



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

**“INSTRUCTIVO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN E
INCORPORACIÓN DE ADMINISTRADORES PROFESIONALES
EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LA
PROVINCIA DE IMBABURA”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERAS
COMERCIALES**

AUTORAS:

Bolaños Benavides Cristina Valeria

Vásquez Recalde María Susana

ASESOR: ING. FRANCISCO ROSALES

IBARRA, ENERO 2013

RESUMEN EJECUTIVO

La Provincia de Imbabura más conocida en el Ecuador como “La Provincia de los Lagos”, por la cantidad de lagunas con las que cuenta y por su diversidad étnica y pluricultural de sus 6 cantones, que son visitados por turistas nacionales y extranjeros que han quedado maravillados por los hermosos paisajes que posee. Si bien es cierto en el último ordenamiento territorial, la provincia de Imbabura pertenece a la Región 1 comprendida también por las provincias de Carchi, Sucumbíos y Esmeraldas; cuenta con Instituciones Gubernamentales y Privadas que son el eje fundamental para el desarrollo económico, social y cultural de los Imbabureños. En la actualidad las Instituciones Gubernamentales han tenido un cambio trascendental, porque se encuentran más enfocadas en la atención a la ciudadanía, brindado de una manera eficiente los servicios de cada una de las instituciones esto se debe al apoyo del actual Gobierno, se encuentra preocupado por mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos. No hay que olvidarse que también en nuestra provincia existen empresas Privadas que han sido y seguirán siendo las fuentes de la actividad económica, las mismas que han logrado llegar a tener muchos reconocimientos a nivel Provincial. Regional y Nacional; por la trayectoria que tienen.

Bajo estas premisas planteamos el tema de investigación denominado INSTRUCTIVO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DE ADMINISTRADORES PROFESIONALES EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LA PROVINCIA DE IMBABURA, a fin de detallar el Perfil Profesional de un Administrador de Empresas o Administrador Público así como también los cargos idóneos o afines a su perfil. Motivo por el cual se investigaran en las Instituciones Públicas y Privadas más representativas de la Provincia de Imbabura, si existe o no la presencia de Profesionales de la Administración y en que puestos se encuentran trabajando, para así tener una visión global de los mismos.

EXECUTIVE SUMMARY

At present the Government Institutions have had a momentous change, because they are more focused on the public attention, efficiently provided services each of the institutions this is due to the support of the current government is concerned about improve the quality of life of Ecuadorians. Do not forget that in our province are also private companies that have been and continue to be sources of economic activity, they have managed to have lots Provincial recognitions. Regional and national levels for the path they have.

Under these assumptions we propose the research topic called INSTRUCTIONS FOR THE SELECTION AND INCORPORATION OF PROFESSIONAL MANAGERS IN PUBLIC AND PRIVATE INSTITUTIONS OF IMBABURA PROVINCE, in order to describe the professional profile of a Business Administration or Public Administrator as well as suitable or charges related to their profile.

Why an investigation in public and private institutions more representative of the Province of Imbabura, whether or not the presence of management professionals and that positions are working in order to have a global view of the same.

AUTORÍA

Nosotras, Cristina Valeria Bolaños Benavides y María Susana Vásquez Recalde, portadoras de las cédulas de ciudadanía números, 040153624-8 100242242-4, declaramos bajo juramento que la presente investigación es total responsabilidad de las autoras y que se ha respetado las diferentes fuentes de información realizando las cifras del autor correspondiente.

Valeria Bolaños
CC.040153624-8

Susana Vásquez
CC.100242242-4

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

En mi calidad de Director del trabajo de Grado presentado por las egresadas: SRTAS. CRISTINA VALERIA BOLAÑOS BENAVIDES Y MARÍA SUSANA VÁSQUEZ RECALDE; para optar por el título de Ingeniería Comercial cuyo tema es: **INSTRUCTIVO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DE ADMINISTRADORES PROFESIONALES EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LA PROVINCIA DE IMBABURA**, considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En Ibarra a los 23 días de Mayo de 2013

Ing. Francisco Rosales

DIRECTOR



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Nosotras, Cristina Valeria Bolaños Benavides y María Susana Vásquez Recalde, con cédulas de identidad Nro. 040153624-8 y 100242242-4, manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5 y 6 en calidad de autoras del trabajo de grado denominado: **INSTRUCTIVO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DE ADMINISTRADORES PROFESIONALES EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LA PROVINCIA DE IMBABURA**, que ha sido desarrollado para optar por el título de: Ingeniería Comercial en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente, en nuestra condición de autoras nos reservamos los derechos morales del trabajo antes citado. En concordancia suscribimos este documento en el momento que hagamos entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Valeria Bolaños
CC.040153624-8

Susana Vásquez
CC.100242242-4

Ibarra, a los 23 días del mes de Mayo de 2013



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100242242-4		
APELLIDOS Y NOMBRES:	María Susana Vásquez Recalde		
DIRECCIÓN:	Rocafuerte 10-85 y Liborio Madera		
EMAIL:	susivasqz@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062641745	TELÉFONO MÓVIL:	0990398918 0979302365

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	040153624-8		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Cristina Valeria Bolaños Benavides		
DIRECCIÓN:	Rumichaca y Los Andes		
EMAIL:	camisda@yahoo.es		
TELÉFONO FIJO:	2292259	TELÉFONO MÓVIL:	0991076908

DATOS DE CONTACTO	
TÍTULO:	Instructivo para el Proceso de Selección e Incorporación de Administradores Profesionales en las Instituciones Públicas y Privadas de la Provincia de Imbabura
AUTORAS:	Cristina Valeria Bolaños Benavides María Susana Vásquez Recalde
FECHA:	2013/05/23
PROGRAMA:	Pregrado
TITULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería Comercial
DIRECTOR:	Ing. Francisco Rosales

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Nosotras, Cristina Valeria Bolaños Benavides y María Susana Vásquez Recalde, con cédulas de identidad Nro. 040153624-8 y 100242242-4, en calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales del trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

Las autoras manifestamos que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autores de terceros, por lo tanto la obra es original y que son los titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 23 días del mes de Mayo de 2013

LAS AUTORAS:

Valeria Bolaños
CC.040153624-8

Susana Vásquez
CC.100242242-4

ACEPTACIÓN:

Nombre:
Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución del Consejo Universitario

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado va dedicado a **DIOS**, fuente de inspiración en mis momentos de angustias, esmero, dedicación, aciertos y reveses, alegrías y tristezas que caracterizaron el transitar por este camino que hoy veo realizado, sin cuyo empuje no hubiese sido posible lograrlo.

A MIS PADRES por ser ellos, mi árbol principal que me cobijó bajo su sombra dándome así la fuerza para seguir caminando y lograr alcanzar esta meta tan anhelada, que hoy gracias a Dios y junto a ellos lo he logrado. Dios los bendiga, **A MIS HERMANOS** por su amor y apoyo incondicional.

A MIHIJA, que es el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más apreciados ideales de superación; y a todas aquellas personas que confiaron y creyeron en mí, **MUCHAS GRACIAS**

CRISTINA VALERIA BOLAÑOS BENAVIDES

El mayor anhelo de todo ser humano es verse desarrollado personal y profesionalmente, Dios me ha dado la oportunidad de cumplir mis sueños rodeándome de personas maravillosas que me han ayudado a salir adelante y a ser cada día mejor.

El presente trabajo lo dedico a **DIOS**, que ha sido mi guía espiritual y me ha dado la fuerza y el coraje para seguir por el camino que me he trazado, también a esos seres tan especiales y tan queridos por mí, **MIS PADRES Y HERMANO**, que han estado a mi lado en todo momento y han sido mi principal motivación e inspiración, en la búsqueda de mis anhelados sueños, además a todas mis **AMIGAS** que han sabido aconsejarme y con las cuales he vivido gratos e inolvidables momentos compartiendo el mismo ideal de éxito.

MARÍA SUSANA VÁSQUEZ RECALDE

AGRADECIMIENTO

La vida tiene muchos retos y cumplir los sueños es uno de ellos.

De una manera muy sincera queremos mencionar nuestro profundo agradecimiento a la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica del Norte.

Nuestro agradecimiento especial al Ing. Francisco Rosales Director de Tesis por su permanente apoyo en la realización de la misma.

Finalmente queremos mencionar a todos nuestros compañeros/as y amigos/as sin los cuales, la vida estudiantil no hubiéramos tenido éxito, a todos un eterno agradecimiento.

LAS AUTORAS

PRESENTACIÓN

En la actualidad la Administración del Talento Humano es fundamental para el desarrollo de todas las Instituciones ya sea Pública o Privada, porque es una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado, resulta vital para el funcionamiento de cualquier Institución, por lo que las mismas deben prestar primordial atención a su personal.

El principal interés del presente trabajo es que se interprete, se entienda y se tome conciencia de la importancia de las Administración del Talento Humano en sus fases de Reclutamiento y Selección con una proyección dentro de cada Unidad de Administración del Talento Humano, para que se incorpore personal acorde a los requerimientos de cada puesto de trabajo, ya que el Perfil Profesional debe predominar, motivo por lo que analizar si en las Instituciones Públicas y Privadas existe o no Profesionales de la Administración es de vital importancia, para ello se han desarrollado los siguientes capítulos:

Capítulo I.- Diagnóstico Situacional.- Para la presente investigación de los Administradores Profesionales se ha realizado un análisis interno y externo de las Instituciones Públicas y Privadas; planteando variables e indicadores de análisis.

Capítulo II.- Marco Teórico.- En este capítulo se hace un análisis teórico del entorno de los Administradores Profesionales del área de Administración de Empresas y Administración Pública; a la vez que se investiga sobre las Instituciones Públicas y Privadas.

Capítulo III.- Propuesta.- En este capítulo se plantea un instructivo para el Proceso de Selección e Incorporación de Administradores Profesionales en las Instituciones Públicas y Privadas en la Provincia de Imbabura, mismo que señala los cargos que pueden ser desempeñados por los Administradores, basándose en las leyes vigentes.

Capítulo IV.- Impactos.-En este capítulo se determina el grado de influencia que tienen los impactos institucionales, éticos, académicos y profesionales en las instituciones objeto de investigación.

ÍNDICE

PORTADA	
RESUMEN EJECUTIVO	II
EXECUTIVE SUMMARY	III
AUTORÍA.....	III
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	V
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	VI
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	VII
DEDICATORIA	X
AGRADECIMIENTO	XI
PRESENTACIÓN.....	XII
ÍNDICE.....	XIV
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y CUADROS.....	XIX
CAPÍTULO I.....	23
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	23
ANTECEDENTES DEL DIAGNÓSTICO	23
OBJETIVOS.....	24
OBJETIVO GENERAL	24
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24
VARIABLES DIAGNÓSTICO	25
INDICADORES	25
Desempeño Laboral.....	25
Administrativo – Gestión del Talento Humano	25
Grado de Rendimiento	25
Normativa Legal.....	26
POBLACIÓN Y MUESTRA	28
DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.....	30
ENCUESTA	30

ENTREVISTAS	30
EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN	30
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	31
Análisis e Interpretación de la Encuesta	31
Interpretación de las Entrevista.....	59
CAPÍTULO II	64
2. MARCOTEÓRICO	64
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	64
Definición de Reclutamiento	64
Tipos de Reclutamiento	64
Técnicas de Reclutamiento Externo	65
Ventajas y Desventajas del Reclutamiento.....	66
SELECCIÓN DE PERSONAL.....	67
Concepto de Selección de Personal	67
Técnicas de Selección de Personal	67
Proceso de Selección de Personal	68
INCORPORACIÓN DE PERSONAL.....	69
Incorporación de Selección de Personal.....	69
ADMINISTRADORES PROFESIONALES	69
Definición de los Administradores Profesionales	69
Importancia de los Administradores Profesionales	71
Objetivo de los Administradores Profesionales.....	71
La Administración como Profesión.....	72
El Desempeño del Administrador Profesional.....	72
El Papel del Administrador.....	73
Retos y responsabilidades de los Administradores Profesionales.....	73
Diferencia entre administrador público y administrador de empresas.....	75
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	75
Administrador de Empresas en la Actualidad	75
Funciones del Administrador de Empresas	76
Áreas de desempeño del Administrador de Empresas	77

Proceso Administrativo dentro de la Administración	78
Administrador Público	79
Definición de Administrador Público	79
Funciones de Administrador Público.....	80
Desempeño del Administrador Público	80
Retos y desafíos del Administrador Público.....	81
Perfil del Administrador Público	83
Competencias Laborales	84
Definición de competencias laborales.....	84
Competencias laborales del Administrador Público	85
Competencias Laborales del Administrador de Empresas	85
INSTITUCIONES PÚBLICAS.....	87
Definición	87
Ley Orgánica de Empresas Públicas en el Ecuador	93
Principios	93
Constitución y Jurisdicción:.....	94
Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).....	95
Ámbito.....	95
Objetivos.....	96
Principios	97
Fines de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.....	100
Objetivo de las Instituciones Públicas.....	101
Posturas Éticas que deben tener las Instituciones Públicas	102
Características de las Instituciones Públicas	103
LA EMPRESA PÚBLICA EN EL ECUADOR	105
INSTITUCIONES PRIVADAS	106
Definición de Empresas Privadas	106
Objetivo de las Empresas Privadas	106
Diferencia entre Empresas Públicas y Privadas	107
LEY DE COMPAÑÍAS.....	108
De la Compañía de Responsabilidad Limitada	108

Definiciones	108
De la Compañía Anónima.....	109
Definiciones	109
De la Compañía de Economía Mixta	109
Definiciones	109
CAPÍTULO III.....	111
LA PROPUESTA.....	111
INTRODUCCIÓN	111
JUSTIFICACIÓN.....	113
OBJETIVOS.....	114
OBJETIVO GENERAL	114
OBJETIVO ESPECÍFICOS	114
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	115
ALCANCE	115
INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL INSTRUCTIVO	116
MARCO LEGAL.....	116
INSTRUCTIVO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DE LOS ADMINISTRADORES PROFESIONALES EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LA PROVINCIA DE IMBABURA	119
CAPÍTULO IV	198
IMPACTOS DEL PROYECTO	198
VALORACIÓN DE IMPACTOS.....	198
ANÁLISIS IMPACTO INSTITUCIONAL	199
ANÁLISIS IMPACTO ÉTICO.....	200
ANÁLISIS IMPACTO PROFESIONAL	201
ANÁLISIS IMPACTO ACADÉMICO	202
ANÁLISIS IMPACTO GENERAL	203

CONCLUSIONES	204
RECOMENDACIONES.....	205
BIBLIOGRAFÍA:	206
LINCOGRAFIA:.....	208
ANEXOS.....	210
GLOSARIO:	223

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Matriz de Relación – Diagnóstico	27
Cuadro N° 2 Número de Administradores Profesionales en las Instituciones Privadas	28
Cuadro N° 3 Número de Administradores Profesionales en las Instituciones Públicas	29
Cuadro N° 4 Nivel Académico	31
Cuadro N° 5 Tiempo que trabaja en la Institución	32
Cuadro N° 6 Número de cargos desempeñados.....	33
Cuadro N° 7 Número de veces promovido o ascendido.....	34
Cuadro N° 8 Capacitaciones Recibidas	35
Cuadro N° 9 Temas de Capacitación	36
Cuadro N° 10 Métodos empleados en las Capacitaciones	37
Cuadro N° 11 Calificación - Capacitaciones.....	38
Cuadro N° 12 Considera importantes las capacitaciones en la Gestión Empresarial.....	39
Cuadro N° 13 Métodos de Evaluación	40
Cuadro N° 14 Tipos de Evaluación	41
Cuadro N° 15 Puntajes Obtenidos	42
Cuadro N° 16 Aporte Personal a la Institución	43
Cuadro N° 17 Importancia de la Motivación	44
Cuadro N° 18 Tipos de Incentivos.....	45
Cuadro N° 19 Conocimientos adquiridos – Desempeño Laboral	46
Cuadro N° 20 Limitaciones en el Trabajo.....	47
Cuadro N° 21 Toma Decisiones.....	48
Cuadro N° 22 Impactos – Decisiones Tomadas.....	49
Cuadro N° 23 Perfil Profesional – Cargo Desempeñado	50
Cuadro N° 24 Contratiempos en el Trabajo	51
Cuadro N° 25 Género.....	52
Cuadro N° 26 Edad	53
Cuadro N° 27 Nombre de la Institución	54

Cuadro Nº 28 Títulos que poseen	56
Cuadro Nº 29 Cargo que ocupa	57
Cuadro Nº 30 Universidad – Títulos obtenidos	58
Cuadro Nº 31 Administradores que laboran en las Instituciones Públicas y Privadas en la Provincia de Imbabura	62
Cuadro Nº 32 Perfil Profesional de los Administradores de la UTN afín al Cargo que Desempeñan	62
Cuadro Nº 33 Años de Experiencia Relacionados al Puesto	128
Cuadro Nº 34 Modelo de Perfil Ocupacional Administrativo Jefe de Compras Públicas	130
Cuadro Nº 35 Modelo de Perfil Ocupacional Administrativo Analista de Compras Públicas	132
Cuadro Nº 36 Modelo de Perfil Ocupacional Administrativo Asistente de Compras Públicas	134
Cuadro Nº 37 Modelo de Perfil Ocupacional Administrativo Responsable de Talento Humano	136
Cuadro Nº 38 Modelo de Perfil Ocupacional Administrativo Analista de Talento Humano	138
Cuadro Nº 39 Modelo de Perfil Ocupacional Administrativo Asistente de Talento Humano	140
Cuadro Nº 40 Modelo de Perfil Ocupacional Administrativo Director Administrativo	142
Cuadro Nº 41 Modelo de Perfil Ocupacional Administrativo Asistente Administrativo	144
Cuadro Nº 42 Modelo de Perfil Ocupacional Administrativo Director Financiero	146
Cuadro Nº 43 Modelo de Perfil Ocupacional Administrativo Analista Financiero	148
Cuadro Nº 44 Modelo de Perfil Ocupacional Administrativo Responsable de Presupuesto	150
Cuadro Nº 45 Modelo de Perfil Ocupacional Administrativo Analista de Presupuesto	152

Cuadro Nº 46 Modelo de Perfil Ocupacional Administrativo Asistente de Presupuesto.....	154
Cuadro Nº 47 Modelo de Perfil Ocupacional Administrativo Analista de Contabilidad.....	156
Cuadro Nº 48 Modelo de Perfil Ocupacional Administrativo Asistente de Contabilidad.....	158
Cuadro Nº 49 Modelo de Perfil Ocupacional Administrativo Director de Planificación.....	160
Cuadro Nº 50 Modelo de Perfil Ocupacional Administrativo Analista de Planificación.....	162
Cuadro Nº 51 Modelo de Perfil Ocupacional Administrativo Asistente de Planificación.....	164
Cuadro Nº 52 Modelo de Perfil Ocupacional Administrativo Atención al Cliente y/o Usuario.....	166
Cuadro Nº 53 Bases del concurso de Méritos y Oposición	174

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Nivel Académico.....	31
Gráfico N° 2 Tiempo que trabaja en la Institución.....	32
Gráfico N° 3 Número de cargos desempeñados.....	33
Gráfico N° 4 Número de veces promovido o ascendido.....	34
Gráfico N° 5 Capacitaciones Recibidas	35
Gráfico N° 6 Temas de Capacitación	36
Gráfico N° 7 Métodos empleados en las Capacitaciones	38
Gráfico N° 8 Calificación - Capacitación	39
Gráfico N° 9 Considera importantes las capacitaciones en la Gestión Empresarial.....	40
Gráfico N° 10 Métodos de Evaluación	41
Gráfico N° 11 Tipos de Evaluación	42
Gráfico N° 12 Puntajes Obtenidos	43
Gráfico N° 13 Aporte personal a la Institución	44
Gráfico N° 14 Importancia de la Motivación	45
Gráfico N° 15 Tipos de Incentivos.....	46
Gráfico N° 16 Conocimientos Adquiridos – Desempeño Laboral.....	47
Gráfico N° 17 Limitaciones en el Trabajo.....	48
Gráfico N° 18 Toma Decisiones.....	49
Gráfico N° 19 Impactos – Decisiones Tomadas.....	50
Gráfico N° 20 Perfil Profesional – Cargo Desempeñado	51
Gráfico N° 21 Contratiempos en el Trabajo	52
Gráfico N° 22 Género.....	53
Gráfico N° 23 Edad	54
Gráfico N° 24 Nombre de la Institución	55
Gráfico N° 25 Títulos que poseen	56
Gráfico N° 26 Cargo que Ocupa	57
Gráfico N° 27 Universidades – Títulos Obtenidos.....	58
Gráfico N° 28 Tipos de Reclutamiento.....	64
Gráfico N° 29 Proceso de Selección de Personal	68
Gráfico N° 30 Incorporación de Selección de Personal	69
Gráfico N° 31 Retos Actuales de los Administradores	74
Gráfico N° 32 Proceso Administrativo.....	78

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 ANTECEDENTES DEL DIAGNÓSTICO

En la Provincia de Imbabura varias Instituciones Públicas están desplegando por cambiar la imagen del sector público, en los últimos años se han creado nuevas oficinas con diferentes carteras de Estado en Imbabura. El Gobierno Nacional está empeñado en la descentralización de los entes gubernamentales, con la finalidad de mejorar el servicio público hacia la ciudadanía, el Estado y las Universidades, han entregado profesionales, los mismos que forman parte de las diferentes Instituciones Públicas y Privadas, que han sido capacitados justamente para garantizar la atención a las personas en el ámbito público y lograr la eficiencia en el sector privado en condiciones óptimas para el desempeño de sus instituciones, sin embargo aún persisten algunas falencias.

En el último ordenamiento territorial, la Provincia de Imbabura pertenece a la Región 1 comprendida también por las provincias de Carchi, Sucumbíos y Esmeraldas.

La Provincia de Imbabura cuenta con Instituciones Públicas dentro de las cuales se encuentran los 6 Gobiernos Autónomos Descentralizados, la Gobernación de Imbabura, el Gobierno Provincial de Imbabura, las 36 Direcciones Provinciales, la Universidad Técnica del Norte, la misma que brindan servicios a toda la población.

Donde las Instituciones Públicas se están esforzando por cambiar la imagen del sector público, con ayuda de la Ley de Transparencia establecida por el Gobierno Nacional.

Por otra parte las Instituciones Privadas juegan un papel importante dentro de la economía de la provincia de Imbabura, siendo estas generadoras de empleo, ingresos económicos a través de la prestación de sus servicios a la ciudadanía.

Tomando en cuenta que para el presente Trabajo de Grado solo se analizara las Instituciones que son consideradas más representativas como son: la Universidad Técnica del Norte, el Gobierno Provincial de Imbabura, los 6 Gobiernos Autónomos Descentralizados, las Direcciones Provinciales de Salud, Obras Públicas, Medio Ambiente, Turismo, Trabajo, MAGAP, IMBAUTO S.A., DIPRONOR, PRODISPRO, LICORAM e IANCEM.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la situación actual de los Administradores Profesionales, para la implementación de un Instructivo para el Proceso de Selección e Incorporación en las Instituciones Públicas y Privadas de la Provincia de Imbabura.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.2.2.1 Identificar los puestos en los que se encuentran trabajando los Administradores Profesionales en las Instituciones Públicas y Privadas de la Provincia de Imbabura.

1.2.2.2 Investigar los Procesos de Selección del Talento Humano dentro de cada Institución.

1.2.2.3 Conocer lo Métodos de Evaluación del Desempeño de los funcionarios y/o empleados de cada Institución.

1.2.2.4 Investigar la normativa legal que rige a las Instituciones Públicas y Privadas.

1.3 VARIABLES DIAGNÓSTICO

Las variables que se van utilizar son:

1.3.1 Desempeño Laboral

1.3.2 Administrativa – Gestión del Talento Humano

1.3.3 Grado de Rendimiento

1.3.4 Normativa Legal

1.4 INDICADORES

1.4.1 Desempeño Laboral

- Tiempo que trabaja en la Institución
- Nivel de educación al ingresar a laborar en la Institución
- Cargo que desempeña dentro de la Institución
- Relación del Perfil Profesional con el puesto de trabajo

1.4.2 Administrativo – Gestión del Talento Humano

- Procesos Administrativos
- Procesos de Selección del Personal
- Incorporación del candidato

1.4.3 Grado de Rendimiento

- Formatos de evaluación
- Competencias laborales
- Resultados de evaluación

1.4.4 Normativa Legal

- Manuales de Funciones
- Manuales de Procesos
- Reglamentos Internos
- Instructivos
- Leyes

CUADRO Nº 1

MATRIZ DE RELACIÓN – DIAGNÓSTICO

OBJETIVOS	VARIABLE	INDICADORES	TÉCNICAS	TIPO DE INFORMACIÓN	INFORMANTES
Comparar el perfil profesional que posee con el cargo que desempeña	Desempeño Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo que trabaja en la Institución • Nivel de educación al ingresar a laborar en la Institución • Cargo que desempeña dentro de la Institución • Relación del Perfil Profesional con el puesto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista • Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • PRIMARIA • SECUNDARIA 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de talento Humano • Empleados (Administradores) • Manual de Funciones
Investigar los procesos de selección del RR.HH. dentro de la institución	Administrativa – Gestión del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos Administrativos • Procesos de Selección del Personal • Incorporación del candidato 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista • Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • PRIMARIA • SECUNDARIA 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de talento Humano • Empleados • Reglamento Interno
Verificar el proceso de evaluación del desempeño de la Institución	Grado de rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Formatos de evaluación • Competencias laborales • Resultados de la Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • PRIMARIA • SECUNDARIA 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de talento Humano • Políticas de evaluación del desempeño
Investigar la normativa legal que rige a las instituciones públicas y privadas.	Normativa legal	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales de Funciones • Manuales de Procesos • Reglamentos Internos • Instructivos • Leyes 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • SECUNDARIA 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros oficiales

Elaborado por: Las Autoras

1.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la realización de nuestro trabajo de grado contamos con las siguientes Instituciones Públicas y Privadas más representativas de la provincia de Imbabura, en las cuales se encuentran insertados laboralmente Profesionales en el área de Administración de Empresas y Administración Pública de Gobiernos Seccionales, objeto de la presente investigación.

Cuadro N° 2
Número de Administradores Profesionales en las Instituciones Privadas

N°	Instituciones Privadas	Administradores de Empresas	Administradores Público y Gobiernos Seccionales	Egresados	TOTAL
1	IMBAUTO S.A.	1	0	0	1
2	LICORAM S.A.	0	0	0	0
3	IANCEM	0	0	0	0
4	DIPRONOR	0	0	0	0
5	PRODISPRO	0	0	0	0
	TOTAL	1	0	0	1

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 3
Número de Administradores Profesionales en las Instituciones Públicas

N°	Instituciones Públicas	Administradores de Empresas	Administradores Público y Gobiernos Seccionales	Egresados	TOTAL
1	Universidad Técnica del Norte	5	0	0	5
2	Gobernación de Imbabura	2	0	0	2
3	Gobierno Provincial de Imbabura	3	2	3	8
4	GAD`s Ibarra	3	9	4	16
5	GAD`s Antonio Ante	0	0	0	0
6	GAD`s Cotacachi	1	0	0	1
7	GAD`s Urcuquí	3	0	0	3
8	GAD`s Otavalo	0	0	0	0
9	GAD`s Pimampiro	0	0	2	2
10	Dirección Provincial de Salud	1	0	0	1
11	Dirección Provincial de Turismo	0	0	0	0
12	Dirección Provincial de Medio Ambiente	0	0	0	0
13	Dirección Provincial de Obras Públicas y Transporte	0	0	0	0
14	MAGAP	0	0	0	0
15	Ministerio de Relaciones Laborales	0	0	0	0
	TOTAL	18	11	9	38

Elaborado por: Las Autoras

1.6 DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

1.6.1 ENCUESTA

La encuesta está dirigida a los Administradores Profesionales a través de un cuestionario correctamente formulado de interrogantes con propósitos explorativos y descriptivos que nos permitirán conocer cuál ha sido su desempeño dentro de la institución en la cual laboran.

1.6.2 ENTREVISTAS

Las entrevistas están dirigidas específicamente aquellos servidores que ocupan el cargo de Jefe o Responsable de Talento Humano.

Tanto la encuesta como la entrevista las encontramos en anexos.

1.7 EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el normal desarrollo del trabajo de grado se investigó a Profesionales en el área de Administración de Empresas y Administración Pública de Gobiernos Seccionales.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

En el presente trabajo de grado no es factible emplear la unidad muestral puesto que la población a ser analizada es de 38 Administradores Profesionales, razón por la cual trabajamos con todo el universo, para de esta manera obtener datos reales que contribuyan con los objetivos planteados.

1.8 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

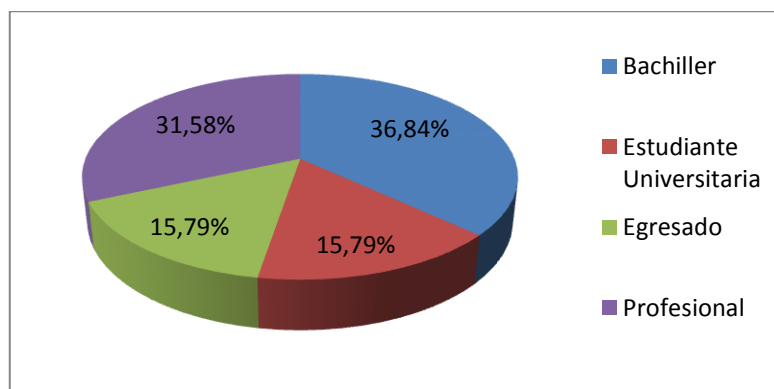
1.8.1 Análisis e Interpretación de la Encuesta

1.- ¿Al momento que ingreso a trabajar en la institución Ud. era?

Cuadro Nº 4 Nivel Académico

VARIABLES	f	%
Bachiller	14	36,84%
Estudiante Universitario	6	15,79%
Egresado	6	15,79%
Profesional	12	31,58%
TOTAL	38	100%

Gráfico Nº 1 Nivel Académico



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

Según el resultado establecido en la encuesta se puede comprobar que el 36,84% de las personas encuestadas ingreso a trabajar en la Institución Pública siendo bachiller, situación que refleja que hace años atrás en

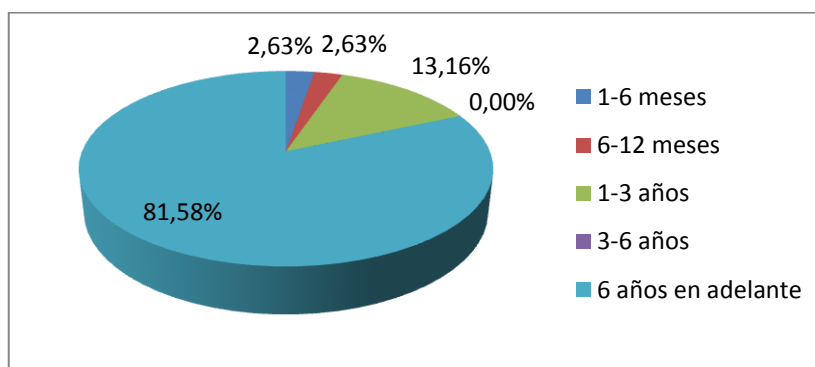
estas instituciones el Perfil Profesional no era necesario. Cabe resaltar que también existe un 31,58% que ingreso a laborar siendo profesional.

2.- ¿Cuánto tiempo Usted lleva trabajando en la Institución?

Cuadro Nº 5 Tiempo que trabaja en la Institución

VARIABLES	f	%
1-6 meses	1	2,63%
6-12 meses	1	2,63%
1-3 años	5	13,16%
3-6 años	0	0
6 años en adelante	31	81,58%
TOTAL	38	100

Gráfico Nº 2 Tiempo que trabaja en la Institución



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

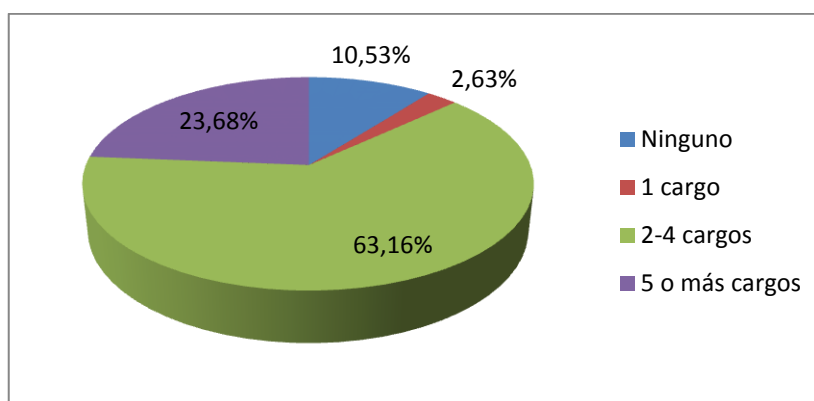
Según el resultado se verifica que el 81,58% de los encuestados vienen desempeñando sus funciones más de 6 años, lo que demuestra una estabilidad laboral.

3.- ¿Durante el tiempo que usted lleva trabajando en la institución cuantos cargos ha desempeñado?

Cuadro N° 6 Número de cargos desempeñados

VARIABLE	f	%
Ninguno	4	10,53%
1 cargo	1	2,63%
2-4 cargos	24	63,16%
5 o más cargos	9	23,68%
TOTAL	38	100%

Gráfico N° 3 Número de cargos desempeñados



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

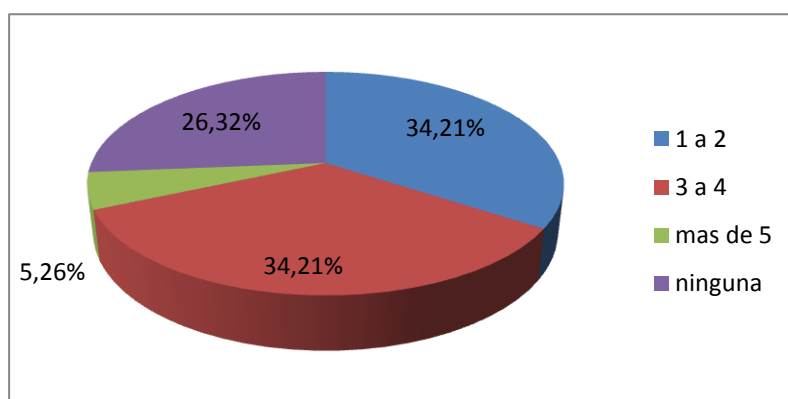
Del total de las encuestas aplicadas se puede determinar que los Administradores Profesionales, han desempeñado varios cargos en el Sector Público, existiendo una predominación de 2 a 4 cargos demostrando la rotación en las áreas de trabajo que tienen las Instituciones Públicas, esto permite que los empleados conozcan más a fondo los procesos que maneja la institución y sean eficientes en su puesto de trabajo.

4.- ¿Durante el lapso de tiempo que Usted lleva trabajando en la Institución cuántas veces ha sido ascendido o promovido?

Cuadro Nº 7 Número de veces promovido o ascendido

VARIABLES	f	%
1-2 veces	13	34,21%
3-4 veces	13	34,21%
Más de 5 veces	2	5,26%
Ninguna	10	26,32%
TOTAL	38	100

Gráfico Nº 4 Número de veces promovido o ascendido



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

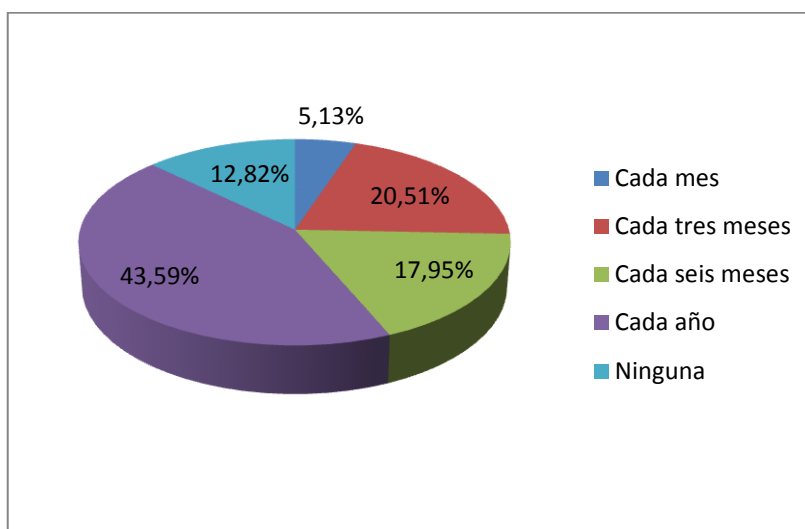
Del total de la población encuestada se demuestra que el 68,42% ha sido promovido de 1 a 4 veces, representando esto un porcentaje alto de movimientos dentro de las Instituciones Públicas, lo que indica que al personal se lo transfiere para que conozca las dependencias de la institución y el manejo de las mismas.

5.- ¿Cada qué tiempo Usted ha sido capacitado?

Cuadro N° 8 Capacitaciones Recibidas

VARIABLES	f	%
Cada mes	2	5,13%
Cada tres meses	8	20,51%
Cada seis meses	7	17,95%
Cada año	17	43,59%
Ninguna	5	12,82%
TOTAL	39	100%

Gráfico N° 5 Capacitaciones Recibidas



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

Del total de la población encuestada se determina que un 43,59% es capacitado anualmente, demostrando que los directivos se preocupan por sus empleados y su enriquecimiento cognitivo lo que contribuye a la obtención de resultados beneficiosos para la institución además de estar

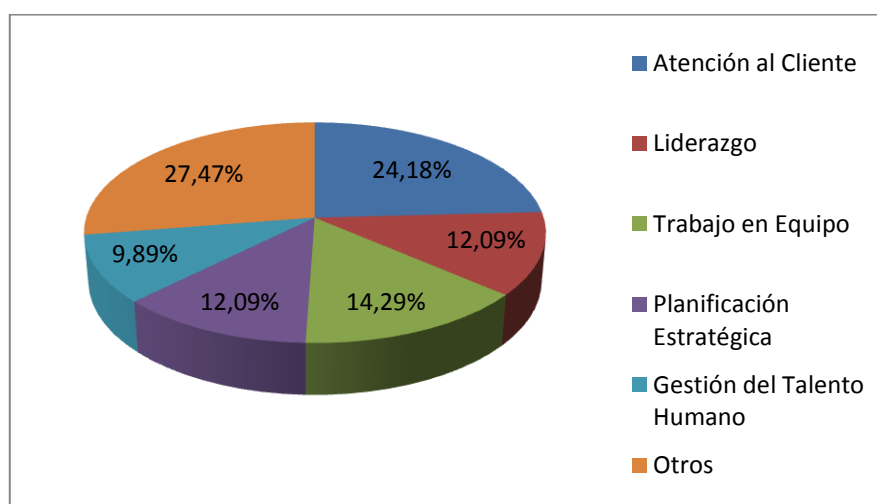
dando cumplimiento con lo que está establecido en la ley. Sin dejar de lado que existe un 20,51% que recibe trimestralmente las capacitaciones lo que les permite tener más opciones a ser capacitados en diferentes áreas.

6.- ¿En qué áreas usted ha sido capacitado?

Cuadro Nº 9 Temas de Capacitación

VARIABLES	f	%
Atención al Cliente	22	24,18%
Liderazgo	11	12,09%
Trabajo en Equipo	13	14,29%
Planificación Estratégica	11	12,09%
Gestión del Talento Humano	9	9,89%
Otros	25	27,46%
TOTAL	91	100%

Gráfico Nº 6 Temas de Capacitación



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

Del total de la población encuestada existe un 24,18% de empleados que han sido capacitados en Atención al Cliente, lo que demuestra que las Instituciones Públicas se están preocupando por mejorar el servicio que brindan a los usuarios externos.

Sin dejar de lado que existe un 14,29% de empleados que son capacitados en Trabajo en Equipo, siendo esto un indicador muy bueno para la empresa, ya que esto ayuda a evitar la supervisión porque llegan a tener un alto grado de responsabilidad en cada una de las tareas que desempeñan, de la misma manera que logran la eficiencia en el trabajo.

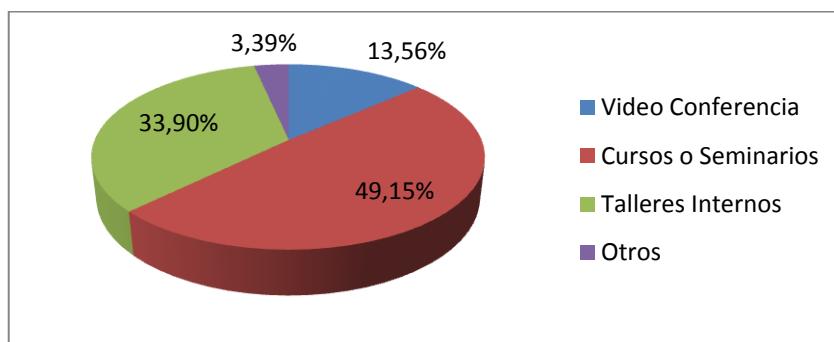
Hay que resaltar que también existen otras áreas en las que el personal es capacitado como en Liderazgo y Planificación Estratégica con un 12,09%, comprobando que estos temas también son de gran ayuda para que la empresa obtenga buenos resultados. Porque la ley establece que se debe planificar las acciones a realizarse, de la misma manera que formar líderes comprometidos con el trabajo.

7-. ¿Con que métodos usted ha sido capacitado?

Cuadro Nº 10 Métodos empleados en las Capacitaciones

VARIABLES	f	%
Video Conferencia	8	13,59%
Cursos o Seminarios	29	49,15%
Talleres Internos	20	33,90%
Otros	2	3,39%
TOTAL	59	100%

Gráfico N° 7 Métodos empleados en las Capacitaciones



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

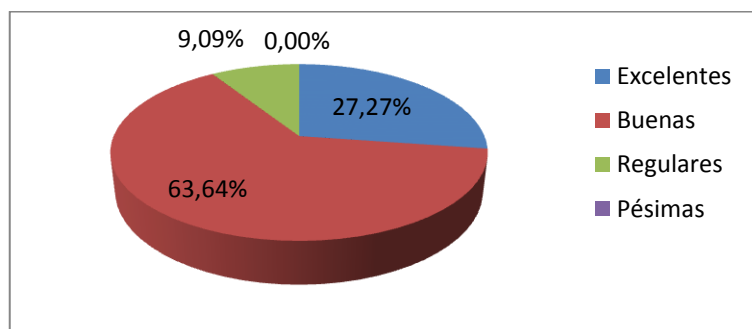
De los resultados de las encuestas aplicadas se determina que un 49,51% de empleados reciben las capacitaciones por medio de cursos y seminarios, de la misma forma que un 33,90% lo recibe por talleres internos, siendo estas opciones las más aceptables, porque esto permite que se establezca una comunicación de doble vía, ya que los empleados van a poder manifestar las inquietudes que tengan mientras reciben las capacitaciones e igualmente realizar trabajos en equipo de lo aprendido y exponerlos, para así comprobar el nivel de captación del taller recibido.

8.- ¿Cómo considera Usted las capacitaciones recibidas?

Cuadro N° 11 Calificación - Capacitaciones

VARIABLES	f	%
Excelentes	9	27,27%
Buenas	21	63,63%
Regulares	3	9,10%
Pésimas	0	0%
TOTAL	33	100%

Gráfico N° 8 Calificación - Capacitaciones



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

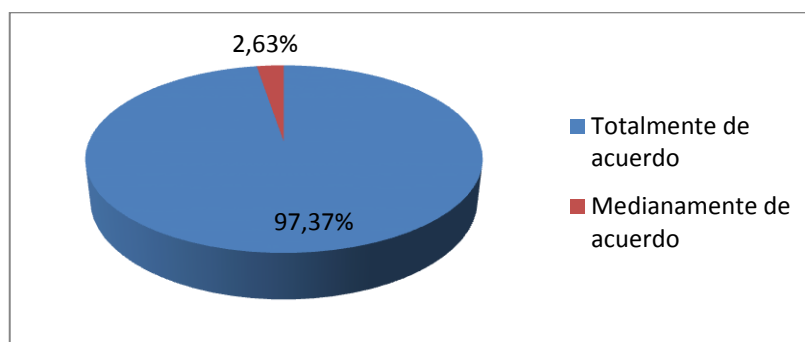
De los resultados obtenidos, los encuestados manifiestan en un 63,64% que las capacitaciones recibidas son buenas, sin dejar atrás que un 27,27% las considera como excelentes, reflejando que las Instituciones se preocupan por capacitar a sus empleados y que tengan el impacto deseado. Reflejando de esta manera que las capacitaciones que reciben están dentro de los estándares adecuados.

9.- ¿Considera Usted que son importantes las capacitaciones dentro de la Gestión Empresarial?

Cuadro N° 12 Considera importantes las capacitaciones en la Gestión Empresarial

VARIABLES	f	%
Totalmente de acuerdo	37	97,37%
Medianamente de acuerdo	1	2,63%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	0	0%
Medianamente en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	38	100%

Gráfico Nº 9 Considera importantes las capacitaciones en la Gestión Empresarial



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

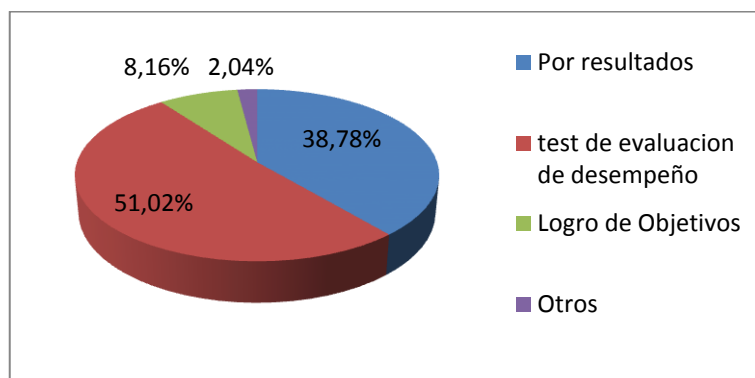
El 97,37% de los trabajadores encuestados considera que las capacitaciones son muy importantes dentro de la Gestión Empresarial, ya que esto permite mejorar el nivel del servicio que brindan y ayuda al desarrollo Institucional.

10.- ¿Con que métodos es usted evaluado?

Cuadro Nº 13 Métodos de Evaluación

VARIABLES	f	%
Por resultados	19	38,78%
Test de evaluación de desempeño	25	51,02%
Logro de Objetivos	4	8,16%
Otros	1	2,04%
TOTAL	49	100%

Gráfico N° 10 Métodos de Evaluación



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

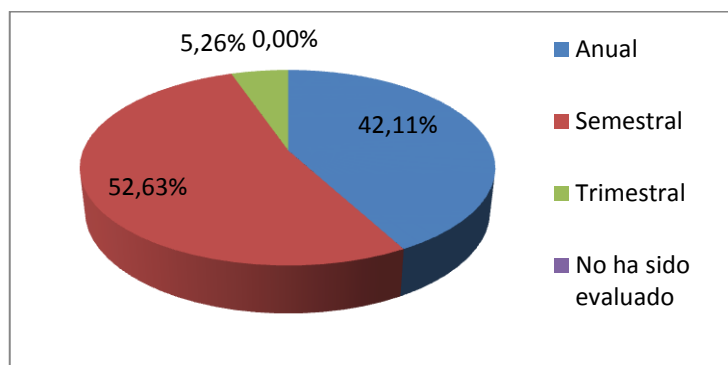
De los resultados obtenidos el 51,02% de los encuestados manifiesta que son evaluados por Test de Evaluación del Desempeño, siendo este un instrumento decretado por el Ministerio de Relaciones Laborales, para evaluar el desempeño del personal que labora en el Sector Público, sin embargo existe el test por resultados método que mejores beneficios arroja para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

11.- ¿Cada qué tiempo es evaluado usted dentro de la institución?

Cuadro N° 14 Tipos de Evaluación

VARIABLES	f	%
Anual	16	42,11%
Semestral	20	52,63%
Trimestral	2	5,26%
No ha sido evaluado	0	0%
TOTAL	38	100%

Gráfico N° 11 Tipos de Evaluación



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

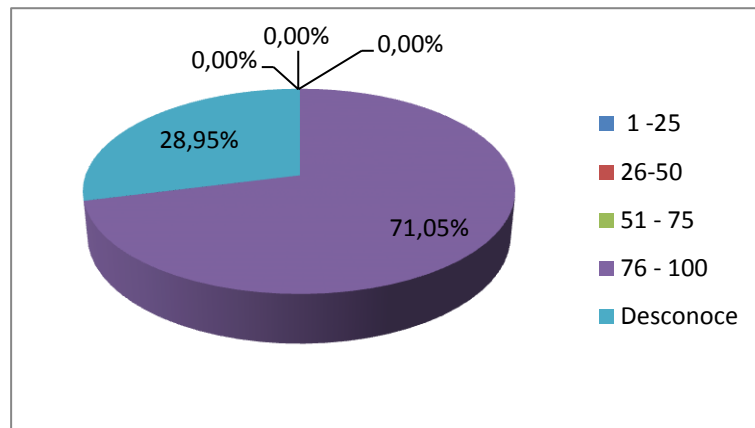
Del resultado de las encuestas aplicadas se obtiene que un 52,63% de los encuestados son evaluados semestralmente y un 42,11% anualmente lo que indica que en las Instituciones existe una periodicidad en la evaluación, ya que la ley obliga a que el personal sea evaluado por lo menos una vez al año, demostrando que las instituciones si cumplen con esto y ya depende de las políticas de las mismas si desean evaluar continuamente a sus empleados.

12.- ¿Qué puntaje usted obtuvo en la última evaluación?

Cuadro N° 15 Puntajes Obtenidos

VARIABLES	f	%
1 -25	0	0%
26-50	0	0%
51 - 75	0	0%
76 - 100	27	71,05%
Desconoce	11	28,95%
TOTAL	38	100%

Gráfico N° 12 Puntajes Obtenidos



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

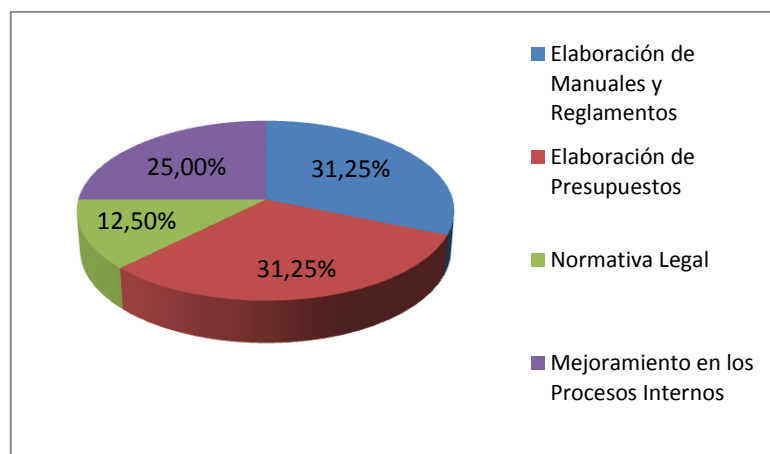
De los resultados obtenidos en un 71,05% de los encuestados manifiestan que han sacado entre 76 a 100 puntos en la última evaluación considerando que es un rango alto. Si dejar atrás que un 28,95% desconoce la calificación que obtuvo siendo una desventaja por que el empleado no va poder saber en ámbitos se encuentra fallando.

13.- ¿Cuál ha sido su aporte dentro de la institución?

Cuadro N° 16 Aporte Personal a la Institución

VARIABLE	f	%
Elaboración de Manuales y Reglamentos	5	31,25%
Elaboración de Presupuestos	5	31,25%
Normativa Legal	2	12,50%
Mejoramiento en los Procesos Internos	4	25,00%
TOTAL	16	100,00%

Gráfico N° 13 Aporte Personal a la Institución



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

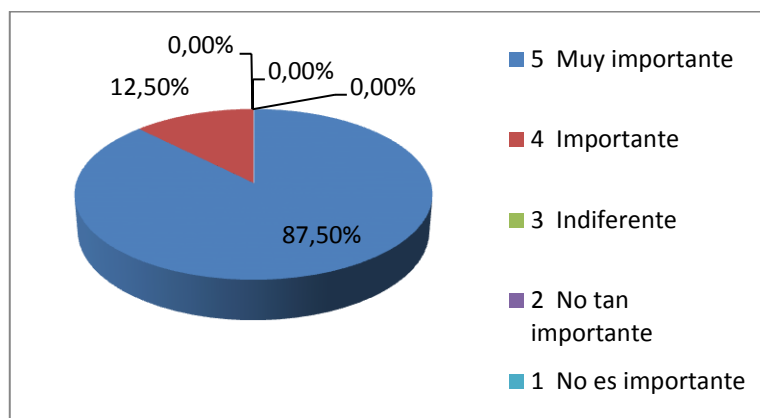
Del total de los encuestados, se comprueba que todos han sido participes dentro de las Instituciones Públicas, en la ejecución de procesos en las áreas Administrativas – Financieras y de Talento Humano, los cuales han permitido mejorar los procesos tanto internos como externos y obtener un desarrollo adecuado.

14.- En una escala de 1 a 5 establezca la importancia para Usted de que exista la motivación dentro de la Institución

Cuadro N° 17 Importancia de la Motivación

VARIABLES	f	%
5 Muy importante	33	86,84%
4 Importante	5	13,16%
3 Indiferente	0	0%
2 No tan importante	0	0%
1 No es importante	0	0%
TOTAL	38	100%

Gráfico N° 14 Importancia de la Motivación



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

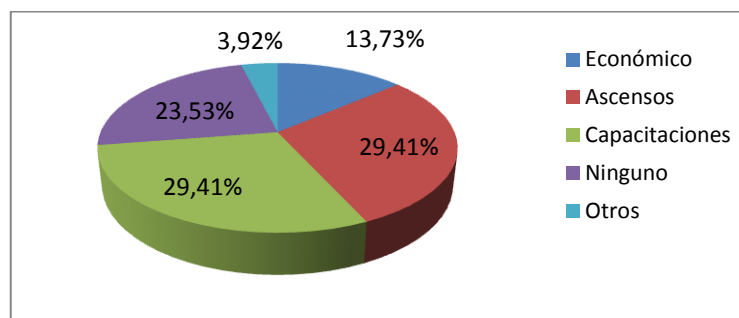
Del total de los encuestados el 87,50% indica que es muy importante la motivación dentro del lugar de trabajo, ya que esto les permite desempeñarse de una manera eficiente. Existiendo también un 12,50% que considera que es importante la motivación.

15.- ¿Qué tipos de incentivos ha recibido dentro de la Institución?

Cuadro N° 18 Tipos de Incentivos

VARIABLES	f	%
Económico	7	13,73%
Ascensos	15	29,41%
Capacitaciones	15	29,41%
Ninguno	12	23,53%
Otros	2	3,92%
TOTAL	51	100%

Gráfico N° 15 Tipos de Incentivos



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

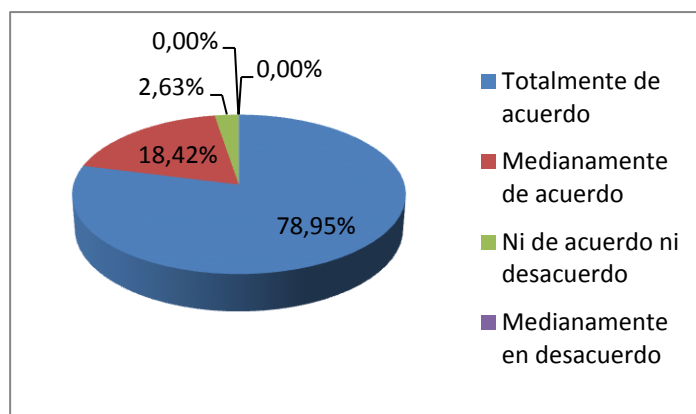
Del total de los encuestados el 58,82% manifiesta que dentro del tiempo que se encuentran trabajando los únicos incentivos que han recibido han sido las capacitaciones y los ascensos, ya que por ser Instituciones Públicas no tienen acceso a incentivos económicos. Es importante también recalcar que un 25,53% no ha recibido ningún incentivo dentro de la institución siendo un porcentaje alto lo que demuestra que no se han preocupado por el bienestar de los trabajadores.

16.- ¿Cree Usted que los conocimientos adquiridos en la Universidad han sido de ayuda para desempeñarse normalmente en sus funciones?

Cuadro N° 19 Conocimientos Adquiridos - Desempeño Laboral

VARIABLES	f	%
Totalmente de acuerdo	30	78,95%
Medianamente de acuerdo	7	18,42%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	1	2,63%
Medianamente en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	38	100%

Gráfico N° 16 Conocimientos Adquiridos - Desempeño Laboral



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

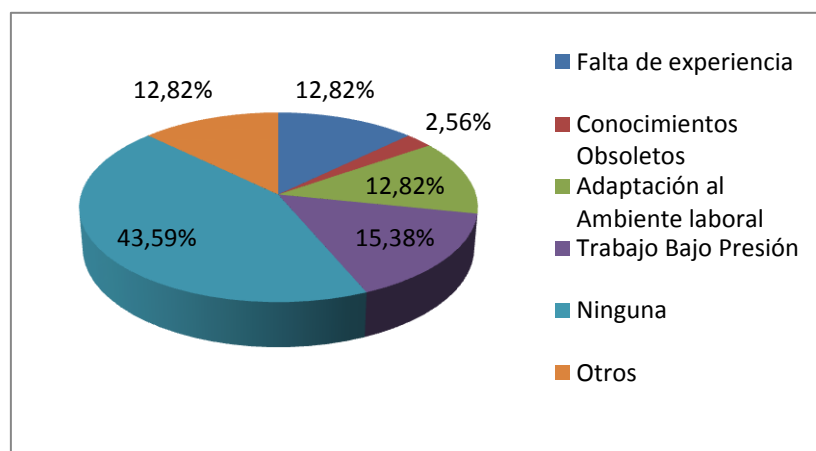
Del total de los encuestados el 78,95% manifiesta que los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias han sido de gran ayuda al momento de encontrarse desempeñando sus funciones de manera normal y positiva.

17.- ¿Cuáles han sido las principales limitaciones que ha tenido que superar para el desempeño de las funciones dentro del cargo que ocupa?

Cuadro N° 20 Limitaciones en el Trabajo

VARIABLES	f	%
Falta de experiencia	5	12,82%
Conocimientos Obsoletos	1	2,64%
Adaptación al Ambiente laboral	5	12,82%
Trabajo Bajo Presión	6	15,38%
Ninguna	17	43,59%
Otros	5	12,82%
TOTAL	39	100%

Gráfico N° 17 Limitaciones en el Trabajo



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

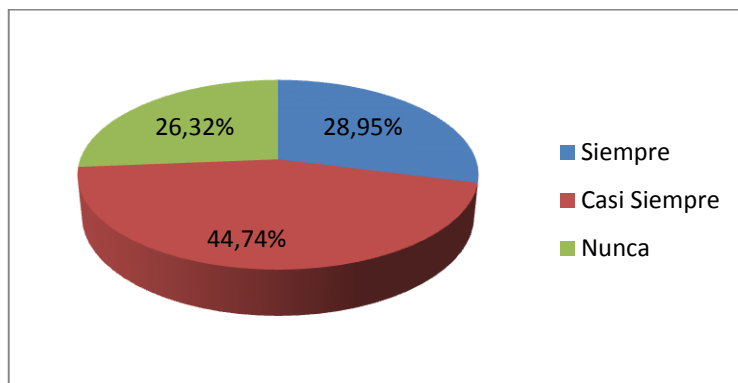
De los resultados obtenidos un 43,59% de los encuestados manifiestan que dentro del área de trabajo no se les ha presentado ninguna limitación laboral, pero existe un 15,38% que indica que el trabajo bajo presión es un limitante para el normal desempeño laboral porque les exigen mucho.

18.- Dentro de las funciones, responsabilidades y obligaciones que Usted desempeña en el cargo que ocupa, se encuentra dentro de sus competencias la toma de decisiones.

Cuadro N° 21 Toma Decisiones

VARIABLES	f	%
Siempre	11	28,95%
Casi Siempre	17	44,74%
Nunca	10	26,31%
TOTAL	38	100%

Gráfico N° 18 Toma Decisiones



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

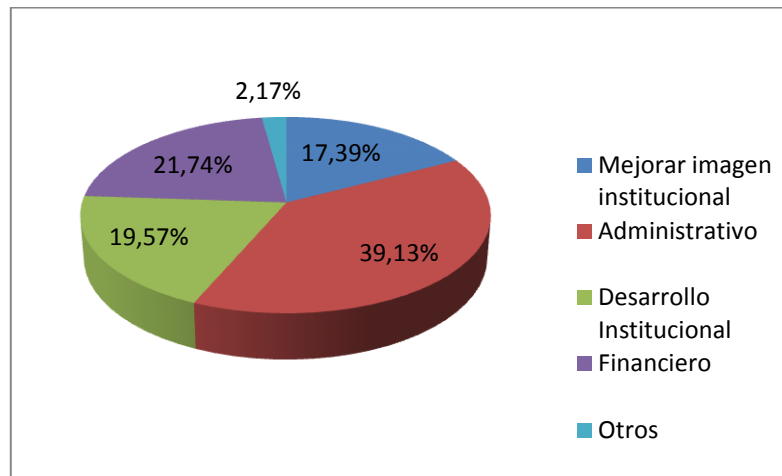
Del resultado obtenido el 73,69% de los encuestados manifiestan que dentro del área de trabajo en la que se encuentran laborando si toman decisiones.

19.- ¿Las decisiones que Usted ha tomado qué tipos de impactos han causado dentro de la empresa o institución?

Cuadro N° 22 Impactos - Decisiones Tomadas

VARIABLES	f	%
Mejorar imagen institucional	8	17,39%
Administrativo	18	39,13%
Desarrollo Institucional	9	19,57%
Financiero	10	21,74%
Otros	1	2,17%
TOTAL	46	100%

Gráfico N° 19 Impactos - Decisiones Tomadas



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

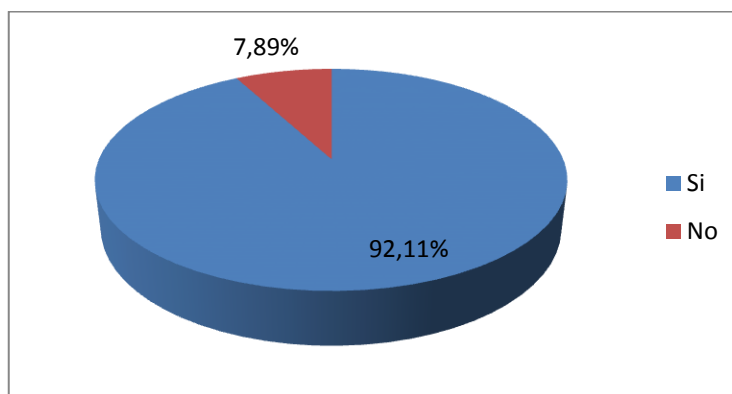
De los resultados obtenidos el 39,13% de los encuestados indican que el impacto que han causado las decisiones que han tomado ha sido en el ámbito administrativo, sin dejar de lado que un 21,74% también se ha dado en lo financiero y un 19,57% en el desarrollo institucional, demostrando que las decisiones tomadas han sido muy buenas y han ayudado a la Institución.

20.- Su Perfil Profesional se adapta al cargo que Usted desempeña

Cuadro N° 23 Perfil Profesional - Cargo Desempeñado

VARIABLES	f	%
Si	35	92,11%
No	3	7,89%
TOTAL	38	100%

Gráfico N° 20 Perfil Profesional - Cargo Desempeñado



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

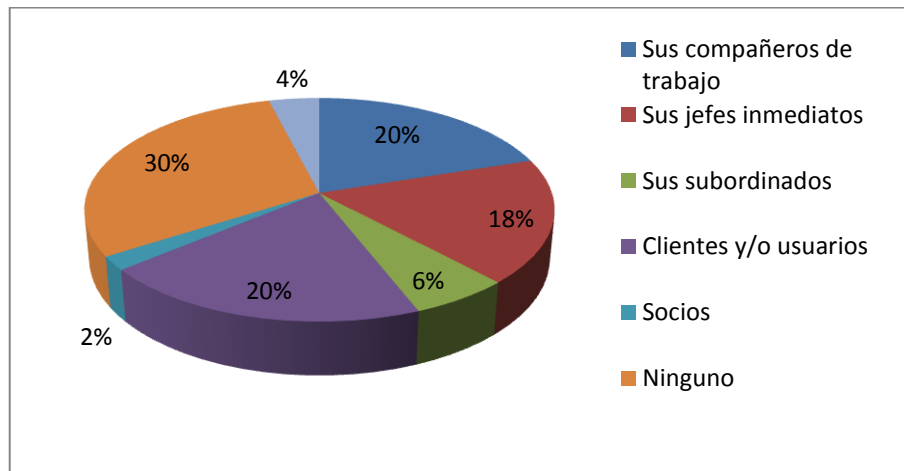
De los resultados obtenidos un 92,11% manifiesta que en los puestos que se encuentran desempeñando si está acorde al Perfil Profesional con el que cuentan.

21.- Durante el tiempo que usted lleva trabajando en la empresa o institución se le han presentado contratiempos con:

Cuadro N° 24 Contratiempos en el trabajo

VARIABLES	f	%
Sus compañeros de trabajo	10	20%
Sus jefes inmediatos	9	18%
Sus subordinados	3	6%
Clientes y/o usuarios	10	20%
Socios	1	2%
Ninguno	15	30%
Otros	2	4%
TOTAL	50	100%

Gráfico N° 21 Contratiempos en el trabajo



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

De los resultados obtenidos el 30% de los encuestados manifiestan que no han tenido ningún contratiempo durante el lapso que llevan trabajando dentro de la Institución. Hay que recalcar que un 20% manifiesta que ha tenido contratiempos con los usuarios tanto internos como externos para lo cual es importante que se den capacitaciones de relaciones interpersonales para que de esta manera no se presenten más inconvenientes y trabajar de una forma eficiente.

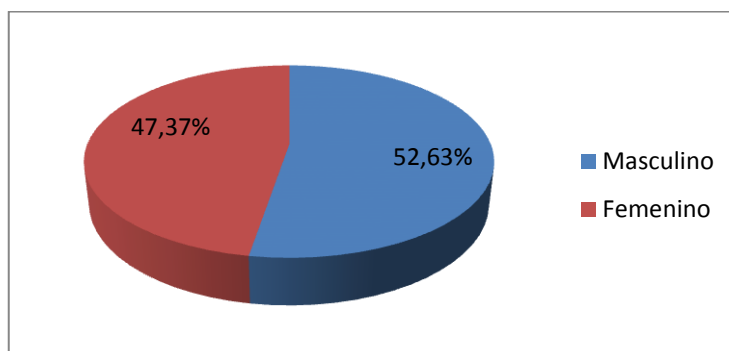
DATOS INFORMATIVOS:

- **GÉNERO**

Cuadro N° 25 Género

VARIABLES	f	%
Masculino	20	52,63%
Femenino	18	47,37%
TOTAL	38	100%

Gráfico N° 22 Género



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

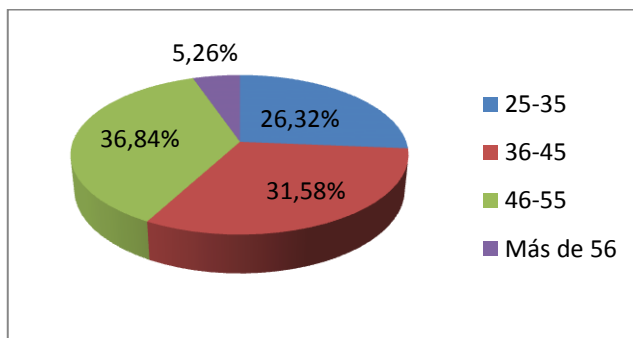
De los resultados obtenidos a través de las encuestas se determina que el 52,63% pertenece al género masculino y el 47,37% pertenece al género femenino, lo que demuestra que en las Instituciones Públicas existe un gran porcentaje de participación femenina siendo este un ente de referencia para la equidad de género.

• **EDAD**

Cuadro N° 26 Edad

VARIABLES	f	%
25-35	10	26,32%
36-45	12	31,58%
46-55	14	36,84%
Más de 56	2	5,26%
TOTAL	38	100%

Gráfico N° 23 Edad



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

De los resultados obtenidos se comprueba que un 36,84% de funcionarios que trabajan en la Instituciones Públicas se encuentran entre 46 a 55 años, sin embargo también existe personal entre los 36 a 45 años.

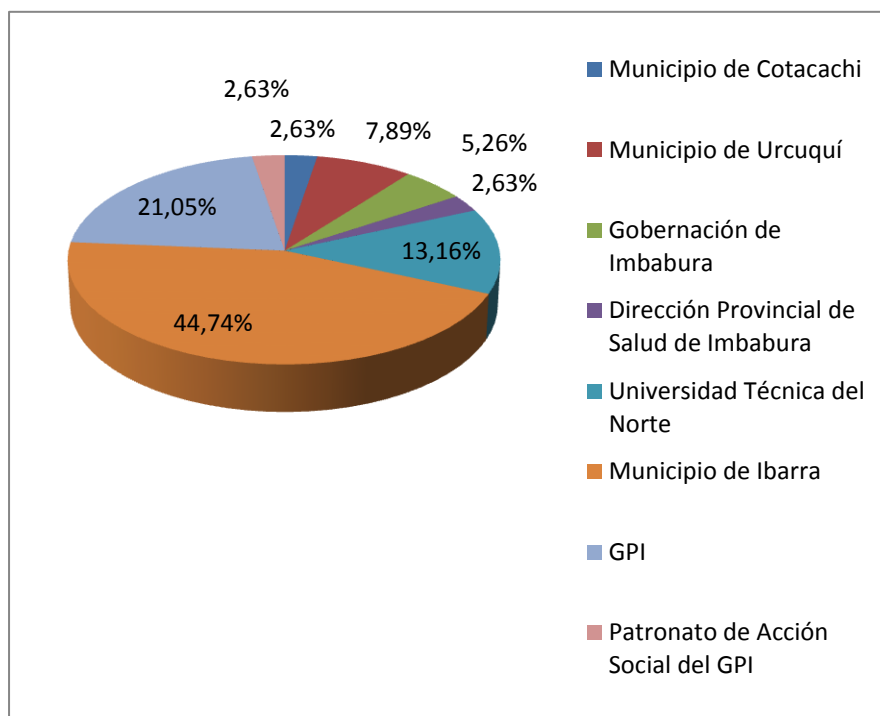
DATOS TÉCNICOS:

- **NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN**

Cuadro N° 27 Nombre de la Institución

VARIABLES	f	%
Municipio de Cotacachi	1	2,63%
Municipio de Urcuquí	3	7,89%
Gobernación de Imbabura	2	5,26%
Dirección Provincial de Salud de Imbabura	1	2,63%
Universidad Técnica del Norte	5	13,16%
Municipio de Ibarra	17	44,75%
GPI	8	21,05%
Patronato de Acción Social del GPI	1	2,63%
TOTAL	38	100

Gráfico N° 24 Nombre de la Institución



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

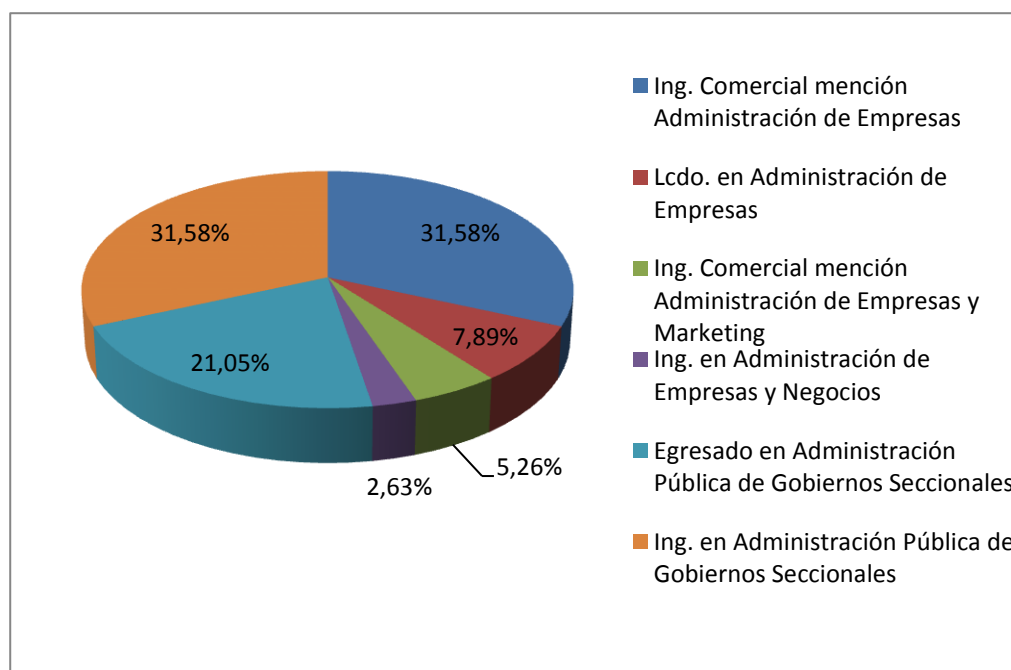
Del total de las encuestas aplicadas hay un 44,74% de presencia de Administradores en el GAD's de Ibarra y el Gobierno Provincial de Imbabura un 21,05%, siendo estas empresas muy representativas en la Provincia de Imbabura.

- **TÍTULOS PROFESIONALES QUE POSEE**

Cuadro N° 28 Títulos que poseen

VARIABLES	f	%
Ing. Comercial mención Administración de Empresas	12	31,58%
Lcdo. en Administración de Empresas	3	7,89%
Ing. Comercial mención Administración de Empresas y Marketing	2	5,26%
Ing. en Administración de Empresas y Negocios	1	2,63%
Egresado en Administración Pública de Gobiernos Seccionales	8	21,05%
Ing. en Administración Pública de Gobiernos Seccionales	12	31,59%
TOTAL	38	100

Gráfico N° 25 Títulos que poseen



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

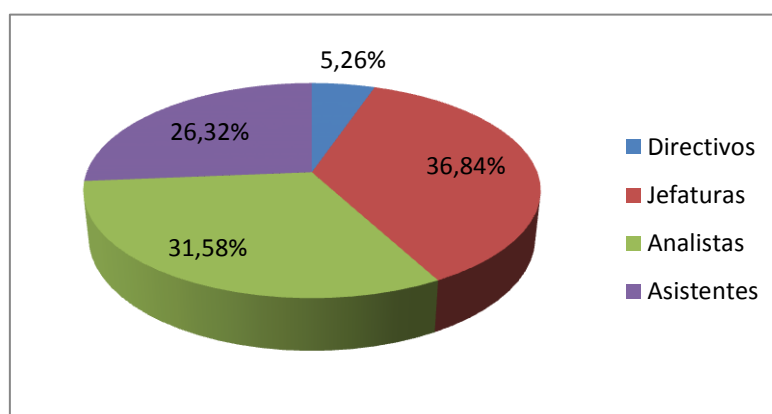
De los resultados obtenidos de la encuestas se muestra que existe un 52,63% de Administradores Públicos que se encuentran prestando sus servicios en el Sector Público considerando que esta carrera es nueva dentro de la Universidad Técnica del Norte ha tenido un gran impacto en las Instituciones Públicas. Sin embargo también existe un 31,58% de encuestados que tiene el título de Administradores de Empresas que también se encuentran trabajando en varias áreas.

- **CARGO QUE OCUPA:**

Cuadro N° 29 Cargo que ocupa

VARIABLES	f	%
Directivos	2	5,26%
Jefaturas	14	36,84%
Analistas	12	31,58%
Asistentes	10	26,32%
TOTAL	38	100%

Gráfico N° 26 Cargo que ocupa



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

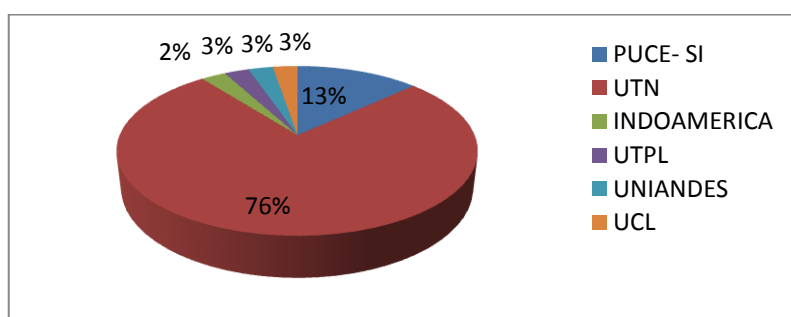
De los resultados obtenidos las encuestas aplicadas, podemos concluir que de acuerdo a los niveles jerárquicos establecidos la mayor parte de los administradores se encuentran desempeñándose en 36,84% en Jefaturas, sin dejar atrás que un 3,58% están trabajando en el área de analistas, demostrando que son capaces de ocupar cargos a fines a su perfil profesional.

• UNIVERSIDAD EN LA QUE OBTUVO SUS TÍTULOS PROFESIONALES

Cuadro Nº 30 Universidades - Títulos Obtenidos

VARIABLES	f	%
PUCE- SI	5	13,16%
UTN	29	76,32%
INDOAMÉRICA	1	2,63%
UTPL	1	2,63%
UNIANDES	1	2,63%
UCL	1	2,63%
TOTAL	38	100

Gráfico Nº 27 Universidades - Títulos Obtenidos



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN:

Del total de la población existe un 76% de encuestados que han obtenido su título profesional en la Universidad Técnica del Norte, lo que demuestra el aporte de la Universidad dentro de la formación de profesionales viéndose esto reflejado en la presencia que tienen los Administradores profesionales de la UTN en el Sector Público en un porcentaje considerable. Sin embargo existe la presencia de un 13% de profesionales que están trabajando los que han obtenido el título en la PUCE-SI.

1.8.2 Interpretación de las Entrevistas

OPINIÓN DE LOS RESPONSABLES DE TALENTO HUMANO DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LA PROVINCIA DE IMBABURA

Dentro de las Instituciones Públicas analizadas, para el desarrollo del presente trabajo, se llega a concluir que el análisis y descripción de los puestos de trabajo se los realiza en forma anual, basándose en el Manual de Funciones con el que cuenta cada institución y de acuerdo a la normativa y base legal vigente.

En el Sector Público, para dar inicio al Proceso de Selección de Personal, deben regirse a lo que establece el Ministerio de Relaciones Laborales cumpliendo con Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), y con la Norma Técnica de Selección de Personal, esto inicia con la disponibilidad de vacantes en cada uno de los puestos, en base a esas vacantes se hace una publicación abierta, donde los aspirantes tienen que inscribirse en la página web de Socio Empleo, ingresar su curriculum vitae, luego de eso sigue el proceso completo de calificación de méritos, toma de

pruebas, de entrevistas para al final determinar la persona idónea que va a ocupar dicho cargo, cuya prioridad es que el Perfil Profesional cumpla con los requerimientos del cargo a ser ocupado, sin descartar las capacitaciones y experiencias con las que cuenta el candidato. Este proceso tarda de 15 días a 60 días dependiendo de la complejidad del cargo y de la demanda de los postulantes.

En las Instituciones Públicas investigadas, existen 38 Administradores tanto del área de Administración de Empresas como Administración Pública de Gobiernos Seccionales, distribuidos en las unidades administrativas, contables, financieros y de atención al usuario, cargos que en su gran mayoría están acorde al perfil profesional; en los cuales su desempeño ha sido satisfactorio, ya que a más de cumplir con las responsabilidades y exigencias del cargo, han aportado en procesos internos de la institución como elaboración o actualización del Manual de Funciones, Reglamento Interno, identificación de cuellos de botellas, asistencia en los procesos de selección.

Cabe señalar que las instituciones planifican de manera anual las capacitaciones que sus empleados van a recibir con el objetivo de ayudarles en su desarrollo profesional y personal, para de esta manera dar cumplimiento con lo que establece la ley, cuyas capacitaciones son recibidas semestralmente y poniendo énfasis actualmente en atención al usuario, procesos de contratación pública y tecnologías de información, ya que la Constitución de la República del Ecuador establece que el Sector Público debe satisfacer los requerimientos del usuario.

Dentro del Sector Público con las nuevas leyes vigentes, no se puede dar ningún incentivo económico, ya que las remuneraciones que perciben los funcionarios públicos se encuentran establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, es por eso que los únicos incentivos que actualmente reciben son las capacitaciones, ascensos o promociones; ya

que para el normal cumplimiento de las tareas, responsabilidades, lo mejor es que el talento humano se encuentre motivado, tomando en cuenta que la motivación nace con el buen trato, con reconocimiento a su desempeño laboral, con la capacitación, con un clima organizacional optimista, con comunicación, con participación entre los compañeros y esto se verá reflejado en el comportamiento y en la actitud de cada uno de ellos, es decir cuando los funcionarios públicos están comprometido con su institución, alineados con las metas, políticas y objetivos seguramente se deberá a una motivación porque todos conocerán hacia dónde van, cuáles son los propósitos, si esto no existe se tendrá que revisar y enfocar lo que es la capacitación, la motivación para todo el personal.

El Sector Público ha tenido una transformación significativa, porque cuenta con nuevos procedimientos, ahora el funcionario público tiene que propiciar iniciativas, plantear soluciones, tiene que saber que el Servicio Público debe ser de calidad, no como antes se lo concebía y se consideraba que el principal beneficiario era el trabajador, hoy el enfoque es el usuario, ya que la atención al usuario ha ido mejorando, porque ahora el usuario también tiene derecho a reclamar, antes era todo lo contrario, ahora para los funcionarios un reclamo inclusive viene a ser una forma rápida de corregir los problemas que se pueda tener, mejorando así la imagen institucional ante la ciudadanía.

CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Sólidamente analizados los resultados obtenidos e interpretados en base a las encuestas aplicadas a los Administradores Profesionales que trabajan en las Instituciones Públicas y Privadas en la Provincia de Imbabura, notoriamente se evidencia que existen Administradores Profesionales de la Universidad Técnica del Norte, insertados

laboralmente en diferentes áreas, en las que el 89,66% de los mismos ocupan cargos que están acorde a su Perfil Profesional. Sin embargo hay que recalcar que no todos poseen un título profesional a continuación en la siguiente tabla se detalla el total de Administradores que se encuentran trabajando de acuerdo a la investigación de campo realizada.

Cuadro N° 31
Administradores que laboran en las Instituciones Públicas y Privadas en la Provincia de Imbabura

UNIVERSIDADES	Ing. Adm. Empresas	Lic. Adm. Empresas	Ing. Adm. Empresas y Marketing	Ing. Adm. Empresas y Negocios	Egresado en Adm. Pública de Gobiernos Seccionales	Ing. en Adm. Pública de Gobiernos Seccionales	TOTAL	%
UTN	7	2			8	12	29	76,32%
PUCE-SI	3	1	1				5	13,16%
INDOAMÉRICA				1			1	2,63%
UNIANDÉS	1						1	2,63%
UTPL	1						1	2,63%
UCL			1				1	2,63%
TOTAL	12	3	2	1	8	12	38	100%

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 32
Perfil Profesional de los Administradores de la UTN afín al Cargo que Desempeñan

Variables	f	%
Afín al Perfil	26	89,66%
No afín	3	10,34%
TOTAL	29	100%

Elaborado por: Las Autoras

Con lo cual concluimos que existe un 76,32% de Participación de los Administradores de la UTN y un 13,16% de la PUCE-SI, los mismos que han sido parte fundamental de los procesos internos de cada Institución de acuerdo al área en la que se encuentran desempeñando sus funciones; a pesar de tener un adecuado desempeño, los Administradores han tenido varias falencias que han ido superando dentro del ámbito laboral a través de la experiencia y constante dedicación, ya que el 10,34% de los mismos ocupan cargos que no son afines al Perfil Profesional que poseen, impidiendo de esta manera que se aproveche todo el potencial que tienen y limitando así su desarrollo profesional y personal.

CAPÍTULO II 2. MARCOTEÓRICO

2.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

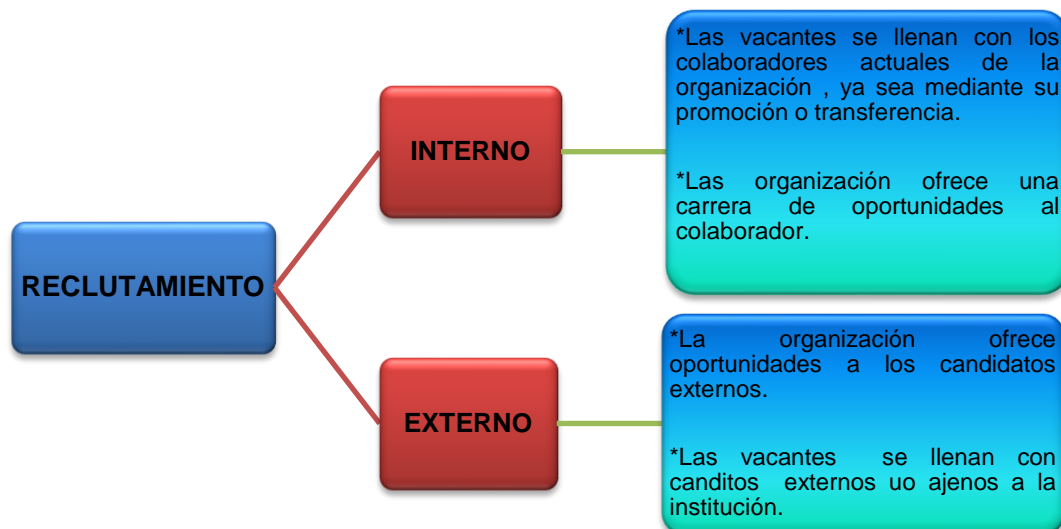
2.1.1 Definición de Reclutamiento

CHIAVENATO, Idalberto, (2009), “Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”.

Según CHAVENATO, Idalberto, nos manifiesta que el Reclutamiento es un proceso por medio del cual la organización, busca atraer candidatos potenciales para llenar las vacantes ofertadas por dicha Institución.

2.1.2 Tipos de Reclutamiento

Gráfico N°28 Tipos de Reclutamiento



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto 2009, Gestión del Talento Humano.

Se concluye que:

RECLUTAMIENTO INTERNO

- Los puestos vacantes los cubren trabajadores seleccionados y promovidos dentro de la organización.
- Las oportunidades de mejor empleo se ofrecen a los trabajadores propios, quienes pueden ser ascendidos o promovidos a mejores puesto y desarrollar su carrera profesional dentro de la organización.

RECLUTAMIENTO EXTERNO

- Los candidatos son ajenos a la organización y deben pasar por pruebas y evaluaciones mediante el proceso de selección.
- Los candidatos son reclutados externamente en el mercado laboral.

2.1.3 Técnicas de Reclutamiento Externo

Las principales técnicas para reclutamiento externos son:

- Anuncios en diarios y revistas especializadas
- Agencias de reclutamiento
- Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones
- Carteles o anuncios en lugares visibles
- Presentación de candidatos indicaciones de trabajadores
- Consulta a los archivos de candidatos
- Reclutamiento virtual

2.1.4 Ventajas y Desventajas del Reclutamiento

➤ Ventajas del Reclutamiento Externo

- Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización
- Renueva y enriquece los Recursos Humanos de la organización
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

➤ Desventajas del Reclutamiento Externo

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno
- Por lo general afecta la política salarial

➤ Ventajas del Reclutamiento Interno

- Es más económico para la empresa
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento
- Desarrolla un sano espíritu de competencia

➤ Desventajas del Reclutamiento Interno

- Exige que los nuevos empleados tengan condiciones de potencial
- Puede generar conflictos de interés
- No puede hacerse en términos globales

- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una constante rotación en los puestos de trabajo

2.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

2.2.1 Concepto de Selección de Personal

CHIAVENATO, Idalberto, (2009), “La Selección busca, dentro los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos vacantes que existen en la organización o para las competencias que necesita, por tanto el Proceso de Selección pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano así como la eficacia de la organización”.

Según CHAVENATO, Idalberto, nos afirma que la Selección del Personal es un proceso de decisión donde la organización escoge entre los candidatos reclutados a los más idóneos para ocupar el cargo.

2.2.2 Técnicas de Selección de Personal

Son herramientas eficientes y estandarizadas que permiten profundizar el conocimiento acerca de los candidatos y facilitar el Proceso de Evaluación y Selección; las más utilizadas son:

- Entrevistas de Selección
- Pruebas de Conocimientos
- Pruebas Psicológicas
- Pruebas de Personalidad
- Técnicas de Simulación

2.2.3 Proceso de Selección de Personal

Es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos. Conforme los candidatos superan obstáculos pasan a las etapas siguientes. Cuando los candidatos no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso; conforme se detalla en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 29 Proceso de Selección de Personal



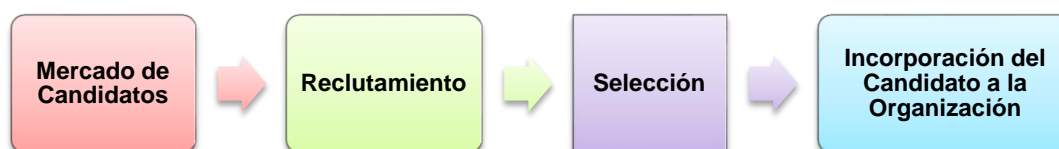
Fuente: Bibliográfica

2.3 INCORPORACIÓN DE PERSONAL

2.2.1 Incorporación de Selección de Personal

La Incorporación de Personal es la integración del candidato escogido a la organización una vez que ha pasado y superado el proceso de reclutamiento y Selección de Personal, como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico N°30 Incorporación de Selección de Personal



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto 2009, Gestión del Talento Humano.

2.4 ADMINISTRADORES PROFESIONALES

2.4.1 Definición de los Administradores Profesionales

SÁNCHEZ, Carlos, (2011), www.monografias.com, "Administrador Profesional es la persona que está dedicado a brindar sus conocimientos adquiridos en una empresa privada o de gobierno, para llevarla al éxito deseado".

Según SÁNCHEZ, Carlos, nos afirma que el administrador profesional es una persona con conocimiento, experiencia y capacidad en el área administrativa dando cumplimiento con los objetivos de la empresa.

En razón de esto, se resume que el Administrador Profesional es una persona íntegra, con el suficiente conocimiento en Administrar Empresas a través de procesos administrativos los mismos que nos llevan al éxito en el cumplimiento de objetivos, metas y políticas en la Empresa Pública y Privada.

Motivo por el cual el presente Trabajo de Grado plantea la implementación de un **“Instructivo para el Proceso de Selección e Incorporación de Administradores Profesionales en las Instituciones Públicas y Privadas de la Provincia de Imbabura”** con el fin de conocer de primera mano cuantos profesionales de la academia y específicamente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas se encuentran insertados en el campo laboral; en atención a la problemática existente en la que el perfil del Administrador Profesional en la mayoría de los casos, difiere del cargo que se encuentra desempeñando.

Sin embargo cabe recalcar que a los Administradores Profesionales se les prepara realmente como técnicos y no así como profesionales; en el mejor de los casos se les capacita "PARA ADMINISTRAR".

Por lo tanto el Administrador Profesional debe dominar la técnica de administrar y además conocer la situación de las empresas o gobiernos; así como estar capacitado para innovar las organizaciones y producir nuevos conocimientos, es decir para contribuir a desarrollar la gestión administrativa dentro de su campo laboral.

Es importante recalcar que el Administrador Profesional para poder prestar sus servicios profesionales en una Institución Pública o Privada deberá cumplir los siguientes requisitos:

a) Haber obtenido Título Profesional otorgado por la Institución de Educación Superior debidamente aprobada por el Consejo de Evaluación,

Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).

b) El Título Profesional debe estar registrado en la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT).

2.4.2 Importancia de los Administradores Profesionales

Es importante ser un Administrador Profesional porque se aporta con los conocimientos a la Institución que fueron adquiridos en la formación académica, permitiéndole que se desempeñe de la mejor manera y tome decisiones oportunas, adecuadas para alcanzar el éxito institucional, siempre y cuando haya realizado un diagnóstico previo antes de tomar una decisión.

Es decir un Administrador Profesional busca el logro de objetivos con el apoyo de las personas que laboran en la institución, siendo capaz de comprender a toda la organización y enlazar todos los demás subsistemas.

2.4.3 Objetivo de los Administradores Profesionales

El objetivo de ser un Administrador Profesional es desarrollar en el campo laboral su potencial mediante el uso de técnicas y procedimientos sistematizados, para obtener mayor eficiencia, racionalidad y rendimiento en el manejo de los recursos humanos, económicos, financieros y materiales del entorno empresarial e institucional, a través de una visión general que le permita interpretar, comprender y anticipar los cambios que se producen en las organizaciones y además ejercer un liderazgo eficaz en la empresa.

2.4.4 La Administración como Profesión

NAVAS, Nancy, 2009, manifiesta: “En un principio el administrador sé tenía como una persona que supervisaba otras tareas, con la aplicación del método científico se encontró que mediante este método se podían observar los hechos externos estudiarlos y con base en esto tomar decisiones. Con la aplicación de estas técnicas en administración se mejoró notoriamente este arte”.

El administrador profesional, en principio, domina de manera superior la técnica de administrar y, además, es experto conocedor de la situación de empresas o gobiernos (según su especialidad), la cual puede explicar con bases científicas. Además está capacitado para innovar las organizaciones y producir nuevos conocimientos, es decir para contribuir a desarrollar la profesión.

2.4.5 El Desempeño del Administrador Profesional

MORA, Carlos 2008, manifiesta: “El desempeño del Administrador Profesional marca la diferencia entre las organizaciones y el éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y satisfacer sus obligaciones sociales, producto de la utilización de sus recursos, estructura organizacional, una gerencia proactiva, dinámica, emprendedora”.

El Administrador Profesional en su desempeño es un ente proactivo, visionario, estratega, sabe manejar adecuadamente el recurso humano de la organización, optimizando ese valioso capital, además es capaz de formar un equipo bien integrado, identificando plenamente sus responsabilidades y garantizando el cumplimiento de funciones y los objetivos planeados por la organización.

Es decir, el desempeño del Administrador Profesional va de acuerdo al área en la que se encuentre realizando sus funciones, y lo debe hacer de la mejor manera para que cumpla con las exigencias del cargo que ocupa.

2.4.6 El Papel del Administrador

El papel del administrador depende del nivel jerárquico en el que se encuentre desempeñando sus funciones, ya que en los niveles directivos tendrá que tomar decisiones que determinarán el éxito o fracaso de la misma mientras que en los niveles de apoyo y operativo será el encargado de que los procesos sean cumplido a cabalidad de acuerdo a los parámetros establecidos.

Cuanto más se preocupe el administrador por saber o aprender cómo se ejecutan las tareas, más preparado estará para actuar en el nivel operacional de la empresa y cuanto más se preocupe por desarrollar conceptos más preparado estará para actuar en el nivel institucional de la empresa.

Por lo tanto un administrador debe conocer cómo se prepara un presupuesto de gastos o una previsión de ventas, como se construye un organigrama o flujograma, como se interpreta un balance, como se elabora la planeación y el control de producción, etc. ya que estos conocimientos son valiosos para la administración, sin embargo lo más importante y fundamental es saber cómo utilizarlos y en qué circunstancias aplicarlos de manera adecuada.

2.4.7 Retos y responsabilidades de los Administradores Profesionales

BERNAL, César y SIERRA, Hernán 2008, manifiestan: “Es importante señalar la necesidad y la responsabilidad que tienen hoy los

administradores, tanto con el desarrollo de la disciplina como con el desarrollo profesional y su contribución al desarrollo de la sociedad a partir de su propio desarrollo integral. En este sentido, todo administrador debe atender a los siguientes retos:

**Gráfico N°31
RETOS ACTUALES DE LOS ADMINISTRADORES**



Fuente: BERNAL, César y SIERRA, Hernán 2008, Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI.

Se puede concluir que los administradores tienen muchos retos en la vida profesional, los cuales los debe ir superando con los conocimientos adquiridos durante la universidad lo que deberá ponerlos en práctica de acuerdo al cargo que se encuentre desempeñado, de la misma manera que se le presentaran retos en el área de trabajo los que superará con esfuerzo y una ardua labor, ya que; un administrador debe tener un conocimiento general no solo de la organización en la cual presta sus

servicios sino del entorno lo cual le permitirá tomar decisiones que vayan acorde con el desarrollo de las actividades de la institución.

2.4.8 Diferencia entre administrador público y administrador de empresas

Administrador de Empresas no es sinónimo de administración privada por la sencilla razón que no todas las empresas son privadas, tanto por las empresas que son propiedad del Estado, como por la estrecha relación que existe entre la actividad gubernamental y la actividad empresarial.

Administrador Público es la persona que desempeña sus funciones dentro del ámbito gubernamental o del Estado.

2.4.8.1 ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

2.4.8.1.1 Administrador de Empresas en la Actualidad

Actualmente el Administrador de Empresas representa uno de los roles más importantes dentro de cada organización, dado que de su desempeño depende el éxito o fracaso de los objetivos propuestos por cada una de ellas. Se podría decir que su papel representa básicamente el liderazgo, ya que el administrador es el encargado de guiar cada proceso de acuerdo con su objeto social que requiera su organización, en base a esto podrá establecer las estrategias necesarias y definir con efectividad, el cómo utilizar los recursos con los que cuenta en función del objetivo final.

El administrador debe analizar los recursos físicos, financieros y humanos con los que cuenta, planear y distribuir los mismos de una manera estratégica y eficiente, de la misma manera evaluar continuamente cómo

puede optimizar cada uno de estos recursos para el beneficio de su organización, aunque este quizás no cumpla labores operativas, si deberá conocer cada uno de los cargos y procesos, operativos y administrativos que se lleven a cabo dentro de la organización ya que será su responsabilidad al momento de evaluar la consecución de los propósitos establecidos para cada uno de los procesos.

De la misma forma, es importante que el administrador de una organización establezca los mecanismos de control necesarios, con el fin de que pueda verificar la eficacia de las estrategias propuestas o proceder a realizar los cambios necesarios, de acuerdo con las necesidades que se vayan presentando en el desarrollo de cada actividad.

Dentro de las labores del administrador cabe destacar la función social y humana que este representa para sus subordinados, dado que en gran parte la motivación y el empeño que cada colaborador ponga al realizar las funciones asignadas las hará de una manera eficaz y eficiente.

2.4.8.1.2 Funciones del Administrador de Empresas

El Administrador de Empresas es el encargado de Planificar, Organizar, Dirigir y controlar en la organización en la cual se encuentra desempeñando sus funciones.

- **Planificar:** Establecer los objetivos organizacionales, metas parámetros, políticas y hoja de ruta por la cual la empresa se rige.
- **Organizar:** Definir de qué manera la empresa se armará y enfrentará los proyectos en la cual esta participa, de la misma manera establece quienes son los responsables y quien posee la autoridad para llevar a cabo los proyectos.

- **Dirigir:** Relacionar los objetivos empresariales con los objetivos del personal, para conseguir motivación y gran participación de los empleados de la empresa.
- **Controlar:** Verificar que los parámetros fijados se estén cumpliendo, así como corregir las desviaciones del plan.

2.4.8.1.3 Áreas de desempeño del Administrador de Empresas

Sin importar el giro de negocio de la empresa, esta tiene que contar con un Proceso Administrativo, para lo cual el Administrador de Empresas se puede desempeñar en las siguientes funciones:

- **Producción:** Considerado tradicionalmente como uno de los departamentos clave, ya que se encarga del óptimo aprovechamiento y de la adecuada introducción de infraestructura en un organismo o empresa.
- **Mercadotecnia:** De suma importancia, dada su especialidad que hoy en día representa, y que sostiene en la empresa la responsabilidad de elaborar métodos eficientes en el manejo y coordinación de los sistemas de venta que la empresa ofrece a un mercado específico.
- **Finanzas:** Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los demás departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.
- **Recursos Humanos:** Departamento de vital importancia, ya que mediante el uso adecuado de programas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo, se obtiene para la empresa el personal adecuado y afín a los objetivos de la misma.

2.4.8.1.4 Proceso Administrativo dentro de la Administración

La administración es un proceso sistemático que consiste en el desarrollo de actividades de PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, INTEGRACIÓN, DIRECCIÓN y CONTROL, para lograr los objetivos de una organización, a través de un adecuado manejo de los recursos existentes.

Gráfico N°32
PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: BERNAL, César y SIERRA, Hernán, (2008), Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI.

El proceso de administración se refiere a:

1. PLANEACIÓN: Incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones constantemente. ¿Qué se va a hacer? Objetivos, políticas, diagnóstico, programas y presupuestos.

2. ORGANIZACIÓN: Implica establecer una estructura organizacional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización. ¿Cómo se dividirá el trabajo? Unidades de mando y procedimientos.

3. INTEGRACIÓN DE PERSONAL: Se necesita identificar los requerimientos de la fuerza laboral. ¿Quién y con qué se va a hacer? Personal: selección, contratación, capacitación, materiales, finanzas, compras, producción, entre otros.

4. DIRECCIÓN: Consiste en influir sobre las personas que contribuyan para la obtención de las metas en el grupo y la organización. ¿Cómo se debe hacer? Autoridad, mando, toma de decisiones, supervisión, delegación, instrucciones y comunicación.

5. CONTROL: implica medir, corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes (planes y metas). ¿Cómo se hizo? Evaluación, comparación, determinación de las desviaciones, corrección de fallas y retroalimentación.

2.4.8.2 Administrador Público

2.4.8.2.1 Definición de Administrador Público

Alfredo 2009, menciona: “El Administrador Público es un profesional universitario cuya formación lo habilita para ejercer actividades en el campo de la Administración Pública, como único profesional formado específicamente para ejercer dicha profesión en la realización de estudios y proyectos de asesoría y consultoría para cualquier organismo de los sectores público y privado en materias de carácter estatal y de manejo de asuntos públicos”.

El profesional de la Administración Pública posee amplios conocimientos sobre los sectores públicos los cuáles serán manejados con una visión de bien común en beneficio para la comunidad que trabajen articuladamente con el Plan Nacional del Buen Vivir mejorando la calidad de las personas.

2.4.8.2.2 Funciones de Administrador Público

El Administrador Público está preparado para diseñar, dirigir, ejecutar políticas, programas y proyectos propios del ámbito de lo público.

Además, aquellas actividades orientadas a generar procesos integrales que incrementen la capacidad institucional y efectividad del Estado y de las organizaciones no estatales con responsabilidades públicas, en la dirección y gestión pública.

El Administrador Público como profesional entendido en el conocimiento de la organización del Estado en sus diferentes componentes, como: Organización Administrativa y de Gestión Pública, le permite a las instituciones coordinar, identificar y establecer parámetros conductuales para su evolución y perfeccionamiento en los diferentes grados de funcionalidad.

2.4.8.2.3 Desempeño del Administrador Público

El Administrador Público es un Profesional que coadyuva con la administración responsablemente en la medición de resultados, en lo que tiene que ver con la calificación y evaluación de proyectos exitosos o de proyectos fallidos, relacionando los resultados obtenidos con los recursos empleados, lo que indica el grado o nivel de validez con que se utilizan los recursos de la entidad.

Determina aspectos que tienen que ver con los desempeños exitosos que se dan dentro del grado de racionalización administrativa de las organizaciones, con la utilización de los recursos y la obtención de resultados, estableciendo la relación entre los resultados alcanzados y los previstos, lo cual comprueba la efectividad de las organizaciones. Finalmente el Administrador Público, también le permite a las organizaciones focalizar políticas, planes, programas, proyectos, estrategias, actividades y acciones que surten del componente social, como actor fundamental de la estructura ciudadana, propendiendo una mejor calidad de vida, fundamentalmente para aquellos vulnerados que requieren atención inmediata de las organizaciones en la solución de sus problemas comunitarios a través de la identificación de metas y objetivos propuestos.

2.4.8.2.4 Retos y desafíos del Administrador Público

BARRERA ZAPATA, Rolando 2011, describe “Derivado de los cambios y transformaciones que han experimentado el régimen político, la burocracia gubernamental, la gestión pública y la disciplina de la Administración Pública, los que han sido reseñados brevemente, podríamos hacer un rápido recuento de los retos y desafíos que estas transformaciones imponen a la profesión de ciencias políticas y administración pública, y a sus profesionales en el servicio público:

1. El reto de ser **transparentes**, de respetar el derecho de acceso a la información del que goza cualquier persona y de ser cuidadoso en el manejo de datos personales. El estar dispuesto a rendir cuentas de su quehacer y de explicar razones y motivos que justifiquen las tareas realizadas orientadas a mejorar la calidad de

vida de las personas, es fundamental en estos tiempos de apertura y de mayor responsabilidad individual e institucional.

2. Lograr plena armonía entre **legalidad y eficacia**, entre la observancia escrupulosa de la ley y la obtención de resultados significativos para la vida colectiva.
3. La velocidad del cambio que enfrentan los gobiernos y sus administraciones, por lo general basado en la generación de información de la cual los gobiernos ya no tienen el monopolio, obligan a que los administradores públicos sean más **creativos, innovadores** y estén dispuestos a convocar, articular y mediar a los distintos grupos sociales interesados en un programa, servicio o acción gubernamental para que todos juntos aporten sus medios, energías y haberes en el logro de un propósito o fin que les sea común.
4. El administrador público debe tener **sensibilidad política y capacidad técnica**, con equilibrio, es un binomio inseparable que hace posible que lo deseable sea factible y que esto a su vez, se convierta en realidad objetiva y útil para los demás.
5. En su ámbito laboral, el administrador público debe tener la suficiente habilidad, capacidad y convicción para mantener en un sano equilibrio las **lealtades institucionales y las de carácter personal**, sobre todo con sus superiores jerárquicos.
6. Una **visión estratégica** para plantear los problemas y darles soluciones oportunas.
7. Los administradores públicos con el fin de obtener resultados que sean de beneficio para la sociedad y las comunidades que la integran, entonces la **capacidad de implementación** de los programas públicos debe ser vista y atendida como una imperiosa necesidad dentro del conjunto de habilidades, conocimientos y valores que los distinguen.

8. Es el hecho de que no debe decaer o debilitarse la convicción sustentada en la **vocación de servicio**. Si algún profesional que se desempeña en las administraciones públicas debe tener clara conciencia de lo que significa la vocación del servicio público, lo es precisamente el egresado de la carrera de ciencias políticas administración pública”.

Se puede concluir que los retos que tienen que superar los Administradores Públicos son muchos entre ellos compaginar con el régimen que esté vigente y cumplir todas las políticas públicas, entre ellas dar cumplimiento al Plan Nacional del Buen Vivir, contribuir con proyectos para el desarrollo de la comunidad y también conocer el funcionamiento de la organización en la que se encuentra trabajando.

2.4.8.2.5 Perfil del Administrador Público

Es un profesional universitario formado para desempeñarse en el ámbito del Estado, el gobierno y los asuntos públicos, y está capacitado para:

- a) Ejercer la gestión integral de las organizaciones públicas.
- b) Dirigir personas y equipos de trabajo en el sector público.
- c) Conformar y liderar equipos multidisciplinarios para el diseño y la gestión de políticas públicas.
- d) Comprender e interpretar el entorno complejo en que se desenvuelve, analizándolo en sus diversas perspectivas, sean estas históricas, sociales, políticas, económicas y culturales.
- e) Identificar y reconocer, con responsabilidad, los problemas y necesidades públicas, y orientar las acciones y servicios para su solución.

f) Desarrollar su acción con visión estratégica, desempeñándose adecuadamente en situaciones de incertidumbre.

2.4.9 Competencias Laborales

2.4.9.1 Definición de competencias laborales

BERTHELEMY, Haddt, 2008; menciona: “Competencias son habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes, rasgos de personalidad, son estilos de dirección, formas de relaciones interpersonales de experiencias que se adquieren durante toda la vida, tanto personal como laboral”.

CORTES MEDINA, Ángel, 2009; enuncia “Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación”.

Se puede decir que competencia es un conjunto de conocimientos teóricos, habilidades y actitudes que una persona adquiere y pone en práctica de acuerdo a sus características personales, valores y experiencia.

2.4.9.2 Competencias laborales del Administrador Público

DÍAZ VARELA, Jorge Enrique, 2010 manifiesta: “El Administrador Público es un profesional formado en los valores del servicio público inherentes al Estado Social de Derecho, comprometido con la puesta en vigencia de las instituciones democráticas participativas y poseedor de las aptitudes requeridas para la comprensión, explicación y solución de problemáticas de la administración pública. Líder en procesos administrativos tendientes al fortalecimiento de instituciones y de organizaciones pertenecientes al ámbito de lo público, tanto a nivel local como regional y nacional”.

Para lo anterior el administrador público debe tener:

- **Un Liderazgo** que es una competencia que busca que el servidor público (Administrador Público) guíe y dirija grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.
- **Una capacidad de Aprendizaje Continuo** con el que el profesional de la Administración Pública busca adquirir y desarrollar de manera permanente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.
- **Toma de Decisiones** mediante la cual el profesional busca elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.

2.4.9.3 Competencias Laborales del Administrador de Empresas

El Administrador de Empresas debe poseer las siguientes competencias laborales:

- Saber aplicar los conocimientos de administración y dirección de empresas a su trabajo o vocación de una forma profesional y poseer las competencias que suelen demostrarse por medio de la elaboración y defensa de argumentos y la resolución de problemas dentro del área de administración y dirección de empresas.
- Analizar una empresa en su entorno usando diversos instrumentos técnicos.
- Ser capaz de aplicar diversos instrumentos técnicos de marketing e investigación comercial al análisis de la empresa en su entorno.
- Integrarse en cualquier área funcional de una empresa u organización mediana o grande y desempeñar con soltura cualquier labor de gestión en ella encomendada.
- Preparar la toma de decisiones en el área de operaciones y en todo lo que tenga que ver con los RRHH de empresas y organizaciones, especialmente en los niveles operativo y táctico.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Poder transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado.

Concluyendo se debe recordar las siguientes definiciones:

- **Administración.**

Es la optimización de los recursos para el logro de los objetivos.

- **Eficiencia.**

Es la optimización de los recursos.

- **Eficacia.**

Es el logro de los objetivos.

- **Entonces: Eficiencia + Eficacia = Efectividad**

Por lo tanto **todos los Administradores deben ser Efectivos.**

Podemos resumir que el **ADMINISTRADOR** debe tener los siguientes valores y actitudes:

Alto grado de autoestima y responsabilidad

Disposición para el uso y manejo de equipo y tecnología

Motivación para la búsqueda y el logro de metas

Integridad y honestidad

Normas de conducta, principios y ética en la práctica profesional

Independencia, con una actitud crítica y constructiva

Sensibilidad social y humanística

Trabajo en equipo

Reconocimiento de la importancia de la lealtad hacia la empresa y sus representantes.

Asegurar entrenamiento para el desarrollo del liderazgo

Responsabilidad para alcanzar el bienestar común

2.5. INSTITUCIONES PÚBLICAS

2.5.1 Definición

Ley Orgánica de Empresas Públicas del Ecuador, (2009), decreta en su Art. 4. “Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.

Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado”.

Según la Ley Orgánica de Empresas Públicas del Ecuador, las empresas públicas son Instituciones gobernadas por el Estado y con seguimiento a la Ley Constitucional, teniendo en cuenta la gestión administrativa en los recursos económicos, materiales naturales y el talento humano.

Es importante recalcar que en la Provincia de Imbabura se distinguen cuatro tipos de entidades:

- a) Gobierno Central
- b) Gobierno Provincial
- c) Gobiernos Autónomos Descentralizados GAD`s
- d) Gobiernos Parroquiales Rurales

Para lo cual se realizará una breve descripción de cada uno de ellos y se pondrá énfasis en las Instituciones en las que se llevará a cabo la presente investigación.

a) GOBIERNO CENTRAL

Su representación política está dada a través de la Gobernación, representada por el Gobernador o Gobernadora de la Provincia, quien preside el Gabinete Provincial, constituido por los Directores de las distintas representaciones del Estado, quienes son los encargados de aplicar las políticas del gobierno a través de las 36 Direcciones Provinciales.

El Gobierno Central existe dentro de la Provincia de Imbabura para servir los intereses generales del Estado y de la sociedad, donde debe mostrar su capacidad en la organización, conducción e interpretación del Plan Nacional del Buen Vivir.

b) GOBIERNO PROVINCIAL

La estructura política administrativa del Gobierno Provincial se conforma de niveles:

- El Nivel de Asesoría constituido por la procuraduría síndica, la dirección de comunicación social, las relaciones interinstitucionales y la dirección de planificación.
- El Nivel de apoyo, compuesto por la secretaría general, la dirección financiera, la dirección de recursos humanos y servicios administrativos e informática.
- El nivel operativo compuesto por las direcciones de fiscalización, obras civiles y estudios, vialidad, cultura, desarrollo rural y medio ambiente y el de turismo.

El Gobierno Provincial es una entidad autónoma de elección popular, con independencia en sus políticas y en condiciones de implementar su propia gestión. Con el tiempo ha asumido diferentes competencias antes reservadas exclusivamente a los ministerios del área correspondiente, limitadas por la falta de asignaciones presupuestarias por parte del Gobierno Nacional.

c) GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS GAD`S

En la Provincia de Imbabura existen 6 Cantones y sus municipalidades ejecutan políticas de desarrollo a través de unidades operativas como son direcciones, jefaturas y departamentos.

La creación de estas unidades es autorizada previamente por la Asociación de Municipalidades del Ecuador AME y por la Secretaría Nacional de Modernización, dependiendo de los niveles de desarrollo institucional y de la cobertura de servicios a la población. Es por ello que las estructuras varían de acuerdo al tamaño poblacional que cada Municipalidad mantiene.

Razón por la cual se detallará cada una de las estructuras que conforman los 6 Gobiernos Autónomos Descentralizados GAD`s de la Provincia de Imbabura:

1. **IBARRA**, es la capital provincial, tiene la estructura técnico-administrativa más amplia constituida por las Direcciones de Obras Públicas, de Planificación, de Educación y Cultura, de Medio Ambiente y Financiera. Además cuenta con las jefaturas de Agua Potable, de Camales y de Rentas. Con los departamentos de Sanidad y de Mercados; e instituciones semiautónomas como EMAPA, FONSALECI, CECAMI, el Patronato y la unidad de Participación Ciudadana.
2. **COTACACHI**, incluye en su organigrama estructural a la Asamblea Cantonal de Cotacachi como una unidad operativa para consolidar la participación ciudadana, crea el Comité Intersectorial de Salud para asumir las competencias en esta área.
3. **OTAVALO**, mantiene una estructura clásica a la que incorporó la Dirección Ambiental con competencias en el manejo de desechos, cuencas hidrográficas, páramos y protección ambiental.
4. **PIMAMPIRO**, tiene una estructura basada en dos departamentos: Obras Públicas y Financiero; de los cuales se derivan competencias en sanidad, manejo ambiental, control sanitario, policía municipal, recaudaciones, avalúos y catastros.

5. URCUQUÍ, tiene una estructura basada en dos departamentos: Obras Públicas y Financiero; de los cuales se derivan competencias en sanidad, manejo ambiental, control sanitario, policía municipal, recaudaciones, avalúos y catastros.

6. ANTONIO ANTE, tiene una estructura basada en dos departamentos: Obras Públicas y Financiero; de los cuales se derivan competencias en sanidad, manejo ambiental, control sanitario, policía municipal, recaudaciones, avalúos y catastros.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados GAD`s de la Provincia de Imbabura, se encuentran sujetos a la Ley de Municipalidades, son entidades autónomas de elección popular con independencia en sus políticas y condiciones para implementar la gestión cantonal.

Uno de los condicionantes más fuertes que tienen los GAD`s, es la transferencia de recursos por parte del Estado. Los presupuestos son muy limitados para la inversión pública, por lo que han tenido que realizar autogestiones para obtener aportes internacionales que les permitan cubrir sus principales necesidades.

En la actualidad cada uno de los Alcaldes de los GAD`s, realiza la autogestión necesaria para satisfacer los requerimientos de los ciudadanos y ciudadanas de su cantón e incluso se encuentran realizando obras en mancomunidad con el Gobierno Central, Organismos Internacionales entre otros, para cumplir con lo que establece el Plan Nacional del Vivir, como un claro ejemplo tenemos:

- El Alcalde del cantón Ibarra, tiene puesto su mira para el año 2012, empezar la construcción del Céntrica Parque Bulevar, el mismo que contará con áreas verdes, bosques, ciclo vías, caminos peatonales, sistema de tranvía, centros de internet, baterías sanitarias, kioscos

comerciales, sistema comercial ambulante, puestos de información y auxilio, policía comunitaria, siendo este un lugar de esparcimiento para turistas nacionales y extranjeros, permitiendo la generación de fuentes de empleo y crecimiento local.

- El Alcalde del cantón Urcuquí, está comenzando para el año 2012 la construcción de la Ciudad del Conocimiento que tiene apoyo del Gobierno Central, la misma que es la primera dentro de todo el Ecuador, siendo este un proyecto que potenciará el crecimiento de la Provincia de Imbabura.
- El Alcalde del cantón Cotacachi, para el año 2012 tiene como meta construir e inaugurar escuelas del milenio en las diferentes parroquias rurales como ocurrió recientemente en la parroquia de García Moreno, las mismas que permitirán que todos los niños y niñas tengan acceso a la educación y así ir minimizando el analfabetismo de los sectores rurales, como la Escuela de Milenio.
- El Alcalde del cantón Otavalo, para el año 2012 tiene como mira la remodelación y ampliación del Mercado 24 de Mayo, el mismo que ayudará a que los habitantes del cantón adquieran los productos de primera necesidad cumpliendo con estándares de calidad y aprovechar los espacios disponibles con los que se cuenta.
- El Alcalde del cantón Antonio Ante, para el año 2012 tiene propuesto impulsar la Empresa Textil a nivel local, regional, nacional e internacional, por medio de las ferias que son realizadas en la ciudad de Atuntaqui.
- El Alcalde del cantón Pimampiro, para el año 2012 empezará a gestionar los recursos necesarios para mejorar y reconstruir las vías tanto de los sectores urbanos y rurales que han sido afectados por la época invernal que está sufriendo la Provincia de Imbabura.

d) GOBIERNO PARROQUIAL

Estos gobiernos locales son de reciente creación. En la provincia de Imbabura, su estructuración se realizó en el año 2000 y está básicamente integrada por el ejecutivo parroquial (1 presidente), la secretaría- tesorería (1 administrativo) y 1 vicepresidente, más 3 vocales principales.

Razón por la cual las Instituciones Públicas a ser investigadas en el presente desarrollo de la tesis serán la Universidad Técnica del Norte, el Gobierno Provincial de Imbabura, los 6 Gobiernos Autónomos Descentralizados, las Direcciones Provinciales de Salud, Obras Públicas, Medio Ambiente, Turismo, Trabajo, MAGAP, los mismos que se encuentran en la obligación de prestar sus servicios a los usuarios de una manera eficiente sin distinción alguna, satisfaciendo así las necesidades de la sociedad y cumpliendo con las políticas institucionales, como la equidad, respeto, honestidad y responsabilidad entre otras, las mismas que deben ser acatadas por los servidores públicos en su totalidad.

2.5.2 Ley Orgánica de Empresas Públicas en el Ecuador

2.5.2.1 Principios

Las empresas públicas se rigen por los siguientes principios:

1. Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana.
2. Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, y de las actividades económicas asumidas por éste.
3. Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales

renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente.

4. Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos.
5. Precautelar que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción.
6. Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública.

2.5.2.2 Constitución y Jurisdicción:

La creación de empresas públicas se hará:

1. Mediante decreto ejecutivo para las empresas constituidas por la Función Ejecutiva.
2. Por acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados.
3. Mediante escritura pública para las empresas que se constituyan entre la Función Ejecutiva y los gobiernos autónomos descentralizados, para lo cual se requerirá del decreto ejecutivo y de la decisión de la máxima autoridad del organismo autónomo descentralizado, en su caso.
4. Las universidades públicas podrán constituir empresas públicas o mixtas que se someterán al régimen establecido en esta Ley para las empresas creadas por los gobiernos autónomos descentralizados o al régimen societario, respectivamente. En la resolución de creación adoptada por el máximo organismo universitario competente se determinarán los aspectos relacionados con su administración y funcionamiento.

5. Se podrá constituir empresas públicas de coordinación, para articular y planificar las acciones de un grupo de empresas públicas creadas por un mismo nivel de gobierno, con el fin de lograr mayores niveles de eficiencia en la gestión técnica, administrativa y financiera.
6. Las empresas públicas pueden ejercer sus actividades en el ámbito local, provincial, regional, nacional o internacional.
7. La denominación de las empresas deberá contener la indicación de "EMPRESAPÚBLICA" o la sigla "EP", acompañada de una expresión peculiar.
8. El domicilio principal de la empresa estará en el lugar que se determinen su acto de creación y podrá establecerse agencias o unidades de negocio, dentro o fuera del país.
9. En el decreto ejecutivo, acto normativo de creación, escritura pública o resolución del máximo organismo universitario competente, se detallaran los bienes muebles o inmuebles que constituyen el patrimonio inicial de la empresa (sic), y en un anexo se listarán los muebles o inmuebles que forman parte de ese patrimonio.

2.5.3 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).

2.5.3.1 Ámbito

Este Código establece la organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio; el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera.

Además, desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de

financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial.

2.5.3.2 Objetivos

Son objetivos del presente Código:

- a) La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de la unidad del Estado ecuatoriano.
- b) La profundización del proceso de autonomías y descentralización del Estado, con el fin de promover el desarrollo equitativo, solidario y sustentable del territorio, la integración y participación ciudadana, así como el desarrollo social y económico de la población.
- c) El fortalecimiento del rol del Estado mediante la consolidación de cada uno de sus niveles de gobierno, en la administración de sus circunscripciones territoriales, con el fin de impulsar el desarrollo nacional y garantizar el pleno ejercicio de los derechos sin discriminación alguna, así como la prestación adecuada de los servicios públicos.
- d) La organización territorial del Estado ecuatoriano equitativa y solidaria, que compense las situaciones de injusticia y exclusión existentes entre las circunscripciones territoriales.
- e) La afirmación del carácter intercultural y plurinacional del Estado ecuatoriano.
- f) La democratización de la gestión del gobierno central y de los gobiernos autónomos descentralizados, mediante el impulso de la participación ciudadana.
- g) La delimitación del rol y ámbito de acción de cada nivel de gobierno, para evitar la duplicación de funciones y optimizar la administración estatal.

h) La definición de mecanismos de articulación, coordinación y corresponsabilidad entre los distintos niveles de gobierno para una adecuada planificación y gestión pública.

i) La distribución de los recursos en los distintos niveles de gobierno, conforme con los criterios establecidos en la Constitución de la República para garantizar su uso eficiente.

j) La consolidación de las capacidades rectora del gobierno central en el ámbito de sus competencias; coordinadora y articuladora de los gobiernos intermedios; y, de gestión de los diferentes niveles de gobierno.

2.5.3.3 Principios

El ejercicio de la autoridad y las potestades públicas de los gobiernos autónomos descentralizados se regirán por los siguientes principios:

a) Unidad.- Los distintos niveles de gobierno tienen la obligación de observar la unidad del ordenamiento jurídico, la unidad territorial, la unidad económica y la unidad en la igualdad de trato, como expresión de la soberanía del pueblo ecuatoriano.

La unidad jurídica se expresa en la Constitución como norma suprema de la República y las leyes, cuyas disposiciones deben ser acatadas por todos los niveles de gobierno, puesto que ordenan el proceso de descentralización y autonomías.

La unidad territorial implica que, en ningún caso, el ejercicio de la autonomía permitirá el fomento de la separación y la secesión del territorio nacional. La unidad económica se expresa en un único orden económico-social y solidario a escala nacional, para que el reparto de las competencias y la distribución de los recursos públicos no produzcan inequidades territoriales.

La igualdad de trato implica que todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades, en el marco del respeto a los principios de interculturalidad y plurinacionalidad, equidad de género, generacional, los usos y costumbres.

b) Solidaridad.- Todos los niveles de gobierno tienen como obligación compartida la construcción del desarrollo justo, equilibrado y equitativo de las distintas circunscripciones territoriales, en el marco del respeto de la diversidad y el ejercicio pleno de los derechos individuales y colectivos. En virtud de este principio es deber del Estado, en todos los niveles de gobierno, redistribuir y reorientar los recursos y bienes públicos para compensar las inequidades entre circunscripciones territoriales; garantizar la inclusión, la satisfacción de las necesidades básicas y el cumplimiento del objetivo del buen vivir.

c) Coordinación y corresponsabilidad.- Todos los niveles de gobierno tienen responsabilidad compartida con el ejercicio y disfrute de los derechos de la ciudadanía, el buen vivir y el desarrollo de las diferentes circunscripciones territoriales, en el marco de las competencias exclusivas y concurrentes de cada uno de ellos.

Para el cumplimiento de este principio se incentivará a que todos los niveles de gobierno trabajen de manera articulada y complementaria para la generación y aplicación de normativas concurrentes, gestión de competencias, ejercicio de atribuciones. En este sentido, se podrán acordar mecanismos de cooperación voluntaria para la gestión de sus competencias y el uso eficiente de los recursos.

d) Subsidiariedad.- La subsidiariedad supone privilegiar la gestión de los servicios, competencias y políticas públicas por parte de los niveles de gobierno más cercanos a la población, con el fin de mejorar su calidad y

eficacia y alcanzar una mayor democratización y control social de los mismos.

En virtud de este principio, el gobierno central no ejercerá competencias que pueden ser cumplidas eficientemente por los niveles de gobierno más cercanos a la población y solo se ocupará de aquellas que le corresponda, o que por su naturaleza sean de interés o implicación nacional o del conjunto de un territorio.

Se admitirá el ejercicio supletorio y temporal de competencias por otro nivel de gobierno en caso de deficiencias, de omisión, de desastres naturales o de paralizaciones comprobadas en la gestión, conforme el procedimiento establecido en este Código.

e) Complementariedad.- Los gobiernos autónomos descentralizados tienen la obligación compartida de articular sus planes de desarrollo territorial al Plan Nacional de Desarrollo y gestionar sus competencias de manera complementaria para hacer efectivos los derechos de la ciudadanía y el régimen del buen vivir y contribuir así al mejoramiento de los impactos de las políticas públicas promovidas por el Estado ecuatoriano.

f) Equidad interterritorial.- La organización territorial del Estado y la asignación de competencias y recursos garantizarán el desarrollo equilibrado de todos los territorios, la igualdad de oportunidades y el acceso a los servicios públicos.

g) Participación ciudadana.- La participación es un derecho cuya titularidad y ejercicio corresponde a la ciudadanía. El ejercicio de este derecho será respetado, promovido y facilitado por todos los órganos del Estado de manera obligatoria, con el fin de garantizar la elaboración y adopción compartida de decisiones, entre los diferentes niveles de

gobierno y la ciudadanía, así como la gestión compartida y el control social de planes, políticas, programas y proyectos públicos, el diseño y ejecución de presupuestos participativos de los gobiernos. En virtud de este principio, se garantizan además la transparencia y la rendición de cuentas, de acuerdo con la Constitución y la ley.

Se aplicarán los principios de interculturalidad y plurinacionalidad, equidad de género, generacional, y se garantizarán los derechos colectivos de las comunidades, pueblos y nacionalidades, de conformidad con la Constitución, los instrumentos internacionales y la ley.

h) Sustentabilidad del desarrollo.- Los gobiernos autónomos descentralizados priorizarán las potencialidades, capacidades y vocaciones de sus circunscripciones territoriales para impulsar el desarrollo y mejorar el bienestar de la población, e impulsarán el desarrollo territorial centrado en sus habitantes, su identidad cultural y valores comunitarios. La aplicación de este principio conlleva asumir una visión integral, asegurando los aspectos sociales, económicos, ambientales, culturales e institucionales, armonizados con el territorio y aportarán al desarrollo justo y equitativo de todo el país.

2.5.3.4 Fines de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Dentro de sus respectivas circunscripciones territoriales son fines de los gobiernos autónomos descentralizados:

- a) El desarrollo equitativo y solidario mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización.
- b) La garantía, sin discriminación alguna y en los términos previstos en la Constitución de la República, de la plena vigencia y el efectivo goce de los derechos individuales y colectivos constitucionales y de aquellos contemplados en los instrumentos internacionales.

- c) El fortalecimiento de la unidad nacional en la diversidad.
- d) La recuperación y conservación de la naturaleza y el mantenimiento de un ambiente sostenible y sustentable.
- e) La protección y promoción de la diversidad cultural y el respeto a sus espacios de generación e intercambio; la recuperación, preservación y desarrollo de la memoria social y el patrimonio cultural.
- f) La obtención de un hábitat seguro y saludable para los ciudadanos y la garantía de su derecho a la vivienda en el ámbito de sus respectivas competencias.
- g) El desarrollo planificado participativamente para transformar la realidad y el impulso de la economía popular y solidaria con el propósito de erradicar la pobreza, distribuir equitativamente los recursos y la riqueza, y alcanzar el buen vivir.
- h) La generación de condiciones que aseguren los derechos y principios reconocidos en la Constitución a través de la creación y funcionamiento de sistemas de protección integral de sus habitantes.
- i) Los demás establecidos en la Constitución y la ley.

2.5.4 Objetivo de las Instituciones Públicas

El objetivo principal de las Instituciones Públicas es cumplir con el Plan Nacional del Buen Vivir y ofrecer a la ciudadanía en general los programas y servicios con los que cuentan, para de esta manera satisfacer todos los requerimientos y sugerencias de los mismos, además de mantener un contacto directo con cada uno de ellos, cumpliendo de esta forma con la razón de ser de la institución y a su vez obtener el mayor rendimiento en sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa y tomar decisiones en beneficio propio y de la sociedad.

2.5.5 Posturas Éticas que deben tener las Instituciones Públicas

Las Instituciones Públicas para cumplir eficazmente con el Plan Nacional del Buen Vivir del Gobierno Nacional, debe basarse en los posturas éticas que se señalan a continuación, porque la razón de ser de una Institución Pública es brindar servicios de calidad, equidad a toda la ciudadanía, los mismos que deben satisfacer las necesidades básicas para que mejore la calidad de vida de los habitantes.

a) Equidad:

Esta se refiere a que las Instituciones Públicas deben dar el mismo trato a todas las personas sin importar su género, color de piel, religión, etc.

b) Respeto:

Se refiere a que las Instituciones Públicas deben tomar en cuenta, apreciar y valor los derechos y cualidades de las personas.

c) Honestidad:

Se refiere a que las Instituciones Públicas le deben de dar un trato justo a las personas que entren en contacto con la institución pública sin abusar de estas.

d) Responsabilidad:

Se refiere a que las Instituciones Públicas deben de comprometerse a que sus servicios sean los adecuados.

Cabe señalar que estas posturas éticas constan en los reglamentos internos de cada Institución Pública, los mismos que deben ser puestos en práctica por cada funcionario al momento de atender los requerimientos de la ciudadanía, con el objetivo de cumplir con la razón de ser de cada Institución.

2.5.6 Características de las Instituciones Públicas

Las características de las Instituciones Públicas son las siguientes:

a) Conformación:

Se integran por el conjunto de organismos que hacen parte del Estado y que configuran la Rama del Poder Público, las cuales podrían estar dirigidas o compuesta por o desde La Presidencia de la República, Ministerios, Superintendencias, Institutos Públicos, Gobernaciones, Alcaldías, entes Parroquiales, y cualquier otra dedicada a la prestación de servicios públicos.

b) Régimen Legal:

Los actos de las Instituciones Públicas se rigen por leyes de función pública. Todos sus actos son reglamentados por la Ley y están encaminados a la prestación de servicios de interés general para la sociedad.

Las Instituciones Públicas se rigen mediante la Ley de Empresas Públicas, la Constitución de la República del Ecuador, la Ley del Servicio Público, el Código de Trabajo, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización y el Plan Nacional del Buen Vivir.

c) Medición de Resultados:

Los resultados de las Instituciones Públicas no se miden en términos de utilidades o ganancias que se reparten en beneficio de particulares si no por el grado de eficiencia del servicio que se le lleva a la comunidad: Educación, Salud, Seguridad, Comunicación, Transporte, Energía, entre otras.

En las Instituciones Públicas se evalúa al personal 2 veces por año utilizando el Formato de Evaluación del Desempeño emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales.

d) Relación entre Inversión y resultados:

En las Instituciones Públicas no existe una exacta relación entre inversión y utilidades. El costo de la inversión debe reportar cierto grado de satisfacción o bienestar de la sociedad o pueblo.

e) Mercado y precio:

En la Institución Pública no hay mercado con precios económicamente planificados que deban aumentarse o disminuirse según costos de operación. El objetivo es el buen servicio aun con altos costos si fuere necesario.

Las Instituciones Públicas el mercado al que se dirigen es toda la comunidad porque brindan servicios públicos cuyo objetivo es la satisfacción de los usuarios.

f) Control:

Las Instituciones Públicas están sometidas al control fiscal y social que, en nombre de la sociedad en general, ejercen ciertos órganos creados para este fin, como Las Contralorías, Las Procuradurías. El control fiscal verifica que los fondos públicos sean gastados de acuerdo con la Ley y la eficiencia administrativa. Las Procuradurías velan por el buen desempeño de los funcionarios públicos.

g) Régimen Laboral Públicos:

Los empleados de las Instituciones Públicas se rigen por normas de la Ley del Estatuto de la Función Pública. Su vinculación se hace por nombramiento y la aceptación de un empleo tiene las características de contrato de adhesión.

h) Duración:

Las Instituciones Públicas no podrán suspender sus funciones por voluntad de las personas que están a su cargo. Los órganos de la administración y los servicios que se han establecidos deben continuar mientras la Ley no autorice la suspensión o supresión de ellos.

2.5.7 LA EMPRESA PÚBLICA EN EL ECUADOR

La Empresa Pública en el Ecuador es considerada como un instrumento de la participación estatal en la economía desde hace dos décadas. La intervención pública se conceptuó como mecanismo de intervención en el momento en que determinadas actividades preveían un elevado volumen de negocios y grandes beneficios, frente a una inequitativa distribución de la riqueza y el ingreso que caracterizaron a la economía ecuatoriana.

En la actualidad el Estado participa con sus empresas públicas en todos los sectores que tengan que ver con lo establecido en el Plan Nacional del Buen Vivir, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos y ecuatorianas.

Las Empresas Públicas en el Ecuador se encuentran destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos, y en general al desarrollo de actividades económicas por parte del Estado.

Es importante determinar que los objetivos que deben cumplir en la actualidad las Empresas Públicas son:

- a) Garantizar el cumplimiento de las metas fijadas por parte del Estado.
- b) Contar con un sólido sistema de planificación; que regule la autonomía económica, financiera y administrativa que poseen.

c) Cuidar los bienes públicos y recursos renovables y no renovables

Dichos objetivos pretenden alcanzar el desarrollo y crecimiento nacional, mediante una adecuada aplicación de los Indicadores de Gestión (Eficiencia, Eficacia y Economía).

2.6 INSTITUCIONES PRIVADAS

2.6.1 Definición de Empresas Privadas

www.gacetafinanciera.com, Empresa Privada es aquella que la propiedad del capital, la gestión, la toma de decisiones, y el control de la misma son ejercidos por agentes económicos privados y en las cuales el Estado no tiene ninguna injerencia.

Las Empresas Privadas son aquellas instituciones que son administradas por personas naturales o jurídicas que no pertenecen al Estado y por ende su capital es propio o por acciones de acuerdo a su constitución.

2.6.2 Objetivo de las Empresas Privadas

El Objetivo de las Empresas Privadas es fundamentalmente obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles y lograr la satisfacción de sus clientes, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones en cada uno de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa y tomar decisiones que vayan en beneficio de la misma.

2.6.3 Diferencia entre Empresas Públicas y Privadas

ESPINOZA, Mariela (2012), Manifiesta:

a) Las empresas públicas pertenecen al sector público o (Administración central o local), y las empresas privadas pertenecen a individuos particulares y pueden vender sus acciones en bolsa. Las empresas públicas a veces venden parte de sus acciones a individuos particulares, pero se consideran públicas siempre y cuando el 51% de las acciones estén en manos del sector público.

b) A diferencia de la empresa privada, la empresa pública no busca la maximización de sus beneficios, las ventas o la cuota de mercado, sino que busca el interés general de la colectividad a la que pertenece.

c) El proceso de toma de decisiones de la empresa pública difiere de aquellas que pertenecen al sector privado en cuanto a que el poder de iniciativa parte del Estado, que lo ejerce estableciendo sus objetivos y controlando su actividad.

d) La diferenciación entre empresa pública y privada no es absoluta. Por un lado, existen empresas mixtas, cuyo capital social es, en parte público, y en parte privado. Asimismo una empresa privada puede convertirse en empresa pública si el gobierno decide nacionalizarla. De forma análoga, una empresa pública puede pasar al sector privado tras un proceso de privatización.

Hay que recalcar que las Instituciones Públicas se encuentran administradas por el Estado siendo éste quien emite las políticas, leyes, reglamentos y normas a las que deben regirse; buscando también la satisfacción de las necesidades de la comunidad y brindando servicios de

calidad cumpliendo con la misión por la que fueron creadas mediante decreto ministerial.

Las Empresas Privadas son aquellas que se encuentran conformadas por personas naturales o jurídicas las cuales han aportado con capital sea propio o financiado los mismo que determinan el porcentaje de acciones que poseen, hay que indicar que estas empresas toman sus propias decisiones de acuerdo a lo que más crean conveniente para obtener una rentabilidad que beneficie a todos los socios que la conforman.

2.6.4 LEY DE COMPAÑÍAS

2.6.4.1 De la Compañía de Responsabilidad Limitada

2.6.4.1.1 Definiciones

Ley de Compañías, Reforma N° 196 del 26 de enero 2006, decreta en su Art.92. La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.

Según la Ley de Compañías nos indica que para conformar una Compañía Limitada el número mínimo de socios no puede ser inferior a 3, los mismos que responderán por las obligaciones sociales solamente hasta el monto de sus aportaciones individuales.

2.6.4.2 De la Compañía Anónima

2.6.4.2.1 Definiciones

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Según la Ley de Compañías nos manifiesta que La Sociedad Anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

2.6.4.3 De la Compañía de Economía Mixta

2.6.4.3.1 Definiciones

Art. 308.- El Estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades u organismos del sector público, podrán participar, conjuntamente con el capital privado, en el capital y en la gestión social de esta compañía.

Art. 309.- La facultad a la que se refiere el artículo anterior corresponde a las empresas dedicadas al desarrollo y fomento de la agricultura y de las industrias convenientes a la economía nacional y a la satisfacción de necesidades de orden colectivo; a la prestación de nuevos servicios públicos o al mejoramiento de los ya establecidos.

Art. 310.- Las entidades enumeradas en el Art. 308 podrán participar en el capital de esta compañía suscribiendo su aporte en dinero o entregando equipos, instrumentos agrícolas o industriales, bienes muebles e inmuebles, efectos públicos y negociables, así como también mediante la concesión de prestación de un servicio público por un período de tiempo determinado.

Art. 317.- Si la compañía de economía mixta se formare para la prestación de nuevos servicios públicos o de servicios ya establecidos, vencido el término de su duración, el Estado podrá tomar a su cargo todas las acciones en poder de los particulares, transformando la compañía de economía mixta en una entidad administrativa para el servicio de utilidad pública para el que fue constituida.

Según la Ley de Compañías enuncia que las Compañías de Economía Mixta, son aquellas que se encuentran conformadas por capital público y privado, las mismas que están dedicadas al desarrollo y fomento de la agricultura y de las industrias convenientes a la economía nacional y a la satisfacción de necesidades de la comunidad.

Razón por la cual las Empresas Privadas que serán analizadas en la presente tesis de investigación son: IMBAUTO S.A., DIPRONOR S.A., PRODISPRO Cía. Ltda., Licores de América S.A. (LICORAM), Compañía de Economía Mixta Ingenio Azucarero del Norte, (IANCEM).

CAPÍTULO III LA PROPUESTA

Título

INSTRUCTIVO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DE ADMINISTRADORES PROFESIONALES EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LA PROVINCIA DE IMBABURA

3.1 INTRODUCCIÓN

La investigación realizada en las Instituciones Públicas y Privadas más representativas de la Provincia de Imbabura con respecto a la Participación de los Administradores Profesionales, arrojó resultados positivos y negativos que deben ser tomados en consideración a fin de mejorar la Administración del Talento Humano, cuya repercusión se la tendrá en el servicio que recibe la colectividad en general ya sea con obras, capacitación, apoyo o atención al cliente en sus diversas dependencias, es por ello que a continuación se resalta el Instructivo para el Proceso de Selección e Incorporación de los Administradores Profesionales en las Instituciones Públicas y Privadas de la Provincia de Imbabura para que los Directivos de las Instituciones lo conozcan, modifiquen, aprueben, ejecuten e influyan en el accionar y beneficio de cada una de ellas.

El Instructivo para el Proceso de Selección e Incorporación de los Administradores Profesionales en las Instituciones Públicas y Privadas de la Provincia de Imbabura, se crea en base a los procesos que se desprenden de las Políticas de Reclutamiento y Selección del Ministerio de Relaciones Laborales. De la misma forma, este Instructivo busca propiciar una transparente y eficiente gestión de los procesos de

reclutamiento y selección, donde el mérito, la idoneidad y la no discriminación sean los elementos centrales en su ejecución.

Cabe mencionar que el Reclutamiento y Selección de Personal constituye uno de los subsistemas más importantes del Talento Humano, por cuanto éste genera la materia prima que nutre a toda la organización, este Instructivo pondrá énfasis en cargos que puedan desempeñar los Administradores Profesionales, sean estos especializados en Administración de Empresas y/o Administración Pública de Gobiernos Seccionales, en las Instituciones Públicas y Privadas de la Provincia de Imbabura.

En la actualidad las Instituciones Públicas y Privadas, deben adaptarse a las reformas que se aplican a las leyes vigentes, de la misma forma tienen que aprovechar las modernas herramientas, así como contar con procesos dinámicos que vayan a la par con la Realidad Nacional, son las que logran no únicamente subsistir sino alcanzar un alto nivel en la rama en la que se desenvuelvan.

De ahí la importancia de aplicar la técnica correcta en este proceso, pues en la gran mayoría de Instituciones Públicas y Privadas, el Reclutamiento y Selección de personal se realiza empíricamente, logrando tan solo el objetivo de cubrir vacantes, más no de escoger la persona adecuada para el cargo y más allá de esto, la persona que con sus competencias pueda contribuir eficazmente a la organización.

Para lo cual el presente Instructivo deberá ser revisado y de ser necesario actualizado de acuerdo a los requerimientos de las Instituciones y Leyes vigentes.

3.2 JUSTIFICACIÓN

El presente Instructivo tiene como objetivo fundamental, contribuir con el procedimiento para el Reclutamiento y Selección de Personal en las Instituciones Públicas y Privadas, que ordene metodológicamente este proceso sobre la base de los perfiles afines a los cargos de los Administradores en las áreas de Administración de Empresas y Administración Pública de Gobiernos Seccionales, aportando así una política, que delimite las funciones a las actividades de Reclutamiento y Selección, para así potencializar el efecto en el incremento de la calidad del ingreso al empleo y el mejoramiento de los indicadores de la gestión empresarial, para llegar a la meta institucional propuesta.

De esta manera, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos que acuden a las Instituciones Públicas y Privadas, es indispensable diseñar estilos de Liderazgo y prácticas administrativas de alta eficiencia y desempeño del Talento Humano, por tanto es prioritario establecer un Instructivo para el Proceso de Selección e Incorporación de los Administradores Profesionales, que se constituya en un factor importante en el Servicio Público y Privado, para contar con personal que tenga capacidades, habilidades y destrezas que garanticen un desempeño eficiente en determinado puesto.

Dentro de este contexto, en lo referente a la productividad y el manejo del capital humano, el Sector Público y Privado debe contar con las personas idóneas para que su Imagen Institucional sea reconocida a Nivel Provincial, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes en la Cultura Organizacional; para así mejorar el desempeño, lograr la satisfacción del trabajador y obtener una actitud positiva para minimizar la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 OBJETIVO GENERAL

Presentar el Instructivo para el Proceso de Selección e Incorporación de los Administradores Profesionales en las Instituciones Públicas y Privadas de la Provincia de Imbabura para que las Autoridades apliquen en beneficio del Talento Humano cuya repercusión será hacia la colectividad.

3.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Establecer las políticas de operación y la secuencia de actividades a las que deben sujetarse la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) de las Instituciones Públicas y Privadas para el reclutamiento y selección de prospectos o participantes que reúnan las características académicas y laborales requeridas.
- Lograr mediante este proceso la mejor opción del Talento Humano, que cumpla con los requerimientos y perfiles del puesto.
- Establecer la necesidad de que en la estructura organizacional se ubique a recursos humanos como dirección, con el objeto de que el manejo del Talento Humano tenga la importancia dentro de los objetivos institucionales de las organizaciones.
- Determinar los procesos de Reclutamiento de Personal y así generar una guía de orientación empresarial en el área de Talento Humano.
- Mejorar el clima laboral y favorecer a una competencia sana entre los futuros aspirantes al puesto.

3.4 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Luego de haber concluido con la investigación cuantitativa y cualitativa en la que se obtuvo un Diagnóstico preliminar de la situación de los Administradores en las Instituciones y partiendo de los resultados obtenidos, es necesario elaborar el Instructivo para el Proceso de Selección e Incorporación de los Administradores Profesionales para las Instituciones Públicas y Privadas de la Provincia de Imbabura para que los actores sociales desde Accionistas, Directivos, y Empleados lo asuman con responsabilidad y este documento permita administrar eficientemente el Talento Humano como un proceso para mejorar las actividades que brindan estas Instituciones a la Colectividad.

3.5 ALCANCE

El presente Instructivo es para todos los Responsables de las Unidades de Administración del Talento Humano (UATHs) de las Instituciones Públicas y Privadas que participan en el proceso de reclutamiento y selección de personal de nuevo ingreso, así como en los casos de promoción de los funcionarios de las organizaciones.

Será útil para los cargos que requieran perfiles Profesionales del Área de Administración de Empresas y Administración Pública de Gobiernos Seccionales.

El Instructivo para el Proceso de Selección e Incorporación de los Administradores Profesionales se ha elaborado para que lo utilicen los Responsables de las Unidades de Administración del Talento Humano (UATHs) y para su consulta, este documento permanecerá a disposición del personal de la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) de cada Institución en la cual se realizó la investigación.

3.6 INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL INSTRUCTIVO

- El Instructivo para el Proceso de Selección e Incorporación de los Administradores Profesionales debe ser conocido y utilizado por el personal que labora en la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH).
- La información contenida en este documento debe ser revisada y analizada para ponerla en práctica, dicha actividad debe realizarla el Responsable de la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH), en coordinación con su equipo de trabajo.
- El presente Instructivo deberá ser actualizado de acuerdo a los cambios que se den en la estructura de las instituciones Públicas y Privadas y las leyes Vigentes.

3.7 MARCO LEGAL

Para la elaboración del presente instructivo se tomó de referencia los siguientes artículos:

- Constitución de la República del Ecuador
 - ✓ Art. 228

- Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)
 - ✓ Art. 5 Requisitos para el ingreso del Servicio Publico
 - ✓ Art. 52 De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano (UATH)
 - ✓ Art. 63 Del Subsistema de Selección de Personal
 - ✓ Art. 65 Del Ingreso al Sector Público
 - ✓ Art. 66 De los puestos vacantes
 - ✓ Art. 67 Designación de la o el ganador del concurso
 - ✓ Art. 68 De los ascensos
 - ✓ Art. 86 Requisitos para el ingreso a la Carrera del Servicio Público

- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP
 - ✓ Art. 3 Del ingreso al Servicio Público
 - ✓ Art. 68 Del Traslado Administrativo
 - ✓ Art. 69 Del Traspaso del puesto
 - ✓ Art. 117 De la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH)
 - ✓ Art. 118 Atribuciones y responsabilidades de la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH)
 - ✓ Art. 123 Planificación de la Carrera del Servicio Público
 - ✓ Art. 124 Ingreso a la Carrera del Servicio Público

- Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal del Sector Público
 - ✓ Art. 1 Objeto
 - ✓ Art. 4 Del Reclutamiento y Selección de Personal
 - ✓ Art. 5 Del Concurso
 - ✓ Art.7 De la Unidades de Administración del Talento Humano (UATH)
 - ✓ Art.8 Del Tribunal de Méritos y Oposición
 - ✓ Art. 12 De las bases del Concurso
 - ✓ Art. 13 De la Convocatoria
 - ✓ Art.14 De los Medios de Difusión de la Convocatoria
 - ✓ Art.15 De la Postulación

- Código de Trabajo
 - ✓ Art. 42 Obligaciones del empleador, numeral 12
 - ✓ Art. 45 Obligaciones del trabajador, numeral e
 - ✓ Art. 64 Reglamento Interno
 - ✓ Art. 169 De la terminación del contrato de trabajo

- Manual Genérico de la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES)

- Manuales de Funciones, Clasificación y Valoración de Puestos Escala de Puestos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Pedro de Pimampiro.
- Manuales de Funciones, Clasificación y Valoración de Puestos de la Universidad Técnica del Norte
- Manuales de Funciones Alfabético del Gobierno Provincial de Imbabura
- Reglamento Orgánico Funcional de Gestión por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Urcuquí
- CHIAVENATO, Idalberto, (2011), Administración del Recurso Humano. El Capital Humano de la Organización, páginas 144 a 163
- CHIAVENATO, Idalberto, (2009), Gestión del Talento Humano páginas 147 a 167

3.8 INSTRUCTIVO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DE LOS ADMINISTRADORES PROFESIONALES EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LA PROVINCIA DE IMBABURA

DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Las Instituciones Públicas y Privadas son entidades que están constituidas acorde a las Leyes Ecuatorianas vigentes.

El presente Instructivo regulará el Proceso de Selección e Incorporación de Administradores Profesionales en las Instituciones Públicas y Privadas en la Provincia de Imbabura, el mismo que será ejecutado por el Responsable de Talento Humano y se lo expide en cumplimiento a lo dispuesto en el Marco Legal que se ha tomado de referencia para su elaboración.

Las disposiciones y normas de este Instructivo regularán las relaciones laborales; en tal virtud, deberán cumplirse y ser observadas por todos los ejecutivos, empleados y trabajadores de las Instituciones.

Esta reglamentación, es complementaria a las disposiciones de la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento, el Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal del Sector Público y el Código de Trabajo; por lo que, tanto las Instituciones como sus trabajadores observarán específicamente sus disposiciones; su desconocimiento, no será excusa para quienes cometan faltas o incurran en infracciones.

Una vez que la Dirección General de cada Institución apruebe el presente Instructivo, deberá dar cumplimiento a su amplia difusión, mantendrá un ejemplar en permanente exhibición, en un lugar al que tengan acceso todos los empleados.

CAPÍTULO I

POLÍTICAS DE OPERACIÓN

Art. 1.- Las Políticas de Reclutamiento y Selección de Personal.-

Todo proceso de reclutamiento y selección se deberán adoptar las medidas pertinentes para asegurar la objetividad, transparencia, no discriminación e igualdad de condiciones. Los cargos que requieran Administradores Profesionales, deberán ser verificados si el Perfil está acorde al puesto vacante.

Se deberán cumplir las siguientes políticas:

1. La Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) es responsable del reclutamiento y selección de prospectos (externos) o participantes (internos), por conducto del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal.
2. El reclutamiento y selección de prospectos o participantes para ocupar las plazas vacantes o de nueva creación se debe efectuar de acuerdo con las especificaciones de los perfiles de puestos establecidas en el presente Instructivo.
3. El proceso de reclutamiento deberá incluir las siguientes técnicas de selección:
 - a) Preparación del proceso de reclutamiento
 - b) Convocatoria
 - c) Evaluación y selección, etapa en la que se desarrolla el concurso de méritos y oposición y se compone de:
 - c.1 Mérito integrado por:
 - c.1.1 Verificación de postulaciones
 - c.1.2 Evaluación
 - c.2 Oposición

- d) Expedición del nombramiento provisional de prueba
- e) Inducción.

4. Los miembros de los Tribunales de Méritos y Oposición y de Apelaciones que tengan vínculos de parentesco con las y los aspirantes de un concurso de méritos y oposición hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, o sean cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocida, deberán excusarse por escrito de integrar los mismos. La autoridad nominadora dispondrá a la UATH institucional, o quien hiciere sus veces, la designación de los reemplazos en forma inmediata.
5. Una vez concluido el proceso de reclutamiento y selección, la UATH presentará el resumen ejecutivo al Director de la Institución quien informará sobre la contratación del prospecto o promoción del participante.

Art. 2.- Modelo Operativo.- El Instructivo para el Proceso de Selección e Incorporación de Administradores Profesionales, contendrá un conjunto de procedimientos que buscan atraer candidatos potenciales, calificados, capaces y con actitud para ocupar un cargo que pueda cubrir las necesidades de la empresa, de acuerdo a los requerimientos y especificaciones del puesto de trabajo, por ello, es conveniente establecer un programa de Planificación de Personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización y comprometidos con la misma, y a la vez se pueda realizar una evaluación y selección y lograr su integración en la empresa.

CAPÍTULO II

ABASTECIMIENTO DE PERSONAL

Art. 3.- Fuentes de Abastecimiento del Personal.- Las fuentes de obtención de postulantes o lugares donde se localizarán a los candidatos posibles, serán los puntos de referencia, hacia las cuales la empresa hace llegar las ofertas de trabajo, según sus necesidades o puestos vacantes, de esta manera la empresa ha establecido las siguientes fuentes de reclutamiento:

a) Colaboradores Dentro de la Propia Empresa: La utilización de fuentes internas, representará una oportunidad para los colaboradores de la empresa de ocupar los puestos vacantes, mediante concursos internos, logrando con ellos, no sólo la posibilidad de un Desarrollo Ocupacional, sino también una efectiva Estrategia Motivacional.

Esta política participativa y equitativa, generará una oportunidad de superación a todos los colaboradores, demostrándole a éstos que se proporcionan posibilidades de ascender a los más capaces y habilidosos, con lo cual el interés del Talento Humano por superarse en sus conocimientos del trabajo y de su cultura será constante; pues el colaborador tendrá presente, que en su empresa tiene la posibilidad de escalar posiciones, lo cual generará una sana competencia y redundará en un mejor ambiente de trabajo.

b) Recomendación de los Colaboradores: Será un sistema directo de contar con postulantes, recomendados por los miembros de la Institución, ya sea por amistad y/o referencias, que tengan de dicha persona, suponiéndose que no recomendarán a los malos o deficientes; siendo esta una fuente que permite ahorrar dinero, evitando el gasto en avisos y/o publicaciones.

c) Mercado Laboral: Este punto se refiere al mercado ocupacional, conformado por la diversidad de profesionales, técnicos, aprendices y demás personas que cultivan o desarrollan oficios y ocupaciones, y que están a la espera de la oportunidad para demostrar sus aptitudes y actitudes, y de esa manera ocupar un puesto en la empresa.

Actualmente este mercado está conformado por gente joven deseosa de abrirse paso en el futuro de la vida y formarse un nombre y posición social.

d) Página Web de Socio Empleo www.socioempleo.gob.ec: Siendo está el único medio válido para la aplicación de un proceso de reclutamiento y selección en el Servicio Público y elaborará las bases del concurso utilizando el Link “Bases del Concurso de Méritos y Oposición”

Art. 4.- Medios de Reclutamiento.- Las Instituciones Públicas y Privadas deberán utilizar varios conductos posibles para hacer pública las convocatorias de necesidad de talento humano, específicamente consistirá en informar a las diversas fuentes, la necesidad de cobertura de vacantes y las características de su respectivo perfil ocupacional, con la finalidad de interesar a posibles candidatos y atraerlos hacia la empresa. Entre los medios de reclutamiento más usuales que se utilizarán serán:

- a) Las Convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores.
- b) Los avisos de Convocatorias publicados en diarios locales.
- c) Publicaciones en la Página Web de Socio Empleo www.socioempleo.gob.ec

Art. 5.- Políticas de Reclutamiento de Personal.- Las Instituciones Públicas y Privadas deberán contar con guías y normas para una gestión más eficaz, teniendo la responsabilidad de formularlas y aplicarlas, el

Área de Administración de Talento Humano, y lógicamente deben ser aprobadas por el Director. Estas políticas se establecerán con la finalidad de Reclutar y Seleccionar al Talento Humano, en una forma justa, formal, transparente y sobre todo cumpliendo con los requisitos y características que el puesto o cargo exigen; por lo que la Comisión responsable del concurso, deberá verificar que el candidato seleccionado cumpla con todos los requisitos y las características del puesto.

Por tanto las políticas en este contexto serán:

- a) Las vacantes serán ocupadas prioritariamente por el personal de la Institución, promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.
- b) El Reclutamiento de postulantes para la Selección, se realizará mediante la convocatoria a concurso interno o externo.
- c) Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso técnico de Selección.
- d) Es política de la Institución Pública y Privada, colocar personal competente en todos los niveles jerárquicos de la organización.
- e) El perfil ocupacional del puesto vacante, constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la Selección. Contiene las funciones del puesto, sus requisitos de instrucción, experiencia y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.
- f) El proceso selectivo comprenderá, el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas técnicas, de conocimiento y entrevistas técnicas, así como la verificación de sus condiciones actitudinales, de personalidad y salud.
- g) La Unidad Administrativa de Talento Humano será responsable de la conducción del proceso de Selección.
- h) El Reclutamiento y Selección de Talento Humano, se efectuará en un marco de estricta ética.
- i) Las plazas o puestos se adjudicarán, en estricto cumplimiento al orden de méritos de los postulantes.

CAPÍTULO III

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Art. 6.- El Proceso de Reclutamiento del Personal.- En la empresa tendrá las siguientes fases:

a) Requisición de Personal: Toda requisición de personal en la empresa surgirá de la necesidad de las Unidades Administrativas funcionales y operativas de cubrir puestos vacantes, cuya ocupación resulta indispensable para el normal desarrollo de las operaciones en el mercado. Las vacantes tienen su origen en la desvinculación de un colaborador, pudiendo ser consecuencia del cese de personal, creación de nuevos puestos, o por haber sido previstas inicialmente en el cuadro de asignación de personal. Cabe señalar que la relación de trabajo termina o se extingue, cuando se produce una causa que jurídicamente pone fin a la relación existente entre trabajador y la empresa y hace cesar sus efectos.

b) Determinación de Perfiles Ocupacionales para el Reclutamiento de Personal: El Perfil Ocupacional que las Instituciones Públicas y Privadas establecerán, consiste en la descripción de las características generales del puesto vacante, tales como su identificación, relaciones de autoridad y dependencia, la función básica o principal, así como la determinación de las características personales que deberán exigirse a quien desempeñe el puesto.

El perfil ocupacional definirá y determinará también técnicamente, las competencias y características necesarias del puesto, materia de la Selección en términos de su contenido funcional básico y factores de exigencia ocupacional y personal.

Los puestos para ser ocupados por los Administradores del Área de Administración de Empresas y de Administración Pública de Gobiernos Seccionales se detallan a continuación:

- Director Administrativo
- Director Financiero
- Director de Planificación
- Responsable de Talento Humano
- Responsable de Presupuesto
- Jefe de Compras Públicas
- Analista de Talento Humano
- Analista de Presupuesto
- Asistente de Presupuesto
- Analista Financiero
- Analista Compras Públicas
- Analista de Planificación
- Asistente de Talento Humano
- Asistente de Contabilidad
- Asistente Administrativo
- Asistente de Planificación
- Asistente de Compras Públicas
- Atención al cliente y/o usuario

c) Contenido del Formulario del Perfil de los Administradores: Este formulario de análisis del puesto, permitirá la descripción y determinación del perfil de los Administradores Profesionales, el cual se basa en los siguientes parámetros

➤ **Identificación General:** En la identificación general se solicita señalar el nombre de la organización, unidad o proceso, puesto, así como su ubicación geográfica y el número de ocupantes que existen en la organización del mismo puesto.

- **Misión:** Responde a la pregunta por qué existe el puesto en el proceso; es la razón de ser del puesto, su aporte, su participación a la organización, al producto. Su redacción implica una descripción breve (4-6 renglones).

- **Funciones y Responsabilidades del Puesto:** Teniendo como insumo el detalle de los productos y servicios identificados en la unidad o proceso que integra el puesto, se debe proceder a describir las atribuciones y responsabilidades principales, las mismas que no deberán exceder de nueve. Se refiere a ¿QUE HACE?, y ¿COMO LO HACE? el ocupante del puesto. No se trata de describir las actividades en detalle; sino aquellas más relevantes. Al redactar las atribuciones y responsabilidades se recomienda usar verbos en infinitivo que las reflejen con exactitud.

- **Instrucción Formal:** Son los conocimientos generales y/o especializados, obtenidos mediante la instrucción básica, académica, profesional y especializada necesarios para el cumplimiento del trabajo de las actividades inherentes al puesto. En este literal se debe definir el tipo de educación formal o especialización que se requiere para el desempeño del puesto.

- **Experiencia:** La experiencia está asociada al rol del puesto, hay que señalar los años de experiencia que se requiere para el puesto de acuerdo al rol establecido, tomando como base la siguiente tabla:

Cuadro N° 33
AÑOS DE EXPERIENCIA RELACIONADOS AL PUESTO

ROL	AÑOS DE EXPERIENCIA
NO PROFESIONAL	
SERVICIOS	Hasta 1 año
ADMINISTRATIVO	Hasta 1 año
TÉCNICO	1 año
PROFESIONALES	
EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO Y TECNOLÓGICO	2 años
EJECUCIÓN DE PROCESOS	3 – 4 años
EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	5 – 6 años
EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS	7 – 9 años
DIRECTIVO	
DIRECCIÓN DE UNIDAD ORGANIZACIONAL	10 años o más

Fuente: SENRES

- **Capacitación:** Se debe detallar los cursos, seminarios, talleres u otros eventos de formación y capacitación que proporcionan los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto:
 - **Específica.-** Se refiere a la capacitación que tiene relación directa con el desarrollo del puesto.
 - **Relacionada.-** Es aquella capacitación que tiene relación indirecta con el desarrollo del puesto.

- **Competencias:** Son requerimientos que el cargo los exige para su normal desempeño, estos dependen del nivel jerárquico y también la complejidad del mismo.

- **Destrezas y Habilidades:** Son descripciones adicionales que debe tener el aspirante al cargo, las cuales tiene pericia para ejecutarlas.

- **Ubicación del Puesto en el Organigrama:** Es la ubicación del puesto en el organigrama, de acuerdo al nivel jerárquico que se encuentre

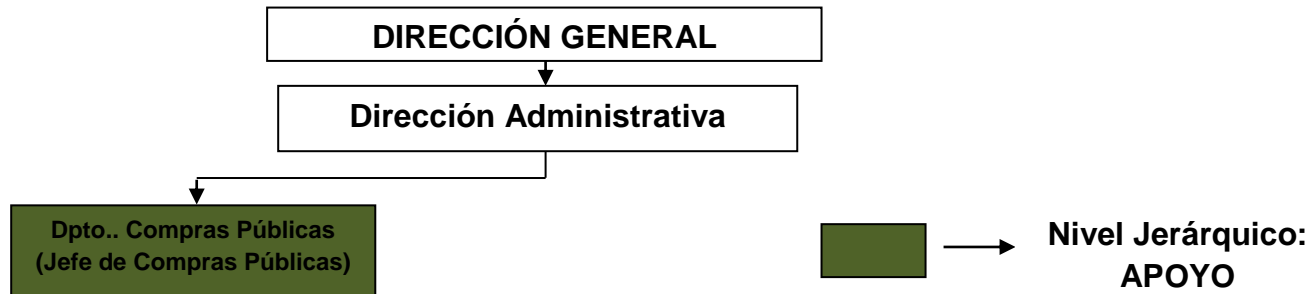
A continuación se detalla cada uno de los Modelos de Perfil Ocupacional (Administrativo), de cada puesto a los que son aptos para ser desempeñados por los Administradores de Empresas y Administradores Públicos.

Cuadro Nº 34
MODELO DE PERFIL OCUPACIONAL (ADMINISTRATIVO)
JEFE COMPRAS PÚBLICAS

IDENTIFICACIÓN GENERAL:		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	
Organización:		Nivel de Instrucción:	Superior
Unidad o proceso: Dpto. Compras Públicas		Título Requerido:	Ingeniería
Puesto: Jefe Compras Públicas		Área de Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Empresas • Administración Pública • Finanzas Públicas
Ubicación Geográfica:			
Nº de Ocupantes del Mismo Puesto: 1			
MISIÓN DEL PUESTO:		EXPERIENCIA LABORAL:	
Planificar y ejecutar los planes de adquisiciones		Tiempo de Experiencia:	3 a 4 años
		Especificidad de la experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su reglamento. • Elaboración de Plan de Adquisiciones • Manejo de Paquetes Informáticos
		Capacitaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa Legal • Procesos Contractuales • Manejo de Paquetes informáticos
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:		COMPETENCIAS:	DESTREZAS Y HABILIDADES:
Coordina la ejecución y cumplimiento del Plan General de Contratación Pública de la Institución con participación de las direcciones y de acuerdo a las normas vigentes.		Manejo del portal de compras públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de

Coordina y supervisa la elaboración de pliegos, contratos y convenios, actos administrativos y demás asuntos que en materia contractual efectúe la institución.	Aplicación del Plan General de Contratación Pública, Ley del sistema nacional de contratación pública y demás normativa vigente.	información <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para análisis de precios • Ser objetivo, positivo y pro activo • Solución de problemas con la mayor rapidez posible y prevención
Dirige, ejecuta y controla los procesos de contratación en sus etapas precontractual, contractual y de liquidación, elaboración de los respectivos actos administrativos, de conformidad con los trámites y procedimientos establecidos.		
Coordina y monitorea el portal de compras públicas sobre el cumplimiento de los cronogramas y calendario de los procesos.		
Revisa los contratos, convenios y resoluciones, previo a su suscripción.		
Programa en coordinación con las áreas involucradas, los procesos de licitación, contratación y adquisición.		
Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.		

UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:

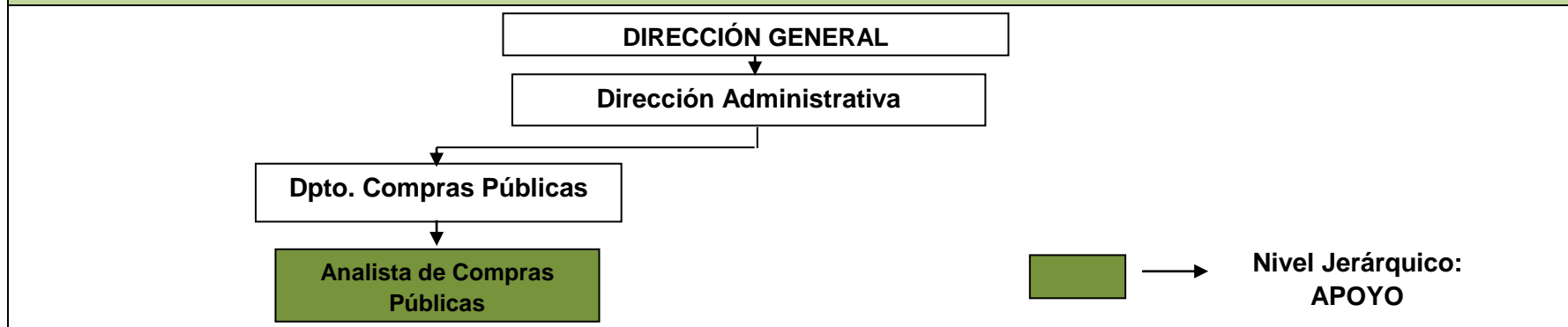


Cuadro Nº 35
MODELO DE PERFIL OCUPACIONAL (ADMINISTRATIVO)
ANALISTA COMPRAS PÚBLICAS

IDENTIFICACIÓN GENERAL:		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	
Organización:		Nivel de Instrucción:	Superior
Unidad o proceso: Dpto. Compras Públicas		Título Requerido:	Ingeniería
Puesto: Analista Compras Públicas		Área de Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Empresas • Administración Pública • Finanzas Públicas
Ubicación Geográfica:			
Nº de Ocupantes del Mismo Puesto: 1			
MISIÓN DEL PUESTO:		EXPERIENCIA LABORAL:	
Supervisar y realizar el proceso compras públicas, considerando la normativa vigente y las necesidades de la Institución.		Tiempo de Experiencia:	3 años
		Especificidad de la experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del Portal de Compras Públicas • Identificación de necesidades de compras • Administración del recurso material
		Capacitaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Ley del Sistemas Nacional de Contratación Pública • Resolución LINCOP • Planificación Estratégica
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:		COMPETENCIAS:	DESTREZAS Y HABILIDADES:

Planificar los procesos a levantarse al Portal de Compras Públicas.	Tolerancia en situaciones críticas: Ser capaz de mantener bajo control las propias emociones e impulsos en situaciones de diversa complejidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad Analítica • Manejo recursos materiales • Expresión escrita
Asesorar y evaluar el tipo de procedimiento para levantar al portal con la máxima autoridad y funcionarios involucrados.	Seguir procedimientos: Conocer a cabalidad, (estructural y funcionalmente), los procedimientos y funciones que son de su responsabilidad.	
Verificar la existencia de los bienes/servicios en el catálogo electrónico o en el clasificador central de productos.		
Verificar y obtener los resultados vía portal de los procesos de puja en subasta inversa electrónica de acuerdo al cronograma.	Manejo de Tecnologías de Información y Comunicación: Ser capaz d operar las herramientas tecnológicas y de comunicación requeridas para el desempeño de sus funciones.	
Elevar los contratos para finalizar procesos contratados vía portal.		

UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:



Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 36

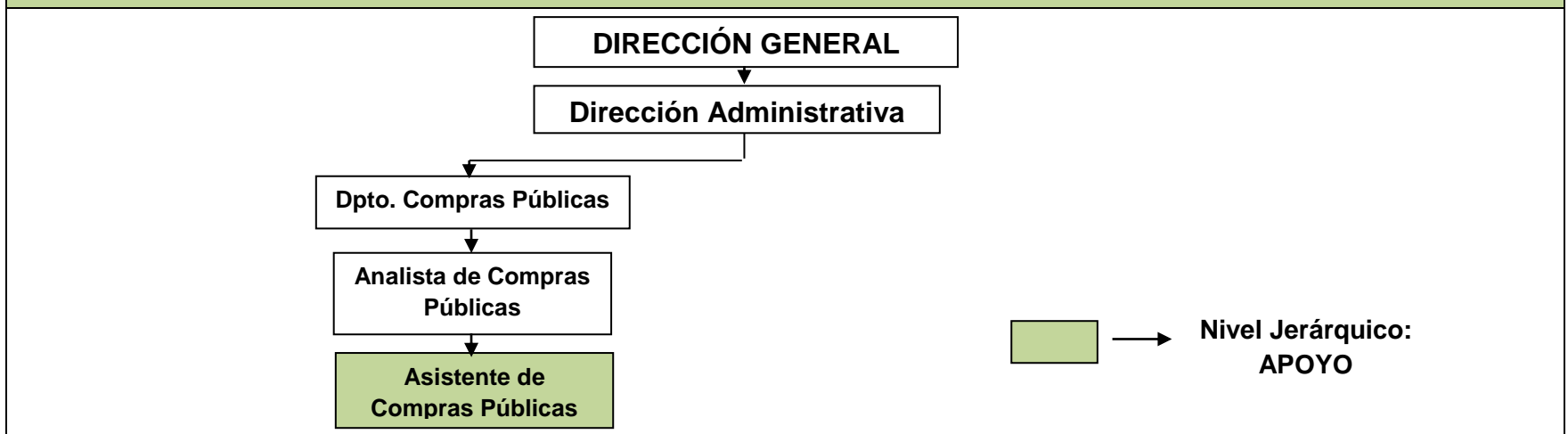
MODELO DE PERFIL OCUPACIONAL (ADMINISTRATIVO)

ASISTENTE COMPRAS PÚBLICAS

IDENTIFICACIÓN GENERAL:		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	
Organización:		Nivel de Instrucción:	Superior
Unidad o proceso: Dpto. Compras Públicas		Título Requerido:	Ingeniería
Puesto: Asistente Compras Públicas		Área de Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Empresas • Administración Pública • Finanzas Públicas
Ubicación Geográfica:			
Nº de Ocupantes del Mismo Puesto: 1			
MISIÓN DEL PUESTO:		EXPERIENCIA LABORAL:	
Apoyar en el proceso de Contratación Pública con base en las políticas, normas y leyes dispuestas para el efecto.		Tiempo de Experiencia:	1 a 2 años
		Especificidad de la experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa vigente • Procedimientos Administrativos • Análisis de documentación
		Capacitaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su reglamento. • Manejo de Paquetes Informáticos • Modelos de pliegos emitidos por el INCOP
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:		COMPETENCIAS:	DESTREZAS Y HABILIDADES:
Participa en los procesos de contratación en sus etapas precontractual, contractual y de liquidación, establecidos legalmente para la contratación estatal.		Conocimiento del entorno organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento estratégico
Apoya en la recopilación de información para la		Aplicación de las normas de Contratación	

elaboración de los pliegos para la adquisición de bienes, obras y servicios.	Públicas vigentes	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de información • Organización de la información • Pensamiento analítico • Expresión escrita
Lleva un registro de los contratos adjudicados en los distintos procesos de adquisición de bienes y de consultorías.		
Apoya en el seguimiento a la ejecución de los contratos, convenios, términos de referencia, pliego de condiciones, actos administrativos y de más asuntos que en materia contractual efectúe la institución.	Identificación de las necesidades del cliente interno o externo	
Organiza el archivo de los distintos procesos de adquisición de bienes, obras entre otros.		
Elaboración de resoluciones de: inicio de procedimientos precontractuales.		

UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:



Cuadro N° 37

**MODELO DE PERFIL OCUPACIONAL (ADMINISTRATIVO)
RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO**

IDENTIFICACIÓN GENERAL:	INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	
Organización:	Nivel de Instrucción:	Superior
Unidad o proceso: Dpto. Talento Humano	Título Requerido:	Ingeniería / Doctorado, Post- Grado
Puesto: Responsable de Talento Humano	Área de Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Empresas • Recursos Humanos • Psicología Industrial
Ubicación Geográfica:		
Nº de Ocupantes del Mismo Puesto: 1		
MISIÓN DEL PUESTO:	EXPERIENCIA LABORAL:	
Planificar, dirigir y controlar la ejecución de actividades técnicas de Administración de recursos humanos.	Tiempo de Experiencia:	3 a 4 años
	Especificidad de la experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica. • Diseño de procesos y estructuras organizacionales. • Gestión de recursos humanos por competencias. • Manejo de recursos organizacionales. • Liderazgo y trabajo en equipo. • Dirección y control de procesos de recursos humanos.
	Capacitaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Principios y prácticas del Sistema de Personal. • Conocimiento de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento. • Formulación de planes operativos y de contingencia a corto, mediano y largo plazo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	COMPETENCIAS:	DESTREZAS Y HABILIDADES:
Dirige y evalúa la gestión de la UATH con el propósito de implementar acciones de desarrollo	Control y evaluación de procesos de desarrollo institucional y recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo estratégico de los recursos humanos • Orientación y asesoramiento • Pensamiento estratégico, analítico y conceptual. • Generación de ideas
Asesora a los servidores y autoridades de la institución en la gestión del desarrollo institucional y recursos humanos	Toma de decisiones en situaciones complejas	
Aprueba planes de mejoramiento y otros, referentes a la Administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos		
Emite políticas para la elaboración de estudios técnicos de aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos.	Políticas, normas, procedimientos e instrumentos de gestión de recursos humanos.	
Formula reformas a instrumentos, normas y disposiciones legales y técnicas.		
Planificación operativa de la gestión interna de la unidad o proceso.		
UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:		
<pre> graph TD DG[DIRECCIÓN GENERAL] --> DA[Dirección Administrativa] DA --> DTH[Dpto. Talento Humano] DTH --> RTH[Responsable de Talento Humano] RTH --- NJA[Nivel Jerárquico: APOYO] </pre>		

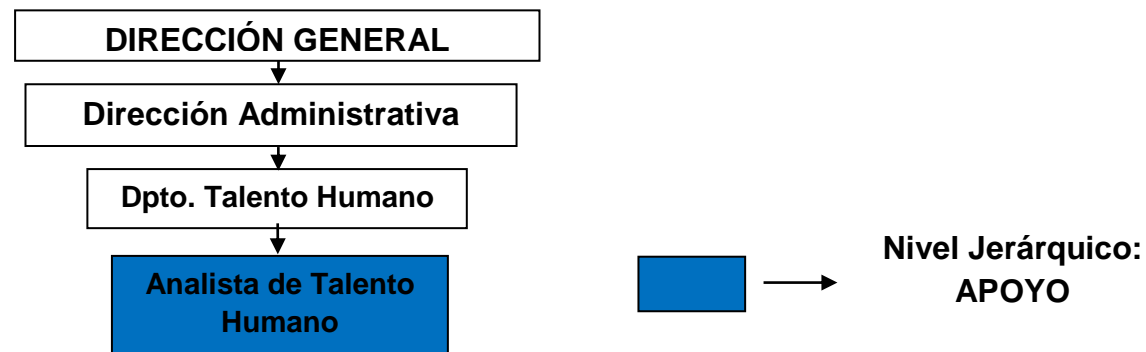
Elaborado por: Las Autoras

Cuadro Nº 38
MODELO DE PERFIL OCUPACIONAL (ADMINISTRATIVO)
ANALISTA DE TALENTO HUMANO

IDENTIFICACIÓN GENERAL:		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:			
Organización:		Nivel de Instrucción:	Superior		
Unidad o proceso: Dpto. Talento Humano		Título Requerido:	Ingeniería / Doctorado		
Puesto: Analista de Talento Humano		Área de Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Empresas • Recursos Humanos • Psicología Industrial 		
Ubicación Geográfica:					
Nº de Ocupantes del Mismo Puesto: 1					
MISIÓN DEL PUESTO:		EXPERIENCIA LABORAL:			
Ejecutar actividades técnicas de los subsistemas de Talento Humano		Tiempo de Experiencia:	2 a 3 años		
		Especificidad de la experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de procesos y de estructuras organizacionales. • Aplicación de instrumentos técnicos legales de recursos humanos. • Auditorias administrativas. • Administración de pólizas de seguros. 		
		Capacitaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo institucional y procesos de gestión de recursos humanos. • Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento de aplicación y leyes conexas. 		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:					
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:		COMPETENCIAS:		DESTREZAS Y HABILIDADES:	
Realizar estudios de clasificación y valoración de		Análisis interpretativo de la información y			

puestos.	emisión de nuevas alternativas de solución.	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Creatividad • Excelente Relaciones Personales • Trabajo en Equipo • Pensamiento analítico y conceptual • Planificación y gestión
Elaborar programas de evaluación del desempeño, en forma anual considerando las necesidades institucionales (Internas y Externas).	Administración por Procesos, Conocimiento de paquetes informáticos y ofimáticos	
Elabora planes, programas, proyectos y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos.	Aplicación de la LOSEP, Código del Trabajo, COOTAD reglamento, normas y reglamentos internos vigentes.	
Coordinar los estudios de los subsistemas de Talento Humano con su jefe inmediato	Manejo del Subsistemas de Recursos Humanos.	
Aplicar las normas técnicas vigentes, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional.	Planificación estratégica, producto, servicios, procesos, recursos humanos y clientes organizacionales.	

UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:



Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 39
MODELO DE PERFIL OCUPACIONAL (ADMINISTRATIVO)
ASISTENTE DE TALENTO HUMANO

IDENTIFICACIÓN GENERAL:		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	
Organización:		Nivel de Instrucción:	Superior
Unidad o proceso: Dpto. Talento Humano		Título Requerido:	Egresado o Ingeniería
Puesto: Asistente de Talento Humano		Área de Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Empresas • Recursos Humanos • Psicología Industrial
Ubicación Geográfica:			
Nº de Ocupantes del Mismo Puesto: 1			
MISIÓN DEL PUESTO:		EXPERIENCIA LABORAL:	
Ejecución de actividades de apoyo de administración de Talento Humano		Tiempo de Experiencia:	1 año
		Especificidad de la experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de nómina de personal. • Administración de Talento Humano • Identificación de necesidades de capacitación.
		Capacitaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Principios y prácticas del Sistema de Personal • Conocimiento de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento • Atención al Cliente
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:		COMPETENCIAS:	DESTREZAS Y

		HABILIDADES:
Actualizar la nómina del personal de la institución.	Análisis de información y técnicas de documentación y archivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad analítica • Redacción de informes
Mantener actualizado la información de movimientos del personal como son: cambios, traslados, ascensos, reclasificación y otros.		
Recopila y consolida información de detección de necesidades de capacitación de la institución.	Manejo de paquete informático (Microsoft Office)	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de Ideas
Llevar registros de permisos, vacaciones y licencias concedidas a los servidores de la institución.		
Realizar los roles de pagos.	Políticas, normas, procedimientos e instrumentos de gestión de recursos humanos.	
Mantener actualizada los distributivos de sueldo		

UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:



Elaborado por: Las Autoras

Cuadro Nº 40

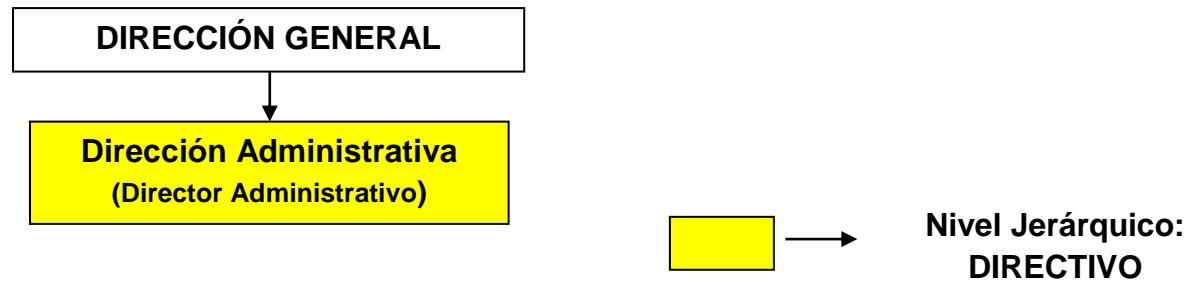
MODELO DE PERFIL OCUPACIONAL (ADMINISTRATIVO)

DIRECTOR ADMINISTRATIVO

IDENTIFICACIÓN GENERAL:		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	
Organización:		Nivel de Instrucción:	Superior
Unidad o proceso: Dpto. Administrativo		Título Requerido:	Ingeniería , Doctorado
Puesto: Director Administrativo		Área de Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Empresas • Recursos Humanos • Finanzas
Ubicación Geográfica:			
Nº de Ocupantes del Mismo Puesto: 1			
MISIÓN DEL PUESTO:		EXPERIENCIA LABORAL:	
Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa		Tiempo de Experiencia:	3 años
		Especificidad de la experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de normas y leyes emitidas por la Contraloría General del Estado
		Capacitaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos Administrativos • Ley y Reglamento del Sistema Nacional de Contratación Publica
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	COMPETENCIAS:		DESTREZAS Y HABILIDADES:
Asesorar a las autoridades respectivas de la institución en la toma de decisiones.	Capacidad para establecer y mantener		

Elaborar el plan operativo anual de las unidades	relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con sus clientes internos y externos.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad Analítica • Planificación y Gestión • Proactividad • Flexibilidad • Trabajo en Equipo • Liderazgo
Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa	Gestión de los recursos y Toma de Decisiones	
Evaluar trimestralmente el plan operativo anual de la gerencia administrativa y sus dependencias.		
Diseñar y ejecutar los mecanismos de control que garanticen la gestión administrativa.	Aplicación de los Principios Administrativos (Planificación, Organización, Dirección y Control)	
Realizar la programación, formulación, evaluación y liquidación del presupuesto institucional.		

UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:



Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 41

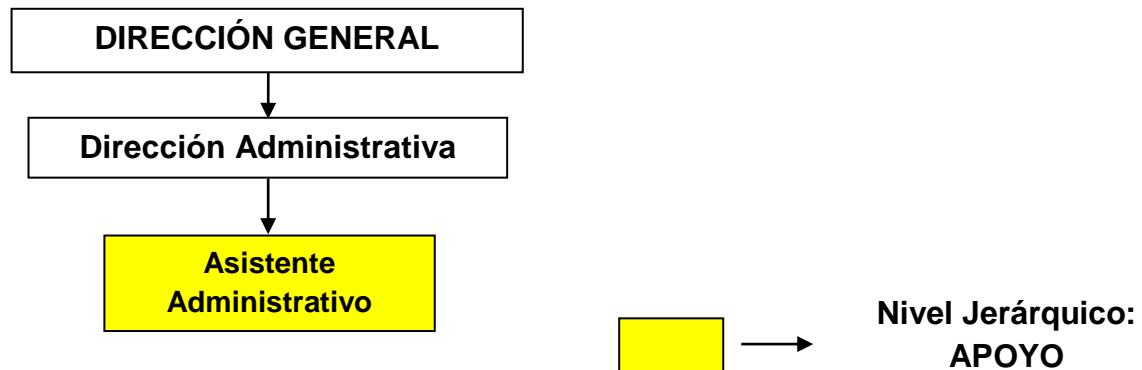
MODELO DE PERFIL OCUPACIONAL (ADMINISTRATIVO)

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

IDENTIFICACIÓN GENERAL:		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	
Organización:		Nivel de Instrucción:	Superior
Unidad o proceso: Dpto. Administrativo		Título Requerido:	Egresado o Ingeniería
Puesto: Asistente Administrativo		Área de Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Empresas • Recursos Humanos • Psicología Industrial
Ubicación Geográfica:			
Nº de Ocupantes del Mismo Puesto: 1			
MISIÓN DEL PUESTO:		EXPERIENCIA LABORAL:	
Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos	Tiempo de Experiencia:	1 año	
	Especificidad de la experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al Cliente • Conocimientos Informáticos (internet, Word, Excel, Power Point, base de datos) 	
	Capacitaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones Humanas • Procesos Administrativos 	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	COMPETENCIAS:		DESTREZAS Y HABILIDADES:
Brindar servicios de información al cliente externo e interno.	Trabajo en Equipo para la consecución de objetivos institucionales		<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad
Apoyar a la realización de propuestas y planes de desarrollo.			

Mantener actualizados los archivos y bases de datos del área.	Relaciones Interpersonales (Facilidad de Palabra)	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Capacidad de Organización • Capacidad Analítica • Creatividad • Dinamismo
Coordinar eventos institucionales.	Capacidad para revisar una variedad de datos, identificar y ajustar discrepancias, identificar y resolver problemas operativos.	
Elaborar informes constantes de las actividades realizadas para mantener informado al Jefe inmediato. Colaborar en la redacción de informes y actos administrativos.	Aplicación de los Principios Administrativos (Planificación, Organización, Dirección y Control)	
Elaboración, distribución y recepción de memos		

UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:



Elaborado por: Las Autoras

Cuadro Nº 42

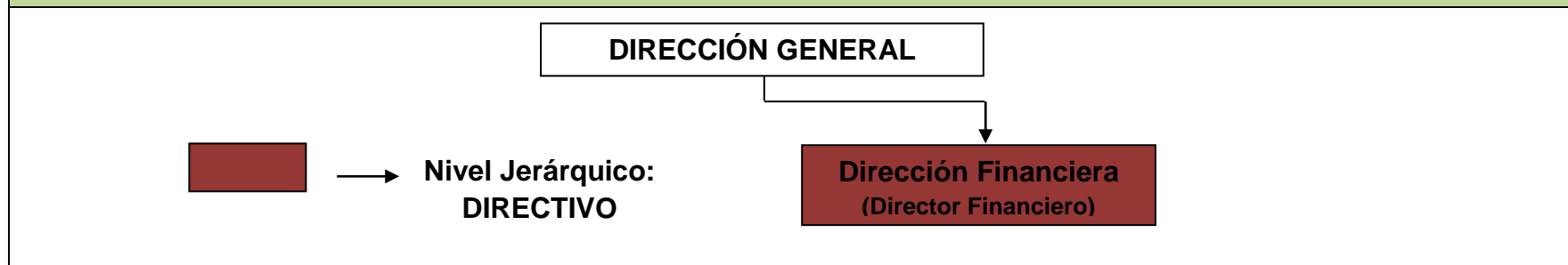
MODELO DE PERFIL OCUPACIONAL (ADMINISTRATIVO)

DIRECTOR FINANCIERO

IDENTIFICACIÓN GENERAL:	INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	
Organización:	Nivel de Instrucción:	Superior
Unidad o proceso: Dpto. Financiero	Título Requerido:	Ingeniero / Economista, Auditor
Puesto: Director Financiero	Área de Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Economía • Ingeniería Comercial • Finanzas
Ubicación Geográfica:		
Nº de Ocupantes del Mismo Puesto: 1		
MISIÓN DEL PUESTO:	EXPERIENCIA LABORAL:	
Administrar los recursos financieros y materiales de la organización basado en procesos y sistemas que permitan una relación óptima, seria y eficiente con los clientes, colaboradores y proveedores.	Tiempo de Experiencia:	5 años
	Especificidad de la experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo presupuestario. • Cédulas presupuestarias. • POA.
	Capacitaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión y planeación Financiera. • Manejo del sistema de registro y control presupuestario. • Elaboración de anteproyectos presupuestarios. • Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas • Normas Técnicas de Presupuesto, Sistema Informático SIGEF y ESIPREN
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	COMPETENCIAS:	DESTREZAS Y HABILIDADES:

Planificar, dirigir y supervisar los programas técnico presupuestario y financiero de la Institución.	Análisis de información para la elaboración de la proforma presupuestario.	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para administrar personal. • Manejo y Análisis de información. • Realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión. • Fluidez verbal y escrita.
Elaborar y presentar la pro forma presupuestaria de la institución en coordinación con las demás unidades.	Tomar decisiones de conformidad a las disposiciones presupuestarias	
Controlar la utilización de los fondos asignados a las correspondientes partidas presupuestarias.		
Resolver los asuntos de carácter tributario financiero que corresponda a la institución, acorde a las normas legales y vigentes.	Trabajo en Equipo	
	Utilización eficiente de los recurso	
Supervisar que las tareas económicas financieras se rijan de conformidad a leyes, reglamentos, procedimientos y más normas que regulen la actividad.	Principios, normativas y prácticas de la administración presupuestaria	
Preparar información económica financiera que respalde los programas técnicos financieros de la Institución.	Manejo de información del Sistema Financiero y conocimiento analítico de Finanzas Públicas	

UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:



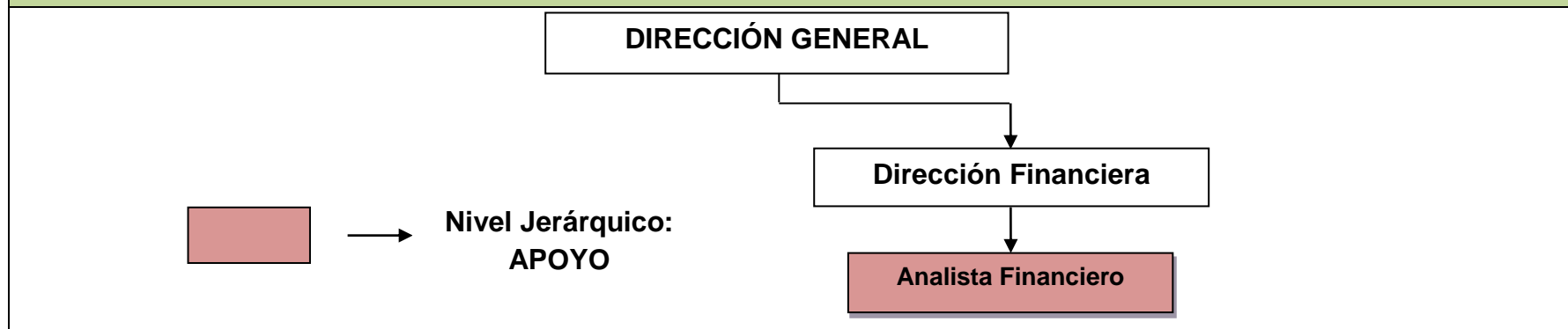
Elaborado por: Las Autoras

Cuadro Nº 43
MODELO DE PERFIL OCUPACIONAL (ADMINISTRATIVO)
ANALISTA FINANCIERO

IDENTIFICACIÓN GENERAL:		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:			
Organización:		Nivel de Instrucción:	Superior		
Unidad o proceso: Dpto. Financiero		Título Requerido:	Ingeniero / Economista		
Puesto: Analista Financiero		Área de Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Economía • Ingeniería Comercial • Finanzas 		
Ubicación Geográfica:					
Nº de Ocupantes del Mismo Puesto: 1					
MISIÓN DEL PUESTO:		EXPERIENCIA LABORAL:			
Controlar los recursos financieros conforme a las disposiciones legales en vigentes		Tiempo de Experiencia:	2 a 3 años		
		Especificidad de la experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración del Sistema Integrado de Administración y Control. • Elaboración de POA y Presupuesto. 		
		Capacitaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Normas dictadas por los órganos rectores del Sistema Integrado de Administración Financiera y Control. 		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:		COMPETENCIAS:		DESTREZAS Y HABILIDADES:	
Administrar en forma eficaz, eficiente y		Conocimiento y experiencia en			

transparente los recursos financieros de la Institución.	Administración de Recursos Financieros.	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar, redactar y presentar informes. • Pensamiento Analítico. • Análisis matemático
Realizar todos los procesos y transacciones financieras en una forma eficiente, segura y ágil.		
Formular, implementar y actualizar periódicamente manuales de procedimientos, guías de trabajo y otros instrumentos que se requieren para que los procesos financieros sean ágiles, transparentes y documentados	Elaboración del anteproyecto de presupuesto anual de ingresos y gastos	
Mantener registros actualizados de la disponibilidad de saldos por desembolsar según las diferentes fuentes presupuestarias.		
Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual	Manejo de Análisis de Información.	
Asistir y apoyar el proceso de modificaciones presupuestarias.		

UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:



Cuadro Nº 44

**MODELO DE PERFIL OCUPACIONAL (ADMINISTRATIVO)
RESPONSABLE DE PRESUPUESTO**

IDENTIFICACIÓN GENERAL:		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	
Organización:		Nivel de Instrucción:	Superior
Unidad o proceso: Dpto. Financiero		Título Requerido:	Ingeniero / Economista
Puesto: Responsable de Presupuesto		Área de Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Economía • Ingeniería Comercial • Finanzas
Ubicación Geográfica:			
Nº de Ocupantes del Mismo Puesto: 1			
MISIÓN DEL PUESTO:		EXPERIENCIA LABORAL:	
<p align="center">Coordinar, revisar y verificar la ejecución y reformas al presupuesto institucional.</p>		Tiempo de Experiencia:	2 a 3 años
		Especificidad de la experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Tributaria y Normativa legal • Manejo de Paquetes Informáticos • Manejo presupuestario. • Cédulas presupuestarias. • POA.
		Capacitaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación Estratégica. • Manejo del sistema de registro y control presupuestario. • Prácticas de la formulación, programación y planificación presupuestaria • Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas • Normas Técnicas de Presupuesto, Sistema Informático

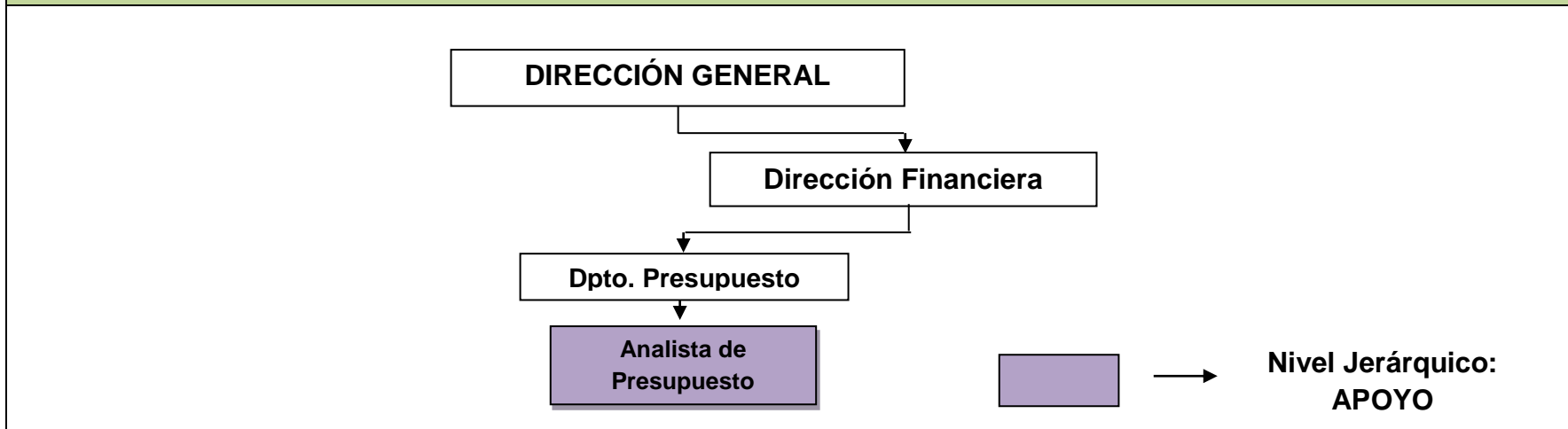
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	COMPETENCIAS:	DESTREZAS Y HABILIDADES:
Recopila y consolida la información de necesidades presupuestarias que se generan en las unidades de la institución.	Coordinar, revisar y verificar la ejecución y reformas al presupuesto institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento Crítico, conceptual y Analítico • Monitoreo y Control.
Asesora a las distintas dependencias de la Institución, a fin de lograr una buena gestión presupuestaria.		
Actualiza el registro de control de los recursos financieros y materiales relacionados con la ejecución presupuestaria.	Principios, normativas y prácticas de la administración presupuestaria	
Coordina conjuntamente con los jefes sectoriales de presupuesto de las distintas dependencias de la Institución, las actividades que están relacionadas con la ejecución del presupuesto.	Manejo de información del Sistema Financiero y conocimiento analítico de Finanzas Públicas.	
Verifica y chequea justificaciones de las solicitudes presupuestarias, relación de las modificaciones en los sueldos de gastos fijos y relación de personal	Trabajo en Equipo	
Coordina la distribución de la asignación presupuestaria por partidas.	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	
UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:		
<pre> graph TD DG[DIRECCIÓN GENERAL] --> DF[Dirección Financiera] DF --> DP[Dpto. Presupuesto (Director de Presupuesto)] </pre> <p style="text-align: right;"> Nivel Jerárquico: APOYO </p>		

Cuadro N° 45
MODELO DE PERFIL OCUPACIONAL (ADMINISTRATIVO)
ANALISTA DE PRESUPUESTO

IDENTIFICACIÓN GENERAL:		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	
Organización:	Nivel de Instrucción:	Superior	
Unidad o proceso: Dpto. Financiero	Título Requerido:	Ingeniero / Economista	
Puesto: Analista de Presupuesto	Área de Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Economía • Ingeniería Comercial • Finanzas 	
Ubicación Geográfica:			
Nº de Ocupantes del Mismo Puesto: 1			
MISIÓN DEL PUESTO:		EXPERIENCIA LABORAL:	
Ejecutar actividades de análisis y formulación de la proforma presupuestaria de conformidad a las disposiciones legales vigentes.	Tiempo de Experiencia:	2 a 3 años	
	Especificidad de la experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo presupuestario. • Cédulas presupuestarias. • Administración • Finanzas Publicas 	
	Capacitaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Finanzas • Gestión Pública • Planificación • Contabilidad General • Proyectos Sociales y de Inversión 	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	COMPETENCIAS:		DESTREZAS Y HABILIDADES:

Elabora la proforma presupuestaria en base a las necesidades institucionales	Aplicación de las Normas y políticas presupuestarias emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas.	<ul style="list-style-type: none"> • Destreza Matemática • Organización, recopilación de información. • Habilidad Analítica 	
Controla la correcta ejecución presupuestaria			
Elabora las cédulas presupuestarias.			Análisis de presupuesto.
Evalúa la gestión de la Unidad de Presupuesto.			Manejo del sistema de presupuesto.
Emite lineamientos y procedimientos que orientan la elaboración de la proforma presupuestaria.			
Analiza el manejo presupuestario de la institución.			

UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:



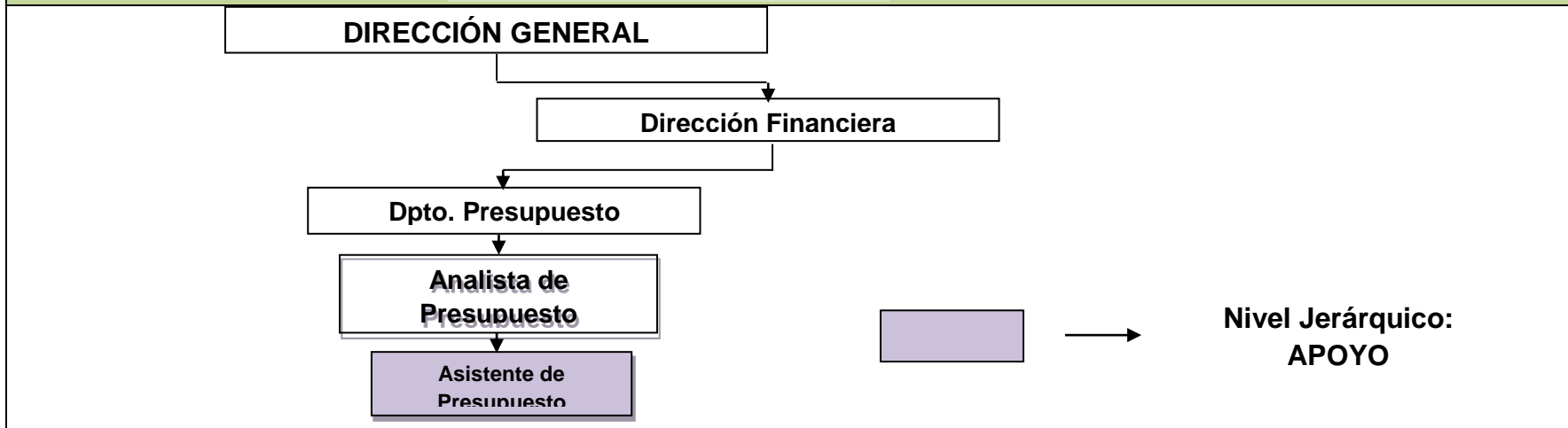
Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 46
MODELO DE PERFIL OCUPACIONAL (ADMINISTRATIVO)
ASISTENTE DE PRESUPUESTO

IDENTIFICACIÓN GENERAL:		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	
Organización:		Nivel de Instrucción:	Superior
Unidad o proceso: Dpto. Financiero		Título Requerido:	Ingeniero / Economista
Puesto: Asistente de Presupuesto		Área de Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Economía • Ingeniería Comercial • Finanzas
Ubicación Geográfica:			
Nº de Ocupantes del Mismo Puesto: 1			
MISIÓN DEL PUESTO:		EXPERIENCIA LABORAL:	
Recopila y ordena datos para estudios de presupuesto		Tiempo de Experiencia:	2 años
		Especificidad de la experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo presupuestario. • Cédulas presupuestarias. • POA.
		Capacitaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del sistema de registro y control presupuestario. • Elaboración de anteproyectos presupuestarios. • Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. • Normas Técnicas de Presupuesto, Sistema Informático eSIGEF y ESIPREN
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	COMPETENCIAS:		DESTREZAS Y HABILIDADES:
Recopila y consolida la información de necesidades			<ul style="list-style-type: none"> • Redactar informes

presupuestarias que se generan en las unidades de la institución.	Análisis de información para la elaboración de la proforma presupuestario.	técnicos sencillos. <ul style="list-style-type: none"> • Realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión. • Captar y entender claramente las instrucciones orales y escritas provenientes de su superior. • Expresarse en forma clara y precisa.
Actualiza el registro de control de los recursos financieros y materiales relacionados con la ejecución presupuestaria.		
Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.	Principios, normativas y prácticas de la administración presupuestaria	
Actualiza información de disponibilidad financiera de la institución.		
Verifica y chequea justificaciones de las solicitudes presupuestarias.	Manejo de información del Sistema Financiero y conocimiento analítico de Finanzas Públicas.	
Asiste al analista en la elaboración de informes sencillos de presupuesto.		

UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:



Elaborado por: Las Autoras

Cuadro Nº 47

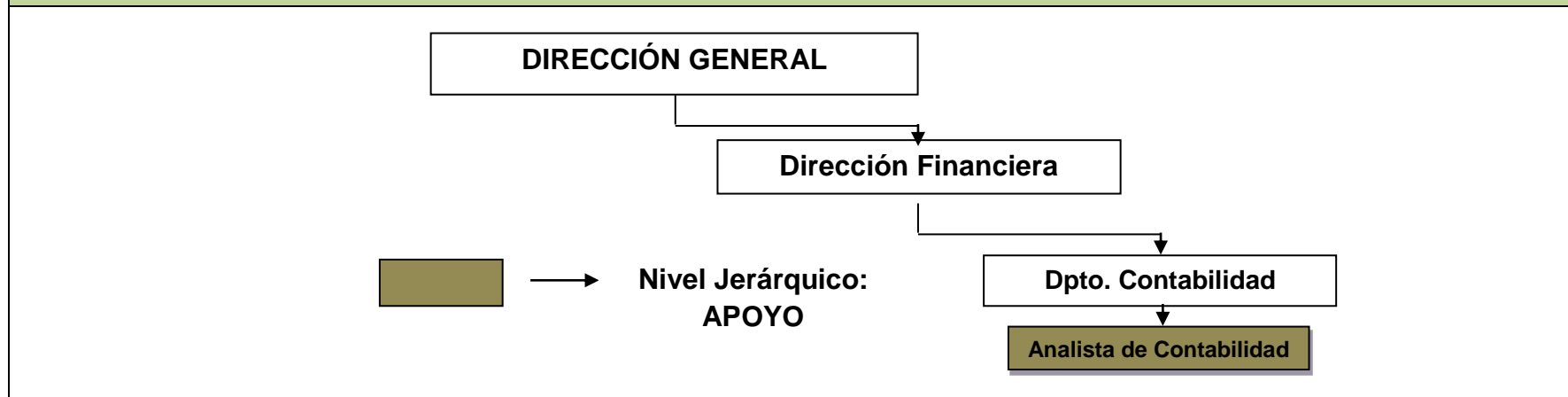
MODELO DE PERFIL OCUPACIONAL (ADMINISTRATIVO)

ANALISTA DE CONTABILIDAD

IDENTIFICACIÓN GENERAL:		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	
Organización:		Nivel de Instrucción:	Superior
Unidad o proceso: Dpto. Contabilidad		Título Requerido:	Ingeniero / Contador
Puesto: Analista de Contabilidad		Área de Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración Pública • Ingeniería Comercial • Contabilidad y Auditoria
Ubicación Geográfica:			
Nº de Ocupantes del Mismo Puesto: 1			
MISIÓN DEL PUESTO:		EXPERIENCIA LABORAL:	
Ejecutar actividades de análisis contable de conformidad a las disposiciones legales vigentes.	Tiempo de Experiencia:	2 a 3 años	
	Especificidad de la experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad general y gubernamental. • Análisis de los estados financieros. • Análisis de conciliaciones bancarias. • Control Interno. 	
	Capacitaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad General • Manejo de Inventarios • NIIF`s 	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	COMPETENCIAS:		DESTREZAS Y HABILIDADES:

Ingresa al programa información contable de conformidad a normas vigentes.	Contabilidad Gubernamental, Leyes y normas vigentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Destreza matemática • Habilidad analítica • Pensamiento crítico • Pensamiento analítico
Elabora conciliaciones bancarias.		
Elabora informe de movimiento de cuentas corrientes.	Manejo del Sistema Contable	
Analiza estados financieros.	Manejo del Sistema de Tributación	
Realiza el registro de inventarios valorados de bienes muebles e inmuebles, e inventarios sujetos a control administrativo.		
Realiza liquidación de haberes por cesación de funciones		

UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:



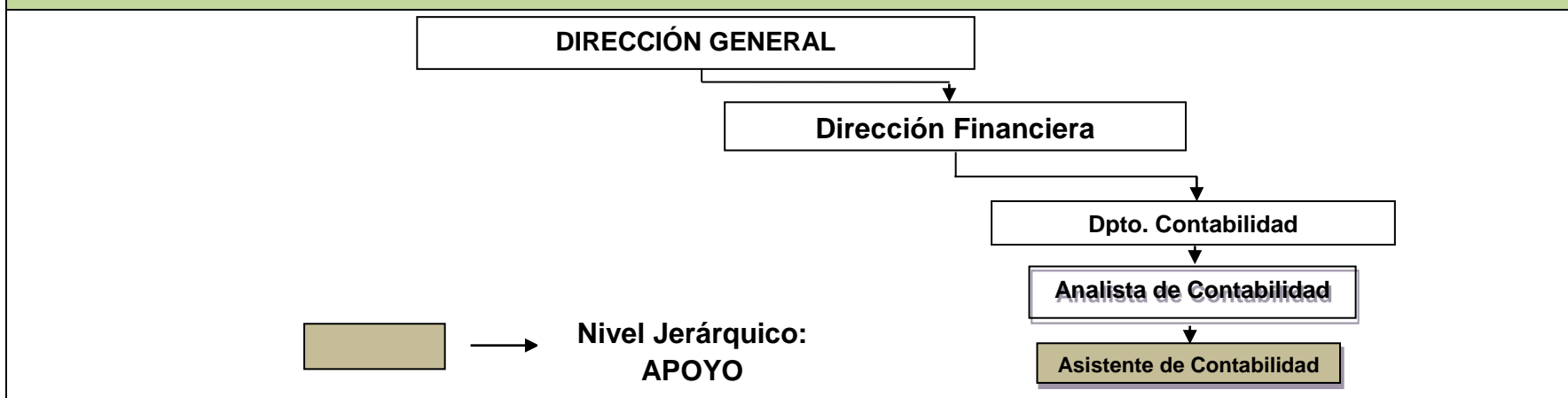
Elaborado por: Las Autoras

Cuadro Nº 48
MODELO DE PERFIL OCUPACIONAL (ADMINISTRATIVO)
ASISTENTE DE CONTABILIDAD

IDENTIFICACIÓN GENERAL:		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	
Organización:		Nivel de Instrucción:	Superior
Unidad o proceso: Dpto. Contabilidad		Título Requerido:	Ingeniero / Contador
Puesto: Asistente de Contabilidad		Área de Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración Pública • Ingeniería Comercial • Contabilidad y Auditoria
Ubicación Geográfica:			
Nº de Ocupantes del Mismo Puesto: 1			
MISIÓN DEL PUESTO:		EXPERIENCIA LABORAL:	
Organizar la contabilidad según las políticas institucionales, gubernamentales y de acuerdo a principios y normas generales aceptadas.		Tiempo de Experiencia:	2 años
		Especificidad de la experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Tributaria • Manejo de Paquetes Informáticos • Manejo de Recursos Financieros
		Capacitaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa legal • Contabilidad Básica • Contabilidad Gubernamental • NIIF`s
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:		COMPETENCIAS:	DESTREZAS Y HABILIDADES:
Consolidar la información en reportes financieros: Balance general, Balance de resultados, Flujos de Caja, Cédulas Presupuestarias y Ejecución Presupuestaria.		Aplicar las Normas Contables vigentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la Información
Registrar y controlar los auxiliares que respalden los reportes financieros como: Bancos, Anticipos			<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento Analítico

contractuales, Gestión Tributaria entre otros.		<ul style="list-style-type: none"> • Destreza matemática
Verificar saldos contables y presupuestarios	Manejo de Paquetes Informáticos	
Elaborar y asesorar proformas presupuestarias de acuerdo a la normativa legal y políticas institucionales.		
Administrar y controlar la ejecución de sistemas de contabilidad general, de conformidad con los principios de contabilidad general aceptación y aplicar las políticas y técnicas establecidas.	Dominar los Estados Financieros	
Presentar los informes periódicos necesarios, con relación a los estados financieros mensuales y consolidados anuales con arreglo a los principios contables establecidos en las normas legales, con su correspondiente análisis.	Manejo del Sistema de Tributación	

UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:



Cuadro N° 49

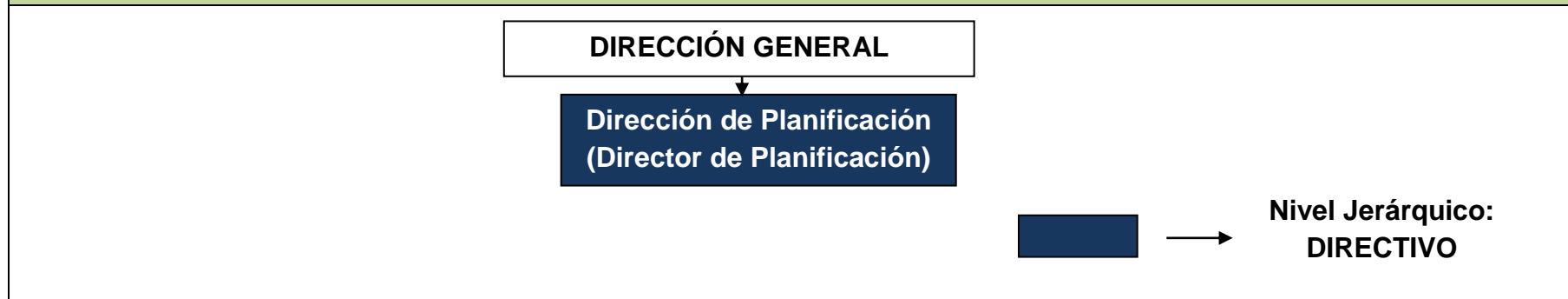
MODELO DE PERFIL OCUPACIONAL (ADMINISTRATIVO)

DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN

IDENTIFICACIÓN GENERAL:		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	
Organización:		Nivel de Instrucción:	Superior
Unidad o proceso: Dpto. Planificación		Título Requerido:	Ingeniero, Doctorado, Arquitectura, Economista, Especialización/ Post- Grado
Puesto: Director de Planificación		Área de Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración Pública • Ingeniería Comercial • Economía
Ubicación Geográfica:			
Nº de Ocupantes del Mismo Puesto: 1			
MISIÓN DEL PUESTO:		EXPERIENCIA LABORAL:	
Dirigir, controlar y evaluar los procesos de planificación, programación y formulación de proyectos institucional.		Tiempo de Experiencia:	4 a 5 años
		Especificidad de la experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación Estratégica • Planes de Ordenamiento Territorial • Planes Operativos Anuales • Plan Anual de Inversiones
		Capacitaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología de planificación • Elaboración de proyectos.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:		COMPETENCIAS:	DESTREZAS Y HABILIDADES:
Evalúa la gestión institucional y determina el cumplimiento respecto a los objetivos y metas establecidas en el Plan de gobierno.		Políticas, lineamientos y estrategias, misión organizacional, evolución organizacional, manejo de conflictos y negociación.	

Gestiona la aprobación de la planificación estratégica y operativa institucional a la máxima autoridad.		<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico • Habilidad analítica • Planificación y Gestión • Monitoreo y control
Establece metodologías, políticas, estrategias y modelos para la formulación, seguimiento y evaluación de planes de desarrollo.	Técnicas de seguimiento y evaluación, manejo de indicadores y ciclo de proyectos.	
Propone, ejecuta y controla el cumplimiento de políticas, objetivos, métodos, procedimientos y estrategias en el área de su competencia		
Convoca y delega a los responsables de los diferentes procesos institucionales la ejecución detallada de los programas de gestión para la formulación del plan operativo anual institucional.	Sistemas y métodos de control interno.	
Controla y evalúa el avance de la elaboración y ejecución del plan institucional y/o nacional.		

UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:



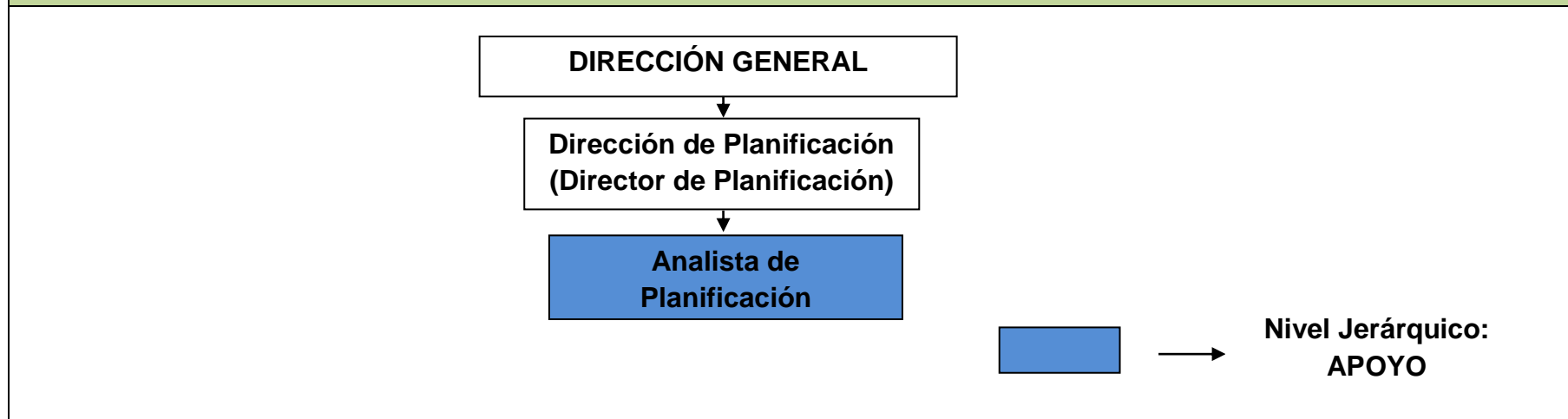
Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 50
MODELO DE PERFIL OCUPACIONAL (ADMINISTRATIVO)
ANALISTA DE PLANIFICACIÓN

IDENTIFICACIÓN GENERAL:		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:		
Organización:		Nivel de Instrucción:	Superior	
Unidad o proceso: Dpto. Planificación		Título Requerido:	Ingeniero, Doctorado, Arquitectura, Economista	
Puesto: Analista de Planificación		Área de Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración Pública • Ingeniería Comercial • Economía 	
Ubicación Geográfica:				
Nº de Ocupantes del Puesto: 1				
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL:		
Ejecutar procesos de elaboración de planes, programas y proyectos institucionales.		Tiempo de Experiencia:	2 a 3 años	
		Especificidad de la experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica. • Elaboración de planes, programas y proyectos. • Desarrollo Institucional. 	
		Capacitaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos y técnicas de investigación. • Técnicas de planificación. • Planificación Estratégica. • POA institucional. 	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:		COMPETENCIAS:		DESTREZAS Y HABILIDADES:
Realiza el diagnóstico estratégico y direccional		Conocimiento de misión, visión, objetivos,		<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento

Elabora planes, programas y proyectos, aplicando la metodología y procedimientos de planificación.	estrategias, políticas planes operativos y prioridades de la institución.	estratégico <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico • Generación de ideas • Monitoreo y control
Realiza estudios investigativos para la detección de necesidades de planificación institucional.	Estadística descriptiva, cálculo de tendencias, proyecciones estadísticas, fluidez en el manejo de datos numéricos, estadísticas y sistemas informáticos.	
Asesora en la elaboración de estudios técnicos y socio-económicos para fines de programación.		
Monitorea y controla las diferentes actividades contempladas en el plan operativo anual.	Indicadores de gestión, Técnicas de Control: Gráfica de Gantt, Balance Scorkart.	
Propone políticas para la elaboración de planes y programas de desarrollo institucional.		

UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:



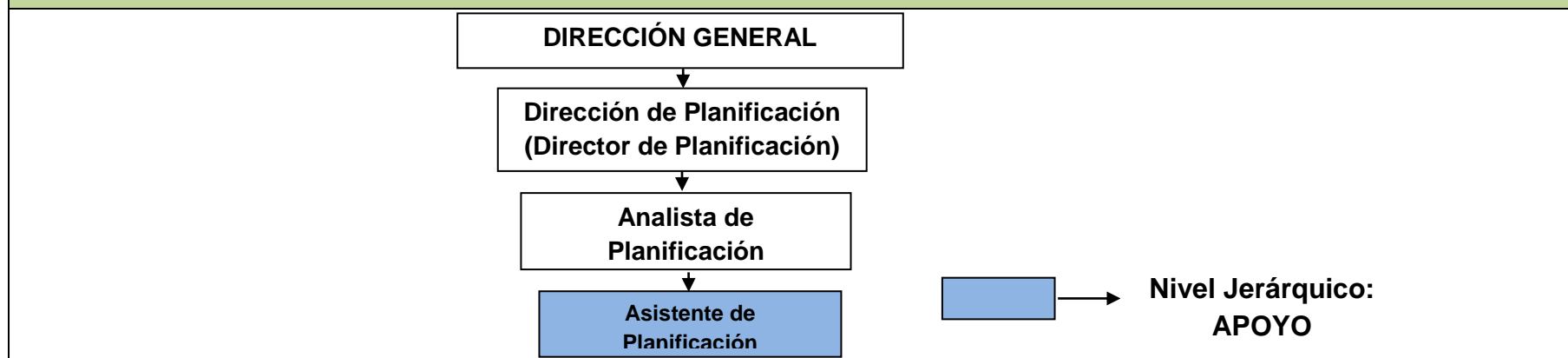
Elaborado por: Las Autoras

Cuadro Nº 51
MODELO DE PERFIL OCUPACIONAL (ADMINISTRATIVO)
ASISTENTE DE PLANIFICACIÓN

IDENTIFICACIÓN GENERAL:		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:		
Organización:		Nivel de Instrucción:	Superior	
Unidad o proceso: Dpto. Planificación		Título Requerido:	Ingeniero, Arquitectura, Economista	
Puesto: Asistente de Planificación		Área de Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración Pública • Ingeniería Comercial • Economía 	
Ubicación Geográfica:				
Nº de Ocupantes del Puesto: 1				
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL:		
Ejecutar actividades de apoyo encaminadas a la recolección, tabulación y entrega de información.		Tiempo de Experiencia:	1 a 2 años	
		Especificidad de la experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica. • Elaboración de planes, programas y proyectos. • Desarrollo Institucional. 	
		Capacitaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de Información para diagnóstico estratégico. • Manejo y tabulación de la información. • Planificación Estratégica. • POA institucional. 	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:		COMPETENCIAS:		DESTREZAS Y HABILIDADES:
Recolecta información para la preparación de		Conocimientos básicos de planificación		

planes estratégicos, operativos.		<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad analítica • Pensamiento crítico • Pensamiento analítico • Recopilación de información
Colabora en la preparación de estudios, informes y otros documentos sobre aspectos económicos, sociales, culturales y poblacionales.		
Prepara y presenta cuadros estadísticos; así como mantiene el archivo de información especializada del área.	Manejo de técnicas de información, hoja de cálculo/ Aplicación de matriz de priorización de necesidades.	
Tabula encuestas relacionadas con aspectos socioeconómicos		
Realiza el diagnóstico estratégico	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	
Diseña modelos e instrumentos técnicos de planificación, programación y proyectos para la Entidad		

UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:



Elaborado por: Las Autoras

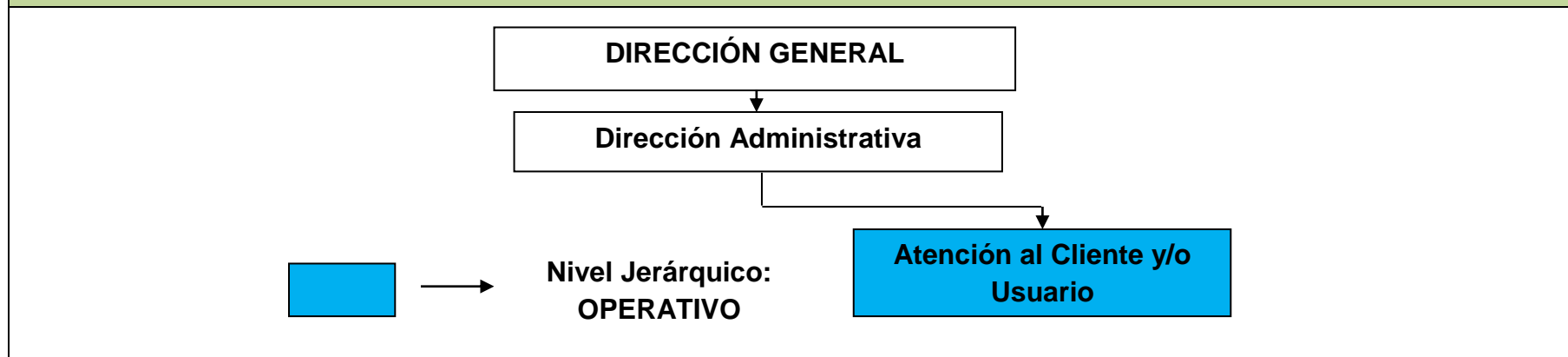
Cuadro N° 52

MODELO DE PERFIL OCUPACIONAL (ADMINISTRATIVO)
 ATENCIÓN AL CLIENTE Y/O USUARIO

IDENTIFICACIÓN GENERAL:		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	
Organización:		Nivel de Instrucción:	Superior
Unidad o proceso: Dpto. Administrativo		Título Requerido:	Ingeniero, Arquitectura, Economista
Puesto: Atención al Cliente y/o Usuario		Área de Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración Pública • Ingeniería Comercial • Economía
Ubicación Geográfica:			
Nº de Ocupantes del Puesto: 1			
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL:	
Brindar servicio al cliente y/o usuario satisfaciendo las necesidades requeridas		Tiempo de Experiencia:	1 año
		Especificidad de la experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones Humanas • Resolución de problemas
		Capacitaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de Atención al cliente y/o usuario • Manejo de paquetes informáticos
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:		COMPETENCIAS:	DESTREZAS Y HABILIDADES:
Atender a los clientes de una manera profesional, con un énfasis en la calidad de servicio.		Permanece calmado y razonable en medio de situaciones tensas o estresantes	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de comunicación

Responder y resolver las solicitudes e inquietudes de los clientes		<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad • Flexibilidad • Estable emocionalmente • Atención a los clientes y/o usuarios
Recepción de quejas y/o reclamaciones y su tramitación.	Crear y mantener la relación con cada cliente y entenderlo.	
Realizar seguimiento a los trámites de los clientes y/o usuarios atendidos.		
Formular iniciativas o sugerencias encaminadas a mejorar la calidad de los servicios	Control de emociones en situaciones difíciles	
Crear y mantener la relación con cada cliente y entenderlo, ya que cada cliente es diferente es por eso hay que darle una atención con respeto y amabilidad.		

UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:



Elaborado por: Las Autoras

CAPÍTULO IV

SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA

Art. 7.- Para realizar la correcta selección de personal dentro de una entidad pública es necesario realizar un proceso en el cual se cumpla con todas las exigencias indicadas en la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), así como también los lineamientos indicados en la norma técnica de selección de personal determinada por la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), de igual manera con la Norma Sustitutiva de la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal.

Luego de realizar la descripción de los perfiles de los puestos a ser ocupados por los Administradores del área de Administración de Empresas y de Administración Pública de Gobiernos Seccionales se continúa con el proceso de selección de personal.

Este proceso tiene como objetivo dar a conocer los instrumentos y mecanismos técnicos y operativos que permitan que la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) de cada una de las Instituciones Públicas, realicen el escogimiento del Talento Humano que cumpla con el perfil de competencias necesario para los puestos a ser ocupados por Administradores Profesionales.

Las Instituciones Públicas para su normal y eficiente funcionamiento contarán con las personas adecuadas, en los lugares precisos, es decir lo esencial será contar con Talento Humano de calidad, ya que es el activo más importante, por ello, se debe proceder con una selección adecuada. La Selección de Personal, se realizará a través de un concurso tanto interno como externo, entendiéndose que a nivel interno, participan solamente los colaboradores de la empresa, mientras que el concurso

externo o público podrá participar cualquier persona que crea reunir los requisitos exigidos para cubrir el puesto

Art. 8.- Etapas del Proceso de Selección.- Las actividades que generalmente se realizan para ejecutar el proceso son las siguientes:

a) Necesidad de Requerimiento de Colaboradores: Esta primera etapa en el proceso consistirá en hacer llegar mediante un documento diseñado para tal fin, el detalle de cada uno los puestos o cargos que necesitan ser cubiertos, esta tarea será programada con anticipación, o también por necesidades urgentes.

La requisición será competencia de la Unidad Administrativa, siendo responsable el Área de Talento Humano de la recepción, registro y análisis de la pertinencia y del trámite de Requisición de Personal para la cobertura de vacantes permanentes, existentes o nuevas. Corresponderá a la Gerencia General determinar la autorización de toda requisición, como paso previo para iniciar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

b) Conformación de la Comisión de Concurso: El Concurso en las Instituciones Públicas tendrá una comisión de personas que conduzcan el Proceso de Selección de Personal, esta comisión o jurado del concurso estará reconocido o autorizado por el Director de la Institución, dándole la autoridad y autonomía para las decisiones administrativas hasta culminar con la entrega y publicación del cuadro de méritos, y resultados finales del concurso.

b.1 Creación del Tribunal de Méritos y Oposición: Es esencial para poder desarrollar este proceso establecer el Tribunal de Mérito y Oposición, ya que este tribunal le da validez a todo el proceso que se

realiza de lo contrario aunque se cumpla con los demás requisitos, la selección de personal que se haya realizado no será considerada válida.

Tribunal de Mérito y Oposición estará conformado por:

- La autoridad nominadora o su delegada o delegado, quien lo presidirá.
- El Director o Responsable de la unidad a la que pertenece el puesto vacante, o su delegado/a que tenga los conocimientos sobre el puesto a ocuparse.
- El Director o Responsable de la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) institucional, o su delegado/a
- Una o un representante del Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS), quien actuará como veedor cuando se cuente con al menos un aspirante que tenga el carné de discapacitado que haya cumplido con los requisitos establecidos para la convocatoria y haya superado el procedimiento de verificación de postulaciones.

b.2 Funciones y Responsabilidades del Tribunal de Méritos y Oposición: El Responsable de la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH), será encargado del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

El Tribunal de Méritos y Oposición, deberá brindar apoyo al Área de Talento Humano, quien tiene las directrices para desarrollar los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal.

Una de las principales funciones del Tribunal de Méritos y Oposición, es efectuar la entrevista a cada uno de los aspirantes finalistas.

El Área de Talento Humano debe cumplir con las siguientes funciones que serán validadas por los miembros del Tribunal de Méritos y Oposición:

- Elaborar las bases del concurso.
- Publicar la convocatoria.
- Receptar y calificar los expedientes.
- Declarar aptos a los candidatos que reúnan los requisitos.
- Elaborar, aplicar y calificar las pruebas de selección.
- Indagar los antecedentes de los postulantes.
- Efectuar la entrevista personal a cada postulante determinado como apto.
- Elaborar y publicar el cuadro de méritos.

c) Publicación de la Convocatoria a Concurso: Una vez elaborada y aprobada las bases del concurso en la Institución, el Tribunal de Méritos y Oposición, debe publicar a través del Área de Talento Humano en forma clara y objetiva el aviso de convocatoria a concurso, a través de los medios de comunicación oficiales, si es concurso interno, y a través de los medios escritos u otros para el caso de los concursos públicos o abiertos.

c.1 Dentro de la información básica a considerar en la convocatoria estará: Para la realización de este proceso es necesario conocer los pasos a seguir por lo que se detalla a continuación cada uno de ellos:

c.1.1 Convocatoria: Previa a la convocatoria se determina las bases del concurso que deben ser establecidas por el Tribunal de Méritos y Oposición con anticipación.

c.1.2 Bases del concurso: El responsable de la UATH institucional, deberá ingresar a la plataforma tecnológica del subsistema de

reclutamiento y selección de personal administrada por el Ministerio de Relaciones Laborales, en la página web www.socioempleo.gob.ec, que es el único medio válido para la aplicación y seguimiento de un proceso de reclutamiento y selección en el servicio público, y elaborará las Bases del Concurso utilizando el link "Bases del Concurso de Méritos y Oposición" que requiere la siguiente información:

c.1.2.1 Detalles Generales del Concurso: Descripción de los elementos informativos generales de la institución y del puesto institucional materia del concurso:

- Nombre de la institución que realiza el concurso.
- Partida Presupuestaria detalle del número de partida presupuestaria definida para cada puesto objeto del concurso.
- Denominación del Puesto nombre del puesto sujeto a concurso, definido de conformidad con su descripción y perfil.
- Grado y Grupo Ocupacional definidos de conformidad con la correspondiente Escala de Remuneraciones vigente.
- Remuneración Mensual Unificada (R.M.U) definida de acuerdo al grado y grupo ocupacional correspondiente en la Escala de Remuneraciones vigente.
- Unidad Administrativa define la unidad donde se ubica el puesto sujeto a concurso.
- Lugar de Trabajo sitio o ubicación del puesto de trabajo derivado del distributivo de remuneraciones.

c.1.2.2 Desglose de Parámetros: Identificación de instrucción formal, experiencia capacitación, competencias técnicas y conductuales:

- **Instrucción Formal:** Identificación del nivel de instrucción formal y área de conocimiento requerido para ocupar el puesto materia del concurso.
- **Experiencia:** Identificación de la necesidad o no y el tipo de experiencia que requiere el puesto de trabajo determinada en el manual de puestos institucional o el manual de puestos genéricos.
- **Capacitación:** Determinación de las áreas relevantes de capacitación para cada puesto materia del concurso considerando las descritas para el puesto en el manual de puestos institucional o en el manual de puestos genéricos.
- **Competencias técnicas del puesto:** Descripción de las competencias técnicas contenidas en el manual de puestos institucional o en el manual de puestos genéricos.
- **Competencias conductuales:** Descripción de las competencias conductuales requeridas en el manual de puestos institucional o en el manual de puestos genéricos.

Las bases del concurso de méritos y oposición deberán ser subidas a la plataforma de la red Socio Empleo www.socioempleo.gob.ec, con por lo menos diez (10) días de anticipación a la difusión de la convocatoria, tiempo en el cual el sistema informático generará automáticamente reportes que serán remitidos electrónicamente para conocimiento de los Consejos Nacionales para la Igualdad, quienes, a su vez, impulsarán y promoverán la participación de grupos de atención prioritaria, para que estos se preparen y postulen a los concursos.

A continuación se detalla un ejemplo de un requerimiento para un cargo público:

Cuadro N°53
BASE DEL CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:										
<p>BASE LEGAL: Art. 228 de la CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR manifiesta: “El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, de las servidoras y los servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción (...)”</p> <p>Art. 65 de la LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO establece que: “El ingreso a un puesto público será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición y se garantice libre ascenso a los mismos.”</p>										
Denominación del Puesto	Vacantes	Grupo Ocupacional	RMU	Unidad Administrativa	Lugar	Requerimientos				
						Instrucción	Experiencia	Capacitación	Competencias Conductuales	Competencias Técnicas
Asistente de RRHH	1	Servidor Público	817	Dirección Administrativa	Ibarra	Estudiante Universitario (Últimos años) en Administración, Psicología, RRHH o Carreras Afines	1 Año en actividades relacionadas con: Administración, Subsistema de RRHH, Estadística Básica, Manejo de RRHH, Estadística Básica, Manejo de Nómina	Administración, Subsistema de RRHH, Estadística Básica, Manejo de Nómina, Base Legal para la Administración de Personal.	Orientación al servicio: Actuar a partir de los requerimientos de los clientes y/o usuarios, ofreciendo respuesta a sus demandas	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de información • Manejo de recursos materiales • Organización de la información • Habilidad analítica

Fuente: Bibliográfica

d) Recepción de Expedientes: Esta será la primera fase administrativa de la Selección de Personal, pues en ésta, los postulantes harán el primer contacto con la empresa, por ello la persona encargada de la recepción de los documentos en el Área de Talento Humano, deberá orientar a los aspirantes al llenar el formato “Solicitud de Empleo” e indicando los requisitos exigidos para el puesto en concurso, así como las demás datos requeridos.

e) Evaluación y Calificación de Expedientes: En esta etapa el Tribunal de Méritos y Oposición, evalúa y califica el Currículo Vitae, presentado por los postulantes, asignando puntos a cada uno de los documentos comprendidos dentro de los requisitos establecidos para el puesto.

e.1 Partes del Currículum: El currículum debe tener la siguiente estructura:

- **Datos Personales.-** Indica datos básicos. Es importante la edad y un número de teléfono para localizar al aspirante.
- **Formación académica.-** Se coloca estudios realizados.
- **Experiencia Profesional.-** Se coloca la historia profesional del aspirante.

f) Administración de Pruebas de Selección: Este proceso consistirá en determinar, mediante la aplicación de una prueba técnica de conocimientos, el grado de conocimientos y experiencia de los postulantes, de acuerdo a las exigencias del puesto de trabajo, éstas se harán a través de pruebas escritas o prácticas dependiendo del tipo de puesto; serán elaboradas por el Jefe de la Unidad y validadas por el Director, considerados como especialistas concedores de las funciones y responsabilidades del puesto vacante en concurso.

De esta manera el cuadro del diseño de las pruebas serán:

- **Pruebas de Capacidad:** Tiene como objetivo medir el grado de conocimiento y experiencia adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio relacionando con las funciones, actividades o tareas que se ejecutan en el puesto de trabajo en concurso.

g) Entrevista Personal: La entrevista será la técnica utilizada para la selección de personal en la empresa, ya que en ella el postulante interactúa con los integrantes del Tribunal de Méritos y Oposición, mantendrá una conversación estructurada previamente, lo que quiere decir que la entrevista se desarrolla en base a preguntas, que van surgiendo a lo largo de la conversación, en la entrevista se tomará en consideración los siguientes aspectos al ser estructurada:

- Habilidad de comunicación.
- Iniciativa, creatividad.
- Orientación al servicio.
- Trabajo en equipo.
- Orientación a los resultados.

g.1 Proceso de la Entrevista: Se tomara en cuenta los siguientes aspectos:

- Se debe citar a los postulantes, indicando el lugar, fecha y hora de la entrevista.
- Los entrevistadores deben actuar en forma sencilla y cordial, con el fin de dar confianza al entrevistado.
- El Tribunal debe llamar al postulante por su nombre.
- Tratar de observar, los aspectos positivos de personalidad.

- Cerrar la entrevista, anunciándole que los resultados y decisión del ganador serán publicados o comunicados oportunamente.
- El profesional que llevará a cabo el presente proceso, tabulará inmediatamente los resultados y elaborará el informe final.

g.2 Del Postulante: Debe considerar los siguientes aspectos:

- Acudir a la entrevista 10 minutos antes de la hora convocada.
- Estar bien presentado física, anímicamente y con vestuario de acuerdo a la ocasión.
- Contestar las preguntas en forma serena, y observando al entrevistador.

h) Investigación de Antecedentes: En esta etapa la empresa procederá a verificar la idoneidad del postulante, manifestada en su solicitud o presentada en su currículum vitae, por tanto en esta etapa, se verifica la información proporcionada tanto en la solicitud, así como del currículum del postulante, preguntando y/o constatando los estudios indicados, capacitación, experiencia laboral y referencias personales.

i) Elaboración y Publicación del Cuadro de Méritos del Concurso: La responsabilidad final del Tribunal de Méritos y Oposición del concurso será la elaboración y publicación de los resultados finales, en el informe se deberá detallar las calificaciones obtenidas por los postulantes, este informe se publicará en las instalaciones de la empresa las próximas 48 horas posteriores a la entrevista.

j) Contratación de Personal: Conocido el resultado, a través del cuadro de resultados, se procederá a preparar el documento denominado contrato de trabajo, el mismo que establece la relación jurídica laboral entre colaborador y empresario, en que el nuevo colaborador se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales, así como la

responsabilidad del empleador a retribuirle económicamente, mediante una remuneración y prestaciones sociales. En síntesis contiene las condiciones laborales que celebrarán el ganador del concurso y el representante legal de la empresa dentro del marco de las leyes laborales, generando un conjunto de derechos y obligaciones para ambas partes.

CAPÍTULO V

SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA INSTITUCIÓN PRIVADA

Art. 9.- Para realizar la correcta selección de personal dentro de una entidad privada es necesario realizar un proceso en el cual se cumpla con todas las exigencias establecidas por cada institución, las mismas que están basadas en el Código de Trabajo

Luego de realizar la descripción de los perfiles de los puestos a ser ocupados por los Administradores del área de Administración de Empresas y de Administración Pública de Gobiernos Seccionales se continúa con el proceso de selección de personal.

Este proceso tiene como objetivo dar a conocer los instrumentos y mecanismos técnicos y operativos que permitan que la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) de cada una de las Instituciones Privadas, realicen el escogimiento del Talento Humano que cumpla con el perfil de competencias necesario para los puestos a ser ocupados por Administradores Profesionales.

Las Instituciones Privadas para su normal y eficiente funcionamiento contarán con las personas adecuadas, en los lugares precisos, es decir lo esencial será contar con Talento Humano de calidad, ya que es el activo más importante, por ello, se debe proceder con una selección adecuada.

La Selección de Personal, se realizará a través de un concurso tanto interno como externo, entendiéndose que a nivel interno, participan solamente los colaboradores de la empresa, mientras que el concurso externo o público podrá participar cualquier persona que crea reunir los requisitos exigidos para cubrir el puesto

Art. 10.- Etapas del Proceso de Selección.- Las actividades que generalmente se realizan para ejecutar el proceso son las siguientes:

a) Aprobación de la Requisición por parte de la Gerencia General:

Dentro de la Institución Privada el área que requiere cubrir una vacante, envía un memorándum a la Gerencia General, informando de la necesidad de cubrir una vacante o la creación de un puesto, el mismo que debe ser analizado por la Gerencia y por la persona en cargada del Dpto. de Talento Humano, donde se encontrará detallando los requerimientos y el perfil del candidato que se está solicitando.

b) Búsqueda de los Candidatos: El responsable de Talento Humano será el encargado de buscar los candidatos a través de fuentes internas (Propia Empresa) y externas (Portales de Empleo), agotando así todas las posibilidades para seleccionar a los mejores candidatos que deseen iniciar el proceso de selección.

c) Contacto con los Candidatos Preseleccionados: Después de analizar el perfil de los candidatos postulantes al puesto se contacta telefónicamente a los candidatos que cumplan con los requisitos para evaluar sus intereses y citarlos a evaluación escrita.

d) Aplicación de Pruebas (Evaluaciones): Dependiendo del cargo y área solicitante, se aplicarán distintas pruebas a los candidatos.

- e) **Entrevista con el Responsable de Talento Humano:** Los candidatos evaluados que hayan obtenido los puntajes más altos pasaran a ser entrevistados por el Responsable de Talento Humano, el mismo que aplicara preguntas generales.
- f) **Selección De Los Candidatos Entrevistados:** Se conforma una terna de candidatos en función de los intereses y requerimientos de la Institución los cuales serán los 3 primeros con mejores puntajes.
- g) **Realización de Entrevista Técnica con el Área:** El candidato será citado a una entrevista con el encargado del área solicitante, para ser evaluado sobre las funciones específicas del cargo.
- h) **Selección del Candidato:** Tanto el responsable de Talento Humano como el encargado del área, deberán tomar la decisión de la selección del candidato que ocupará la vacante disponible.
- i) **Oferta Salarial:** Al candidato seleccionado se le presentará la oferta salarial correspondiente al cargo, la cual contiene todos aquellos beneficios que ofrecen la empresa y lo establecido dentro del Código de Trabajo.
- j) **Activación del Proceso de Ingreso:** Se incluye administrativamente dentro del sistema al candidato seleccionado.

Art. 11.- Lineamientos para la Selección de Personal.- La empresa tomara en cuenta los siguientes aspectos:

- a) La empresa se reserva la facultad de solicitar y admitir nuevos trabajadores, para su servicio.

b) Los aspirantes que apliquen para ingresar como nuevos trabajadores, deberán presentar la solicitud de admisión en el formulario que le proporcione el empleador, para luego concurrir a la respectiva entrevista, rendir las correspondientes pruebas de aptitud; y además adjuntar los siguientes documentos:

- Fotocopia de la Cédula de Ciudadanía y Certificado de Votación.
- Fotocopia del Carnet de afiliación al IESS, si hubiesen sido afiliados con anterioridad.
- Record Policial vigente.
- DOS fotografías tamaño carné (actualizadas y a color).
- TRES certificados de honradez y buena conducta, conferido por personas naturales o representantes de personas jurídicas de reconocida solvencia, documentos que deberán incluir la actual dirección domiciliaria y número de teléfono de quien emite el certificado.

c) Presentar la Hoja de vida con los siguientes detalles:

- Nombres y apellidos completos.
- Dirección domiciliaria, edad, sexo, estado civil y número de hijos si los tuviere.
- Nivel de educación, cursos realizados, títulos o diplomas debidamente justificados con los documentos de respaldo.
- Trayectoria laboral y referencias.

d) Los candidatos deberán presentar un Certificado Médico conferido por un médico legalmente facultado para ejercer la medicina, con el siguiente detalle:

- Estado de salud
- Descripción de alguna enfermedad grave o infecto-contagiosa
- Tipo de sangre
- Pruebas de Embarazo

e) La falsedad e ilegitimidad de los datos y requisitos consignados, así como la alteración, sustitución o falsificación de los documentos presentados, facultan al empleador a negar la solicitud de trabajo del aspirante, sin perjuicio de interponer las acciones legales de tipo penal que la Ley contempla para esta clase de hechos. En el caso de que las irregularidades en mención se detectaren una vez formalizada la relación de trabajo, el hecho constituirá falta de probidad y será causal de Visto Bueno.

Art. 12.- Políticas de Contratación de Personal.- La empresa debe cumplir con lo siguiente:

- a)** Todo nuevo empleado que fuere contratado, necesariamente ingresará por un periodo de prueba de NOVENTA (90) días, lapso en el cual la simple notificación de una de las partes podrá dar por terminada la relación laboral, sin lugar a desahucio o indemnización alguna.
- b)** Si el empleado cumpliera el período de prueba y no hubiere oportuna notificación de una de las partes, éste se considerará automáticamente contratado por el tiempo que le faltare para completar el año exclusivamente.
- c)** A la conclusión del año al que se refiere el literal anterior y en el caso de subsistir el acuerdo entre las partes, el contrato se entenderá que continuará vigente por el plazo de un año más; contrato que en cualquier momento las partes podrán darlo por terminado, con sujeción a lo dispuesto en el Art. 169 del Código de Trabajo.

CAPÍTULO VI

PRUEBAS

Art. 13.- Pruebas que apoyan al Proceso de Selección de Personal.-

Dentro de las Instituciones Públicas y Privadas se aplicaran:

a) Pruebas de Conocimiento o de Capacidades: Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir.

Lo importante es que dichas pruebas sean adecuadas a cada cargo de las organizaciones en las que sean desarrolladas para obtener un buen resultado al final del proceso de selección, escogiendo un candidato que cumpla con los requisitos exigidos en el perfil del cargo, esto se logra puesto que las pruebas son encaminadas a evaluar el grado de conocimientos y habilidades que los candidatos adquieren mediante el estudio la práctica y la experiencia en diferentes contextos que ayudaran al personal de Gestión Humana a recomendar el talento más apto para desempeñar el puesto de trabajo.

b) Pruebas Profesionales: Las pruebas profesionales constituyen un modo de comprobar la formación o adiestramiento, los conocimientos adquiridos y el nivel de dominio de las tareas del puesto. A diferencia de los test, la medida de dicho nivel suele ser absoluta y discriminatoria. Los test aprecian la diferencia existente entre las personas, su predisposición y la aptitud.

c) Pruebas Psicológicas y de Personalidad: Las pruebas psicológicas que se utilizan en el proceso de selección se enfocan en las aptitudes y tienen como objeto prever su comportamiento en determinadas formas de trabajo “Pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona”, es decir, aquellas características que tienden a perdurar en el

tiempo. Se trata de medir las actitudes que, a diferencia de las aptitudes, son los rasgos existentes en la persona de más difícil variación o la modificación. A diferencia de los test de inteligencia y aptitudes, no suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación se requiere con base en preguntas o situaciones a las que el sujeto evaluado responderá de forma personal (no hay respuestas buenas ni malas) y sincera (tiene medida de sinceridad). Como rasgos más habituales que evalúan se encuentran: la estabilidad emocional, la extroversión e introversión, la seguridad en sí mismo el grado de aperturas a nuevas experiencias, la sociabilidad, la capacidad para el trabajo en grupo.

d) Pruebas Psicotécnicas: Las pruebas psicotécnicas son instrumentos científicos para examinar una conducta humana en unas circunstancias determinadas. Se trata de pruebas que sirven para discriminar y medir variables psicológicas, permitiendo constatar las aptitudes de una persona para una determinada tarea.

Sirven para identificar un aspecto determinado en un candidato según las condiciones y competencias que requiera el cargo. Con ellos se analizan los aspectos de inteligencia, de recursividad, de toma de decisiones, entre otros que ayudan a establecer y a medir el grado de capacidad que tiene un candidato para resolver o la forma de actuar ante un determinado hecho; Además por medio de estos se obtiene información relevante sobre los candidatos, las compañías que las apliquen buscan tener predictores de comportamiento, de capacidades y conocimientos tanto específicos como generales en los candidatos que se encuentran dentro del proceso de selección para tomar una decisión más acertada al momento de elegir el candidato que ocupara la vacante

Como se aprecia las pruebas de selección son herramientas claves que permiten identificar las competencias de cada uno de los candidatos con respecto al puesto a ocupar, permitiendo seleccionar un candidato acorde

a las necesidades del puesto de trabajo y de la Institución; además de esto permite tener un proceso de selección más competente, ya que en este se evalúan diferentes aspectos desde los psicotécnicos hasta los conocimientos propios del cargo teniendo una visión más amplia y clara de la importancia de seleccionar un buen candidato que permita el desarrollo de una buena gestión en el momento de seleccionar personal.

DISPOSICIONES FINALES

Primera: Para todo lo que no esté contemplado en el presente Instructivo, deberá ser observado o revisado en la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento, el Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal del Sector Público y el Código de Trabajo.

Segunda: El siguiente Instructivo será sometido para su aprobación a las autoridades de cada Institución Pública como Privada.

Tercera: Las disposiciones de este Instructivo, entrarán en vigencia tan pronto como su aprobación se halle debidamente registrada en el Departamento de Talento Humano.

Cuarta: Este Instructivo podrá ser modificado total o parcialmente, cuando las instituciones lo consideren necesario.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A POSTULANTES PARA INGRESAR AL SECTOR PÚBLICO

El objetivo de esta encuesta es determinar el candidato idóneo, para ingresar al Sector Público para lo cual se tomarán preguntas de conocimientos generales de la misma manera se incluirá un test de evaluación.

- Por favor escoja la(s) respuesta(s) que crea más conveniente.

Nombre:.....

Cédula:.....

Estado Civil:.....

Número de Hijos:.....

DATOS INFORMATIVOS:

1. Género:

Masculino

Femenino

2. Su edad está entre:

25-35

36-45

46-55

Más de 56

3. Actualmente usted es:

Estudiante Universitario

Egresado

Ing. Comercial

Ing. Administración Pública

Magister

PHD

4. Qué significan las siguientes siglas LOSEP

- a) Ley Organizacional del Sector Público
- b) Ley Orgánica de Servicio Público
- c) Ley Orgánica de Educación Superior
- d) Ninguna de las anteriores

5. Para ingresar al Sector Público debe:

- a) Tener 15 años
- b) Ser mayor de 18 años
- c) Estar por cumplir 18 años
- d) Ninguna de las anteriores

6. Qué Ministerio es el encargado de realizar las transacciones para los pagos de los funcionarios del Sector Público:

- a) Ministerio del Interior
- b) Ministerio de Relaciones Laborales
- c) Ministerio de Finanzas
- d) Ninguna de las anteriores

7. Dentro del Sector Público existen los contratos a prueba

- a) SI
- b) NO
- c) 6 Meses
- d) Ninguna de las anteriores

8. Para el ingreso al Sector Público a parte del Ministerio de Relaciones Laborales, que otro organismo está inmiscuido dentro de este proceso

- a) Contraloría General del Estado
- b) Asamblea Nacional
- c) Instituto de la Meritocracia
- d) Ninguna de las anteriores

El siguiente test ha sido creado para conocer qué tipo de patrón de personalidad tiene el postulante al cargo.

Es importante que la respuesta sea lo más sincera posible y que conteste todas las preguntas.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Cree que el día no tiene bastantes horas para todas las cosas que debería usted hacer?		
2	¿Siempre se mueve, camina o come con rapidez?		
3	¿Se siente impaciente por el ritmo al que se desarrollan los acontecimientos?		
4	¿Acostumbra a decir: "Ah, ajá" o "sí, sí, sí", "bien, bien", cuando le habla una persona apremiándola inconscientemente a que acabe de decir lo que tiene que decir?		
5	¿Tiene tendencia a terminar las frases de otras personas?		
6	¿Se siente exageradamente irritado incluso rabioso cuando el coche que le precede en una carretera rueda a una marcha que usted considera demasiado lenta?		
7	¿Considera angustioso tener que hacer cola o esperar turno para conseguir una mesa en un restaurante?		
8	¿Encuentra intolerable observar cómo otras personas realizan tareas que usted sabe que puede hacer más deprisa?		
9	¿Se impacienta consigo mismo si se ve obligado a realizar tareas repetitivas (rellenar resguardos, firmar talones, lavar platos, etc.), que son necesarias pero le impiden hacer las cosas que a usted le interesan realmente?		
10	¿Es usted de esas personas que leen a toda prisa o intentan siempre conseguir condensaciones o sumarios de obras literarias realmente interesantes y valiosas?		
11	¿Se esfuerza por pensar o hacer dos o más cosas simultáneamente? Por ejemplo, al tiempo que intenta escuchar la charla de una persona, sigue dando vueltas a otro tema sin ninguna relevancia con lo que escucha.		
12	¿Mientras disfruta de un descanso, continúa pensando en sus problemas laborales, domésticos o profesionales?		
13	¿Tiene usted el hábito de acentuar excesivamente varias		

	palabras que usted considera clave en su conversación ordinaria o la tendencia a articular las últimas palabras de sus frases más rápidamente que las palabras iniciales?		
14	¿Encuentra difícil abstenerse de llevar cualquier conversación hacia los temas que le interesan especialmente, y cuando no lo consigue, pretende usted escuchar pero en realidad sigue ocupado en sus propios pensamientos?		
15	¿Se siente vagamente culpable, cuando descansa y no hace nada durante varias horas o varios días?		
16	¿Intenta siempre programar más y más cosas en menos tiempo, y al hacerlo así deja cada vez menos margen para los imprevistos?		
17	Al conversar, ¿da con frecuencia puñetazos o palmadas en la mesa, o golpea con un puño la palma de la otra mano para dar más énfasis a un punto particular de la discusión?		
18	¿Se somete a ciertos plazos en su trabajo que con frecuencia son difíciles de cumplir?		
19	¿Aprieta con frecuencia las mandíbulas, hasta el punto que le rechinan los dientes?		
20	¿Lleva con frecuencia material relacionado con su trabajo o sus estudios a su casa por la noche?		
21	¿Acostumbra usted a evaluar en términos numéricos no sólo su propio trabajo, sino también las actividades de los demás?		
22	¿Se siente usted insatisfecho con su actual trabajo?		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO DIRIGIDO A POSTULANTES PARA INGRESAR AL SECTOR PRIVADO

El objetivo de esta encuesta es determinar el candidato idóneo, para ingresar al Sector Privado para lo cual se tomarán preguntas de conocimientos generales de las misma manera incluirá un test de evaluación.

- Por favor escoja la(s) respuesta(s) que crea más conveniente.

Nombre:.....

Cédula:.....

Estado Civil:.....

Número de Hijos:.....

DATOS INFORMATIVOS:

1. Género:

Masculino

Femenino

2. Su edad está entre:

25-35

36-45

46-55

Más de 56

3. Actualmente usted es:

Estudiante Universitario

Egresado

Ing. Comercial

Ing. Administración Pública

Magister

PHD

4. Actualmente se encuentra trabajando, si su respuesta es positiva indique el nombre de la empresa y el cargo que ocupa

.....
.....
.....

5. Cuáles fueron sus 3 últimos trabajos

.....
.....
.....

6. Indique el tiempo que duro en cada uno de ellos

.....
.....
.....

7. Cuáles fueron los motivos para la salida de cada uno de los trabajos en los que se ha desempeñado laboralmente

.....
.....
.....

8.Cuál es sus aspiración salarial

.....
.....

9. En caso de ser elegido dentro de la empresa usted:

PREGUNTAS	SI	NO
Tendría disponibilidad para trabajar inmediatamente		
Tiene dificultad para viajar		
Posee algún medio de movilización		

El siguiente test ha sido creado para conocer qué tipo de patrón de personalidad tiene el postulante al cargo.

Es importante que la respuesta sea lo más sincera posible y que conteste todas las preguntas.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Cree que el día no tiene bastantes horas para todas las cosas que debería usted hacer?		
2	¿Siempre se mueve, camina o come con rapidez?		
3	¿Se siente impaciente por el ritmo al que se desarrollan los acontecimientos?		
4	¿Acostumbra a decir: "Ah, ajá" o "sí, sí, sí", "bien, bien", cuando le habla una persona apremiándola inconscientemente a que acabe de decir lo que tiene que decir?		
5	¿Tiene tendencia a terminar las frases de otras personas?		
6	¿Se siente exageradamente irritado incluso rabioso cuando el coche que le precede en una carretera rueda a una marcha que usted considera demasiado lenta?		
7	¿Considera angustioso tener que hacer cola o esperar turno para conseguir una mesa en un restaurante?		
8	¿Encuentra intolerable observar cómo otras personas realizan tareas que usted sabe que puede hacer más deprisa?		
9	¿Se impacienta consigo mismo si se ve obligado a realizar tareas repetitivas (rellenar resguardos, firmar talones, lavar platos, etc.), que son necesarias pero le impiden hacer las cosas que a usted le interesan realmente?		
10	¿Es usted de esas personas que leen a toda prisa o intentan siempre conseguir condensaciones o sumarios de obras literarias realmente interesantes y valiosas?		
11	¿Se esfuerza por pensar o hacer dos o más cosas simultáneamente? Por ejemplo, al tiempo que intenta escuchar la charla de una persona, sigue dando vueltas a otro tema sin ninguna relevancia con lo que escucha.		
12	¿Mientras disfruta de un descanso, continúa pensando en sus problemas laborales, domésticos o profesionales?		
13	¿Tiene usted el hábito de acentuar excesivamente varias palabras que usted considera clave en su conversación ordinaria o la tendencia a articular las últimas palabras de sus frases más rápidamente que las palabras iniciales?		
14	¿Encuentra difícil abstenerse de llevar cualquier conversación hacia los temas que le interesan especialmente, y cuando no		

	lo consigue, pretende usted escuchar pero en realidad sigue ocupado en sus propios pensamientos?		
15	¿Se siente vagamente culpable, cuando descansa y no hace nada durante varias horas o varios días?		
16	¿Intenta siempre programar más y más cosas en menos tiempo, y al hacerlo así deja cada vez menos margen para los imprevistos?		
17	Al conversar, ¿da con frecuencia puñetazos o palmadas en la mesa, o golpea con un puño la palma de la otra mano para dar más énfasis a un punto particular de la discusión?		
18	¿Se somete a ciertos plazos en su trabajo que con frecuencia son difíciles de cumplir?		
19	¿Aprieta con frecuencia las mandíbulas, hasta el punto que le rechinan los dientes?		
20	¿Lleva con frecuencia material relacionado con su trabajo o sus estudios a su casa por la noche?		
21	¿Acostumbra usted a evaluar en términos numéricos no sólo su propio trabajo, sino también las actividades de los demás?		
22	¿Se siente usted insatisfecho con su actual trabajo?		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENTREVISTA DIRIGIDA AL POSTULANTES SELECCIONADO PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO DENTRO DEL SECTOR PÚBLICO

El objetivo de esta entrevista es determinar la capacidad de respuesta, la fluidez verbal, control de emociones ante estímulos que se presenten al postulante seleccionado para ocupar dicho puesto.

La presente entrevista será tomada por el Responsable de la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH), en compañía del Jefe Inmediato que requiere cubrir la vacante.

1. Como usted describiría su vida personal

.....
.....

2. Cuáles son sus logros personales y profesionales que ha obtenido

.....
.....

3. Que dificultades se le han presentado en su vida laboral como personal

.....
.....

4. Cuál es la experiencia laboral que usted tiene en el Sector Público

.....
.....

5. Cuál es su interés de ingresar al Sector Público

.....
.....

6. Tiene algún familiar o conocido que se encuentre trabajando en el Sector Público

.....
.....

7.Cuál es la percepción que usted tiene del Sector Público

.....
.....

8. En caso de usted ser elegido cual sería la aportación al cargo que va a desempeñar

.....
.....

9. Qué expectativas tiene usted sobre la Institución

.....
.....

10. Porque usted está postulando a este cargo

.....
.....

11. De qué forma usted tuvo conocimiento de la vacante en esta Institución

.....
.....

CASO PRÁCTICO APLICABLE DE ACUERDO AL CARGO VACANTE EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA

ENTREVISTA DIRIGIDA AL POSTULANTES SELECCIONADO PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO DENTRO DEL SECTOR PRIVADO

El objetivo de esta entrevista es determinar la capacidad de respuesta, la fluidez verbal, control de emociones ante estímulos que se presenten al postulante seleccionado para ocupar dicho puesto.

La presente entrevista será tomada por el Responsable de la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH), en compañía del Jefe Inmediato que requiere cubrir la vacante.

1. Como usted describiría su vida personal

.....
.....

2. Cuáles son sus logros personales y profesionales que ha obtenido

.....
.....

3. Que dificultades se le han presentado en su vida laboral como profesional

.....
.....

4. Cuál es la experiencia laboral que usted tiene de acuerdo al cargo que se está postulando

.....
.....

5. Cuál es su interés de ingresar a la Institución

.....
.....

6. Tiene algún familiar o conocido que se encuentre trabajando dentro de la Institución

.....
.....

7.Cuál es la percepción que usted tiene sobre la Institución

.....
.....

8. En caso de usted ser elegido cual sería la aportación al cargo que va a desempeñar

.....
.....

9. Porque usted está postulando a este cargo

.....
.....

10. Enumere 3 valores con los que usted se identifica

.....
.....

CASO PRÁCTICO APLICABLE DE ACUERDO AL CARGO VACANTE EN LA INSTITUCIÓN PRIVADA.

CAPÍTULO IV

IMPACTOS DEL PROYECTO

4.1 VALORACIÓN DE IMPACTOS

Los impactos, se evaluaron aplicando la siguiente escala de valoración:

VALORACIÓN CUALITATIVA	VALORACIÓN CUANTITATIVA
Alto Positivo	+3
Medio Positivo	+2
Bajo Positivo	+1
No hay Impacto	0
Bajo Negativo	-1
Medio Negativo	-2
Alto negativo	-3

A la pregunta ¿Cuándo se implemente el Instructivo para el Proceso de Selección e Incorporación de los Administradores Profesionales en las Instituciones Públicas y Privadas de la Provincia de Imbabura, cuál será el impacto institucional, ético, profesional y académico?

La metodología para diseñar y evaluar los impactos en base a la matriz es la siguiente:

En las filas se insertan los indicadores correspondientes que identifican los principales impactos y en las columnas la valoración cuantitativa.

El nivel de impacto se obtiene mediante la suma de los puntajes del correspondiente indicador, dividiéndose por el número de indicadores, como se demuestra en la siguiente fórmula:

$$NI = \frac{IMPACTO}{NÚMERO DE INDICADORES}$$

4.2 ANÁLISIS IMPACTO INSTITUCIONAL

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Personal competitivo afín al cargo						x	
Optimización de los Recursos						x	
Agilidad en los Procesos Internos y Externos					x		
Socialización del Instructivo							x
TOTAL					1	4	3

$$NI = \frac{IMPACTO}{NÚMERO DE INDICADORES}$$

$$NI = \frac{8}{4}$$

$$NI = 2$$

NIVEL DE IMPACTO INSTITUCIONAL = MEDIO POSITIVO

Analizado el impacto institucional sus resultados son de un factor medio positivo, lo que implica que con la Implementación del Instructivo para el Proceso de Selección de los Administradores Profesionales dentro de las Instituciones tanto Públicas como Privadas; contribuirá a la adecuada ubicación de los empleados en cargos que sean afines a su Perfil Profesional.

4.3 ANÁLISIS IMPACTO ÉTICO

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Cumplimiento del Proceso de Selección de Personal						x	
Apego a las Leyes y Normativas Vigentes							x
Talento Humano Capacitado						x	
Satisfacción en la atención de usuarios y/o clientes						x	
TOTAL						6	3

$$NI = \frac{IMPACTO}{NÚMERO DE INDICADORES}$$

$$NI = \frac{9}{4}$$

$$NI = 2,25$$

NIVEL DE IMPACTO ÉTICO = MEDIO POSITIVO

Analizado el impacto ético sus resultados son de un factor medio positivo, lo que implica que las Instituciones Públicas y Privadas; están dando cumplimiento a las leyes y normas vigentes, garantizando de esta manera que el Proceso de Selección de Personal sea llevado a cabo con transparencia.

4.4 ANÁLISIS IMPACTO PROFESIONAL

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Promociones y Ascensos						x	
Capacitaciones continuas al Personal (Plan Carrera)							x
Clima Laboral						x	
Desempeño Laboral						x	
TOTAL						6	3

$$NI = \frac{IMPACTO}{NÚMERO DE INDICADORES}$$

$$NI = \frac{9}{4}$$

$$NI = 2,25$$

NIVEL DE IMPACTO PROFESIONAL = MEDIO POSITIVO

Analizado el impacto profesional sus resultados son de un factor medio positivo, lo que implica que las Instituciones Públicas y Privadas; con la ayuda del presente Instructivo, pondrán énfasis en el Perfil Profesional de cada uno de sus trabajadores procurando su satisfacción a través de las capacitaciones planificadas dentro de los POA.

4.5 ANÁLISIS IMPACTO ACADÉMICO

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Títulos Profesionales Obtenidos						x	
Capacitaciones y Cursos recibidos							x
Conocimientos académicos aplicados en el ámbito laboral					x		
Desarrollo de destrezas y habilidades en sus funciones							x
TOTAL					1	2	6

$$NI = \frac{IMPACTO}{NÚMERO DE INDICADORES}$$

$$NI = \frac{9}{4}$$

$$NI = 2,25$$

NIVEL DE IMPACTO ACADÉMICO = MEDIO POSITIVO

Analizado el impacto académico sus resultados son de un factor medio positivo, lo que implica los profesionales tienen que estar actualizándose constantemente afín de contribuir con el desarrollo institucional y su crecimiento personal.

4.6 ANÁLISIS IMPACTO GENERAL

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
INSTITUCIONAL							X
ÉTICO						X	
PROFESIONAL							X
ACADÉMICO							X
TOTAL						2	9

$$NI = \frac{IMPACTO}{NÚMERO DE INDICADORES}$$

$$NI = \frac{11}{4}$$

$$NI = 2,75$$

NIVEL DE IMPACTO ACADÉMICO = ALTO POSITIVO

El resultado general de los impactos establecidos en el presente trabajo son institucional, profesional y académico alto positivo y ético medio positivo; por lo que se considera a la propuesta como factible de ser implementada en las Instituciones Públicas y Privadas de la Provincia de Imbabura.

CONCLUSIONES

Al finalizar el proyecto de investigación se concluye lo siguiente:

- El presente trabajo de grado no tuvo la apertura deseada en las Instituciones Privadas, razón por la cual no se pudo levantar información relevante para el desarrollo del mismo; motivo por el cual la investigación se ha centrado en las Instituciones Públicas.
- Mediante la investigación se pudo determinar que si existe la Participación de los Administradores de Empresas y Públicos en las Instituciones Públicas más representativas de la Provincia de Imbabura, considerando que un número significativo son egresados y graduados de la Universidad Técnica del Norte.
- De la investigación de campo realizada se ha comprobado que en varias Instituciones Públicas, quien es Responsable del Departamento de Talento Humano, no posee el Perfil Profesional para estar al frente del mismo; por lo cual los Procesos de Selección tienen algunas falencias.

RECOMENDACIONES

Al finalizar el proyecto de investigación se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda que en las Instituciones Públicas quien esté al frente del departamento de Talento Humano, posea el perfil profesional idóneo para ocupar el mismo, de esta manera se estaría asegurando que en los futuros proceso de selección de personal se elija a los candidatos de una forma más estricta de acuerdo a las leyes vigentes y políticas institucionales; con el fin de aprovechar al máximo las capacidades y potencialidades del nuevo funcionario.
- Es aconsejable que el departamento de Talento Humano realice estudios permanentes relacionados con la mejor administración del Talento Humano, de acuerdo a los cambios y necesidades que se presentan en la Institución, con el fin de satisfacer y conseguir su desarrollo paralelo a la sociedad.
- Es indispensable que dentro de la administración de las Instituciones Públicas, se realice un análisis del perfil profesional de las personas que laboran en las mismas, para que sean reubicados en puesto que vayan acorde a su perfil profesional. Razón por la cual se plantea el presente instructivo para el proceso de selección e incorporación de administradores profesionales.

BIBLIOGRAFÍA:

- ✓ AGENDA ZONAL PARA EL BUEN VIVIR, Propuesta de Desarrollo y Lineamientos para el Ordenamiento Territorial de la Región 1
- ✓ AGENDA 21 IMBABURA, Plan de Desarrollo Local Sostenible para la Provincia De Imbabura
- ✓ BERNAL, César y SIERRA, Hernán, (2008), Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI.
- ✓ CÓDIGO ORGÁNICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL, AUTONOMÍAS Y DESCENTRALIZACIÓN, publicado en Registro Oficial N° 303 de martes 19 de octubre de 2010.
- ✓ CONSTITUCION POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, publicada en Registro Oficial N° 449 del lunes 20 de octubre del 2008
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto, (2011), Administración del Recurso Humano. El Capital Humano de la Organización, páginas 144 a 163
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto, (2009), Gestión del Talento Humano, páginas 100 a 170
- ✓ DANTE, Avaro, (01de julio 2010).Empresas Públicas, un Arma de Doble Filo. Diario la Hora. Quito, Ecuador.
- ✓ Ramírez, Carlos, (2010), Manual de Práctica Societaria.
- ✓ HERNÁNDEZ, Sergio y RODRÍGUEZ, (2008), Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad.
- ✓ LEY DE COMPAÑÍAS, Reforma N° 196 del 26 de enero del 2006Quito, Ecuador.
- ✓ LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS, (16 de octubre 2009). Publicada en Registro Oficial Suplemento 48. Quito, Ecuador.
- ✓ LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO, publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial 294 del 6 de octubre del 2010.
- ✓ Manuales de Funciones, Clasificación y Valoración de Puestos Escala de Puestos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Pedro de Pimampiro.
- ✓ Manuales de Funciones Alfabético del Gobierno Provincial de Imbabura

- ✓ Manuales de Funciones, Clasificación y Valoración de Puestos de la Universidad Técnica del Norte
- ✓ NAVAS, Nancy, (2009), Análisis a las Leyes que rigen a los Contadores y Administradores.
- ✓ Reglamento Orgánico Funcional de Gestión por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Urcuquí, publicado en el Registro Oficial el 01 de marzo de 2011.

LINCOGRAFIA:

- ✓ SÁNCHEZ, Carlos: Que es un Administrador Profesional,
<http://carloss.lacoctelera.net/post/2010/04/07/qu-es-administrador>

- ✓ CARRETO: Desempeño del Administrador,
<http://upointroadmon.blogspot.com/2007/07/el-desempeo-del-administrador.html>

- ✓ ESPINOZA, Mariela: Las Empresas,
<http://www.monografias.com/trabajos40/las-empresas/las-empresas.shtml>

- ✓ KAIL, Christian: Empresas Públicas,
<http://www.monografias.com/trabajos24/empresas-publicas/empresas-publicas.shtml>

- ✓ Gaceta Financiera,
<http://www.gacetafinanciera.com/GLOSARIO.htm>

- ✓ MORA, Carlos: Desempeño del Administrador.
<http://temas-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2009/03/21/el-nuevo-administrador-el-desempe-o-una-gerencia>

- ✓ Alfredo: Conceptos de Administrador Público
<http://asesoraconsultora.blogspot.com/>

- ✓ Barrera Zapata Rolando
www.colcipap.org/eventos/conferenciaretos.pdf

- ✓ DÍAZ VARELA, Jorge Enrique, 2010
<http://www.monografias.com/trabajos66/manual-funciones-cnsc-colombia/manual-funciones-cnsc-colombia2.shtml>

- ✓ Cortes Medina Ángel 2009
http://www.paginasprodigy.com.mx/PASOSXSEGURIDAD/pasos/Competencias_Laborales.pdf

- ✓ <http://desarrollo-profesional.universia.es/mercado-laboral/proceso-seleccion/test-seleccion/>

A N N E X O S

ANEXO N° 1

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ADMINISTRADORES PROFESIONALES

El objetivo de esta encuesta es determinar Participación de los Administradores Profesionales de la Universidad Técnica del Norte en las Instituciones Públicas y Privadas en la Provincia de Imbabura.

- Por favor marque con una X la(s) respuesta(s) que crea conveniente

DATOS INFORMATIVOS:

1. Género:

Masculino Femenino

2. Su edad está entre:

25-35
36-45
46-55
Más de 56

3. Al momento que ingreso a trabajar en la institución usted era:

Bachiller
Estudiante Universitario
Egresado
Profesional

4. ¿Cuánto tiempo Usted lleva trabajando en la Institución?

1-6 meses
6-12 meses
1-3 años
3-6 años
6 años en adelante

5. ¿Durante el tiempo que usted lleva trabajando en la institución que cargos ha desempeñado y que tiempo permaneció en cada uno de ellos?

.....
.....
.....
.....
.....

6. ¿Durante el lapso de tiempo que Usted lleva trabajando en la Institución cuántas veces ha sido ascendido o promovido?

1-2 veces
3-4 veces
Más de 5 veces
Ninguna

7. ¿Cada qué tiempo Usted ha sido capacitado?

Cada mes
Cada tres meses
Cada seis meses
Cada año
Ninguna

8. En qué áreas usted ha sido capacitado

Atención al Cliente
Liderazgo
Trabajo en Equipo
Planificación Estratégica
Gestión del Talento Humano
Otros

¿Cuáles?.....

9. ¿Con que métodos usted ha sido capacitado?

- Video conferencia
- Cursos o Seminarios
- Talleres internos
- Otros

¿Cuáles?.....

10. ¿Cómo considera Usted las capacitaciones recibidas?

- Excelentes
- Buenas
- Regulares
- Pésimas

11. ¿Considera Usted que son importantes las capacitaciones dentro de la Gestión Empresarial?

- Totalmente de acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- Medianamente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. ¿Con que métodos es usted evaluado?

- Por resultados
- Test de evaluación de desempeño
- Logro de Objetivos
- Otros

¿Cuáles?.....

13. ¿Cada que tiempo es evaluado usted dentro de la institución?

Anual
Semestral
Trimestral
No ha sido evaluado

14. ¿Qué puntaje usted obtuvo en la última evaluación?

1-25
26-50
51-75
76-100
Desconoce

15.Cuál ha sido su aporte dentro de la institución

.....
.....
.....
.....
.....
.....

16. En una escala de 1 a 5 establezca la importancia para Usted de que exista la motivación dentro de la Institución:

Muy Importante	Importante	Indiferente	No tan Importante	No es Importante
----------------	------------	-------------	-------------------	------------------

5 4 3 2 1

17. ¿Qué tipos de incentivos ha recibido dentro de la Institución?

- Económico
- Ascensos
- Capacitaciones
- Ninguno
- Otros

¿Cuáles?.....

18. ¿Cree Usted que los conocimientos adquiridos en la Universidad han sido de ayuda para desempeñarse normalmente en sus funciones?

- Totalmente de acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- Medianamente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

19. ¿Cuáles han sido las principales limitaciones que ha tenido que superar para el desempeño de las funciones dentro del cargo que ocupa?

- Falta de Experiencia
- Conocimientos Obsoletos
- Adaptación al Ambiente Laboral
- Trabajo Bajo Presión
- Ninguna
- Otros

¿Cuáles?.....

20. Dentro de las funciones, responsabilidades y obligaciones que Usted desempeña en el cargo que ocupa, se encuentra dentro de sus competencias la toma de decisiones.

Siempre
Casi siempre
Nunca

21. Las decisiones que Usted ha tomado qué tipos de impactos han causado dentro de la empresa o institución.

Económicos
Administrativo
Desarrollo Institucional
Financiero
Otros

¿Cuáles?.....

22. Su Perfil Profesional se adapta al cargo que Usted desempeña.

SI..... NO.....

23. Durante el tiempo que usted se lleva trabajando en la empresa o institución se le han presentado contratiempos con:

Sus compañeros de trabajo
Sus jefes inmediatos
Sus subordinados
Clientes y/o usuarios
Socios
Ninguno
Otros

¿Cuáles?.....

DATOS TÉCNICOS:

Nombre de la Institución:

.....

Títulos profesionales que posee:

.....

.....

.....

.....

Cargo que ocupa:

.....

.....

Universidades en la obtuvo sus títulos

.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 2

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS – JEFES DE TALENTO HUMANO DE LAS INSTITUCIONES

El objetivo de esta entrevista es determinar Participación de los Administradores Profesionales de la Universidad Técnica del Norte en las Instituciones Públicas y Privadas en la Provincia de Imbabura.

DATOS INFORMATIVOS:

1. Género:

Masculino Femenino

2. Su edad está entre:

25-35
36-45
46-55
Más de 56

3. Al momento que ingreso a trabajar en la institución usted era:

Estudiante Universitario
Egresado
Profesional

4. ¿Cuánto tiempo Usted lleva trabajando en la Institución?

1-6 meses
6-12 meses
1-3 años
3-6 años
6 años en adelante

5. ¿Durante el tiempo que usted lleva trabajando en la institución que cargos ha desempeñado y que tiempo permaneció en cada uno de ellos?

.....
.....
.....
.....
.....

6. ¿Durante el lapso de tiempo que Usted lleva trabajando en la Institución cuántas veces ha sido ascendido o promovido?

- 1-2 veces
- 3-4 veces
- Más de 5 veces
- Ninguna

7. Qué tiempo usted lleva desempeñando el cargo de Jefe de Talento Humano

.....
.....
.....

8. ¿Cada qué tiempo dentro de la institución se realiza el análisis y descripción de los puestos de trabajo y como este es llevado a cabo?

.....
.....
.....
.....

9. ¿Cuál es el proceso de selección del personal dentro de la institución?

.....
.....
.....
.....
.....

10. ¿Cuánto tiempo tarda el proceso de selección?

.....
.....
.....
.....

11. ¿Cuáles son las características determinantes para que un aspirante al cargo sea escogido?

.....
.....
.....

12. ¿Cuántos Administradores Profesionales se encuentran trabajando dentro de su Institución?

1-10
11-20
21-30
31-40
41 años en adelante

13. ¿En qué áreas se encuentran trabajando los Administradores Profesionales?

Jefe Departamental
Área Administrativa

Área Contable
Área Financiera
Área de Adquisiciones
Otros

¿Cuáles?.....

14. Cree Usted que el Perfil Profesional de los Administradores, están acorde al puesto de trabajo que se encuentran desempeñando.

Totalmente de acuerdo
Medianamente de acuerdo
Ni de acuerdo ni desacuerdo
Medianamente en desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

15. ¿Cómo considera usted que ha sido el desempeño de los Administradores Profesionales dentro del área de trabajo?

Excelente
Muy Buena
Buena
Mala
Regular

Porque.....

16. ¿Cuál ha sido el aporte de los Administradores Profesionales dentro de la Institución?

Manuales de Funciones
Reglamentos Internos
Organigramas Estructurales
Procesos de Selección de Personal
Capacitaciones al Personal
Otros

¿Cuáles?.....

17. ¿Cada qué tiempo la Institución capacita al personal?

Cada mes
Cada tres meses
Cada seis meses
Cada año
Ninguna

18. ¿Qué tipos de incentivos se emplea dentro de la institución?

Económico
Ascensos
Capacitaciones
Ninguno
Otros

¿Cuáles?.....

19. En una escala de 1 a 5 establezca la importancia de mantener motivados a los miembros de la Institución

Muy Importante	Importante	Indiferente	No tan Importante	No es Importante
----------------	------------	-------------	-------------------	------------------

5 4 3 2 1

20. En qué situación se encontraba la institución 5 años atrás y como se encuentra el día de hoy

.....
.....
.....

DATOS TÉCNICOS:

Nombre de la Institución:

.....
.....

Títulos profesionales que posee:

.....
.....

Cargo que ocupa:

.....
.....

Universidades en la obtuvo sus títulos

.....
.....

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

GLOSARIO

AME.- Asociación de Municipalidades del Ecuador

CECAMI.- Centro de Capacitaciones del Municipio de Ibarra

CONADIS.- Consejo Nacional de Discapacidades

COOTAD.- Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomías y Descentralización

DIPRONOR.- Distribuidora de Productos de Consumo Masivo

EMAPA.- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado

EP.- Empresa Pública

ESIGEF.- El Sistema de Gestión Financiera. Un software de uso del Ministerio de Finanzas para asignar recursos a las unidades de costo, que permite al Estado hacer transferencias de pagos al Sector Público

ESIPREN.- Sistema Presupuestario de Remuneraciones y Nómina. Para el pago de la Nómina se ha implementado un control (ESIPREN) que permita validar la existencia del Servidor Público en el Distributivo de Remuneraciones, Sueldos y Salarios Básicos aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas para cada ejercicio fiscal

FONSALCI.-Fondo de Salvamento del Patrimonio Cultural de Ibarra

GAD`s.- Gobiernos Autónomos Descentralizados

GPI.- Gobierno Provincial de Imbabura

IANCEM.- Compañía de Economía Mixta Ingenio Azucarero del Norte

INCOP.-Instituto Nacional de Compras Públicas

INEC.- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

LICORAM.- Licores de América

LOSEP.- Ley Orgánica de Servicio Público

LOSNCP.- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas

MAGAP.- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Apicultura y Pesca

NIIF´s.- Normas Internacionales Información Financieras

POA.- Plan Operativo Anual

PRODISPRO.- Proveedora y Distribuidora de Productos

PUCE-SI.- Pontífice Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra

RRHH.- Recursos Humanos

SENRES.- Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público

UATH.- Unidad de Administración del Talento Humano

UCL.- Universidad Cristiana Latinoamericana

UNIANDES.- Universidad Regional Autónoma de los Andes

UTN.- Universidad Técnica del Norte

UTPL.- Universidad Técnica Particular de Loja