromática	La capacidad de relacionar o detectar diferencias entre colores, incluyendo sombras de colores y brillo.
46. Visión Nocturna	La capacidad de mirar bajo condiciones de poca luz.
47. Visión Periférica	La capacidad de mirar objetos u objetos en movimiento que están a un costado de uno cuando los ojos están mirando hacia delante.
48. Percepción de Profundidad	La capacidad de juzgar cual de varios objetos está más cerca o más lejos del observador, o estimar la distancia entre un objeto y el observador.
49. Sensibilidad al Resplandor	La capacidad de ver objetos bajo el efecto de resplandor o brillo de luz.
50. Sensibilidad Auditiva	La capacidad de detectar o decir las diferencias entre sonidos que varían en amplios rangos de tono y volumen.
51. Atención en auditorios	La capacidad de enfocar o escuchar una simple fuente de información del público, en presencia de otros sonidos que distraigan.
52. Localización de Sonidos	La capacidad de decir de dónde proviene un sonido.
53. Reconocimiento De un discurso	La capacidad de identificar y entender la exposición de otra persona.
54. Claridad de discurso	La capacidad de hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan.

ANEXO 4



DICCIONARIO DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES

FINANCIEROS

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
1. Rotación de Cuentas por Cobrar	Cuentas por cobrar	Dólares	Cuentas por cobrar / Ventas Totales	Financiamiento entregado en relación a las ventas totales.
	Ventas totales	Dólares		
2. Período de Cobro	Variación cuentas por cobrar en el período	Dólares	Variación de cuentas por cobrar en el período / Ventas período	Días promedio de cobro en un periodo.
	Ventas período	Dólares		
3. Rotación de Cuentas por Pagar	Cuentas pagadas	Unidades	Cuentas pagadas del período / Total de cuentas del período	Días promedio de pago en un periodo.
	Cuentas totales	Unidades		
4. Margen sobre ventas	Utilidad neta	Dólares	$(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas totales}) * 100$	Porcentaje de utilidades en relación al total de ventas.
	Ventas totales	Dólares		
5. Margen de utilidad	Utilidad neta	Dólares	Utilidad neta / Ventas ó Servicios prestados	Utilidad promedio obtenida por las ventas realizadas ó servicios prestados.
	Ventas ó Servicios prestados	Dólares		
6. Crecimiento Financiero	Valor inicial	Dólares	$(\text{Valor final} / \text{Valor inicial}) * 100$	Porcentaje de crecimiento financiero.
	Valor final	Dólares		
7. Presupuesto	Gastos	Dólares	$(\text{Gastos} / \text{Presupuesto})$	Cumplimiento del presupuesto
	Presupuesto	Dólares		

SATISFACCIÓN

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
8. Cobertura del Servicio	Servicios del período	Porcentaje	$(\text{Servicios del período} / \text{Servicios del período base}) * 100$	Crecimiento porcentual del servicio en relación a un período base.
	Servicios del período base	Porcentaje		
9. Eficacia del Servicio / Actividad	Servicios – Actividades realizadas	Porcentaje	$(\text{Servicios – actividades realizados} / \text{Servicios – actividades programados}) * 100$	Cumplimiento de programación para el desarrollo del servicio o la actividad.
	Servicios – Actividades programadas	Porcentaje		
10. Retención a Clientes	Total clientes	Número de clientes	$(\text{Clientes antiguos} / \text{Total de clientes}) * 100$	Porcentaje de clientes antiguos en relación al total de clientes del período.
	Clientes antiguos	Número de clientes		
11. Satisfacción de Clientes internos y externos	Nivel de satisfacción actual	Porcentaje	$(\text{Clientes satisfechos} / \text{Total de clientes atendidos}) * 100$	Porcentaje de satisfacción de clientes atendidos
	Nivel de satisfacción de base	Porcentaje		
12. Eficiencia en la Actividad / Servicio	Número de Errores	Número	$(\text{Total de operaciones} - \text{número de Errores} / \text{Total de operaciones}) * 100$	Porcentaje de errores en relación al total de operaciones
	Total de Operaciones	Número		
13. Disminución de Devoluciones	Devoluciones	Unidades	$(\text{Total de Ventas del período} - \text{Devoluciones del período} / \text{Total de ventas del período}) * 100$	Porcentaje de devoluciones no ocurridas en un período en relación a las ventas totales de ese mismo período.
	Total de ventas	Unidades		
14. Disminución de Quejas	Quejas recibidas	Unidades	$(\text{Total de clientes} - \text{Quejas})$	Porcentaje de quejas no recibidas en un

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
	Total de clientes	Clientes	recibidas en el período / Total de clientes) * 100	período en relación a los clientes de ese mismo período.
15. Satisfacción Indirecta a Clientes	Total de clientes	Unidades	(Total de clientes – clientes con devoluciones – clientes con quejas) / Total de clientes) * 100	Porcentaje de clientes satisfechos.
	Clientes con devoluciones	Unidades		
	Clientes con quejas	Unidades		
16. Oportunidad	Fecha de entrega del requerimiento	Tiempo	(Fecha de entrega del requerimiento - Fecha de recepción del requerimiento)	Tiempo de ejecución de un requerimiento a partir de su solicitud.
	Fecha de recepción del requerimiento	Tiempo		

VENTAS

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
17. Crecimiento en Ventas	Ventas del período	Dólares	(Ventas del período / Ventas del período base) * 100	Crecimiento porcentual de las ventas en relación a un período base.
	Ventas del período base	Dólares		
18. Eficacia en Ventas	Ventas realizadas	Dólares	(Ventas realizadas / Ventas programadas) * 100	Cumplimiento de programación de ventas.
	Ventas programadas	Dólares		
19. Cuota de Mercado	Ventas de la empresa	Dólares	Ventas de la empresa / Ventas del sector	Participación de las ventas de la organización en relación a las ventas del sector.
	Ventas del sector	Dólares		

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
20. Tamaño Medio de Ventas	Ventas	Dólares	Ventas / Número de pedidos	Valor promedio de las ventas realizadas.
	Número de pedidos	Número de pedidos		
21. Ventas medias por vendedor	Ventas	Dólares	Ventas / Número de vendedores	Valor promedio de las ventas realizadas por vendedor.
	Número de vendedores	Número		
22. Eficiencia del Mercadeo	Ventas	Dólares	$(\text{Costos del mercadeo} / \text{Ventas}) * 100$	Porcentaje de la inversión en mercadeo en relación al total de ventas.
	Costos del mercadeo	Dólares		
23. Eficiencia de la Publicidad	Ventas	Dólares	$(\text{Costos de publicidad} / \text{Ventas}) * 100$	Porcentaje de la inversión en publicidad con relación al total de ventas.
	Costos de publicidad	Dólares		
24. Valor relativo de la investigación de mercado	Costo de la investigación	Dólares	$(\text{Costo de la investigación} / \text{Ventas}) * 100$	Costo relativo de la investigación de mercados en función de las ventas.
	Ventas	Dólares		
25. Impacto del Estudio de Mercado en Ventas	Costo de la investigación	Dólares	$\text{Costo de la investigación} / (\text{Ventas período actual} - \text{Ventas período anterior})$	Costo - beneficio de haber aplicado los resultados del estudio de mercado en función de la variación en las ventas.
	Ventas período anterior	Dólares		
	Ventas período actual	Dólares		
26. Eficiencia del Canal de distribución	Costos del canal	Dólares	$(\text{Costo del canal} / \text{Ventas del canal}) * 100$	Costo - beneficio de gestionar el canal de distribución.
	Ventas del canal	Dólares		

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
27. Participación de un canal de distribución	Ventas del canal de distribución	Dólares	$(\text{Ventas del canal de distribución} / \text{Ventas totales}) * 100$	Contribución del canal de distribución a las ventas totales.
	Ventas totales	Dólares		
28. Participación del Producto	Ventas del producto	Dólares	$(\text{Ventas del producto} / \text{Ventas totales}) * 100$	Participación del producto respecto del total de ventas.
	Ventas totales	Dólares		

PROCESOS

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
29. Utilización de la capacidad instalada	Unidades producidas	Unidades	$(\text{Unidades producidas} / \text{Capacidad teórica}) * 100$	Porcentaje de la producción obtenida en relación a la capacidad instalada.
	Capacidad teórica	Unidades		
30. Calidad del Proveedor	Devoluciones del período	Dólares	$(\text{Total de compras del período} - \text{Devoluciones del período} / \text{Total de compras del período}) * 100$	Porcentaje de devoluciones no ocurridas en un período en relación a las compras totales de ese mismo período.
	Compras del período	Dólares		
31. Productividad de la Administración de Materiales	Valor de la producción	Dólares	Costo de la administración de materiales / Valor de la producción	Relación del costo de administración de materiales en relación al valor de la producción.
	Costo de la administración de materiales	Dólares		
32. Eficiencia en Desperdicios	Desperdicios	Dólares	$(\text{Costo de producción} - \text{Desperdicios} / \text{Costo de producción}) * 100$	Porcentaje de decremento de desperdicios en relación al costo de producción.
	Costo de producción	Dólares		

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
33. Estado Mecánico	Horas de paro de máquinas por daño	Horas	$(\text{Horas de paro de máquinas por daño} / \text{Horas de máquina trabajadas}) * 100$	Porcentaje de tiempo de máquinas paradas por daño en relación al total de horas trabajadas.
	Horas de maquina trabajadas	Horas		
34. Intensidad del Mantenimiento	Horas de mantenimiento	Horas	$(\text{Horas de mantenimiento} / \text{Horas de máquina trabajadas}) * 100$	Porcentaje de tiempo de mantenimiento en relación al total de horas trabajadas.
	Horas de máquina trabajadas	Horas		
35. Eficiencia del Mantenimiento	Horas de paro de máquinas	Horas	$(\text{Horas de mantenimiento} - \text{Horas de paro de máquinas} / \text{Horas de mantenimiento}) * 100$	Porcentaje de tiempo de operatividad de máquinas en relación al total de horas de mantenimiento.
	Horas de mantenimiento	Horas		
36. Eficiencia de uso de recursos, maquinaria y equipos	Horas de inactividad	Horas	$(\text{Horas totales disponibles} - \text{Horas de inactividad} / \text{Horas totales disponibles}) * 100$	Porcentaje de horas de actividad de maquinaria o equipos
	Horas totales disponibles	Horas		
37. Calidad de Producto	Unidades defectuosas	Unidad de medida	$(\text{Unidades producidas} - \text{Unidades defectuosas} / \text{Unidades producidas}) * 100$	Porcentaje de unidades no defectuosas del total de producción.
	Unidades producidas	Unidad de medida		
38. Tiempo Medio del Proceso o desarrollo de la actividad	Tiempo inicial	Tiempo	$(\text{Tiempo final} - \text{Tiempo inicial}) / \text{Unidades producidas} \text{ ó } \text{actividades ejecutadas}$	Tiempo promedio de producción o de prestación del servicio y/o actividad.
	Tiempo final	Tiempo		
	Unidades producidas ó actividades ejecutadas	Unidad de medida		
39. Control de Inventarios	Cantidad vendida	Unidad de medida	$(\text{Cantidades vendidas} /$	Porcentaje de producción vendida.

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
	Cantidad producida	Unidad de medida	Cantidad producida) * 100	
40. Rotación de Inventarios	Ventas totales	Dólares	Ventas totales / Inventario	Numero de veces que se repone el inventario en un período.
	Inventarios	Dólares		
41. Innovación	Productos ó servicios implementados	Número	(Productos ó servicios implementados / Total de productos ó servicios) * 100	Porcentaje de productos o servicios implementados sobre el total
	Total de productos ó servicios	Número		
42. Volumen de operaciones	Operaciones realizadas	Número	(Operaciones realizadas / Tiempo base) * 100	Porcentaje de volumen de actividades realizadas
	Tiempo base	Tiempo		

RECURSOS HUMANOS

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
43. Productividad del personal	Evaluación de competencias	Porcentaje	(Evaluación de competencias / Perfil de competencias) * 100	Porcentaje de incremento del nivel de competencia
	Perfil de competencias	Porcentaje		
44. Horas Trabajadas	Horas hombre de ausencia	Tiempo	(Horas hombre totales - Horas hombre de ausencia / Horas hombre totales) * 100	Porcentaje de horas trabajadas.
	Horas hombre totales	Tiempo		
45. Permanencia Interna	Traslados y ascensos	Número	(Total de cargos - Traslados y ascensos / Total de cargos) * 100	Porcentaje de permanencia del personal en una unidad administrativa
	Total de cargos	Número		
46. Permanencia Institucional	Retiros	Número	(Total de	Porcentaje de

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
	Total empleados	Número	$\frac{\text{empleados - Retiros}}{\text{Total de empleados}} * 100$	permanencia del personal en la institución
47. Permanencia Específica	Retiros de una clase de cargos	Número	$\frac{(\text{Total empleados de la clase - Retiros de una clase de cargos})}{\text{Total empleados de la clase}} * 100$	Porcentaje de permanencia del personal en una clase ocupacional
	Total empleados de la clase	Número		
48. Capacitación promedio impartida	Horas hombre de capacitación	Tiempo	$\frac{\text{Horas hombre de capacitación}}{\text{Número de empleados}}$	Horas promedio de capacitación.
	Número de empleados	Número		
49. Nivel de Seguridad	Número de accidentes	Número	$\frac{\text{Horas hombre trabajadas - Número de accidentes}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$	Número de incidentes no presentados por horas hombre trabajadas.
	Horas hombre trabajadas	Tiempo		
50. Frecuencia de los Accidentes	Número de accidentes	Número	$\frac{\text{Número de accidentes}}{\text{Tiempo}}$	Número de accidentes en un período de tiempo.
	Tiempo	Tiempo		

ANEXO 5

DESCRIPTIVOS DE PUESTOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO UNIVERSIDAD ISRAEL



UNIVERSIDAD
ISRAEL

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombres Completos: Brian Joseph Rutgers
Horario de Trabajo: 8am a 17pm
Tiempo de Servicio: 2 meses

Puestos: Director de Admisiones y Becas
Unidad Departamental: Admisiones

Objetivos del Puesto:

Incrementar el volumen de estudiantes en las diferentes carreras de la UI.
Incrementar la calidad del servicio al cliente. Mejorar la imagen de Marca.

Jefe Inmediato:

Cargo: Rector/Vicerrector
Nombres: Freddy Rene

Personal a Cargo:

Directa:
Isabella Tobar

Indirecta:
Patricia Quinteros
Unidad de Diseño Grafico

Funciones del Puesto

1. Proponer, aplicar y ejecutar políticas, estrategias, normas y procedimientos para la promoción de la Universidad y la admisión, registro y control de aspirantes nuevos, estudiantes antiguos, reingreso, traslados y transferencias en las diferentes Facultades de pregrado y postgrado.
2. Planificar, evaluar y controlar, en coordinación con el Vicerrectorado Académico y con las Facultades, los procesos de inscripción, selección, matrícula, registro, inducción y certificación de los estudiantes y usuarios de los programas y servicios que brinda la Universidad.
3. Coordinar y asesorar a las diferentes Facultades de la Universidad en la implantación y desarrollo de los procesos de admisión, registro y control para la selección de aspirantes.
4. Desarrollar, en coordinación con el Departamento de Informática y Sistemas, la aplicación de los procesos de inscripción, admisión, carnetización y reportes estadísticos de los estudiantes.
5. Realizar los procesos de reingresos, traslados y transferencias internas y externas de los estudiantes.

6. Verificar la legalidad de la documentación exigida para la vinculación de los estudiantes e informar a las instancias pertinentes.
7. Generar informes estadísticos, históricos y semestrales sobre inscripción, matrícula, tasas de captación y perfil de estudiantes, discriminados por programa.
8. Realizar la autoevaluación de la dependencia, identificar las áreas críticas y elaborar el plan de mejoramiento, según las directrices trazadas por el Comité Central de Autoevaluación Institucional.
9. Rendir informes semestrales al inmediato superior sobre la ejecución del plan de desarrollo de la dependencia, señalando los logros en los indicadores de procesos y de resultado, según el caso, en los formatos que para el efecto se expidan.
10. Elaborar el informe anual de actividades y proyectos de la dependencia, el cual hará parte del informe institucional que el Rector debe rendir anualmente.
11. Las demás que correspondan a la naturaleza de la dependencia y las que les asigne el superior inmediato.
12. Determinar el plan de trabajo semanal optimizando los recursos humanos y materiales disponibles, que mediante el seguimiento diario a las acciones y ajustes que sean necesarios, garanticen el volumen de inscripción en plantel.
13. Desarrollar competencias comerciales en el equipo de admisiones, mediante clínicas, cursos o prácticas, que consideren desde el conocimiento de servicios educativos, , técnicas comerciales, etc. hasta cierre, con la finalidad de aprovechar el mercado potencial.
14. Generar vínculos con escuelas secundarias.

BOHINO

Responsable



UNIVERSIDAD ISRAEL

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombres Completos: Carla Lucía Paredes León
Horario de Trabajo: Lunes a Viernes 13:30 a 21:30
Tiempo de Servicio: 2 años 6 meses

Puestos: Bibliotecaria.
Unidad Departamental: Biblioteca "Bill Gates"

Objetivos del Puesto:

- Como responsable en la Administración de la Biblioteca "Bill Gates". Dar el mejor servicio y atención al usuario que ingresa en busca de información científica. Mantener el adecuado funcionamiento del área física para el buen ambiente de la Biblioteca (computadores, mesas de lectura, Fichas de control.)

<p>Jefe Inmediato:</p> <p>Cargo: Directora de Recursos Humanos</p> <p>Nombres: Ing. Carolina Proaño.</p>	<p>Personal a Cargo:</p> <p>Directa: -</p> <p>Indirecta: -</p>
---	---

Funciones del Puesto	
Actividades	Tareas
<ul style="list-style-type: none"> - Catalogación e ingreso del material Bibliográfico en su respectiva Base de Datos de acuerdo a los sistemas de clasificación establecidos técnicamente. (libros, Tesis, Revistas, etc.) - Colocar la respectiva nomenclatura asignada a cada material Bibliográfico. - Ubicación del material Bibliográfico en las estanterías previamente establecidas por temáticas; para facilitar el servicio a nuestros 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar las estadísticas de préstamo del material Bibliográfico y el servicio de Internet. - Realizar el seguimiento a usuarios para controlar que el material Bibliográfico sea entregado en la fecha establecida. - Realizar señalización donde se le recuerda al usuario el comportamiento correcto dentro de la biblioteca. - Realizar el inventario del material Bibliográfico.

Escueltas
-Subir al Repositorio Digital la información procedente de los trabajos de titulación.

- Actualizar la Cartera asignada para Escuelas con cursos de titulación para las Escuelas.

[Firma]
Responsable



UNIVERSIDAD ISRAEL

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombres Completos: TUFÍÑO DÁVALOS CARLOS GABRIEL

Horario de Trabajo: 8 h 00 am – 17 h 00 pm

Tiempo de Servicio: 3 años

Puestos:

- Asistente Técnico del Departamento de Sistemas de la UISRAEL.

Unidad Departamental: Sistemas

Objetivos del Puesto:

- Dar cualquier tipo de soporte, para el correcto funcionamiento del Sistema Académico de la UISRAEL.
- Mantener las cuentas de correo institucional de la UISRAEL activas y funcionando.
- Mantener en funcionamiento los dispositivos de registro de asistencia al personal docente y administrativo.

Jefe Inmediato:

Cargo: Administrador del Sistema Académico de la UISRAEL.

Nombres: Ing. Wilmer Valle

Personal a Cargo:


Directa:

- Carlos Tufiño.

Indirecta:

Funciones del Puesto

Actividades	Tareas
<ul style="list-style-type: none"> • Soporte, Instalación y Administración al Sistema Académico de la UISRAEL. • Administrador del Correo Institucional interno de la UISRAEL. • Administrador del Sistema de Seguimiento de Asistencias al personal Docente y Administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación del Sistema Académico en los usuarios que los requieran o soliciten. • Creación de Usuarios y asignación de password en el Sistema Académico. • Soporte en cuestiones académicas y financieras en lo que respecta al Sistema Académico de la UISRAEL. • Creación de Usuarios y asignación de password en el correo institucional de la UISRAEL. • Soporte directo al personal docente y administrativo en lo que respecta a las cuentas del correo institucional de la UISRAEL. • Toma de huellas tanto al personal docente como administrativo para el registro de asistencia en el dispositivo instalado en la UISRAEL. • Generación y entrega de reportes de asistencia del personal docente y administrativo a RRHH.



Responsable
 CARLOS TUFINO
 171504853-2



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombres Completos: Ing. Edwin Lagos Lara.
Horario de Trabajo: 07h00 a 12h00 y 19h00 a 22h00
Tiempo de Servicio: 18 años

Puestos: Director de Recursos Tecnológicos
Unidad Departamental: Recursos Tecnológicos.

Objetivos del Puesto:
 Velar por la existencia y buen estado de los recursos tecnológicos de la UISRAEL, así como de la estructura de redes y conectividad de la Institución.

<p>Jefe Inmediato: Cargo: Dirección Talento Humano Nombres: Ing. Carolina Proaño</p>	<p>Personal a Cargo: Directa: • Sr. Miguel Quilo • Sr. Carlos Rocha Indirecta: • Sr. Carlos Tufiño • Ing. Erwin Serrano</p>
---	--

Funciones del Puesto	
<p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer normas y políticas para el uso de los recursos tecnológicos de la UISRAEL. • Dirigir el Departamento de Recursos Tecnológicos. • Administrar, monitorear y mantener el correcto funcionamiento de toda la infraestructura tecnológica de la UISRAEL. • Reservaciones de espacios y áreas especiales. • Brindar apoyo técnico a las unidades 	<p>Tareas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar las tareas del DRT • Supervisar actividades del personal a cargo. • Solicitar a Cancillerías y a Rectorado la adquisición, renovación, actualización e implementación de nuevas tecnologías tanto en software como en hardware. • Verificar el cumplimiento de normas y procedimientos establecidos para la utilización de los bienes y materiales en laboratorios y talleres. • Llevar un registro de la reservación de equipos y

<p>administrativas y académicas de la Universidad Israel.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y supervisar las actividades técnicas en todos los campus de la UISRAEL. • Administración Base Datos (SAF antiguo) • Administrar Servidor Windows y Linux 	<p>dispositivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar un registro de los equipos activados en la WIFI. • Llevar registro de uso de laboratorio en horario extracurricular. • Monitorear ancho de banda. • Mantenimiento preventivo y correctivo de los laboratorios y talleres. • Calendarizar y compartir con los usuarios involucrados las actividades en áreas especiales. • Registrar el inventario de hardware y software de los distintos campus, tanto en laboratorios como en oficinas administrativas. • Controlar el software original de la UISRAEL. • Coordinar con las distintas facultades y escuelas la instalación de software de acuerdo a sus necesidades y licenciamientos respectivos. • Respaldo de base de datos antigua y coordinación con Vicerrectorado para ingreso de notas rezagadas. • Coordinar y dar facilidades para actividades extracurriculares que usen recursos tecnológicos. • Emitir informes a las Autoridades Competentes de la UISRAEL y Organos de control del País. • Habilitar y deshabilitar usuarios para Internet. • Habilitar y deshabilitar permisos para navegación. • Crear usuarios en el Active Directory del Server 2003 y Server 2008
---	--



Responsable





UNIVERSIDAD ISRAEL

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombres Completos: Johana Alexandra Baquero Raza
Horario de Trabajo: 08h30-13h00 15h30-19h00
Tiempo de Servicio: 1 año y 10 meses

Puestos: Asistente Administrativa
Unidad Departamental: Rectorado y Cancillería

Objetivos del Puesto:
Asistir en todas las labores administrativas que designen los jefes inmediatos.

Jefe Inmediato: Cargo: Rector y Canciller Nombres: Mg. René Cortijo e Ing. Miguel Gaibor	Personal a Cargo: Directa: _____ _____ Indirecta: _____ _____
---	--

Funciones del Puesto	
Actividades	Tareas
Todas las labores administrativas que designen los jefes inmediatos.	Todas las labores administrativas que designen los jefes inmediatos.

Responsable



UNIVERSIDAD
ISRAEL

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombres Completos: Laura Marlene Barreiro Anchundia
Horario de Trabajo: 9:00 a 18:00
Tiempo de Servicio: 4 Años y 6 meses (Auxiliar Contable /1 año y 5 meses, Colectora 3 años y Coordinadora de Talento Humano 1 mes)

Puestos: Coordinadora de Talento Humano
Unidad Departamental: Unidad Administrativa Financiera y de Talento Humano

Objetivos del Puesto:

Servir de apoyo a la Dirección de la unidad Administrativa, Financiera y de Talento Humano de la Universidad Tecnológica Israel, coordinando los procesos del sistema integrado de Talento Humano a través de la planeación, desarrollo, evaluación y control de dichos procesos.

Jefe Inmediato:
Cargo: Directora Administrativa, Financiera y de Talento Humano
Nombres: Ing. Carolina Proaño

Personal a Cargo:
Directa:

Indirecta:

Funciones del Puesto

Actividades	Tareas
Control y gestión del Talento Humano interno.	<ul style="list-style-type: none">• Análisis y descripción de puesto• Evaluación de Puestos• Remuneración, compensación y beneficios• Memorándum• Llamado de atención

	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicados • Contratos • Recepción de carpetas • Evaluación de desempeño • Apoyo al Concursos de merito y oposición • Nominas mensuales • Control de asistencia • Recepción de justificativos de faltas o permisos • Entrega de roles mensuales al personal • Archivo de hoja de vida de aspirantes • Acción de personal • Certificados de trabajos, ingresos u otros • Referencias laborales • Convocatorias • Reporte de evaluación de desempeño. • Hacer firmar contratos a los empleados • Realizar base de datos de empleados
<p>Sistema de novedades IESS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avisos de entrada • Avisos de salida • Avisos de variación de sueldo • Registro de novedades • Revisión de panillas consolidadas • Revisión de aportes • Registro de adicionales de sueldos
<p>Gestión en el Ministerio de Relaciones Laborales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de acta de finiquito • Coordinar la legalización de contratos • Cartas dirigidas al Ministerio de Relaciones Laborales (Varias) • Gestionar pagos de decimo tercera y cuarta remuneración • Realización de trámites de pagos de multas



Responsable