



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSGRADOS**

Tesis presentada como requisito parcial para la  
Obtención del grado de:

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**Título:**

**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR  
COMPETENCIAS APLICADO AL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
TALENTO HUMANO BAJO LA MODALIDAD DE CONTRATOS SUJETOS A  
LOSEP, PARA EL CONSEJO DE EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN Y  
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR –  
CEAACES”**

**Por:**

**ALEXANDRA DEL PILAR FLORES SARANGO**

**Febrero 2014**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Señora ALEXANDRA DEL PILAR FLORES SARANGO como requerimiento parcial a la obtención del Título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**.

Sangolquí, 06 de febrero de 2014

---

**Antonio Velasco Mora**  
**DIRECTOR DE PROYECTO**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**DECLARACIÓN**

Yo, Alexandra del Pilar Flores Sarango, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica del Ejército, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Alexandra del Pilar Flores Sarango**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**AUTORIZACIÓN**

YO, ALEXANDRA DEL PILAR FLORES SARANGO

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, la publicación en la Biblioteca virtual de la Institución, del proyecto de grado titulado "Diseño e implementación de un modelo de gestión por competencias aplicado al reclutamiento y selección de talento humano bajo la modalidad de contratos sujetos a LOSEP, para el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – CEAACES", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 06 de febrero de 2014

---

**Alexandra del Pilar Flores Sarango**

## DEDICATORIA

Este nuevo logro en mi vida lo quiero dedicar a los seres que más amo:

A mi hija Carol Emilia, porque desde que la sentí en mi vientre se convirtió en una luz en mi camino, ahora es la inspiración de mi vida y con sus abrazos y besos me dió fuerza para continuar adelante con esperanza y alegría.

A mi esposo Oscar, pues esta tesis es también fruto de su esfuerzo y de su amor incondicional.

A mis padres y hermanos, pues aunque no están junto a mí se que se sienten orgullosos y me apoyan desde donde están, sin duda siempre los llevo en mi mente y mi corazón.

*Alexandra*

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento infinito a mi amado esposo, Oscar Vaca, por haber sido mi fuente de apoyo en cada momento, por sus palabras de ánimo cuando sentí perder la fuerza, por su paciencia y sobre todo por su amor.

A mi Tutor de Tesis, Antonio Velasco, por sus acertados comentarios y guías.

Al Director de Talento Humano del CEAACES, Andres León, por su colaboración en el desarrollo del presente trabajo y por la confianza que depositó en mí.

*Alexandra*

## TABLA DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN .....	I
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA II DECLARACIÓN .....	II
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA III AUTORIZACIÓN .....	III
AGRADECIMIENTO .....	V
TABLA DE CONTENIDO .....	VI
INDICE DE FIGURAS .....	VIII
INDICE DE TABLAS .....	IX
INDICE DE ANEXOS .....	X
RESUMEN .....	XI
PRESENTACIÓN .....	XIII
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS APLICADO AL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO BAJO LA MODALIDAD DE CONTRATOS SUJETOS A LOSEP, PARA EL CONSEJO DE EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR – CEAACES” .....</b>	<b>1</b>
1.1. ANTECEDENTES .....	1
1.2. ALCANCE .....	2
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	3
1.5. INTERROGANTE .....	3
1.6. OBJETIVOS .....	3
1.7. METODOLOGÍA A UTILIZAR PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO .....	4
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>7</b>
<b>2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....</b>	<b>7</b>
2.1. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	7
2.2. MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS .....	10
2.3. MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES .....	18
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>19</b>
<b>3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CEAACES Y SU GESTION DEL TALENTO HUMANO .....</b>	<b>19</b>
3.1. FUNCIONES DEL CEAACES .....	19
3.2. MARCO ESTRATÉGICO DEL CONSEJO DE EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR .....	20
3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	22
3.4. MAPA DE PROCESOS .....	23
3.5. ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....	25

3.6.	ANÁLISIS DEL ACTUAL MANUAL DE CARGOS INSTITUCIONAL .....	60
3.7.	DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL CEAACES .....	65
3.8.	ANÁLISIS INTERNO .....	67
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>68</b>
<b>4.</b>	<b>CATALOGO DE COMPETENCIAS PARA EL CEAACES .....</b>	<b>68</b>
4.1.	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES .....	69
4.2.	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA DIRECTORES .....	70
4.3.	COMPETENCIAS TÉCNICAS .....	70
<b>CAPÍTULO V .....</b>		<b>73</b>
<b>5.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....</b>	<b>73</b>
<b>CAPÍTULO VI .....</b>		<b>82</b>
<b>6.</b>	<b>PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....</b>	<b>82</b>
6.1.	OBJETIVOS DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	82
6.2.	POLÍTICAS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO .....	83
6.3.	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO .....	85
6.4.	PROCEDIMIENTO PARA DESARROLLAR EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO .....	90
<b>CAPÍTULO VII .....</b>		<b>92</b>
<b>7.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....</b>	<b>92</b>
7.1.	CANTIDAD DE PERSONAL SELECCIONADO VS. NÚMERO DE CANDIDATOS .....	92
7.2.	METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA SELECCIÓN .....	93
7.3.	SEGUIMIENTO DEL NUEVO PROCESO APLICADO .....	97
7.4.	INDICADORES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	100
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>102</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>103</b>
<b>8.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>104</b>
<b>9.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>106</b>



## INDICE DE FIGURAS

FIGURA NO 2.1: CICLO DE LA ADMINISTRACIÓN.....	8
FIGURA NO 2.2: MODELO DEL ICEBERG CONDUCTUAL.....	10
FIGURA NO 2.3: CLASES DE COMPETENCIAS .....	12
FIGURA NO. 3.1: ORGANIGRAMA POSICIONAL CEAACES .....	22
FIGURA NO. 3.2: MAPA DE PROCESOS CEAACES.....	23
FIGURA NO. 3.3: DISTRIBUCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR MODALIDAD DE CONTRATACIÓN ..	28
FIGURA NO. 3.4: PREGUNTA NO. 1 ENCUESTA AL PERSONAL CONTRATADO .....	41
FIGURA NO. 3.5: PREGUNTA NO. 2 ENCUESTA AL PERSONAL CONTRATADO .....	41
FIGURA NO. 3.6: PREGUNTA NO. 5 ENCUESTA AL PERSONAL CONTRATADO .....	42
FIGURA NO. 3.7: PREGUNTA NO. 6 ENCUESTA AL PERSONAL CONTRATADO .....	43
FIGURA NO. 3.9: PREGUNTA 8 ENCUESTA AL PERSONAL CONTRATADO .....	44
FIGURA NO. 3.10: PREGUNTA 1 PERSONAL CON NOMBRAMIENTO .....	45
FIGURA NO. 3.12: PREGUNTA 3.1 PERSONAL CON NOMBRAMIENTO .....	47
FIGURA NO. 3.13: PREGUNTA 3.2 PERSONAL CON NOMBRAMIENTO .....	47
FIGURA NO. 3.14: PREGUNTA 3.3 PERSONAL CON NOMBRAMIENTO .....	48
FIGURA NO. 3.15: PREGUNTA 3.4 PERSONAL CON NOMBRAMIENTO .....	49
FIGURA NO. 3.16: PREGUNTA 3.5 PERSONAL CON NOMBRAMIENTO .....	49
FIGURA NO. 3.17: PREGUNTA 4 PERSONAL CON NOMBRAMIENTO .....	50
FIGURA NO. 3.18: PREGUNTA 5 PERSONAL CON NOMBRAMIENTO .....	50
FIGURA NO. 3.19: PREGUNTA 1 ENCUESTA A LOS USUARIOS.....	52
FIGURA NO. 3.23: PREGUNTA 5 ENCUESTA A LOS USUARIOS.....	55
FIGURA NO. 3.24: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL PARA EL CEAACES.....	57
FIGURA NO. 3.25: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL CEAACES ...	58
FIGURA NO. 3.26: DIAGRAMA DE ISHIKAWA O CAUSA - EFECTO.....	66
FIGURA NO. 5.2: ESCALA DE REMUNERACIONES PARA EL SECTOR PÚBLICO .....	78
FIGURA NO. 6.2 DIAGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO .....	87

## INDICE DE TABLAS

TABLA NO. 3.1: ESTRATIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	52
TABLA NO. 5.1: CRITERIOS PARA IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DE CADA PUESTO ...	75
TABLA NO. 5.2: NIVELES Y ROLES PARA PUESTOS EN EL SECTOR PÚBLICO .....	77
TABLA NO. 5.3: CLASES DE PUESTOS DEFINIDOS PARA EL CEAACES .....	79
TABLA NO. 7.1: PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS.....	93
TABLA NO. 7.2: COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES A EVALUAR EN LOS CANDIDATOS.....	94
TABLA NO. 7.3: COMPETENCIAS TÉCNICAS A EVALUAR EN LOS CANDIDATOS .....	94

**INDICE DE ANEXOS**

Anexo A	107
Anexo B	108
Anexo C	118
Anexo D	121
Anexo E	148
Anexo F	194

## RESUMEN

Un modelo de gestión de talento humano, requiere el desarrollo efectivo de las técnicas de administración de talento humano, pues estas son herramientas estratégicas indispensables para el logro de los objetivos organizacionales. El presente proyecto trata sobre el diseño e implementación de un modelo de gestión por competencias aplicado al reclutamiento y selección de talento humano bajo la modalidad de contratos sujetos a la LOSEP del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – CEAACES, para ello se han desarrollado cada una de las etapas que debe seguir la Institución a fin de seleccionar colaboradores que cumplan con los requisitos, entre ellos las competencias técnicas y organizacionales definidos por el CEAACES a fin de garantizar su calidad en el trabajo y cumplir sus objetivos, optimizando los recursos disponibles. Desarrollar el potencial estratégico de las personas que integran una organización requiere un arduo trabajo del área de Talento Humano, por ello, este trabajo ha sido desarrollado como una ayuda, de tal manera que la Dirección de Talento Humano pueda utilizarlo y aplicarlo utilizando sus conocimientos y habilidades referentes al tema, sobre la base de una investigación exhaustiva de las opiniones de distintos grupos con los cuales se relaciona el personal dentro y fuera de la institución, siendo estos: usuarios del servicio, compañeros (pares), jefes inmediatos, así como también el intercambio de ideas a fin de conseguir un catalogo de competencias que se ajusta a las actividades esenciales de cada puesto.

**PALABRAS CLAVES: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, COMPETENCIAS TÉCNICAS, RECLUTAMIENTO DE TALENTO HUMANO, SELECCIÓN POR COMPETENCIAS, ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

## **ABSTRACT**

A model of talent management requires the effective development of technical human talent management as these are essential strategic tools for achieving organizational objectives. This project addresses the design and implementation of a model of competence management applied to the recruitment and selection of human talent in the form of contracts subject to LOSEP to the del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – CEAACES, for it has been developed each of the steps you must follow the institution to select partners who meet the requirements including technical and organizational competencies defined by the CEAACES to ensure its quality work and fulfill its objectives, optimizing available resources. Develop the strategic potential of the people within an organization requires hard work in the area of Human Resource, therefore, this work has been developed as an aid, so that the Department of Human Resource can use and apply their knowledge and using skills relevant to the topic, on the basis of a thorough investigation of the views of different groups with which staff relates inside and outside the institution these being: service users, colleagues, immediate supervisors, as well as the exchange of ideas to get a catalog of competencies that meets the essential activities of each position.

**KEYWORDS: TALENT MANAGEMENT, TECHNICAL SKILLS, RECRUITING TALENT, COMPETENCY SELECTION, ADMINISTRATION OF HUMAN TALENT**

## **PRESENTACIÓN**

En nuestro país existe un amplio debate, interés y esfuerzos en torno al aseguramiento y medición de la calidad de la Educación Superior, tanto a nivel de instituciones como de programas de estudio y carreras. Se estima que un modelo de aseguramiento de la calidad debe ser capaz de medir la docencia y el aprendizaje de los estudiantes a un nivel específico de conocimientos y habilidades, y el rol que en eso le corresponde a las instituciones.

El CEAACES tiene una gran responsabilidad en este aspecto, pues es la Institución Pública encargada de acreditar y evaluar la calidad de la Educación Superior en el Ecuador, por lo tanto es de gran importancia que cuente con personal altamente calificado y para ello debe disponer de mecanismos definidos para su reclutamiento y selección.

La gestión del talento humano ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; más bien la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa. Y por ello se hace imprescindible la Gestión por Competencias pues esta herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Talento Humano ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos que laboran en una Organización.

## CAPITULO I

### **“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS APLICADO AL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO BAJO LA MODALIDAD DE CONTRATOS SUJETOS A LOSEP, PARA EL CONSEJO DE EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR – CEAACES”**

#### **ANTECEDENTES**

En la actualidad muchas organizaciones han visto los beneficios de un modelo de gestión por competencias y lo han incorporado como una herramienta para determinar de una manera precisa los atributos y comportamientos o conductas que posee una persona o la posibilidad que esta tiene de desarrollar otras que le permitan un alto desempeño en el cargo que ocupa.

Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio.

Para lograr esto se debe obtener el compromiso del talento humano, esto solo se alcanzará si existe una alineación entre los objetivos individuales y los organizacionales, entendiendo que de aquel compromiso el colaborador mostrará su mejor desempeño y productividad para la organización.

En los últimos años el sector público ha tenido un proceso de transformación en el que se han emanado una variedad de leyes que inician la planificación del país e impulsa la discusión de temas esenciales para el cambio del modelo de desarrollo, lo que crea la necesidad de la incorporación de nuevos conceptos de gestión de talento humano.

Al ser parte del sector público, el CEAACES requiere incorporar en su gestión herramientas estratégicas, que le permitan orientar los esfuerzos de su talento humano a la consecución de sus objetivos.

Por ello, este proyecto propone el desarrollo en coordinación con cada dirección de la Institución de una guía para la gestión por competencias vinculadas a los subsistemas de reclutamiento y selección adecuados para cada clase de puesto.

## **ALCANCE**

La propuesta de este proyecto es diseñar e implementar un modelo de gestión por competencias aplicado al reclutamiento y selección del talento humano bajo la modalidad de contratos sujetos a la LOSEP, del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior - CEAACES partiendo del conocimiento de las clases de puestos que conforman la estructura organizacional del CEAACES.

## **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

El desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección de personal actualmente no dispone de políticas específicas, eficientes y profesionalizadas para la vinculación de nuevo personal, ni se han determinado los parámetros referentes al perfil requerido y competencias para el buen desempeño del talento humano, estos procesos se desarrollan



de acuerdo al buen parecer de la dirección de la Institución, sin llevar a cabo una buena planeación, esto origina costos elevados tanto en el desarrollo de los procesos así como también en el rubro de capacitación del personal.

## **JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

La correcta definición de las herramientas de gestión de talento humano por competencias dentro del CEAACES, garantiza el mejor aprovechamiento de las habilidades, conocimientos, experiencia y destrezas del personal en la consecución de los objetivos institucionales, optimizando el uso de recursos. De esta manera, la gestión del talento humano se alinea al direccionamiento estratégico y la gerencia de procesos.

## **INTERROGANTE**

El desarrollo e implementación de un modelo de gestión por competencias aplicado a los procesos de reclutamiento y selección de talento humano del CEAACES que se ajuste a la realidad y necesidades de la misma, le permitirá a la Institución aprovechar el aporte intelectual de cada colaborador para generar mejores resultados de operación, reduciendo la utilización de recursos financieros y tiempo.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar e implementar un modelo de gestión por competencias aplicado al reclutamiento y selección de talento humano bajo la modalidad de contratos para el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior - CEAACES.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Identificar y describir los fundamentos teóricos de la administración del talento humano por competencias.
- ✓ Realizar un diagnóstico situacional en el CEAACES para identificar los cargos existentes en la Institución y la situación actual de la gestión de talento humano en lo referente al reclutamiento y selección.
- ✓ Diseñar un catálogo de competencias técnicas y organizacionales con fundamento en el marco estratégico de la Institución.
- ✓ Diseñar e implementar los subsistemas de reclutamiento y selección de talento humano en base a un modelo de gestión por competencias.

## **METODOLOGÍA A UTILIZAR PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO**

Se considera la metodología como el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos adoptados para realizar la investigación.

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología de la investigación que se utilizó en el desarrollo de este proyecto fue la descriptiva, pues ésta es aquella que permite conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las

personas, grupos, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández Sampieri, 2003).

### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se realizó una investigación de campo (in situ), pues la información será recolectada directamente en el sitio de trabajo.

### **FUENTES DE LA INFORMACIÓN**

La palabra fuente en el campo de la investigación se alude al documento, obra o elemento que sirve de información o dato para el desarrollo de la misma (Hernández Sampieri, 2003).

#### **Fuentes Primarias**

Se definen como aquellas de las que se obtiene directamente la información a partir de la realidad misma, sin sufrir ningún proceso de elaboración previa. En esta investigación se utilizaron fuentes primarias, ya que, la información se obtuvo de manera directa del personal del CEAACES.

#### **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias son documentos que compilan y reseñan la información publicada en las fuentes primarias, teniendo en cuenta que el documento primario es la fuente del dato original; mientras que el secundario lo retoma, de acuerdo con las funciones que desempeña en el campo del conocimiento (Hernández Sampieri, 2003).

En el caso de este proyecto las fuentes secundarias de información fueron los documentos legales expedidos por las entidades de control en materia de recursos humanos.

### **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

- ✓ Revisión bibliográfica.- Mediante esta técnica se realizó una comparación entre el manual de puestos que tiene la institución, el cual no ha sido validado ni aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales y la realidad observada durante la investigación.
- ✓ Cuestionario.- Es una técnica de recolección de información que supone un interrogatorio en el que las preguntas establecidas de antemano se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos, tiene un carácter sistemático (Castro Manjarrez, 2010), en el caso de este proyecto el cuestionario se aplicó a fin de obtener información correspondiente a los instrumentos de gestión de talento humano existentes en la Institución.
- ✓ Entrevista.- Esta técnica se utilizó para obtener la información correspondiente al diagnóstico situacional de la Institución, los perfiles requeridos y las competencias necesarias para el desempeño del personal.

## **CAPITULO II**

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

#### **ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La administración de talento humano es un área bastante sensible en las organizaciones, depende de la cultura existente en cada una de ellas, así como de la estructura organizacional adoptada (Cerna, 2012).

En una época globalizada y llena de incertidumbre, restricciones, problemas, amenazas y dificultades, caracterizada además por la inflación, la recesión y el desempleo, la administración de talento humano es la más sacrificada en época de dificultades, convirtiéndose en caja de ahorros que salva los resultados de las empresas a corto plazo, pero a costa del ambiente organizacional y arriesgando los resultados a mediano y largo plazo.

La gestión del talento humano experimenta grandes cambios e innovaciones, en donde las personas ya no son el problema de las organizaciones, sino la solución de problemas y la ventaja competitiva de las organizaciones; las personas pasan de ser el capital organizacional más importante a transformarse en el socio principal del negocio (Cerna, 2012).

#### **LAS ORGANIZACIONES**

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos

tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.

Parafraseando a Idalberto Chiavenato quien en su libro de Administración de Recursos Humanos menciona que, una organización solo existe cuando:

- a) Hay personas capaces de comunicarse
- b) Están dispuestas a actuar conjuntamente, y
- c) Desean obtener un objetivo común (Chiavenato, 2001)

## DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

La administración se refiere a las tareas y actividades implicadas en la dirección de una organización o una de sus unidades (Velasco, 2010), estas actividades son:

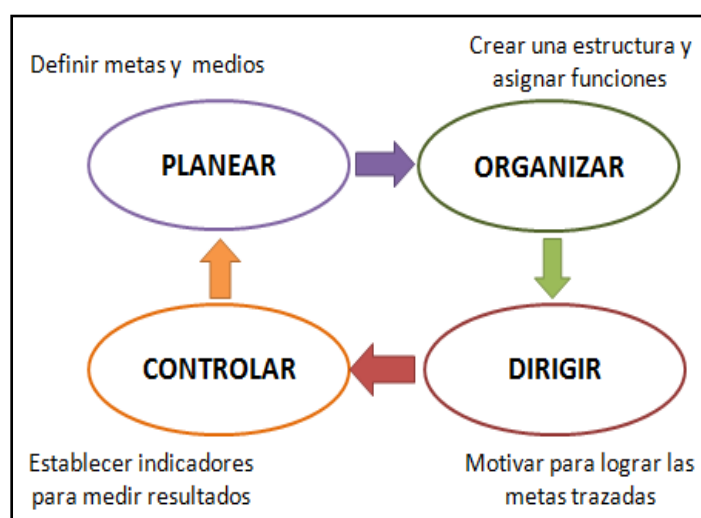


Figura No 2.1: Ciclo de la Administración

## **DEFINICIÓN DE TALENTO HUMANO**

La palabra TALENTO, significa la capacidad de una persona para hacer muy bien actividades específicas y HUMANO es un ser que tiene la capacidad de pensar, sentir y actuar (Alles, 2011).

Es la conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas al logro de los objetivos organizacionales (Alles, 2011).

## **GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO**

Las organizaciones modernas, tanto públicas como privadas, operan en un entorno dinámico y cambiante. La necesidad de supervivencia que toda organización posee hace inevitable la lucha por adaptarse a tal entorno y actuar de forma proactiva para poder prever el futuro y prepararse para los retos que éste lleva consigo.

En este sentido, las organizaciones no son sistemas cerrados, sino que están relativamente abiertos, que influyen y, a la vez, son influenciados por el entorno exterior, esas influencias externas deben ser armonizadas internamente, de forma que las personas y grupos que actúan en su interior trabajen de forma coordinada en la consecución de los objetivos fundamentales de la organización (Pereda Marín, 2004).

“Por gestión estratégica se entiende un proceso a través del cual se definen la misión y objetivos esenciales de la organización en relación con su entorno para, a partir de esta definición, operar sobre los elementos estratégicos de la misma, con la finalidad de cumplir los objetivos citados” (Cuenca Servera, 2010).

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

Gestionar por competencias significa tener en cuenta que los conocimientos, habilidades o cualidades personales influyen en el rendimiento de las personas y aplicar esto, de manera sistemática, para conseguir los mejores resultados de la organización y la mayor orientación profesional del trabajador (Alles, Gestión estratégica de recursos humanos, 2006).

La gestión del talento humano por competencias es una herramienta para mejorar el rendimiento, mantener un clima laboral positivo y aumentar la productividad en la organización (Alles, Gestión estratégica de recursos humanos, 2006).

### COMPETENCIA

“Una competencia es el conjunto de conocimientos, capacidades, valores, actitudes, habilidades, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades” (Sherman, 2008).



Figura No 2.2: Modelo del Iceberg conductual



Estas características definen lo que la persona es y se refleja en todo lo que hace, diferencian el desempeño adecuado del excelente, en un cargo, en una organización o cultura específica.

Como se muestra en el iceberg conductual de la Figura 2.2, definimos y evaluamos aspectos personales que subyacen a los comportamientos observables de los sujetos, permiten diferenciar a las personas entre sí y evaluando estos aspectos se hacen predicciones sobre el futuro rendimiento laboral de ellas. (Pereda Marín, 2004)

Buscando, por un lado, una mayor exactitud en las predicciones que se hacen sobre el rendimiento futuro de las personas en su trabajo; y, por otro, una mayor validez aparente en las técnicas e instrumentos de evaluación, es como se llega a la adopción del concepto de competencia en el mundo empresarial.

Spencer y Spencer, autores del modelo del iceberg, gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como las actitudes y los rasgos de personalidad.

Para los autores, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias o que estas competencias se pueden infundir medianamente en un buen management. Probablemente lo contrario sea más económico, pues las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos (Alles, Selección por competencias, 2011).

## TIPOS DE COMPETENCIAS

Santiago Pereda Marín en su libro de Gestión de Recursos Humanos por Competencias cita que las competencias se clasifican en:

- ✓ Organizacionales.- De conformidad a la filosofía institucional, deben tenerlas todos los miembros de la organización.
- ✓ Estratégicas o directivas.- Las deben disponer o desarrollar las personas ubicadas en los cargos medios y directivos que se enfocan a planificar, organizar, dirigir y controlar.
- ✓ Interpersonales o de comunicación.- Permite al colaborador comunicarse, realizar trabajo en equipo.
- ✓ Técnicas.- Son habilidades conductuales que debe tener el colaborador a fin de realizar su trabajo.



**Figura No 2.3: Clases de competencias**

## CONOCIMIENTO

Un conocimiento es la información que una persona posee sobre áreas específicas. Por ejemplo el conocimiento de contabilidad (Alles, Gestión estratégica de recursos humanos, 2006).

## **MODELO DE COMPETENCIAS**

Un "modelo de competencias" es la integración de los comportamientos conexos que vinculan directamente las prioridades estratégicas generales a los trabajos a ser adelantados para alcanzarlas, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento. Un perfil aislado de la estrategia organizacional no es de utilidad para el logro de los resultados (Alles, Gestión estratégica de recursos humanos, 2006).

## **VENTAJAS DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS**

Parafraseando a Martha Alles, las ventajas del enfoque de competencias son:

- ✓ La aplicación del enfoque de competencias en la Gestión de Talento Humano permite implantar un nuevo estilo de dirección de la institución para involucrar el manejo de este recurso.
- ✓ Permite contar con un mecanismo para certificar los conocimientos adquiridos, habilidades y actitudes desarrolladas por determinada persona en su vida laboral y profesional garantizando así su buen desempeño dentro de la organización.
- ✓ Disponer de información sobre conocimientos, habilidades, actitudes requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones, permitiendo planificar posibles trayectorias de desarrollo personal y profesional esto determina conjuntamente el crecimiento y tiempo de vida de la organización.
- ✓ Desarrollo de equipos de trabajadores que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.

- ✓ Planificar con eficiencia y eficacia, implementar planes y evaluar resultados, orientar el desarrollo del talento humano.
- ✓ Descartar puestos y funciones que no agreguen valor a los procesos de la Institución, adoptando procesos integrados y trabajo en equipo.
- ✓ La Dirección de Talento Humano puede disponer de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes procesos de reclutamiento y selección de personal, de tal manera que se adapten eficazmente los requisitos que deben tener los empleados con lo que la Institución necesita.
- ✓ Permite manejar de mejor forma los subsistemas de talento humano.

## **PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS**

Parafraseando la teoría de competencias de Martha Alles y la de Santiago Pereda, la gestión del talento humano por competencias es un modelo de dirección que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo, de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Lo esencial de la gestión del talento de las personas tiene que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

El proceso del sistema de gestión por competencias según el modelo de Martha Alles, se logra a través de los siguientes pasos:

1. Definición de visión y misión
2. Definición de competencias para la compañía
3. Validación de las competencias
4. Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados
5. Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias
6. Análisis de las competencias del personal
7. Implantación del sistema

### **Diseño de cargos en base a competencias**

La descripción de cargos se enfoca en la razón de ser del cargo, el para qué o porqué existe, más que en el producto que debe generar.

Esta descripción que sirve como elemento inicial básico en cualquier proceso de selección deberá contener aspectos relativos a:

- ✓ Definición del puesto vacante y comparación de sus exigencias con el mercado de referencia.
- ✓ Perfil de competencias del puesto a cubrir (niveles de las competencias a ofrecer por los candidatos).
- ✓ Otros requerimientos como titulación, edad, experiencia, etc.

Como su nombre indica, este perfil marca el nivel mínimo exigible en cuanto a conocimientos, capacidades y habilidades de gestión que un candidato ha de poseer para poder incorporarse al puesto de trabajo, la organización puede considerar que algunos de los conocimientos o

capacidades necesarios pueden alcanzarse en un período razonable durante el desempeño del mismo (Alles, Selección por competencias, 2011).

### **Reclutamiento y selección de talento humano en base a competencias**

Es el proceso de invitación de candidatos calificados para un cargo. Los tipos de reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser internos o externos o ambos.

#### **Reclutamiento interno**

La selección de personal, puede realizarse con la participación de los colaboradores, a fin de dar oportunidad para ocupar puestos de mayor jerarquía o más acorde con sus características personales o técnicas (Quelal Mena, 2010).

Se deberán tener en cuenta, políticas elaboradas al interior de la Organización, para establecer quiénes pueden postular y quiénes no.

La evaluación de candidatos en una contratación interna puede comprender las siguientes acciones:

- ✓ Evaluación de la hoja de vida
- ✓ Análisis de la evaluación del desempeño
- ✓ Evaluación de conocimientos técnicos
- ✓ Entrevista personal

#### **Reclutamiento externo**

Las Técnicas de Reclutamiento externo de personas son:

- a) Avisos en periódicos y revistas especializadas.
- b) Tercerizadoras.
- c) Contactos con universidades y colegios profesionales.
- d) Carteles en sitios visibles.
- e) Presentación de candidatos por recomendación de empleados.
- f) Consulta en archivos de candidatos: el archivo de base de datos, que puede catalogar los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron tomados en cuenta en reclutamientos anteriores (Quelal Mena, 2010).

La selección de personas es un filtro que permite que sólo algunas personas ingresen en la organización y esta son las que presentan características deseadas. La selección busca los candidatos entre varios reclutados, el más idóneo para ocupar el cargo de la empresa, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

Parafraseando a Sherman en su libro "Administración de Recursos Humanos", las Técnicas de Selección más utilizadas son:

- ✓ Entrevista de selección: Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a las otras.
- ✓ Pruebas de conocimiento y capacidades: Instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos.
- ✓ Pruebas sicométricas: Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.
- ✓ Pruebas de personalidad: Estas características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen a una persona de otra.

- ✓ Técnicas de simulación: Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir un escenario, se pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación.

El éxito de la selección de personal basada en competencias depende de:

- ✓ Una adecuada evaluación de las competencias individuales.
- ✓ El modelo de competencias levantado para la posición.
- ✓ El método para evaluar la brecha existente entre el perfil requerido por el modelo y el perfil demostrado por el sujeto.

## **MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES**

De acuerdo a la Ley Orgánica de Servicio Público, el Ministerio de Relaciones Laborales tiene como misión “Ejercer la rectoría de las políticas de trabajo, empleo y protección de los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora así como la rectoría de la administración del desarrollo institucional, del talento humano y remuneraciones del Sector Público” (Asamblea Nacional, 2010).

En cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades ha expedido varias normas con el fin de regular la administración de talento humano en las Instituciones del sector público, las mismas que deben ser cumplidas obligatoriamente, por lo tanto, en el desarrollo de este proyecto se tomó como punto de partida la normativa establecida por el mencionado órgano rector, a fin de que el CEAACES pueda adoptar este instrumento con el sustento legal correspondiente.



## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CEAACES Y SU GESTION DEL TALENTO HUMANO**

De acuerdo a la Ley Orgánica de Educación Superior - LOES, expedida el 12 de octubre de 2012, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior es el organismo público técnico, con personería jurídica y patrimonio propio, con independencia administrativa, financiera y operativa (Asamblea Nacional, 2010) .

El CEAACES, es el único organismo público facultado por la Constitución Política de la República y la Ley, para conferir la acreditación, como certificación oficial de que una institución, carrera, programa o unidad académica del Sistema Nacional de Educación Superior, tiene claridad en su misión y visión, objetivos de calidad en sus procesos académicos, eficiencia en su gestión, coherencia entre sus propósitos y recursos y dispone de mecanismos permanentes de evaluación, investigación y planeamiento que garanticen un desempeño sostenido de calidad de la institución acreditada.

#### **FUNCIONES DEL CEAACES**

El artículo 174 de la LOES, cita que son funciones del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior las siguientes (Asamblea Nacional, 2010):

- a. Planificar, coordinar y ejecutar las actividades del proceso de evaluación, acreditación, clasificación académica y aseguramiento de la calidad de la educación superior.

- b. Vigilar que los procesos de evaluación interna y externa se realicen de conformidad con las normas y procedimientos que para el efecto se establezcan y garantizar que sus resultados sean fruto de una absoluta independencia, imparcialidad y ética con la labor desempeñada.
- c. Otorgar certificados de acreditación institucional así como para programas y carreras, a las instituciones de educación superior y unidades académicas que hayan cumplido con todos los requisitos exigidos para el efecto. Este certificado de acreditación tendrá una vigencia de cinco años y no podrá estar condicionado.
- d. Determinar la suspensión de la entrega de fondos a las instituciones de educación superior en la parte proporcional cuando una o más carreras o programas no cumplan los estándares establecidos, e informar al Consejo de Educación Superior para su ejecución.
- e. Establecer un sistema de categorización de instituciones, programas y carreras académicas.
- f. Asesorar al Ministerio de Educación en la implementación y ejecución de la evaluación y acreditación para la educación básica y media, con fines de articulación con la educación superior.
- g. Elaborar los informes que le corresponden para la creación y extinción de institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y conservatorios superiores.
- h. Elaborar los informes de suspensión de las instituciones de educación superior que no cumplan los criterios de calidad establecidos, y someterlos a conocimiento y resolución del Consejo de Educación Superior.

**MARCO ESTRATÉGICO DEL CONSEJO DE EVALUACIÓN,  
ACREDITACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA  
EDUCACIÓN SUPERIOR**

Los artículos 5, 6 y 7 del Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del CEAACES, publicado en el Suplemento de Registro Oficial No. 733 de 27 de junio de 2012 muestran el marco estratégico que guía a la Organización, citando lo siguiente:

### **MISIÓN**

Ejercer la rectoría de la política pública para el aseguramiento de la calidad de la educación superior del Ecuador, a través de los procesos de evaluación, acreditación y categorización en las Instituciones de Educación Superior.

### **VISIÓN**

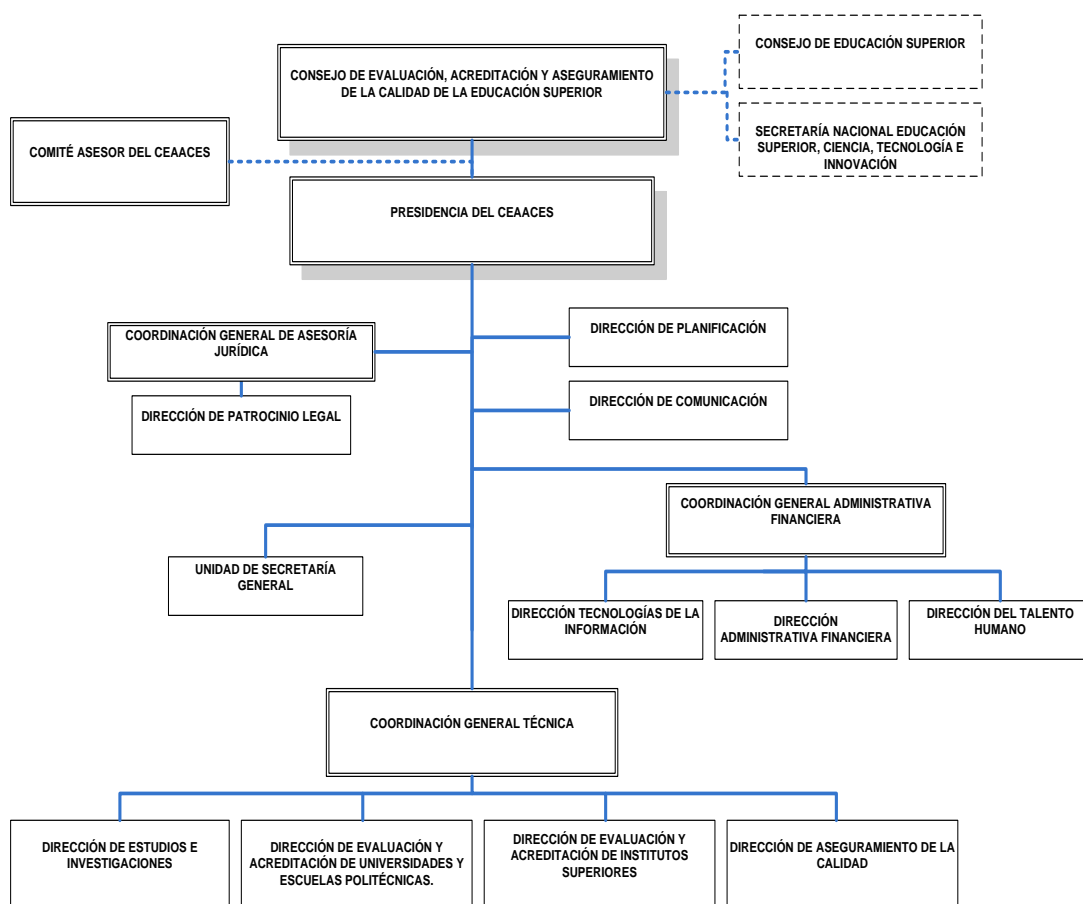
Constituirse en una institución líder de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior a través de la implementación de una cultura de la evaluación participativa que valore y promueva la calidad y la rendición de cuentas a la sociedad, bajo principios de ética, pertinencia y compromiso social.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- a) Evaluar y acreditar las universidades y escuelas politécnicas, sus programas de pregrado y postgrado.
- b) Evaluar y acreditar los institutos superiores y sus carreras.
- c) Lograr que el CEAACES sea un referente en temas de calidad de la educación superior, insertándose en el debate académico nacional, regional e internacional.
- d) Asegurar la calidad académica de los estudiantes de pregrado y postgrado de las Instituciones de Educación Superior.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para el cumplimiento de su misión y responsabilidades, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior está conformado de la siguiente manera:



**Figura No. 3.1: Organigrama posicional CEAACES**

## MAPA DE PROCESOS

### PROCESOS DIRECTIVOS

- GESTIÓN TÉCNICA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR
- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE GESTIÓN TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES

### PROCESOS CENTRALES



### PROCESOS DE SOPORTE

#### ASESORÍA

GESTIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA  
 GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN  
 GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

#### APOYO

GESTIÓN ADMINISTRACIÓN TALENTO HUMANO  
 GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA  
 GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Figura No. 3.2: Mapa de Procesos CEAACES

## **PROCESOS DIRECTIVOS**

Que también se denominan Gobernantes y son aquellos que están en relación directa con la misión y visión institucionales, proporcionan las directrices al resto de la organización. Se encuentra a:

- a.a) Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad del Sistema Nacional de Educación Superior del Ecuador, representado por el Consejo de Educación Superior y la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.
- a.b) Presidencia del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad del Sistema Nacional de Educación Superior del Ecuador, representado por el Presidente de la Institución.

## **PROCESOS CENTRALES**

Denominados también agregadores de valor, ejercen impacto en el cliente y son la razón de ser de la Organización, para la ejecución de estos procesos intervienen las siguientes instancias:

- b.a) Coordinación General Técnica.
  - b.a.a) Dirección de Estudios e Investigación.
  - b.a.b) Dirección de Evaluación y Acreditación de Universidades y Escuelas Politécnicas.
  - b.a.c) Dirección de Evaluación y Acreditación de Institutos Superiores.
  - b.a.d) Dirección de Aseguramiento de la Calidad.

## **PROCESOS DE SOPORTE**

Su objetivo es dar asistencia a los demás procesos, generalmente sus clientes son internos, para la ejecución de estos procesos intervienen las siguientes instancias:

### **c.a) Asesoría:**

c.a.a) Coordinación General de Asesoría Jurídica

c.a.b) Unidad de Planificación

c.a.c) Unidad de Comunicación

### **c.b) Apoyo:**

c.b.a) Coordinación General Administrativa Financiera.

c.b.a.a) Dirección Administrativa Financiera.

c.b.a.b) Dirección del Talento Humano.

c.b.a.c) Unidad de Tecnologías y Comunicaciones

## **ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

### **DISTRIBUCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR MODALIDAD DE CONTRATACIÓN**

De acuerdo al artículo 16 de la Ley Orgánica de Servicio Público, para desempeñar un puesto público se requiere de nombramiento o contrato legalmente expedido por la respectiva autoridad de la Institución (Asamblea Nacional, 2010), en el CEAACES existen las siguientes figuras de contratación:

**Nombramiento:** “Entiéndase por nombramiento el acto unilateral del poder público expedido por autoridad competente o autoridad nominadora mediante la expedición de un decreto, acuerdo, resolución, acta o acción de personal, que otorga capacidad para el ejercicio de un puesto en el servicio público”.

Clases de nombramientos.- Los artículos 10 y 11 del Reglamento de aplicación de la LOSEP cita que los nombramientos extendidos para el ejercicio de un puesto en la función pública pueden ser:

- ✓ Permanentes: El que se otorga a la o el ganador del concurso de méritos y oposición, una vez que haya aprobado el período de prueba;
- ✓ Provisionales: Aquellos otorgados para ocupar temporalmente los puestos determinados en el literal b) del artículo 17 de la LOSEP; no generarán derecho de estabilidad a la o el servidor;
- ✓ De libre nombramiento y remoción: Los expedidos a favor de personas que van a ocupar puestos de dirección política, estratégica o administrativa en las instituciones del Estado; y,
- ✓ De período fijo: Aquellos cuyos titulares son nombrados para ejercer un puesto en el servicio público por un período determinado por mandato legal (Asamblea Nacional, 2011).

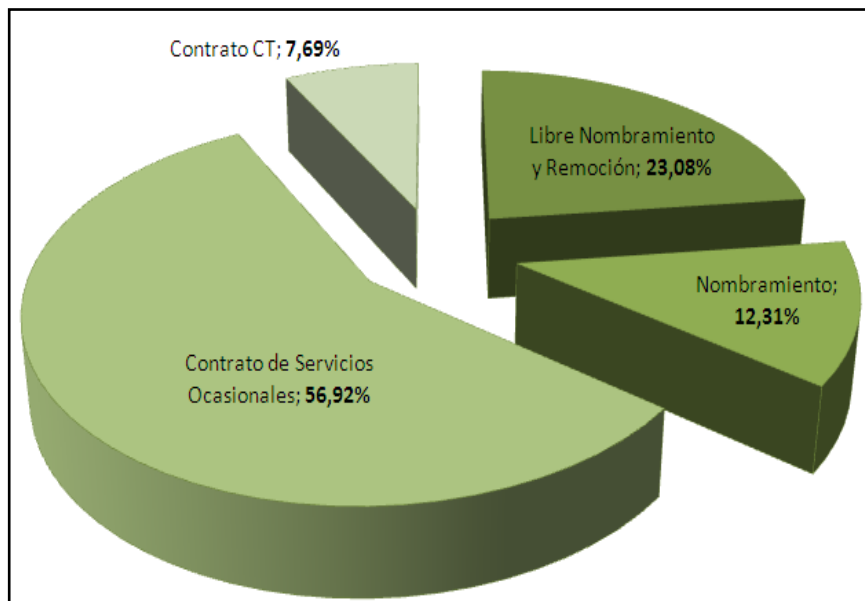
**Contrato de servicios ocasionales:** El artículo 143 del Reglamento de aplicación a la LOSEP indica que estos contratos se realizan para satisfacer necesidades temporales de la Institución, tienen relación de dependencia pero por su naturaleza este tipo de contratos no genera estabilidad laboral alguna (Asamblea Nacional, 2010).



**Contratos civiles de servicios:** El artículo 148 del citado Reglamento de aplicación, indica que, la autoridad nominadora podrá suscribir contratos civiles de servicios profesionales o contratos técnicos especializados sin relación de dependencia, siempre y cuando se justifique que la labor a ser desarrollada no puede ser ejecutada por personal de su propia entidad u organización, fuere insuficiente el mismo o se requiera especialización en trabajos específicos a ser desarrollados, el personal contratado debe cumplir con los perfiles establecidos para los puestos institucionales (Asamblea Nacional, 2011).

**Contrato sujeto a código de trabajo:** El literal 1.1.1.4 del Decreto Ejecutivo No. 225, expedido por el Presidente de la República del Ecuador, el 18 de enero de 2010, cita que, por la naturaleza de las actividades que realizan, son trabajadores sujetos al Código del Trabajo: conserjes, auxiliares de enfermería, auxiliares de servicios, telefonistas, choferes, operadores de maquinaria y equipo pesado e industrial, ayudantes de estas categorías, guardias, personal de limpieza, mensajeros, recaudadores de recursos económicos del sistema de transporte y otros de similar naturaleza.

En el transcurso del tiempo el CEAACES ha asumido nuevas funciones y con ello una gran responsabilidad que se ha podido cumplir gracias al esfuerzo de su personal, sin embargo se encuentra en permanente reclutamiento y selección de talento humano debido a los requerimientos de personal para los distintos proyectos de acreditación y aseguramiento de la calidad de la educación superior, actualmente el talento humano de la Institución se compone de la siguiente manera:



**Figura No. 3.3: Distribución del talento humano por modalidad de contratación**

Se puede observar que, al menos la mitad del personal de la Institución es vinculado mediante contratos de servicios ocasionales.

Hay que notar que la Ley Orgánica de Servicio Público establece que los nombramientos se otorgarán utilizando el procedimiento de concurso de méritos y oposición que está regulado por la norma técnica de reclutamiento y selección de talento humano emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Por el contrario, para realizar contratos, la Institución puede desarrollar su propio proceso, por lo que la propuesta que se presentará en los próximos capítulos será de mucha utilidad para el CEAACES y tiene además el respaldo legal necesario.

## **ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO**

A fin de realizar este análisis se aplicaron tres instrumentos de recopilación de información: entrevista, encuesta y descripción de procesos, a continuación se presentan los resultados obtenidos en cada uno de ellos.

### **Entrevista**

Mediante el uso de ésta técnica logré obtener información correspondiente al diagnóstico institucional, características de los perfiles requeridos y competencias necesarias para el buen desempeño del personal, todas las respuestas de las entrevistas se tomaron en el lugar de trabajo de cada persona y fueron recogidas en un cuadernillo de notas para su respaldo.

La entrevista fue realizada en primera instancia a los Directores de las distintas unidades administrativas que han solicitado contrataciones de personal en un período de tiempo seleccionado al azar, en este caso se tomaron los meses de mayo, junio y julio.

A continuación presento los datos recogidos en esta investigación.

### **ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA A DIRECTORES CEAACES**

Un gusto saludarle, mi nombre es Alexandra Flores, estoy realizando una investigación sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal bajo la modalidad de servicios ocasionales que se realizan en esta Institución, por tanto es importante conocer su percepción acerca de los mismos.

Esta entrevista tendrá una duración de 10 minutos, por lo que solicito su colaboración respondiendo a las siguientes preguntas.

### **Preguntas**

1. Usted considera que el diseño del perfil de cada cargo se ajusta al área y procesos en que interviene el Colaborador?
2. En su opinión, las competencias técnicas definidas para cada cargo corresponden al marco estratégico de la Institución?
3. Los procesos de reclutamiento y selección de talento humano que se realizan en la Institución, han cumplido con sus expectativas en lo referente a la calidad del personal seleccionado? Porqué?
4. ¿Cómo ha contribuído el personal seleccionado al cumplimiento de las metas departamentales?
5. ¿Cuáles son las principales debilidades del personal que acaba de incorporarse a la Institución, al momento de realizar las actividades propias de su cargo?

### **Respuestas recibidas**

**Entrevistado:** Dr. Oscar Silva

**Cargo:** Director de Evaluación y Acreditación de Universidades

#### *Pregunta 1*

Considero que está alineado al trabajo que se realiza aquí, sin embargo conozco que los perfiles que se vienen utilizando no están aprobados y tampoco son definitivos, además son difíciles de encontrar en el mercado.

*Pregunta 2*

El entrevistado pregunta ¿Cuáles son las competencias técnicas?

Luego de la respuesta por parte del entrevistador, responde el entrevistado e indica que sí lo están.

*Pregunta 3*

Más o menos, considero que hay aspectos que se deben mejorar en la selección a fin de poder contar con personal más idóneo al que no se deba capacitar mucho en la parte técnica, pues esto es un gasto para la Institución.

*Pregunta 4*

Aún no se ha hecho una evaluación del cumplimiento de metas con el personal que tengo a mi cargo, la mayoría son nuevos, sin embargo todos cumplen sus metas, pero hasta el momento el CEAACES no ha alcanzado la excelencia en desempeño y eso se debe encontrar de la mano del personal.

*Pregunta 5*

El desconocimiento de las actividades que realiza la institución.

**Entrevistado:** Dra. María Cristina Bastidas

**Cargo:** Directora de Estudios e Investigaciones

*Pregunta 1*

Considero que así es, pues somos nosotros (quienes hacen el requerimiento de contratación) los que elaboramos el perfil y entonces hemos considerado los productos que debemos generar.

*Pregunta 2*

Sí

*Pregunta 3*

Considero que falta experiencia en los candidatos y sería un punto que de alguna manera se debe prevenir en el reclutamiento de personal.

Repregunta: ¿Puede sugerir algún mecanismo?

Pienso que se puede seleccionar de manera más detenida la oferta académica en el país para poder tener un mercado más amplio en donde encontrar personas con más experiencia, en todo caso Recursos Humanos sabrá de mejor forma que se puede hacer.

*Pregunta 4*

Luego de la capacitación correspondiente, el personal aporta bastante al cumplimiento de metas, aportan con ideas y nuevos procedimientos de trabajo.

*Pregunta 5*

La inexperiencia en la utilización de herramientas de evaluación y acreditación.

**Entrevistado:** Ing. Violeta Salazar

**Cargo:** Coordinadora Administrativa Financiera

*Pregunta 1*

Sí lo están

*Pregunta 2*

Sí

*Pregunta 3*

Creo que el personal que ha venido contratando el CEAACES es bastante bueno, son de calidad y ha sido de gran aporte para el cumplimiento de las metas.

*Pregunta 4*

En definitiva el personal de contrato ha aportado en el cumplimiento de objetivos institucionales, por el volumen de ciertos proyectos se ameritan grandes procesos de contratación y pues se ha logrado satisfacer la demanda.

Pienso que se debe contratar personal de calidad siempre pues nos ayudará a convertirnos en un referente internacional en cuanto a evaluación y acreditación.

*Pregunta 5*

Las particularidades de las actividades del CEAACES hace que no se encuentre mucho personal con la experiencia suficiente acerca del sector, yo diría que esa es una de las principales debilidades.

**Entrevistado:** Ing. William Salazar

**Cargo:** Jefe de la Unidad de Gestión Tecnológica

*Pregunta 1*

Considero que hay aspectos que se deben mejorar

Repregunta: ¿Cuáles por ejemplo?

Principalmente la experiencia, pues se requiere personal con la experiencia suficiente para realizar sus actividades.

*Pregunta 2*

Así es, estas competencias son las adecuadas

*Pregunta 3*

Los procesos se demoran mucho tiempo, cuando se requiere personal es urgente y recursos humanos no atiende pronto los requerimientos.

Repregunta: ¿Qué me puede decir en cuanto a la calidad del personal seleccionado?

El personal es bueno y colaborador

*Pregunta 4*

Con su buen desempeño han aportado al cumplimiento de metas.

*Pregunta 5*

Les hace falta inducción más a fondo sobre los procesos institucionales. Al analizar los resultados se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Con las respuestas recibidas se puede deducir que:

- ✓ El 100% de los entrevistados consideran que el perfil y las competencias definidas para cada cargo se ajustan al marco estratégico de la Institución y el proceso en el que intervienen.
- ✓ Los entrevistados citan que deben esperar mucho tiempo desde que se presenta la necesidad de contratar hasta que se incorpora el personal.



- ✓ También el 100% de personas entrevistadas indicó que no es fácil encontrar candidatos que se ajusten al perfil que ellos buscan por las particularidades de las actividades que se realizan en el CEAACES, según su criterio necesitan perfiles bastante exigentes que no son fáciles de encontrar en nuestro medio.
- ✓ Los entrevistados mencionaron además que, el personal contratado ha contribuido al cumplimiento de los objetivos departamentales luego de la capacitación respectiva, la misma que se hace más necesaria en los casos en los cuales los candidatos no tienen mucha experiencia en aspectos de evaluación y acreditación.
- ✓ Respecto de las debilidades del personal que se incorpora a la Institución al momento de realizar sus funciones, los Directores entrevistados indicaron que, en general es el desconocimiento acerca del sector en el que se desarrolla el CEAACES.

Posterior a la citada entrevista, se realizó también una entrevista estructurada al Director de Talento Humano, en esta entrevista se recopiló la siguiente información:

## **ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA AL DIRECTOR DE TALENTO HUMANO**

### **Pregunta N°01**

¿La Dirección de talento humano cuenta con personal suficiente y calificado para ejecutar el reclutamiento y selección de personal por competencias?

**Pregunta N° 02**

Se tiene un catálogo de competencias establecido acorde al objetivo y las estrategias corporativas de la organización?

**Pregunta N° 03**

¿Por qué en su opinión no existe el Manual de Puestos aprobado por el órgano rector?

**Pregunta N° 04**

¿Qué implicaciones ha tenido la carencia del citado manual en los procesos de Reclutamiento y selección

**Pregunta N° 05**

¿El manual de clasificación y descripción de puestos del CEAACES se ajusta a la disponibilidad de perfiles en el mercado?

**Pregunta N° 06**

¿Cuáles son las características deseables que la empresa toma en consideración para seleccionar a un Colaborador de la Institución?

**Pregunta N°07**

¿Se prepara con anticipación la entrevista a ser ejecutada?

**Pregunta N°08**

¿En base a qué criterios o ponderaciones se califica al candidato?

**Pregunta N°09**

¿Considera que el proceso de reclutamiento y selección del personal que existe actualmente es eficiente y eficaz?

**Pregunta N°10**

Qué factores le llevaron a la Dirección de Talento Humano a adoptar el actual proceso de reclutamiento y selección de talento humano para contratos de servicios ocasionales?

**Respuestas obtenidas**

**Entrevistado:** Ing. Andrés León

**Cargo:** Director de Talento Humano

*Pregunta 1*

La Dirección de Talento Humano se compone del Director, 3 Analistas y 1 Asistente, Cuando estamos en circunstancias normales el personal es suficiente pero cuando hay proyectos de acuerdo a la LOES y las contrataciones se deben hacer en masa, el personal de la Dirección no es suficiente.

En promedio se realizan 6 proyectos al año y en enero, marzo, noviembre y diciembre las evaluaciones.

*Pregunta 2*

No, no tenemos un catálogo de competencias propio, nos hemos acogido a los catálogos del Ministerio de Relaciones Laborales que aunque son bastante limitados nos ha tocado tomarlos porque no hemos podido armar uno para el CEAACES.

*Pregunta 3*

Porque no teníamos aprobado el estatuto y porque las autoridades anteriores no han impulsado su elaboración además de que el MRL nos ha enviado varias veces correcciones.

*Pregunta 4*

Que cuando hay que hacer contrataciones nos toca pedir en ese momento a cada Director que elabore el perfil o en otros casos remitirnos al Manual Genérico del MRL.

*Pregunta 5*

Tratamos de ajustarlos a la disponibilidad del mercado, sin embargo los Directores tienen muchas exigencias en cuanto a experiencia e instrucción formal.

*Pregunta 6*

Lo que se valora es:

- ✓ Experiencia
- ✓ Imagen
- ✓ Hoja de vida en general

*Pregunta 7*

Un día antes se preparan las preguntas, el Director de Talento Humano realiza preguntas sobre la hoja de vida y el Director de la Unidad solicitante pregunta aspectos técnicos.

*Pregunta 8*

No se han establecido ponderaciones, la terna se elije por los factores que te indiqué antes en una reunión entre ambos Directores.

*Pregunta 9*

No, creo que deben ser mejorados, estoy totalmente de acuerdo en que el recurso humano es el más importante dentro de la Institución por eso

debemos desarrollar instrumentos técnicos que nos permitan una mejor selección y fortalecer todos los subsistemas de talento humano.

*Pregunta 10*

Tradicionalmente se lo ha venido haciendo así.

Al analizar los resultados se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- ✓ La Dirección de Talento Humano se compone del Director, 3 Analistas y 1 Asistente, no es personal suficiente cuando se debe realizar contrataciones masivas por los distintos proyectos que realiza el CEAACES, en promedio se realizan anualmente 6 de estos procesos de contratación, además de ello no tienen formación en administración de talento humano por competencias.
- ✓ La Institución no cuenta con un catálogo de competencias específico y acorde a su objetivo, tampoco posee un manual de cargos aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- ✓ Al momento se está trabajando en el desarrollo de los perfiles de cargos basándose en instrumentos genéricos (descriptivos y catálogo de competencias) proporcionado por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- ✓ El Director de Talento Humano indica que una de las principales implicaciones en los procesos de reclutamiento y selección de no contar con el manual de puestos es que para las contrataciones deben tomar como referencia el manual genérico de puestos.
- ✓ Para la selección del personal se da mucha atención a la imagen del candidato y se valora además su experiencia.
- ✓ La entrevista es preparada con un día de anticipación, el Director de Talento Humano realiza las preguntas referentes a la hoja de vida y el

Director de la Unidad Administrativa solicitante evalúa los conocimientos técnicos del candidato.

- ✓ No se asignan ponderaciones para determinar cuál es el candidato más idóneo.
- ✓ El proceso de reclutamiento y selección no es el óptimo, se lo aplica debido a la necesidad institucional y es necesario cambiarlo.

### **Encuesta**

Se aplicaron encuestas a tres grupos de personas con la finalidad de conocer desde distintos puntos de vista el criterio acerca del proceso de reclutamiento y selección y los resultados que arroja el personal contratado mediante dicho proceso, esta información será de gran aporte para el desarrollo de la propuesta.

### **Encuesta al personal contratado bajo la modalidad de servicios ocasionales**

La encuesta fue realizada al 100% de personal contratado bajo la modalidad de contrato de servicios ocasionales, es decir a 37 personas, las preguntas y respuestas obtenidas se presentan a continuación:

#### **Pregunta No. 1**

Considera que las funciones que desempeña en la Institución están acordes a la formación académica, habilidades y experiencia que Usted posee?

### Respuestas obtenidas



Figura No. 3.4: Pregunta No. 1 Encuesta al personal contratado

### Comentario

El 80% de los encuestados indica que las funciones que desempeña en la Institución sí están acordes a la formación académica, habilidades y experiencia que posee, mientras que el 20% considera que no es así.

### Pregunta No. 2

¿Cuál fue el medio a través del cual usted fue reclutado para trabajar en el CEAACES?

### Respuestas obtenidas

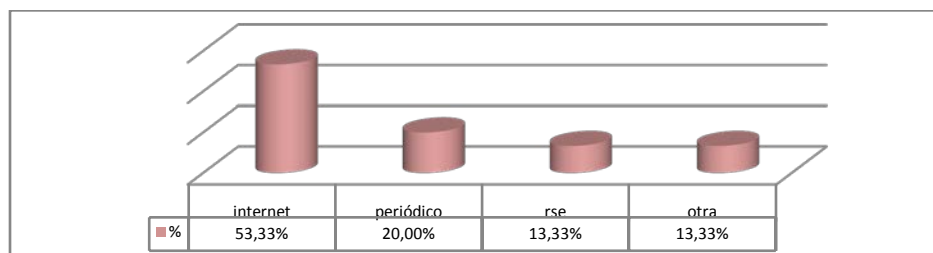


Figura No. 3.5: Pregunta No. 2 Encuesta al personal contratado

### Comentario

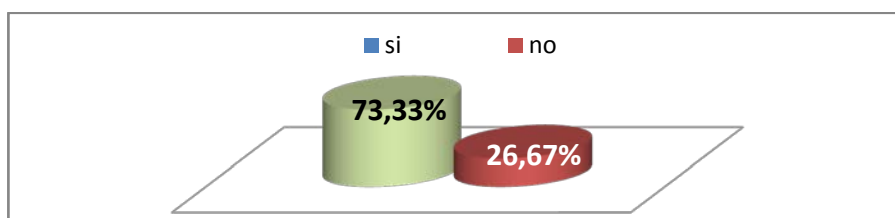
El 53.33% de los encuestados manifiesta que fue reclutado a través de anuncios en internet, siendo este el principal medio de reclutamiento de personal para la institución, el 20% mediante anuncios en el periódico, el 13.33% mediante la red socio empleo y el 13.33% de otra forma, indicando

que, amigos que trabajan en la Institución les avisó del proceso de reclutamiento.

### **Pregunta No. 5**

¿El proceso que se utilizó para seleccionarlo como colaborador de la Institución valoró sus competencias?

### **Respuestas obtenidas**



**Figura No. 3.6: Pregunta No. 5 Encuesta al personal contratado**

### **Comentario**

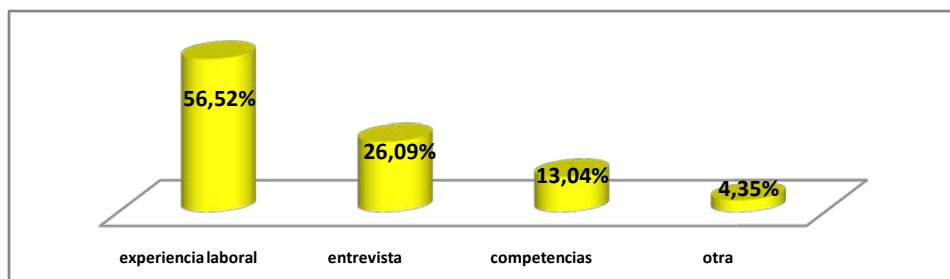
El 73,33% de las personas encuestadas considera que el procedimiento utilizado para reclutar y seleccionar personal sí valoró sus competencias y el 26,67% indica que no fue así.

### **Pregunta No. 6**

¿Considera que la selección del personal en la empresa se lo realiza en base a: Experiencia laboral, entrevista, competencias, otra.



### Respuestas obtenidas



**Figura No. 3.7: Pregunta No. 6 Encuesta al personal contratado**

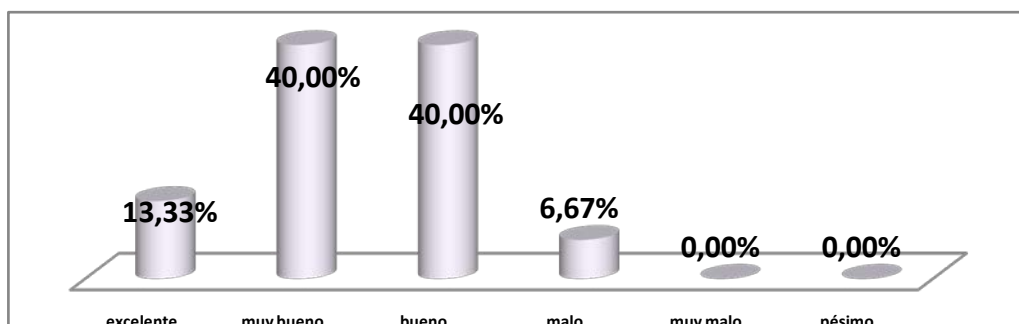
### Comentario

Se puede apreciar en el Figura anterior que, el 56,52% de personas considera que el factor decisivo para la selección de talento humano es la experiencia laboral, el 26,09% considera que es la entrevista, el 13,04%, estima que son las competencias y el 4,35% otros factores.

### Pregunta No. 7

Conforme su apreciación, otorgue una calificación al proceso de reclutamiento y selección que realiza el CEAACES

### Respuestas obtenidas



**Figura No. 3.8: Pregunta 7 Encuesta al personal contratado**

### Pregunta No. 8

Usted considera que el actual proceso de reclutamiento y selección del CEAACES debe: Mantenerse o mejorarse.

#### Respuestas obtenidas

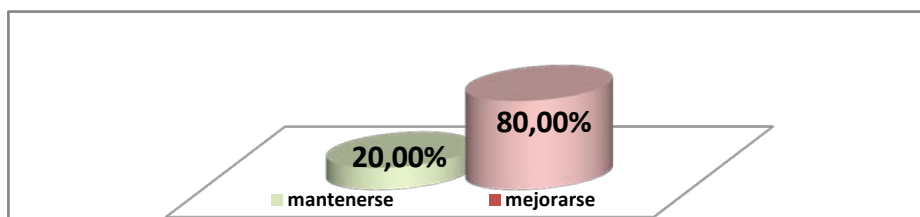


Figura No. 3.9: Pregunta 8 Encuesta al personal contratado

#### Comentario

Se observa que tan solo el 6.67% de los encuestados consideran que el proceso de reclutamiento y selección es malo, sin embargo, a pesar de que la mayor parte considera que es bueno, el 80% de los encuestados piensan que el proceso debe mejorarse.

Los datos más importantes que arrojó este instrumento se resumen a continuación:

- ✓ Se puede notar que a pesar de que la publicación en la red socio empleo no tiene costo, este recurso no está siendo muy utilizado, existe una tendencia hacia los anuncios por medios impresos.
- ✓ El 56,52% de encuestados consideran que el factor decisivo para la contratación es la experiencia y tan solo el 13,04% considera que son las competencias.

- ✓ El 93,33% de personas encuestadas consideran que el proceso de reclutamiento y selección de talento humano es entre excelente, muy bueno y bueno; sin embargo el 80% de encuestados considera que este proceso debe mejorarse.

### **Encuesta al personal contratado bajo la modalidad de nombramiento**

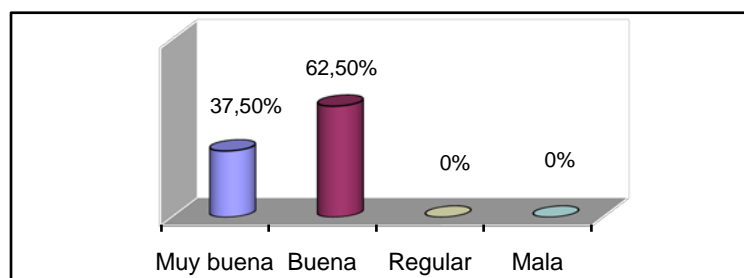
Se escogió al personal de nombramiento, considerando que son personas que han laborado en la institución alrededor de cinco años, tiempo durante el cual han podido apreciar el desempeño de los distintos colaboradores contratados como servicios ocasionales y por tanto tienen un criterio respecto del proceso de reclutamiento y selección de talento humano en base al desempeño de sus compañeros.

Se encuestó al 100% de colaboradores equivalente a 8 personas con nombramiento, las preguntas y respuestas obtenidas son:

#### **Pregunta No. 1**

En conjunto, cómo evaluaría el desempeño de sus compañeros de trabajo que han sido contratados?

#### **Respuestas obtenidas**



**Figura No. 3.10: Pregunta 1 Personal con nombramiento**

### Comentario

El 100% de encuestados opina que el desempeño de sus compañeros contratados es entre bueno y muy bueno.

### Pregunta No. 2

A su criterio, el personal contratado que trabaja en su Unidad está totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar?

### Respuestas obtenidas

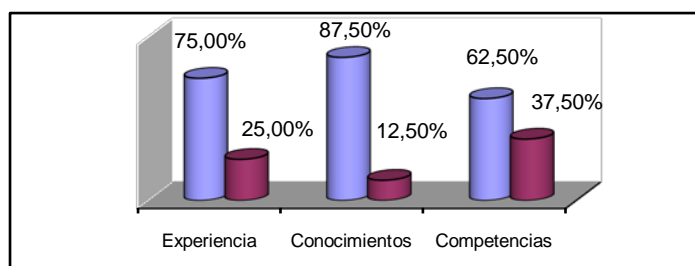


Figura No. 3.11: Pregunta 2 Personal con nombramiento

### Comentario

La mayor parte de encuestados considera que el personal contratado está totalmente cualificado para las tareas que se le han asignado, se observa un porcentaje menor en lo que se refiere a competencias respecto de los otros factores.

### Pregunta No. 3

Por favor, valore si está de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre sus compañeros de trabajo contratados?

### Pregunta No. 3.1

Sabe cuál es la misión y visión de la Institución y su trabajo demuestra estar alineado a las mismas.

#### Respuestas obtenidas

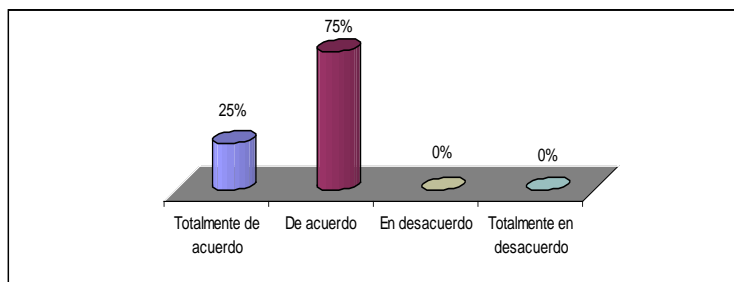


Figura No. 3.12: Pregunta 3.1 Personal con nombramiento

#### Comentario

El 100% de encuestados indica que el personal contratado conoce la misión y visión de la Institución y actúa conforme a éstas, lo cual ayuda al cumplimiento de los objetivos institucionales.

### Pregunta No. 3.2

Propone metodologías para el desarrollo del trabajo.

#### Respuestas obtenidas

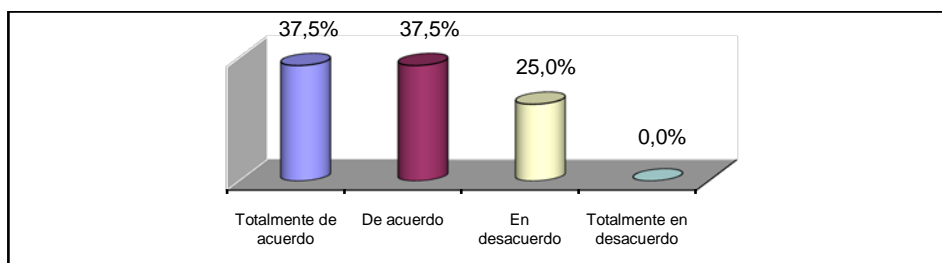


Figura No. 3.13: Pregunta 3.2 Personal con nombramiento

### Comentario

El 75% de encuestados está entre de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación de que sus compañeros de trabajo con contrato proponen metodologías para el desarrollo del trabajo, sin embargo el 25% equivalente a la cuarta parte de encuestados está en desacuerdo.

### Pregunta No. 3.3

Aporta con sus ideas para la solución de problemas.

### Respuestas obtenidas

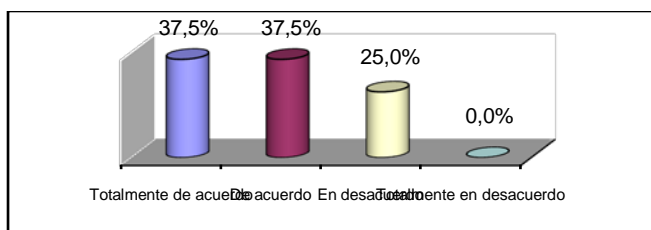


Figura No. 3.14: Pregunta 3.3 Personal con nombramiento

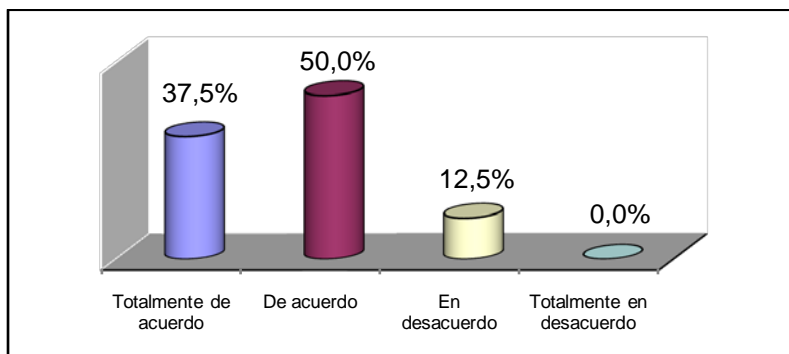
### Comentario

El 75% de encuestados está entre de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación de que sus compañeros de trabajo aportan con sus ideas para la solución de problemas, sin embargo el 25% equivalente a la cuarta parte de encuestados está en desacuerdo.

### Pregunta No. 3.4

Emplea los recursos de forma responsable y prudente

### Respuestas obtenidas



**Figura No. 3.15: Pregunta 3.4 Personal con nombramiento**

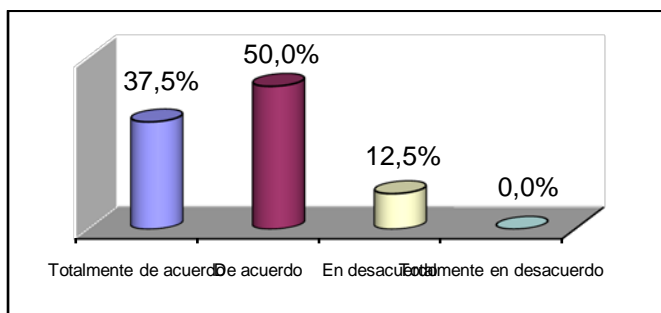
### Comentario

El 87,5% de encuestados está entre de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación de que sus compañeros de trabajo emplean los recursos de forma responsable y prudente, sin embargo el 12,5% está en desacuerdo.

### Pregunta 3.5

Se asegura que su trabajo no tenga errores y que sea de una calidad superior.

### Respuestas obtenidas



**Figura No. 3.16: Pregunta 3.5 Personal con nombramiento**

### Comentario

El 87,5% de encuestados está entre de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación de que sus compañeros de trabajo se aseguran que su trabajo no tenga errores y que sea de una calidad superior, sin embargo el 12,5% está en desacuerdo.

### Pregunta 4:

Conoce los actuales procesos de Reclutamiento y Selección de personal bajo la modalidad de servicios ocasionales que se realizan en la Institución?

### Respuestas obtenidas

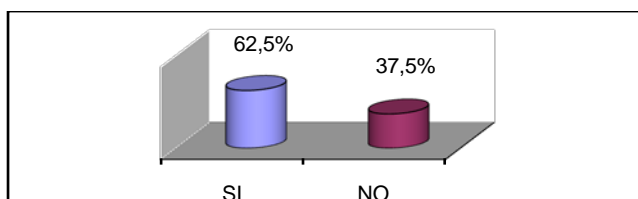


Figura No. 3.17: Pregunta 4 Personal con nombramiento

### Pregunta 5:

Asigne una calificación a los procesos de reclutamiento y selección a los que se hace referencia en la pregunta anterior.

### Respuestas obtenidas

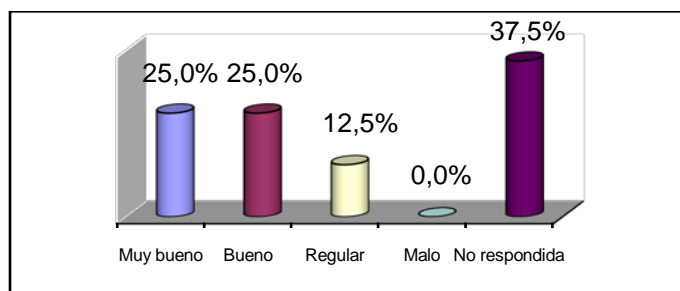


Figura No. 3.18: Pregunta 5 Personal con nombramiento



## **Comentario**

El 62,50% de personas encuestadas conocen el actual proceso de reclutamiento y selección, de los cuales el 50% indican que es entre muy bueno y bueno.

La información más importante que se obtuvo para este estudio es la siguiente:

- ✓ El 100% de encuestados opina que el desempeño de sus compañeros contratados es entre bueno y muy bueno.
- ✓ Cuando se preguntó si consideran que el personal contratado está totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar, un porcentaje considerable de encuestados indicó que no lo están en lo que respecta a experiencia (25%) y competencias (37,50%).
- ✓ En promedio el 85% de encuestados opinan que sus compañeros con contrato de servicios ocasionales sí conocen la misión y visión de la Institución y actúan conforme a ella, proponen metodologías para el desarrollo del trabajo, aportan con sus ideas para la solución de problemas, emplean los recursos de forma responsable y prudente; y se aseguran que su trabajo no tenga errores y que sea de una calidad superior.

## **Encuesta aplicada a los usuarios de los servicios que ofrece el CEAACES**

El CEAACES trabaja directamente con universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores a nivel nacional, en vista de que la población es amplia se aplicó un muestreo estratificado, de la siguiente manera:

**Tabla No. 3.1:**  
**Estratificación de la población**

INSTITUCIÓN	A NIVEL NACIONAL	EN QUITO CON FINANCIAMIENTO PUBLICO
<b>Escuelas politécnicas</b>	7	1
<b>Universidades</b>	64	4
<b>Institutos superiores</b>	282	17
<b>TOTAL</b>	<b>353</b>	<b>22</b>

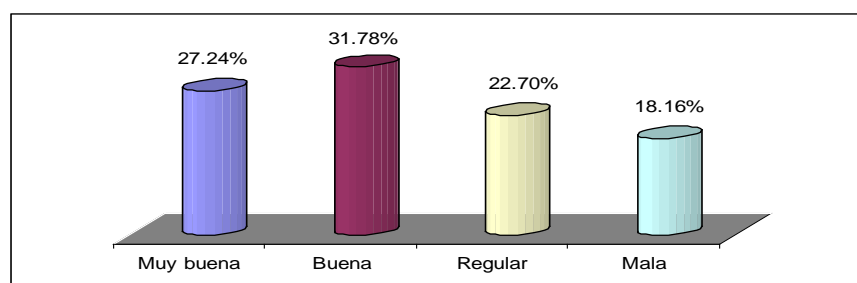
Fuente: Listados proporcionados por la Unidad de Registros de la SENESCYT

Luego de la estratificación se obtuvo que se deben realizar 22 encuestas a instituciones de educación superior del Cantón Quito financiadas con fondos públicos, las preguntas y respuestas de la encuesta constan son las siguientes:

### Pregunta No. 1

Cómo fue la atención que recibió por parte del personal del CEAACES?

### Respuestas obtenidas



**Figura No. 3.19: Pregunta 1 Encuesta a los usuarios**

### Comentario

El 59.02% del total de encuestados manifestó que la atención que recibió por parte del CEAACES fue entre buena y muy buena, por otra parte, el 40.86% indica que fue entre regular y mala.

### Pregunta No. 2

El personal del CEAACES se mostró dispuesto a satisfacer las inquietudes de los usuarios del servicio?

### Respuestas obtenidas

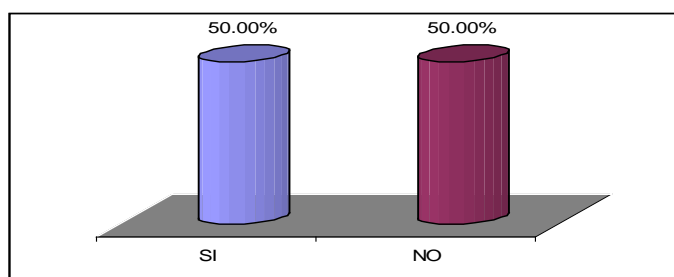


Figura No. 3.20: Pregunta 2 Encuesta a los usuarios

### Comentario

El 50% de encuestados indicó que el personal del CEAACES se mostró dispuesto a satisfacer las inquietudes de los usuarios el 50% restante dijo que no.

### Pregunta No. 3

El trato del personal con los usuarios es considerado y amable?

### Respuestas obtenidas

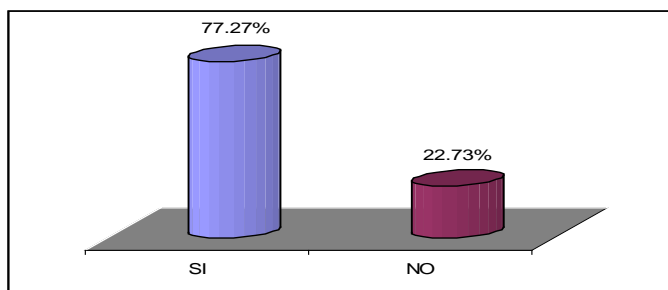


Figura No. 3.21: Pregunta 3 Encuesta a los usuarios

### Comentario

El 77.27% de encuestados indica que, el personal del CEAACES demuestra un trato considerado y amable con sus usuarios y el 22.73% indica que no es así.

### Pregunta No. 4

A su criterio, el personal está totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar? Considerando los siguientes aspectos:

### Respuestas obtenidas

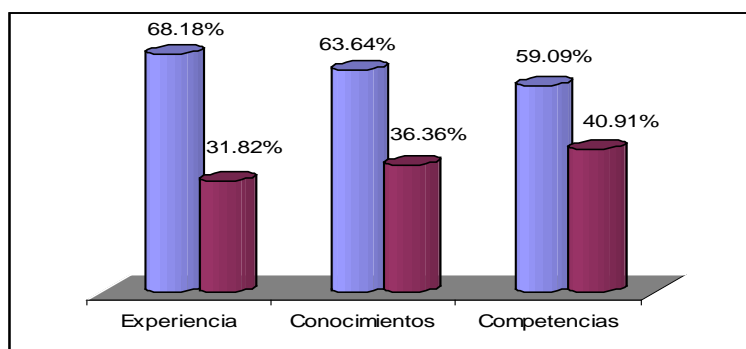


Figura No. 3.22: Pregunta 4 Encuesta a los usuarios

## Comentario

En relación a los tres factores sobre los cuales se solicitó a los encuestados que indiquen si consideran que el personal del CEAACES está totalmente cualificado, se observa que en su mayoría consideran que es así, sin embargo hay porcentajes considerables de encuestados que opinan que no lo es, sobre todo en cuanto a las competencias y conocimientos.

## Pregunta No. 5

Del siguiente listado, marque las competencias que usted considera que debería tener el personal del CEAACES

## Respuestas obtenidas

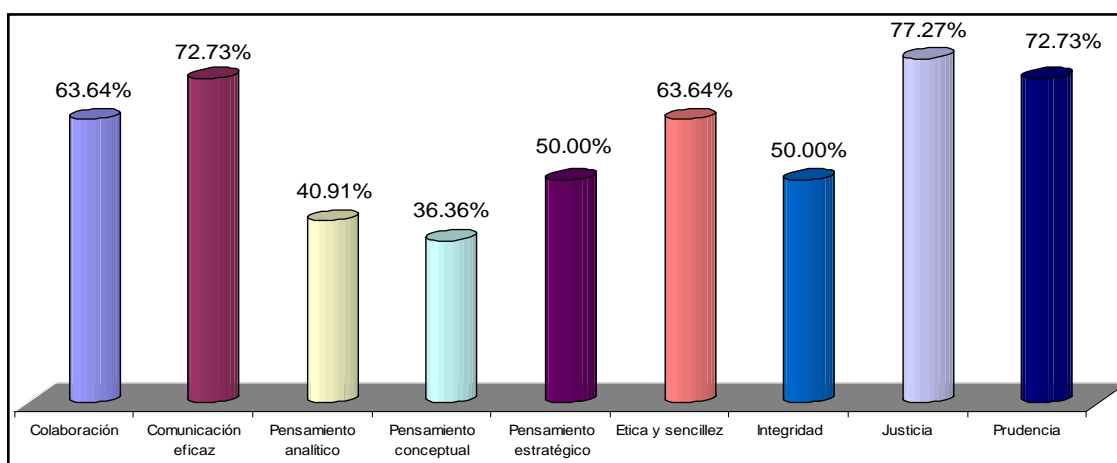


Figura No. 3.23: Pregunta 5 Encuesta a los usuarios

## Comentario

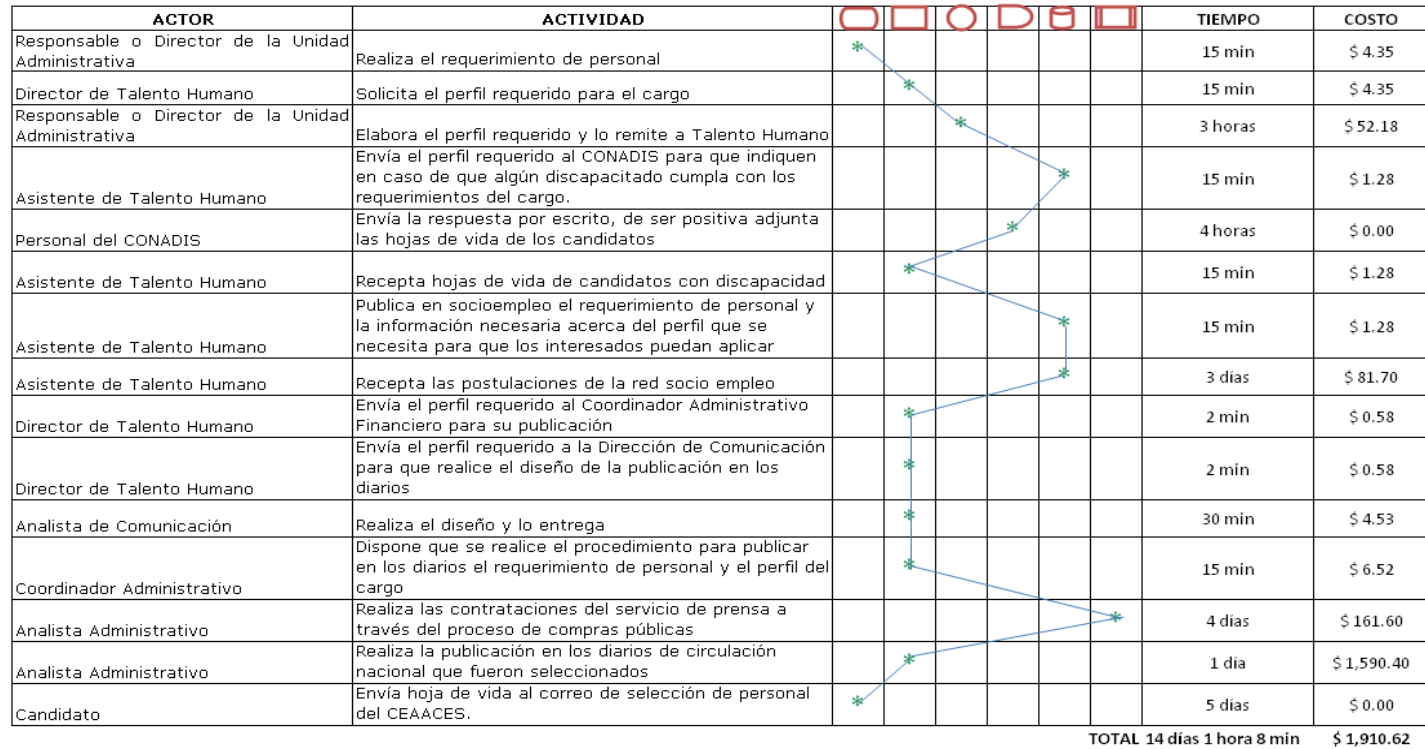
Se observa que los usuarios de los servicios del CEAACES consideran que las principales competencias que debe tener el personal de la Institución son: Justicia, prudencia, comunicación, eficaz, ética y sencillez; y colaboración.

Y la información más relevante que se obtuvo se expone a continuación:

- ✓ Se puede decir que la atención que brinda el personal del CEAACES es entre buena y muy buena y el trato que da a los usuarios es amable.
- ✓ Un promedio de 63,64% de encuestados considera que el personal de la Institución está totalmente cualificado para el trabajo que realiza, en lo que se refiere a conocimientos, experiencia y competencias; sin embargo, un promedio del 36,34%, más de la cuarta parte de personas encuestadas considera que no es así.
- ✓ Se observa que los usuarios de los servicios del CEAACES consideran que las principales competencias que debe tener el personal de la Institución son: Justicia, prudencia, comunicación, eficaz, ética y sencillez; y colaboración.

### **Descripción de los procesos de reclutamiento y selección de talento humano**

Para implementar un sistema de reclutamiento y selección basado en competencias y poder responder de forma adecuada a las exigencias del CEAACES con respecto al puesto de trabajo que ésta desea cubrir, es necesario conocer cuáles son las etapas que conforman los procesos de reclutamiento y selección; es necesario que este análisis se lo realice desde que surge la necesidad de contratar a alguien hasta que la persona seleccionada se incorpora a la Institución.



**Figura No. 3.24: Flujograma del proceso de reclutamiento de personal para el CEAACES**

Simbología utilizada:

- Inicio y fin del proceso
- Actividad
- Decisión
- Actividad que requiere el uso de herramientas informáticas
- Entrada de otro proceso
- Archivo
- Espera/demora
- Proceso preestablecido

ACTOR	ACTIVIDAD	○ □ ◇ ▣ ○ ▲ ▽	TIEMPO	COSTO
Responsable o Director de la Unidad Administrativa	Revisa las carpetas de todos los candidatos	*	3 días	\$ 278.30
Responsable o Director de la Unidad Administrativa	Selecciona los mejores candidatos y envía sus hojas de vida al Director de Talento Humano	*		
Asistente de Talento Humano	Realiza las llamadas a los candidatos para concretar las citas para la entrevista	*	2 horas	\$ 10.21
Responsable o Director de la Unidad Administrativa solicitante y Director de Talento Humano	Entrevistan a los pre seleccionados	*	3 días	\$ 556.60
Responsable o Director de la Unidad Administrativa solicitante y Director de Talento Humano	Mediante una reunión seleccionan a los candidatos que cumplen de mejor forma con las expectativas del solicitante	*	1 hora	\$ 34.79
Responsable o Director de la Unidad Administrativa solicitante	Envía por escrito el requerimiento de contratación de personal a Presidencia	*	4 días	\$ 5.01
Presidente	Reenvía el requerimiento a Talento humano y solicita por escrito un informe técnico para la	*		\$ 11.11
Asistente de Talento Humano	Elabora el informe técnico	*	3 horas	\$ 15.32
Director de Talento Humano	Revisa el informe técnico, lo firma y envía vía quipux	*	2 horas	\$ 34.79
Director de Talento Humano	Pide certificación presupuestaria a la Dirección Financiera	*	15 min	\$ 4.35
Director Financiero	Emite certificación presupuestaria	*	1 hora	\$ 17.39
Director de Talento Humano	Envía a Presidencia el informe técnico y la certificación presupuestaria para la contratación	*	15 min	\$ 4.35
Presidente	Revisa los documentos y aprueba la contratación	*	1 día	\$ 3.64
Asistente de Talento Humano	Se comunica con el (los) seleccionado (s) y solicita documentación personal	*	10 min	\$ 2.85
Seleccionado	Entrega la documentación que le solicitaron	*	5 días	\$ 0.00
Asistente de Talento Humano	Recibe la documentación del seleccionado y elabora el contrato para cada caso	*	30 min	\$ 3.05
Analista de Talento Humano	Registra la información al sistema informático E-SIPREN	*	1 hora	\$ 7.58
Asistente de Talento Humano	Entrega al nuevo colaborador el manual de inducción, políticas internas, código de ética, la presentación institucional y un correo enviado al Consejo y al Presidente sobre su contratación.	*	5 min	\$ 15.43
TOTAL			17 días 4 horas 15 m	\$ 1,213.49

Figura No. 3.25: Flujograma del proceso de selección de personal para el CEAACES



Luego del levantamiento correspondiente se determinó que el costo aproximado de cada proceso de reclutamiento y selección de personal para el CEAACES es de \$3124,11 y dura 31 días, 5 horas y 23 min desde que se crea la necesidad hasta que el personal se incorpora a la Institución.

Entre las razones para que la Institución inicie un proceso de selección se encuentran las siguientes:

- ✓ Proyectos de evaluación y acreditación según la Ley de Educación Superior.
- ✓ Renuncia o despido de algún Servidor.
- ✓ Incremento en el volumen de trabajo por lo que el personal existente es insuficiente.

Para cualquier caso, el CEAACES no tiene un manual de puestos que permita establecer cuáles son las características del puesto de trabajo y cual debe ser el perfil personal y profesional de la persona que deba desempeñarlo.

La carencia del mencionado manual limita la participación del departamento de talento humano en el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección, quedando a criterio del Director de cada unidad administrativa solicitante la selección del personal en base a perfiles de puestos que se desarrollan provisionalmente.

Para determinar quién será el candidato seleccionado no se asignan ponderaciones en ninguna de las fases del proceso, la decisión es tomada dando preferencia a la experiencia e imagen del candidato.

Para el CEAACES se presenta una oportunidad de mejorar sus procesos de reclutamiento y selección mediante el modelo de competencias propuesto en este trabajo.

### **ANÁLISIS DEL ACTUAL MANUAL DE CARGOS INSTITUCIONAL**

La descripción y clasificación de puestos del CEAACES se fundamenta en:

- ✓ La norma técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil emitida por la SENRES, actual Ministerio de Relaciones Laborales en el año 2005 y de conformidad a lo estipulado en el Capítulo V del Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público.
- ✓ Las políticas, normas e instrumentos emitidos por el Consejo y la Presidencia del CEAACES.

### **OBJETIVOS DEL MANUAL DE CARGOS**

Los objetivos que la Unidad de Administración de Talento Humano del CEAACES se ha fijado para la elaboración de su manual de puestos son los siguientes:

- ✓ Potenciar el talento humano de los servidores, orientado a la prestación de los bienes y servicios de la Institución, en función de las demandas de sus usuarios internos y externos y del mejoramiento del Sistema de Educación Superior;
- ✓ Ordenar y definir los puestos previstos en los procesos organizacionales, racionalizando el Sistema de Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos;

- ✓ Definir los factores, subfactores y grados de valoración como insumo básico para estructurar la Valoración de Puestos, Escala Remunerativa y la Clasificación de Puestos, y;
- ✓ Conformar la Estructura Ocupacional, vinculándola al desarrollo personal y profesional de los servidores, buscando incrementar sus niveles de eficiencia, eficacia y rendimiento.

### **FACTORES QUE CONSIDERA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

La descripción de puestos se efectúa conforme a los campos y el formato (Anexo A) establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, en los cuales los factores que se determinan son:

- ✓ Identificación del puesto
- ✓ Misión
- ✓ Actividades esenciales
- ✓ Relaciones internas y externas o interfaz del puesto
- ✓ Instrucción formal requerida
- ✓ Experiencia laboral requerida
- ✓ Conocimientos
- ✓ Destrezas / habilidades

### **CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS**

El artículo 168 del Reglamento de aplicación de la LOSEP expresa que los puestos de valoración semejante se clasifican o integran en grupos ocupacionales o familias de puestos específicos similares; disposición recogida en el artículo 13 de la norma técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil.

De acuerdo al artículo 18 de la Norma Técnica de Clasificación de Puestos, expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales, la descripción de puestos y la valoración de los mismos permiten establecer grupos ocupacionales o familias de puestos en relación con su valor o peso similar, facilitando definir la siguiente agrupación general:

- ✓ Puestos de funcionarios: son responsables de la conducción de los procesos institucionales y responden por la prestación y calidad de los servicios.
- ✓ Puestos de servidores a nivel profesional: sus responsabilidades son de carácter técnico y su ejercicio requiere de conocimientos a nivel de titulado universitario.
- ✓ Puestos de servidores de apoyo: las responsabilidades de los puestos agrupados en esta categoría, son de carácter técnico u operativo y de apoyo, su ejecución no exige de habilidades o competencias a nivel de profesional universitario.
- ✓ Puestos de servidores de servicio: son puestos cuya responsabilidad está orientada al cumplimiento de actividades generalmente rutinarias y que exigen esfuerzo y habilidades físicas (Ministerio de Relaciones Laborales, 2005).

Los puestos descritos, valorados y clasificados en grupos ocupacionales determinan la estructura ocupacional de la organización que consta en el Manual de Clasificación de Puestos del CEAACES.

En consecuencia, el Manual de Clasificación de Puestos del CEAACES, constituye el instrumento de gestión institucional en función del cual se debe reclutar, seleccionar, contratar y ascender al talento humano calificado y especializado para ejercer sus responsabilidades.

Se definió conjuntamente con la Institución una estructura compuesta de 40 clases de puestos, que se enlistan a continuación:

- ✓ Consejero
- ✓ Presidente
- ✓ Coordinador general técnico
- ✓ Director de estudios e investigaciones
- ✓ Investigador de educación superior 3
- ✓ Investigador de educación superior 2
- ✓ Director de evaluación y acreditación de universidades y escuelas politécnicas
- ✓ Director de evaluación y acreditación de institutos superiores
- ✓ Especialista de evaluación y acreditación 3
- ✓ Director de aseguramiento de la calidad
- ✓ Especialista de educación superior 2
- ✓ Procurador jurídico
- ✓ Analista jurídico 3
- ✓ Analista jurídico 2
- ✓ Asistente jurídico
- ✓ Jefe de planificación

- ✓ Jefe de comunicación social
- ✓ Analista de comunicación social 1
- ✓ Coordinador general administrativo-financiero
- ✓ Director del talento humano
- ✓ Analista del talento humano 2
- ✓ Analista del talento humano 1
- ✓ Director administrativo- financiero
- ✓ Jefe financiero
- ✓ Analista de contabilidad 1
- ✓ Asistente de contabilidad
- ✓ Tesorero
- ✓ Analista de presupuesto 1
- ✓ Jefe administrativo
- ✓ Oficinista
- ✓ Conductor administrativo
- ✓ Jefe de tecnologías de la información
- ✓ Analista de tecnologías de la información 2
- ✓ Jefe de desarrollo de software
- ✓ Analista de software 2

- ✓ Secretario general
- ✓ Analista documentación y archivo
- ✓ Secretaria de presidencia
- ✓ Secretaria de coordinación
- ✓ Recepcionista

Hay que notar que, a pesar de que la Unidad de Administración de Talento Humano del CEAACES ha venido trabajando en la elaboración de descripciones de cargos aún no cuenta con el manual de puestos formalmente aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales, órgano rector en materia de recursos humanos del sector público, además no contempla las clases de cargos que se rigen mediante el código de trabajo.

Luego de un análisis previo de los descriptivos que actualmente posee el CEAACES se determinó que, en algunos casos la instrucción formal requerida solicitada no corresponde a las actividades que desarrolla el cargo, además la cantidad de años de experiencia es muy elevado.

### **DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL CEAACES**

A continuación se muestra el diagrama de Ishikawa, elaborado en base a la información recopilada a fin de organizar los factores e identificar la problemática en los procesos de reclutamiento y selección del CEAACES.

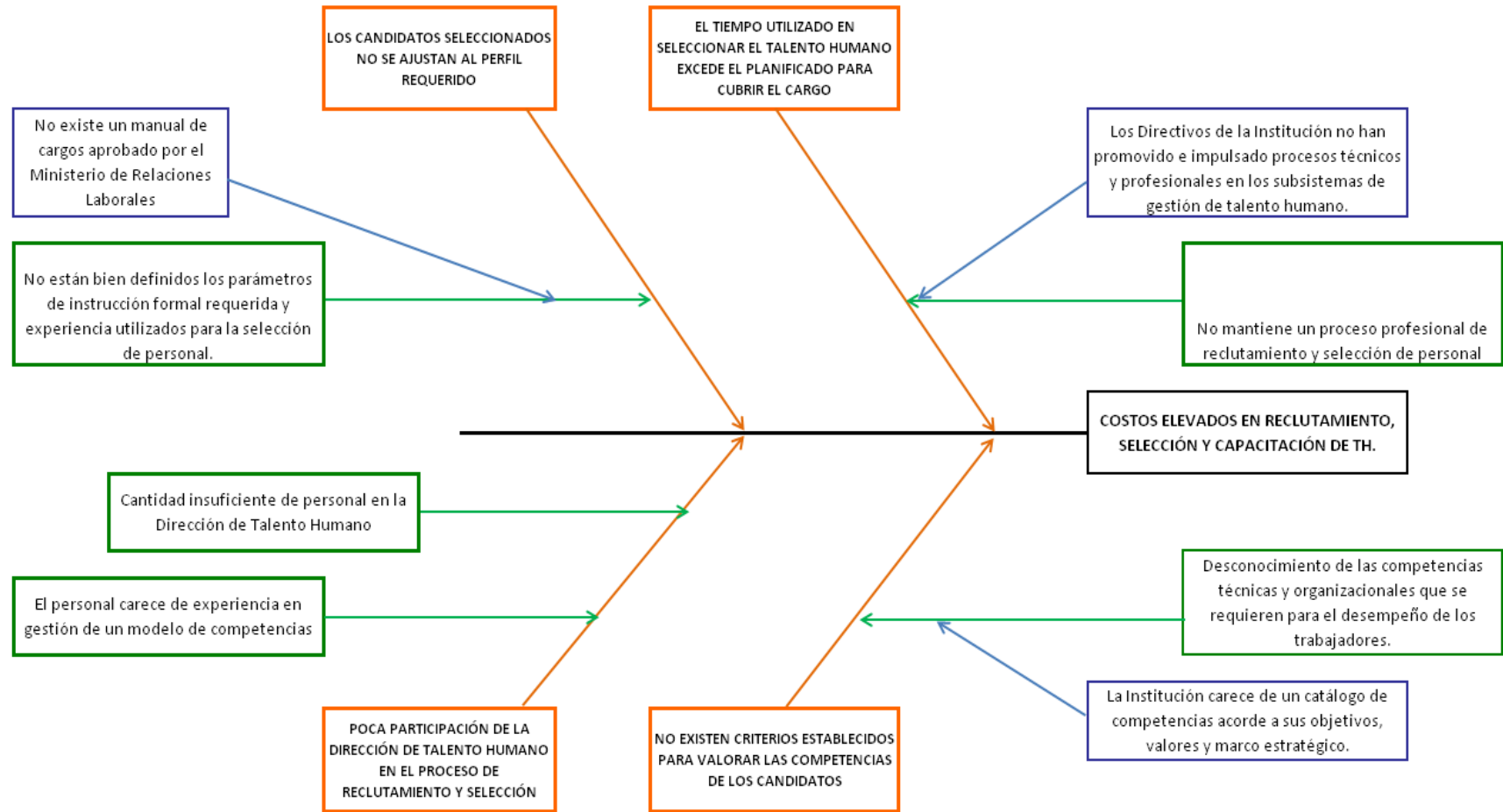


Figura No. 3.26: Diagrama de Ishikawa o causa - efecto



Luego de haber aplicado los instrumentos de investigación: encuesta, entrevista y descripción de procesos, se ha logrado obtener información importante para determinar la problemática existente en el CEAACES, a su vez esta información será de ayuda para el desarrollo de la propuesta de mejora.

### **ANÁLISIS INTERNO**

- ✓ En el CEAACES es evidente la falta de un Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano por competencias con el cual pueda dimensionar y gestionar el talento humano de tal manera que se logre incrementar la satisfacción de los usuarios y que las estrategias organizacionales y de administración del capital humano permitan el cumplimiento de las metas y objetivos de la Institución.
- ✓ Para los Directores de las unidades administrativas del CEAACES es muy difícil encontrar profesionales que cumplan con el perfil requerido para el cargo, sin embargo, frecuentemente, los perfiles desarrollados poseen errores en aspectos como la experiencia e instrucción formal requerida y no existe un conocimiento de las competencias que el personal debe tener para desenvolverse en el cargo.
- ✓ Los costos en reclutamiento y selección son elevados, así como el tiempo que se demora el proceso.
- ✓ Los procesos utilizados para reclutar y seleccionar personal son sencillos y tradicionales.
- ✓ No existen criterios establecidos para valorar las competencias de los candidatos.

## CAPÍTULO IV

### CATALOGO DE COMPETENCIAS PARA EL CEAACES

Para realizar un proceso de selección basado en competencias, se debe escoger un modelo de gestión por competencias aplicable y con una clara especificación de las competencias que, se convierten en un lenguaje común y orientador de los procesos de reclutamiento y selección de talento humano. En este caso se hará uso del modelo de Martha Alles.

La metodología de este modelo tiene tres aspectos relevantes (Alles, Selección por competencias, 2011):

- ✓ Se define a partir de la estrategia organizacional.
- ✓ Representa las características que las personas que integran la organización deberán poseer para alcanzar la estrategia.
- ✓ Se puede implantar en pocos meses.

Según el mencionado modelo, para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia (Alles, Diccionario de competencias, 2011).

Teniendo en cuenta lo antes citado y el marco estratégico del CEAACES se realizó una propuesta de competencias que fueron organizadas en 3 grupos:

- ✓ Competencias organizacionales
- ✓ Competencias específicas para Directores
- ✓ Competencias técnicas

Teniendo en cuenta que uno de los pasos más importantes es involucrar a los directivos de la organización en la definición de las competencias, pues por su experiencia y compenetración en la actividad, son quienes mejor pueden aportar las ideas básicas para construir el modelo, por lo tanto, se realizó la validación de la propuesta con los Directores de las Unidades Administrativas de la institución, definiéndose finalmente el catálogo que se expone en el Anexo B.

### **COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

Las competencias organizacionales son aquellas conductas que la institución espera que cada uno de sus miembros las tenga y desarrollen, son fundamentales para la gestión y le permiten alcanzar la visión organizacional (Alles, Diccionario de competencias, 2011).

Las competencias organizacionales definidas para el CEAACES son las siguientes:

- ✓ Adaptabilidad a los cambios del entorno
- ✓ Ética y sencillez
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Gestión y logro de objetivos

## **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA DIRECTORES**

Las competencias específicas, se relacionan con ciertos grupos de personas, en el caso de las específicas para Directores, se hace referencia a aquellas necesarias en todas las personas que se desempeñan en el cargo de Directores de las distintas unidades administrativas del CEAACES.

Las competencias específicas para Directores definidas para el CEAACES son las siguientes:

- ✓ Dirección de equipos de trabajo
- ✓ Empoderamiento
- ✓ Entrenador
- ✓ Liderazgo
- ✓ Visión estratégica
- ✓ Juicio y toma de decisiones
- ✓ Determinación gerencial
- ✓ Orientación a resultados

## **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

Este tipo de competencias hacen referencia a aquellas que deberán poseer los colaboradores de cada unidad administrativa dependiendo del rol que desempeñan y el tipo de trabajo que realizan. Estas competencias no se refieren a los conocimientos necesarios para cada puesto, los conocimientos se citarán en el próximo capítulo.

Las competencias técnicas que se han definido para el CEAACES son:

- ✓ Capacidad de planificación y organización
- ✓ Colaboración
- ✓ Comunicación eficaz
- ✓ Manejo de crisis
- ✓ Orientación a los resultados con calidad
- ✓ Pensamiento analítico
- ✓ Pensamiento conceptual
- ✓ Productividad
- ✓ Tolerancia a la presión de trabajo
- ✓ Gestión de la información
- ✓ Planificación y gestión
- ✓ Comprensión oral y escrita
- ✓ Dirección de equipos de trabajo
- ✓ Orientación/asesoramiento
- ✓ Monitoreo y control
- ✓ Compromiso con la calidad del trabajo
- ✓ Integridad
- ✓ Justicia
- ✓ Prudencia
- ✓ Temple
- ✓ Dinamismo
- ✓ Iniciativa

El modelo de gestión por competencias contiene la definición de niveles de descripción y ejemplos de conductas esperadas, esto permite una aplicación más eficiente de las técnicas para la identificación de las competencias en los aspirantes a un cargo.

Para el CEAACES se definieron tres niveles de aplicación con sus comportamientos correspondientes: A= alto, B= medio, y, C= bajo.

A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el que son necesarias.

Una vez que se han descrito las competencias junto con sus niveles de aplicación y comportamientos observables el siguiente paso a seguir es el diseño de los perfiles de puestos, esto es lo que se verá en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO V**

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

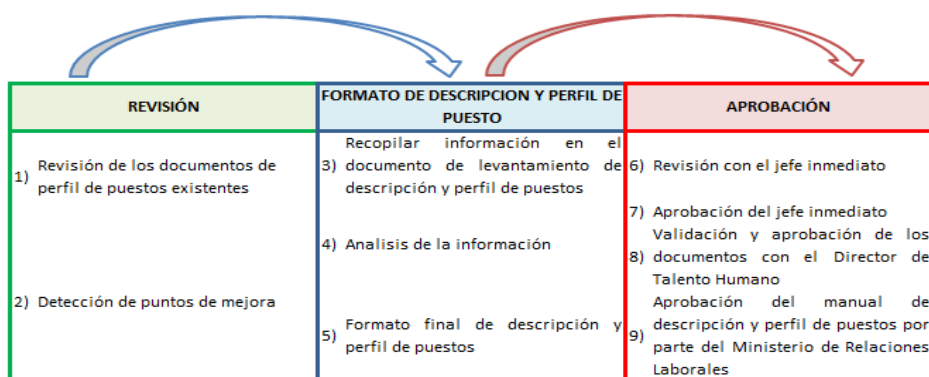
Cuando una organización desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer paso que debe encarar, una vez definidas las competencias, es la descripción de puestos por competencias, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de administración de talento humano (Alles, Gestión estratégica de recursos humanos, 2006).

Una vez que se ha validado el catálogo de competencias con los correspondientes niveles de aplicación en varias reuniones realizadas con los Directores de las Unidades Administrativas del CEAACES y con su Unidad de Administración del Talento Humano en las cuales entre otras cosas se socializó la metodología de trabajo y la importancia de administrar el recurso humano por competencias, de tal manera que se pudo ir identificando oportunidades de mejora para que los instrumentos desarrollados sean completamente aplicables, lo que permitió validar si el modelo es adaptable a la realidad de la Institución.

Como conclusión de estas reuniones, el modelo de gestión propuesto será aplicado por el CEAACES, con miras a realizar las actualizaciones que correspondan de acuerdo a las nuevas necesidades que tenga la Institución con el pasar del tiempo; ya que un modelo de gestión debe ser flexible y adaptable a los nuevos retos o cambios que se presenten para la Organización con el objetivo de alcanzar su misión y visión.

Cuando se implementa un esquema de gestión por competencias, este se relaciona con todas las tareas propias del Área de Recursos Humanos, en el caso de este tema de titulación se empleará el modelo en el proceso de reclutamiento y selección de talento humano para contratos de servicios ocasionales, para lo cual la tarea de análisis y descripción de puestos es un paso primordial para poder aplicar el modelo a los siguientes subsistemas de talento humano.

Como ya se indicó en el Capítulo III actualmente la Institución posee un manual de descripción, clasificación y valoración de puestos que no está aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales, que es el ente Rector en materia de recursos humanos, además carece de un análisis profundo de los requerimientos de cada puesto, a fin de desarrollar una descripción adecuada de los mismos se procederá de acuerdo a la metodología que se detalla en la Figura No 5.1.



**Figura No. 5.1: Procedimiento para realizar el perfil y descripción de puestos**

La recopilación de la información se la realizó utilizando el formulario de Descripción y Perfil del Puesto, la información obtenida se expone en el Anexo C con base en la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales (Anexo D).



En la citada Norma constan los lineamientos para elaborar la descripción de puestos, es importante tomar en cuenta esta norma legal a fin de que la mencionada descripción pueda contar con la aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales y pueda ser de utilidad y completa aplicabilidad para la Institución. Los formatos de levantamiento de perfil y descripción de puesto fueron completados con la ayuda de los Directores de cada unidad, así como también fue muy necesaria su participación en la asignación de competencias para cada puesto.

En esta fase del procedimiento se utilizaron los siguientes criterios para definir las actividades esenciales del puesto, con base en la Norma Legal antes referida:

**Tabla No. 5.1:**

**Criterios para identificar las actividades esenciales de cada puesto**

<b>Grado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Consecuencia de error o de no ejecución</b>	<b>Dificultad</b>
<b>5</b>	Todos los días	<b>Consecuencia muy grave:</b> Afecta a toda la organización de múltiples aspectos	<b>Máxima complejidad:</b> Mayor grado de Esfuerzo / Conocimientos / Habilidades
		<b>Consecuencia grave:</b> afecta los resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	<b>Alta complejidad:</b> Considerable grado de Esfuerzo / Conocimientos / Habilidades
<b>4</b>	Al menos una vez por semana	<b>Consecuencia considerable:</b> repercute negativamente en los resultados o trabajos de otros	<b>Mediana complejidad:</b> Grado medio de Esfuerzo / Conocimientos / Habilidades
<b>3</b>	Al menos una vez cada 15 días		

Continúa 

		Consecuencia menor:	Baja complejidad:
2	Una vez al mes	cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Bajo grado de Esfuerzo / Conocimientos / Habilidades
		<b>Consecuencias</b>	<b>Mínima complejidad:</b>
1	Otro (Bimensual, semestral, anual, etc.)	<b>mínimas:</b> poca o ninguna incidencia en actividades o resultados.	Mínimo grado de Esfuerzo / Conocimientos / Habilidades

Luego de aplicar el procedimiento señalado en la Figura 5.1 se obtuvieron los descriptivos de puestos finales, los cuales constan en el Anexo E y que además corresponden a la estructura orgánica de la Institución, citada en el Capítulo III.

El formato de Perfil y Descripción del Puesto es un modelo expedido por el Ministerio de Relaciones Laborales, el cual debe ser acogido por todas las Instituciones del Sector Público sus componentes se analizaron en el Capítulo 3, los aspectos que requieren ser explicados son:

- ✓ **Destreza/Habilidad.-** Se refiere a las competencias necesarias para un buen desempeño del personal.
- ✓ **Nivel.-** De acuerdo a los artículos 3 y 7 de la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales, cada nivel estructural estará conformado por un conjunto de puestos específicos con similar valoración, independientemente de los procesos institucionales en los que actúan.
- ✓ **Rol.-** El artículo 18 de la citada norma indica que rol, es el papel que cumple el puesto en la unidad o proceso organizacional, definida a través de su

misión, atribuciones, responsabilidades y niveles de relaciones internas y externas, para lograr resultados orientados a la satisfacción del usuario.

Los niveles estructurales y roles se organizan de la siguiente manera:

**Tabla No. 5.2:**

**Niveles y roles para puestos en el Sector Público**

NIVEL	ROL
NO PROFESIONAL	Servicio
	Administrativo
	Técnico
PROFESIONA L	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico
	Ejecución de procesos
	Ejecución y supervisión de procesos
	Ejecución y coordinación de procesos
DIRECTIVO	Dirección de Unidad Organizacional



✓ **Grupo ocupacional y grado.-** Estos se definen mediante Resolución expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales, implica una escala remunerativa organizada de la siguiente manera:

GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMU en USD
Servidor Público de Servicios 1	1	527
Servidor Público de Servicios 2	2	553
Servidor Público de Apoyo 1	3	585
Servidor Público de Apoyo 2	4	622
Servidor Público de Apoyo 3	5	675
Servidor Público de Apoyo 4	6	733
Servidor Público 1	7	817
Servidor Público 2	8	901
Servidor Público 3	9	986
Servidor Público 4	10	1.086
Servidor Público 5	11	1.212
Servidor Público 6	12	1.412
Servidor Público 7	13	1.676
Servidor Público 8	14	1.760
Servidor Público 9	15	2.034
Servidor Público 10	16	2.308
Servidor Público 11	17	2.472
Servidor Público 12	18	2.641
Servidor Público 13	19	2.967
Servidor Público 14	20	3.542

**Figura No. 5.2: Escala de remuneraciones para el Sector Público**

Se debe señalar que no constan los puestos de los Directores debido a que son puestos de Libre nombramiento y remoción, éstos son colocados por la máxima autoridad de turno sin sujetarse a un perfil, sin embargo las competencias específicas presentadas para este grupo de personas en el Capítulo IV son aquellas óptimas para lograr una buena gestión en la Institución.

En relación a las otras clases de puestos, citadas al final de la Tabla No. 5.3, éstas se refieren a puestos que pueden ser solicitados por distintas unidades administrativas, dependiendo de sus necesidades, no mantienen continuidad en la Institución, se los utiliza para el trabajo in situ de cada proyecto de evaluación y acreditación.

A continuación se exponen las clases de puestos levantados y descritos:

**Tabla No. 5.3:**  
**Clases de puestos definidos para el CEAACES**

<b>CAN T.</b>	<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>ROL</b>
<b>Coordinación de Asesoría Jurídica</b>		
1	Analista Jurídico 3	Ejecución y Coordinación de Procesos
2	Analista Jurídico 2	Ejecución de Procesos
3	Asistente Jurídico	Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico
<b>Planificación</b>		
4	Jefe de la Unidad de Planificación	Ejecución y Coordinación de Procesos
5	Analista de Planificación 2	Ejecución de Procesos
<b>Comunicación Social</b>		
6	Jefe de la Unidad de Comunicación Social	Ejecución y Coordinación de Procesos
7	Analista de Comunicación Social 1	Ejecución de Procesos
<b>Dirección de Estudios e Investigaciones</b>		
8	Investigador de Educación Superior 3	Ejecución de Procesos Estratégicos
9	Investigador de Educación Superior 2	Ejecución de Procesos Estratégicos
10	Investigador de Educación Superior 1	Ejecución de Procesos
<b>Dirección de Evaluación y Acreditación de Universidades y Escuelas Politecnicas</b>		
11	Especialista de evaluación y acreditación de Universidades 3	Ejecución de Procesos Estratégicos
12	Especialista de evaluación y acreditación de Universidades 2	Ejecución de Procesos Estratégicos
13	Especialista de evaluación y acreditación de Universidades 1	Ejecución de Procesos
<b>Dirección de Evaluación y Acreditación de Institutos Superiores</b>		
14	Especialista de evaluación y acreditación de institutos 3	Ejecución de Procesos Estratégicos
15	Especialista de evaluación y acreditación de institutos 2	Ejecución de Procesos Estratégicos
16	Especialista de evaluación y acreditación de institutos 1	Ejecución de Procesos
<b>Dirección de Aseguramiento de la Calidad</b>		
17	Especialista de educación Superior 3	Ejecución de procesos Estratégicos
18	Especialista de educación Superior 2	Ejecución de procesos Estratégicos

Continúa 

<b>CANT.</b>	<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>ROL</b>
19	Especialista de educación Superior 1	Ejecución de Procesos
<b>Coordinación General Administrativa Financiera</b>		
20	Secretaria de Presidencia	Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico
21	Secretaria de Coordinación	Técnico
22	Recepcionista	Administrativo
23	Oficinista	Administrativo
24	Secretario General	Ejecución y Coordinación de Procesos
25	Analista de Documentación y Archivo	Ejecución de Procesos
<b>Dirección del Talento Humano</b>		
26	Analista de Talento Humano 1	Ejecución de procesos
27	Asistente de Talento Humano	Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico
<b>Dirección Administrativa-Financiera</b>		
28	Jefe Financiero	Ejecución y Coordinación de Procesos
29	Tesorero	Ejecución de Procesos
30	Analista de Presupuesto 1	Ejecución de Procesos
31	Analista de Contabilidad 1	Ejecución de Procesos
32	Analista de Contabilidad 2	Ejecución de Procesos
33	Asistente de Contabilidad	Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico
34	Jefe Administrativo	Ejecución y Coordinación de Procesos
35	Analista Administrativo 2	Ejecución de Procesos
36	Analista Administrativo 1	Ejecución de Procesos
37	Asistente Administrativo	Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico
<b>Unidad de Tecnologías de la Información</b>		
38	Desarrollador de Software 3	Ejecución y coordinación de procesos estratégicos.
39	Desarrollador de Software 2	Ejecución y coordinación de procesos estratégicos.
40	Desarrollador de Software 1	Ejecución de Procesos
41	Analista de Tecnologías de la Información 3	Ejecución y Coordinación de Procesos
42	Analista de Tecnologías de la Información 2	Ejecución y Supervisión de Procesos
43	Analista de Tecnologías de la Información 1	Ejecución de Procesos

Continúa 

<b>CANT.</b>	<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>ROL</b>
<b>44</b>	Asistente de Tecnología de la Información	Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico
<b>Otras clases de puestos</b>		
<b>45</b>	Técnico Evaluador 1	Ejecución de procesos estratégicos
<b>46</b>	Técnico Evaluador 2	Ejecución y coordinación de procesos estratégicos
<b>47</b>	Experto elaborador de preguntas	Ejecución de procesos estratégicos
<b>48</b>	Experto validador revisor de preguntas	Ejecución y Supervisión de procesos estratégicos
<b>49</b>	Experto Desarrollador de Software	Ejecución de procesos estratégicos

## **CAPÍTULO VI**

### **PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Aplicar un modelo de gestión por competencias a los procesos de reclutamiento y selección contribuye a lograr que todo el personal de la Institución tenga las competencias que necesita para cumplir con sus metas, roles y responsabilidades en la forma requerida para desarrollar las estrategias de la organización.

Con los datos obtenidos por los diferentes medios, instrumentos, observación directa y la experiencia vivida en el desarrollo de este proyecto, se llegó a la conclusión de que es necesario la elaboración de nuevos procesos de reclutamiento y selección, tomando como base de dichos procesos la utilización del manual de análisis y descripción de puestos que se ha diseñado, y con este fin, facilitar el reclutamiento y selección.

El empleo de dicho manual propone soluciones a la problemática de la Institución descrita en los capítulos anteriores.

### **OBJETIVOS DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Los objetivos planteados al desarrollar el presente planteamiento son los siguientes:

- ✓ Proveer en forma oportuna, efectiva y al menor costo posible, el recurso humano para ubicarlo y colocarlo dentro de la institución.



- ✓ Identificar y seleccionar medios y técnicas de reclutamiento, para suministrar de forma oportuna el recurso humano necesario para lograr la armonía y la estabilidad, y así lograr el alcance de los objetivos de la institución.
- ✓ Lograr una participación adecuada del personal de la Unidad de Administración de Talento Humano en el reclutamiento y selección de personal para la Institución, asignándoles actividades dentro del proceso que les permita desarrollar sus conocimientos y habilidades.

## **POLÍTICAS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO**

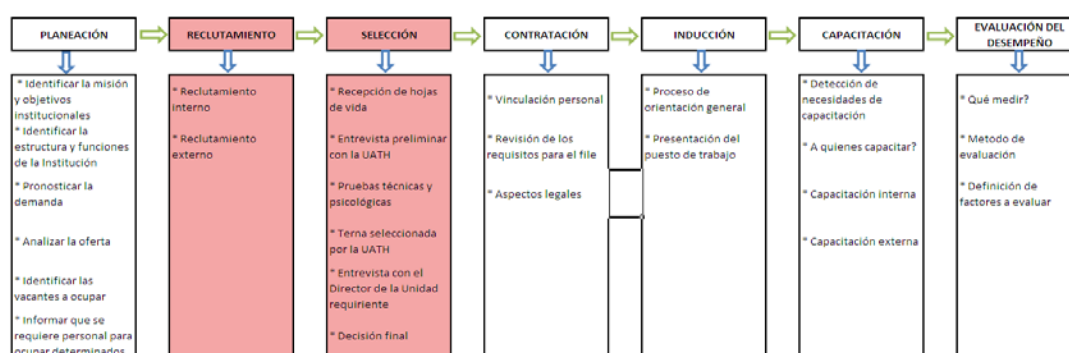
La Ley Orgánica de Educación Superior establece políticas generales para la selección de talento humano en las Instituciones de Educación Superior y específicamente con relación a Evaluadores externos, sin embargo para la aplicación del procedimiento de reclutamiento y selección de talento humano propuesto para el CEAACES se consideró necesario establecer políticas específicas, mismas que fueron puestas en conocimiento de las Autoridades Institucionales y aprobadas para realizar un efectivo, eficiente y económico reclutamiento y selección de talento humano:

1. Los procedimientos propuestos en este trabajo de investigación serán revisados constantemente, de tal manera que siempre estén ajustados a la realidad institucional, en función de factores económicos, de temporada, de especialización, de oferta y demanda.
2. Todas las requisiciones de personal estarán debidamente firmadas por el Director de unidad o su delegado y autorizadas por la Máxima Autoridad de la Institución y contarán con la certificación presupuestaria.

3. Para las convocatorias al proceso de reclutamiento y selección se deberá en primer lugar utilizar los medios que no tienen costo, como: socio empleo, computrabajos y multitrabajos.
4. El reclutamiento y selección de talento humano procurará la participación de la mayor cantidad de personas, sin discriminación alguna.
5. Para la selección de personal se usará como base el perfil descrito y aprobado por el MRL, por lo tanto el Manual de clasificación, descripción y valoración de puestos será actualizado conforme las necesidades institucionales.
6. Se deberá contactar como mínimo a 2 referencias laborales y 2 referencias personales del candidato.
7. Por la temporalidad de los contratos de servicios ocasionales y con fundamento en el artículo 58 de la Ley Orgánica de Servicio Público, para el caso de reclutamiento interno, se considerará como posible candidato a los servidores que hayan cumplido como mínimo 4 y máximo 6 meses dentro de la Institución.
8. Se podrá tomar en cuenta a candidatos extranjeros solo si cumplen con todas las exigencias establecidas en la Constitución, la LOSEP y su Reglamento.
9. La Institución mantendrá actualizada la base de datos de aspirantes.
10. Será responsabilidad del Director/a de la Unidad de Administración de Talento Humano del CEAACES vigilar el estricto cumplimiento del proceso y procedimiento de reclutamiento y selección de talento humano.

## DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO

El sistema de administración de talento humano por competencias se compone de siete procesos que se exponen en la Figura No. 6.1.



**Figura No. 6.1 Procesos del Sistema de Administración de Talento Humano por competencias**

El presente proyecto de titulación se enfoca en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano, sin embargo es tan solo una parte y la institución deberá considerar la implementación de la gestión por competencias en los demás procesos a fin de lograr una integración con enfoque sistémico que le permita asumir mayores retos y obtener mejores resultados.

Con relación a la planeación de talento humano, la Ley Orgánica de Servicio Público establece que: “Las Unidades de Administración de Talento Humano (UATH) estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.

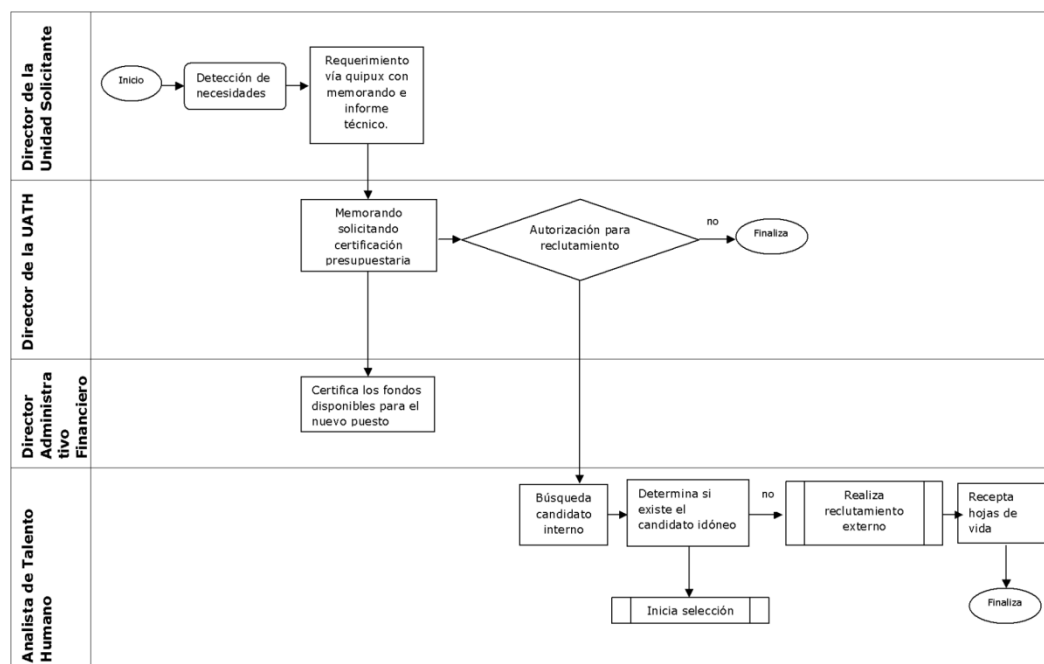
De acuerdo a los artículos 55 y 56 de la Ley Orgánica de Servicio Público, las UATH de las Entidades del Sector Público, enviarán al Ministerio de Relaciones Laborales, la planificación institucional del talento humano para el año siguiente para su aprobación, la cual se presentará treinta días posteriores a la expedición de las directrices presupuestarias para la proforma presupuestaria del año correspondiente” (Asamblea Nacional, 2010).

Por lo tanto, el CEAACES anualmente realiza su planificación y solicita el presupuesto correspondiente para poder realizar las contrataciones de personal.

## **RECLUTAMIENTO**

El objetivo principal del reclutamiento es, tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización dependiendo de la necesidad.

Una vez que se han identificado los requerimientos de personal mediante la aplicación del subproceso de planeación, se desarrolla el subproceso de reclutamiento, el cual inicia con la detección de la necesidad de contratación y termina cuando se reciben las hojas de vida.



**Figura No. 6.2 Diagrama del proceso de reclutamiento**

Es necesario que el CEAACES realice una exploración interna; es decir, el reclutamiento debe iniciar en la propia Institución; luego de haber agotado este análisis se deberá salir al mercado.

### Reclutamiento interno

Al presentarse determinado requerimiento de personal, la Institución puede intentar llenar la vacante mediante la reubicación de los colaboradores, siempre y cuando cumplan con las políticas de reclutamiento y selección de talento humano para este caso; y con el perfil requerido para el puesto.

Para ello, se debe consultar la base de datos de los colaboradores con el fin de identificar quien puede ser apto para ocupar la nueva vacante. Ya sea que

se haya capacitado, tenga un desempeño eficiente y cumpla con las exigencias del perfil del puesto a ocupar.

### **Reclutamiento externo**

Se da cuando al existir determinado requerimiento de personal, la institución busca satisfacer dicho requerimiento con candidatos externos atraídos mediante el procedimiento de reclutamiento.

#### **Técnicas de reclutamiento externo**

- ✓ Consulta en la base de datos de la institución.
- ✓ Publicaciones en las Universidades
- ✓ Bolsa de empleo creada en la página web del CEAACES
- ✓ Portal Socio empleo
- ✓ Computrabajos, multitrabajos
- ✓ Anuncio en diarios de circulación nacional

Se deberá procurar en primera instancia agotar los recursos que no tienen costo adicional en especial el portal socio empleo que es de conocimiento a nivel nacional.

Una vez que se haya decidido optar por la opción de salir a buscar en el mercado externo, es importante que el anuncio contenga información clave y resumida acerca de la Institución, la posición a cubrir, requisitos que debe

cumplir el postulante, lugar de trabajo, remuneración y grupo ocupacional, la fecha hasta la cual puede aplicar a la posición.

## SELECCIÓN

El objetivo de la selección de recursos humanos es clarificar y escoger los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

Constituye un proceso de comparación entre las exigencias y requisitos del puesto y las características de los candidatos que se presentan, así como una comparación de varios candidatos entre sí con la clara intención de escoger al más idóneo.

Este proceso inicia con la clasificación de las hojas de vida recibidas y termina con la aprobación del Presidente del CEAACES.

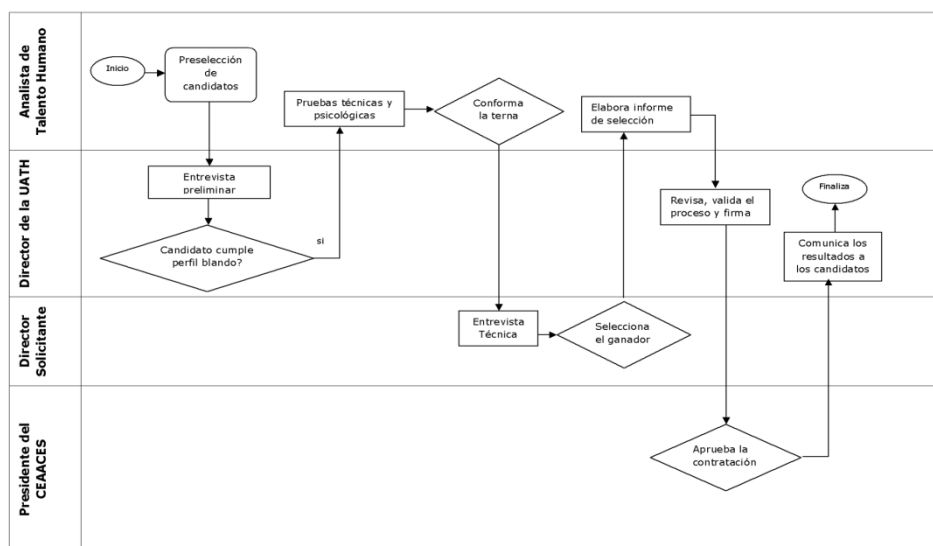


Figura No. 6.3 Diagrama del proceso de selección

## **PROCEDIMIENTO PARA DESARROLLAR EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO**

La Institución carece de procedimientos desarrollados en lo referente a la administración de talento humano, con ese antecedente se propuso un procedimiento compuesto de los siguientes ítems:

**ENCABEZADO.-** Aparecerá en todas las páginas del documento, en él se indicará: Logotipo de la Institución, Identificación del tipo de procedimiento, se asignará un número al documento y la entrada en vigor del procedimiento, desde su edición inicial.

**RECUADROS DE RESPONSABILIDAD.-** Se incluirán las firmas de quien elaboró, quien revisó y quien aprobó el procedimiento y las fechas correspondientes.

**INDICE.-** Se reflejará en él todo el contenido del procedimiento.

**OBJETIVO.-** En él se expondrá la actividad o actividades que se describen en el documento.

**ALCANCE.-** Aquí se delimita el ámbito de aplicación de las actividades recogidas en el punto anterior.

**DEFINICIONES.-** Se incluyen las definiciones de los conceptos utilizados en la redacción del documento y cuya interpretación pudiera inducir a error o que bien no sea de uso común.



**DESARROLLO.-** Se describen, por orden cronológico, las etapas o pasos necesarios para realizar las actividades que son objeto del procedimiento.

**REFERENCIAS.-** Se incluirá un listado con todas las normas, documentos, capítulos del manual de calidad, procedimientos u otros documentos que complementen o sean necesarios para el desarrollo del documento.

**ANEXOS.-** Se indica información de soporte o que mantenga relación con el procedimiento, como por ejemplo formatos o modelos.

El desarrollo del procedimiento propuesto para reclutamiento y selección de talento humano del CEAACES bajo la modalidad de servicios ocasionales se presenta en el Anexo F.

## **CAPÍTULO VII**

### **IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Una vez desarrollados y difundidos los procesos y procedimientos de reclutamiento y selección de talento humano estos se aplicaron a las contrataciones de personal requeridas en el mes de abril.

#### **CANTIDAD DE PERSONAL SELECCIONADO VS. NÚMERO DE CANDIDATOS**

El proceso propuesto en el presente proyecto se implementó en la selección de 70 Elaboradores de preguntas, requerimiento solicitado por la Dirección de aseguramiento de la calidad, siguiendo el procedimiento detallado en el capítulo anterior.

En el informe técnico presentado por la Dirección de Aseguramiento de la Calidad indica que: “ ... la necesidad de contratar el personal antes señalado corresponde a la evaluación de conocimientos que se realizará en los próximos días a los estudiantes del último de año de todas las universidades del país, este es un proyecto de gran magnitud y responsabilidad ...”

A fin de satisfacer el requerimiento de personal y contando con la certificación presupuestaria de fondos, se inició el procedimiento de reclutamiento y selección, en el que hubo un amplio número de participantes como se detalla a continuación:

**Tabla No. 7.1:**  
**Preselección de candidatos**

MEDIOS UTILIZADOS	No. CANDIDATOS QUE APLICARON	
	Cumplen el perfil	No cumplen el perfil
Bolsa de empleo CEAACES	25	6
Multitrabajos		
Computrabajos	141	42
RSE		
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>48</b>

En las publicaciones realizadas en multitrabajos y computrabajos se solicitó que la hoja de vida sea enviada al correo electrónico que el CEAACES ha definido para este caso, por lo que no se tiene un dato exacto de cuantos candidatos vieron la publicación en estos medios.

### **METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA SELECCIÓN**

Por la cantidad de personal requerido por la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, el Director de la UATH decidió realizar una selección grupal en la que participaron los 166 candidatos preseleccionados.

En este caso las competencias que se buscaba valorar en los candidatos son:

## ORGANIZACIONALES:

Tabla No. 7.2:

## Competencias organizacionales a evaluar en los Candidatos

COMPETENCIA	GRADO	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
Gestión y logro de objetivos	A	Conforma y participa de equipos de trabajo inteligentemente y maximiza la obtención de resultados positivos para la organización; selecciona colaboradores/as, presta siempre atención a la formación de personas y sabe cuándo y cómo es conveniente delegar tareas.
Adaptabilidad a los cambios del entorno	A	Promueve en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios producidos en el entorno de la organización, tanto local como externo.
Ética y sencillez	A	Genera confianza en otros al diseñar métodos de trabajo aplicables a toda la organización, no burocráticos, transparentes y de fácil comprensión partiendo de una perspectiva diferente.
Trabajo en equipo	A	Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización.

## TÉCNICAS:

Tabla No. 7.3:

## Competencias técnicas a evaluar en los Candidatos

COMPETENCIA	GRADO	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
Iniciativa	A	Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales y/o globales, con visión de largo plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos.
Tolerancia a la presión de trabajo	A	Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en cortos espacios de tiempo, durante jornadas intensas y prolongadas.
Integridad	A	Es justo y seguro en la creación y aplicación de procesos y procedimientos dentro de la organización.

Los ejercicios que se aplicaron a fin de evaluar las competencias antes citadas se detallan a continuación(Quelal Mena, 2010):

**Ejercicio 1:**Competencias a evaluar:

- ✓ Iniciativa
- ✓ Tolerancia a la presión de trabajo
- ✓ Gestión y logro de objetivos
- ✓ Adaptabilidad a los cambios del entorno
- ✓ Trabajo en equipo

Tiempo: 20 minutos

Materiales: Objetos en desuso entregados por el Analista de Talento Humano

Procedimiento:

- ✓ Se formaron dos equipos compuestos de 5 personas y trabajaron simultáneamente.
- ✓ Se entregó a cada equipo 5 objetos en desuso.
- ✓ Cada equipo es una empresa que se dedica a dar soluciones integrales a sus clientes.
- ✓ La política de la empresa está orientada a la solución más eficiente, tratando siempre de ahorrar costos.

- ✓ A cada equipo se le solicitó armar con todos los objetos en desuso que se le entregó un objeto que se pueda usar.
- ✓ El equipo debía argumentar la funcionalidad del objeto que creó y el segmento de consumidores al que se dirigía, para lo cual seleccionó a un integrante para que haga la exposición frente a los evaluadores.

## **Ejercicio 2**

### Competencias a evaluar:

- ✓ Ética y sencillez
- ✓ Integridad

Tiempo: 20 minutos

Materiales: Papel, marcadores de color.

### Procedimiento:

- ✓ Se formaron equipos de 5 personas, distintos a los del ejercicio anterior, se asignó un líder de equipo.
- ✓ Se definió un supuesto: Se ha logrado determinar la fecha del día del fin del mundo, pero no es un fin catastrófico ni caótico; sencillamente a las 12 horas de ese día, como si se apagara la energía eléctrica de una casa, se va a apagar la energía de la vida en el mundo. Sin explosiones, ni guerras ni estallidos cósmicos o nucleares. El acontecimiento se dará a un mes de la fecha de realización del ejercicio.

- ✓ La tarea a realizar consistió en planificar las actividades individuales y grupales que se podrían llevar a cabo durante ese mes para cumplir el siguiente objetivo: Alimentar a todas las personas de escasos recursos que viven en las calles a nivel mundial.
- ✓ El líder de equipo definió un tiempo para cada miembro del equipo a fin de que pueda pensar el plan de forma individual.
- ✓ Cada participante recibió un papel de manera que pueda hacer un esquema visual de la planificación durante el mes.
- ✓ Después del trabajo individual, se realizó la puesta en común de opiniones y criterios a través de la exposición de los afiches realizados obteniendo como producto final el plan grupal que lo expuso el líder de equipo.

Por ser un requerimiento de contratación urgente las pruebas técnicas se tomaron en el mismo día a los 166 candidatos, pero se sugirió que en futuras contrataciones se lo haga en otro día a fin de que los candidatos estén tranquilos, relajados y para que el Analista de Talento Humano pueda coordinar de mejor forma la entrevista grupal y las pruebas técnicas.

Al final del procedimiento se escogieron a los candidatos con las más altas puntuaciones y se logró cubrir al 100% el requerimiento de personal.

### **SEGUIMIENTO DEL NUEVO PROCESO APLICADO**

A continuación se presentan los flujogramas del proceso aplicado para el reclutamiento y selección de 70 Elaboradores de preguntas:

ACTOR	ACTIVIDAD		TIEMPO	COSTO
Director de la Unidad de Aseguramiento de la	Realiza el requerimiento de personal y lo justifica mediante informe técnico	*	15 min	\$ 4,35
Director UATH	Solicita certificación presupuestaria	*	15 min	\$ 4,35
Director Administrativo Financiero	Emite certificación presupuestaria	*	1 hora	\$ 17,39
Director UATH	Autoriza iniciar con el reclutamiento	*	5 min	\$ 1,45
Analista de Talento Humano	Revisa base de datos de candidates	*	8 horas	\$ 60,60
Analista de Talento Humano	Publica la convocatoria en el portal de RSE, Multitrabajos y computrabajos	*	1 hora	\$ 7,58
Analista de Talento Humano	Solicita candidatos al CONADIS	*	30 min	\$ 3,79
CONADIS	Envia su respuesta	*	4 horas	\$ 0,00
Analista de Talento Humano	Recepta hojas de vida de los candidates	*	32 horas	\$ 0,00
			47 h. 5 min	\$ 99,50

Figura No. 7.1: Proceso de reclutamiento de talento humano del CEAACES



ACTOR	ACTIVIDAD	○	□	○	▷	◻	◇	△	TIEMPO	COSTO
Analista de Talento Humano	Realiza preselección de candidatos	*							16 horas	\$ 121.20
Director de la UATH y Director de la	Realiza entrevista grupal								16 horas	\$ 556.60
Analista de Talento Humano	Aplica pruebas técnicas		*						16 horas	\$ 164.40
Analista de Talento Humano	Califica pruebas técnicas		*						6 horas	\$ 45.45
Analista de Talento Humano	Selecciona los candidatos con mayor puntaje							*	1 hora	\$ 7.58
Analista de Talento Humano	Elabora el informe de selección		*						1 hora	\$ 7.58
Director de la UATH	Revisa el informe, lo firma y lo remite al Presidente de la Institución con un		*						30 min	\$ 8.70
Presidente del CEAACES	Aprueba la contratación	*							8 horas	\$ 204.07
									64 h. 30 min	\$ 1,115.56

Figura No. 7.2: Proceso de selección de talento humano del CEAACES

## 7.4 INDICADORES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Con el fin de evaluar la eficiencia del proceso propuesto se elaboraron los siguientes indicadores con sus respectivas interpretaciones:

### Indicador No. 1

$$\begin{aligned} \text{Tiempo de reclutamiento} &= (\Sigma \text{ horas de reclutamiento y selección})/8 \text{ horas} \\ &= \mathbf{14 \text{ días laborables}} \end{aligned}$$

El seguimiento del nuevo proceso aplicado permitió determinar que el reclutamiento y selección de 70 Elaboradores de preguntas, demoró 14 días laborables contados desde que el Director de la Unidad realizó el requerimiento de personal hasta que el Presidente del CEAACES aprobó la contratación.

### Indicador No. 2

$$\begin{aligned} \text{Variación en el tiempo de} & & \text{Tiempo RyS proceso propuesto - tiempo RyS} \\ \text{reclutamiento} &= & \text{proceso actual} \\ &= & \mathbf{-12 \text{ días}} \end{aligned}$$

Con este indicador se puede observar que existe una disminución en el tiempo de reclutamiento y selección de personal al utilizar el proceso propuesto, pues hay una disminución de 12 días laborables, y esto se da en razón de que ya no es necesario realizar algunas actividades tales como:

- ✓ Solicitar a Comunicación social el diseño de la convocatoria

- ✓ Solicitar que el Analista Administrativo seleccione en el portal de compras públicas el medio de comunicación para la publicación.
- ✓ Se acorta el tiempo de espera en recibir la aprobación del Presidente, pues la UATH cuenta con anticipación con toda la información necesaria para la decisión.

### **Indicador No. 3**

$$\begin{aligned} \text{Productividad en la selección} &= \# \text{ de personas solicitadas} / \# \text{ personas seleccionadas} \\ &= \mathbf{100\%} \end{aligned}$$

Al cubrir todo el requerimiento realizado por la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, se determina que la productividad en la selección es del 100%.

### **Indicador No. 4**

$$\begin{aligned} \text{Variación del costo de reclutamiento y selección} &= \text{Costo RyS propuesto} - \text{Costo RyS actual} \\ &= \mathbf{-3106,75} \end{aligned}$$

Con el costeo realizado tanto al proceso actual como al propuesto se detectó que existe un ahorro de \$3106,75 al aplicar el proceso que se propone, hay que recalcar que el costo obtenido en el proceso de reclutamiento y selección de los 70 Colaboradores fue dividido al unitario puesto que el proceso que se tomó como línea base era para el reclutamiento y selección de 1 Colaborador, razón por la que se buscó unificar los criterios de comparación.

## CONCLUSIONES

- ✓ El proceso de selección de talento humano que aplicaba el CEAACES no tomaba en consideración criterios de evaluación de los candidatos, pero con la aplicación del presente proyecto en cada fase del proceso el candidato es calificado de acuerdo a las puntuaciones expuestas en el Capítulo VI del presente documento, garantizando así que el personal seleccionado cumple con los requisitos establecidos para cada puesto.
- ✓ La propuesta que se realiza en este proyecto de tesis se ajusta a las necesidades institucionales del CEAACES y es completamente aplicable.
- ✓ La implementación de la presente propuesta se constituye en una forma de optimizar el recurso económico y el tiempo.
- ✓ Al aplicar el proceso propuesto se logra mayor eficiencia en la Organización, específicamente en la Dirección de Talento Humano, pues ésta asume sus responsabilidades y toma el protagonismo necesario en el reclutamiento y selección de talento humano.
- ✓ Como herramienta de gestión, el perfil de competencias facilita la selección, orienta la formación, indica el camino que se debe tomar en el desarrollo profesional, e incluso es una referencia para valorar los puestos y la retribución.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Difundir el proceso y procedimiento desarrollado en este proyecto entre las personas que conforman la UATH del CEAACES, de tal manera que tengan los conocimientos necesarios respecto del mismo y conozcan la importancia de aplicarlo.
- ✓ Aplicar la propuesta diseñada y adaptada para el CEAACES, de tal forma que el área de Talento Humano se vea fortalecida y aporte soluciones estratégicas a la Institución.
- ✓ Los instrumentos proporcionados en este proyecto (Manual de puestos, catálogos de competencias, procesos y procedimiento) deberán ser actualizados conforme las necesidades institucionales.
- ✓ La Institución puede considerar en un futuro y de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria implementar un software para evaluar competencias lo que le permitirá ser más eficiente.
- ✓ Implementar la gestión por competencias en los demás subsistemas de talento humano, ya que representa una herramienta esencial para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la Institución con enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2011). *Diccionario de competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Gestión estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Asamblea Nacional. (12 de Octubre de 2010). LOES. *Ley Orgánica de Educación Superior*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Asamblea Nacional. (06 de Octubre de 2010). LOSEP. *Ley Orgánica de Servicio Público*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Asamblea Nacional. (01 de Abril de 2011). Reglamento a la LOSEP. *Reglamento de aplicación de la Ley Orgánica de Servicio Público*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Castro Manjarrez, G. (10 de Junio de 2010). *Slideshare.net*. Recuperado el 15 de diciembre de 2012, de Slideshare.net: <http://www.slideshare.net/Giovannycastromz/fuentes-y-tecnicas-de-recoleccion-de-informacion>
- Cerna, J. C. (27 de Mayo de 2012). *Monografías.com*. Recuperado el 03 de Enero de 2013, de Monografías.com: <http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw - Hill.
- Cuenca Servera, J. (30 de junio de 2010). Manual de gestión de recursos humanos. *Manual de gestión de recursos humanos*. -, -, -: Primera Edición.
- Hernández Sampieri, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mexico, D.F.: McGraw - Hill.

Ministerio de Relaciones Laborales. (02 de Septiembre de 2005). Norma Técnica de Clasificación de Puestos. *Norma Técnica de Clasificación de Puestos* . Quito, Pichincha, Ecuador.

Pereda Marín, S. (2004). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Quelal Mena, D. M. (- de Diciembre de 2010). Tesis de Grado. *Diseño y propuesta de un modelo de gestión para la selección y contratación del personal en las empresas pequeñas y medianas del Distrito Metropolitano de Quito* . Quito, Pichincha, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional.

Sherman, A. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico, D.F.: Cengage Learning, Inc.

Velasco, A. (18 de Diciembre de 2010). Administración por procesos. *Texto de estudio* . Quito, Pichincha, Ecuador: ESPE.

**ANEXOS**