

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**DIPLOMADO EN GESTION DEL TALENTO HUMANO**

**TESINA FINAL**

**TEMA:**

**TRANSFERENCIA DE FUNCIONES Y RECURSOS HUMANOS DEL  
CENTRO DE RECONVERSIÓN ECONOMICA DEL AZUAY, CAÑAR  
Y MORONA SANTIAGO – CREA PERIODO FEBRERO 2008**

**REALIZADO POR:**

**ANDREA PATRICIA VALDIVIESO AVILES**

**XIMENA SOLEDAD TORRES TAMAYO**

**NOVIEMBRE 2007/ JUNIO 2008**

# ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
RESUMEN DEL PROYECTO	1
INTRODUCCIÓN	2
ÁREA DE IMPLEMENTACIÓN	2
TEMA	3
ANTECEDENTES	3
JUSTIFICACIÓN	4
OBJETIVOS	5
HIPÓTESIS	5
<b>CAPITULO 1</b>	
1.- HERRAMIENTAS APLICADAS	6
1.1- TEST FIGS	6
1.1.1- LAS COMPETENCIAS	7
1.1.2- COMPETENCIAS ANALIZADAS Y APLICADAS EN ESTE DIAGNÓSTICO	8
1.2-ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO	9
1.2.1- EL TIEMPO PRODUCTIVO	9
<b>CAPITULO 2</b>	
1.- ANTECEDENTES EN LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS Y EL PROCESO DE INFORMACIÓN	10
2.- ANÁLISIS DE LAS VARIABLES RESULTANTES CONSIDERADAS DENTRO DEL PROCESO	11
2.1- CUADRO DE RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO DE RR.HH. DEL CREA	15
2.2.- INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS GENERALES OBTENIDOS	17

### **CAPITULO 3**

3.- PROPUESTA DE TRANSFERENCIA DE FUNCIONES Y RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO DE RECONVERSIÓN ECONÓMICA DEL AZUAY CAÑAR Y MORONA SANTIAGO	19
3.1- BIENES MATERIALES DE LA INSTITUCIÓN	19
3.2- POSIBLES DESTINOS	20
3.3- POLÍTICAS Y TRANSFERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS	24
3.3.1-CUADRO DE LOS PUESTOS DE LOS TRABAJADORES	29
3.3.2-CUADRO DE LOS PUESTOS DE LOS EMPLEADOS	39
3.3.3-CUADRO DESTINO DE LOS EMPLEADOS INAR	41
3.3.4-CUADRO DE PUESTOS DE LOS EMPLEADOS MAGAR	41
3.3.5-CUADRO DE PUESTOS DE LOS EMPLEADOS SUPRESIÓN PARTIDAS	47
	47
CRONOGRAMA A SEGUIR	47
PRESUPUESTO	48
INDICADORES DE GESTIÓN	48
SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CORRECCIÓN	49
CONCLUSIONES	50
RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXO 1 ENTREVISTA PARA ESTABLECER TAREAS ESPECÍFICAS	54
ANEXO 2 ENTREVISTA PARA TRABAJADORES	
ANEXO 3 CUESTIONARIO PARA ESTABLECER TIEMPOS POR TAREAS ESPECÍFICAS	

## **RESUMEN DEL PROYECTO**

Nuestra propuesta tiene como objetivo primordial brindar a la Institución una herramienta con un soporte técnico que pueda servir para la toma de decisiones a un futuro mediano considerando la situación hasta ahora incierta de esta entidad.

Como preámbulo de análisis previo al planteamiento de nuestro proyecto es importante anotar los planes de renovación que tiene el Gobierno Central con respecto a las entidades públicas, el Centro de Reversión Económica del Azuay, Cañar y Morona Santiago CREA, al ser un Organismo de Desarrollo Regional , ODR, y frente a las declaraciones formales del ejecutivo, así como de la planificación nacional, está destinado a desaparecer en un corto tiempo debido a que ha cumplido el objetivo para el cual fue creado, convirtiéndose en la actualidad en una entidad que hasta cierto punto ha duplicado funciones que vienen realizando otras entidades como los municipios, consejos provinciales y otros ministerios.

Es importante visualizar a futuro como los Recursos Humanos del CREA, pueden estar optimizados de mejor manera, con esta finalidad hemos decidido trabajar en un Diagnóstico de sus Recursos Humanos, en donde podamos contar con las variantes y competencias necesarias para evaluar a todos los funcionarios que actualmente prestan sus servicios en la institución, para esto consideramos necesario establecer el tipo de relación que existe entre funcionarios frente a los administradores actuales y cual es su sentir con respecto al futuro de la institución y personal de los funcionarios, determinando el factor motivacional del personal.

Parte del proyecto además está considerar el Tiempo de Productividad que existe en la entidad, así como el factor de motivación y actitud positiva frente a lo laboral para todo el personal, considerando que en esta organización tenemos dos tipos de funcionarios que se dividen en trabajadores sujetos al régimen del Código Laboral y empleados públicos sujetos al régimen de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de la Remuneración del Sector Público, LOSCCA, con esta observación, a los señores empleados se les evaluará las competencias de actitud, responsabilidad, relaciones interpersonales y concepto de si mismos, no así a los señores

trabajadores debido al nivel y el tipo de funciones que desempeñan se considerará las variantes de actitud y motivación.

Como parte de este levantamiento de información adicionalmente se establecerá los índices de subutilización de los Recursos Humanos, enfocados al tiempo que estos desperdician en su jornada normal laboral.

Estableceremos por categorías técnicas y de competencias el personal más idóneo para una proyección de este a futuro para las posibles entidades que requieran de funcionarios valiosos para los cambios regionales, así como para formar parte de las instituciones nuevas, como ministerios que requieren de recursos humanos especializados.

## **INTRODUCCIÓN**

### **ÁREA DE IMPLEMENTACIÓN**

El proyecto podrá ser implementado dentro de la Cultura y Clima de la Organización , considerando a la fuerza laboral como elemento determinante dentro de la realidad de la organización debido a que la organización en la cual se centrará nuestro estudio es una entidad pública conformada por funcionarios de diversos extractos socioeconómicos así como valores frente a su actuar, Además presentaremos un informe respecto al Impacto en los Procesos de Cambio de este tipo de organismos, en donde existe una evidente subutilización de los recursos humanos así como marcadas evidencias de resistencia al cambio determinado por los años de servicio que tienen los funcionarios en la institución.

## **TEMA:**

### **“TRANSFERENCIA DE FUNCIONES Y RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO DE RECONVERSIÓN ECONÓMICA DEL AZUAY CAÑAR Y MORONA SANTIAGO – CREA PERIODO FEBRERO 2008”**

## **ANTECEDENTES**

El CREA CENTRO DE RECONVERSIÓN ECONÓMICA DEL AZUAY CAÑAR Y MORONA SANTIAGO, es un Organismo de Desarrollo Regional con más de 50 años de vida, actualmente su principal misión es preocuparse de la planificación, coordinación y ejecución de proyectos de desarrollo regional sustentable aportando con estas actividades a una nueva sociedad solidaria y equitativa.

La estructura de este Organismo está conformado por un Director Ejecutivo y 8 directores departamentales, divididos en las siguientes: Dirección de Planificación Institucional, Dirección de Desarrollo Organizacional o Financiera Administrativa, Dirección de Planificación de Estudios y Proyectos. Dirección de Desarrollo Sustentable, Dirección de Gestión de Recursos Humanos, Dirección de Asesoría Jurídica y las Direcciones de Cañar y Morona Santiago.

Como antecedentes, respecto al estado de situación laboral de la institución, dentro del CREA actualmente se cuenta con un total de 308 servidores, quienes están divididos en 174 Empleados sujetos a la LOSCCA (Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público), y 134 trabajadores sujetos al régimen del Código del Trabajo.

En consideración de las diversas propuestas del Gobierno Nacional para Ejecutar la Reforma Democrática del Estado y dar forma a una nueva Estructura Orgánica, dentro de la planificación se ha considerado establecer la escisión de los Organismos de Desarrollo Regional ODRS, realizando la transferencia de las funciones y los Recursos Humanos así como cierre de este tipo de entidades.

Durante estos últimos tres meses la Dirección de Gestión de Recursos Humanos de la Institución ha orientado su trabajo a realizar un reordenamiento y organización de los Recursos Humanos de la Institución.

## **JUSTIFICACIÓN**

La estructura de procesos descritos en el orgánico funcional vigente de la Institución, actualmente no se está aplicando, de acuerdo a la última reingeniería. El CREA debió cambiar su forma de trabajo buscando la eficiencia de sus Recursos Humanos, sin embargo debido a factores que no están acorde a la realidad institucional hasta ahora no se ha podido implementar una forma de trabajo, organizada de modo que permita la fluidez y agilidad de los trámites naturales de la organización. Como observación a este respecto el tiempo y la falta de adaptabilidad por parte de los funcionarios especialmente de apoyo a nuevas formas de realizar tareas es evidente, no sucediendo esto en los profesionales que realizan actividades técnicas de ejecución.

Nuestro trabajo se orienta hacia la escisión de este organismo, para lo cual hemos considerado 2 procesos claves:

- 1.- Inventario de los Recursos Humanos de la entidad
- 2.- Informe final del análisis Psicológico de competencias y el valor agregado de los puestos.

Los aspectos fundamentales a determinar son los siguientes:

- Responsabilidad.- Del empleado con respecto a las finalidades encomendadas dentro del trabajo diario.
- Relaciones Interpersonales.- Determinan el grado de efectividad de los empleados con respecto a mantener buenas relaciones interpersonales dentro de la organización, sean estas entre compañeros, con subalternos o con superiores.
- Motivaciones.- Enfoca claramente el grado de motivación de cada uno de los empleados frente al desempeño diario de su trabajo.

- Concepto de si Mismo.- Refleja el nivel de autoestima que tienen los empleados.
- Actitud Laboral.- Competencia considerada como la base de nuestro trabajo final, debido al destino que pueden tener los Recursos Humanos de esta entidad.

### **OBJETIVOS:**

- Aportar un criterio técnico y analítico hacia el destino final de los recursos humanos del actual Organismo de Desarrollo regional CREA
- Brindar resultados a los órganos administrativos a través de la aplicación de pruebas psicológicas en base a los cuales se tomará la decisión para la reubicación del talento humano.
- Presentar un proceso completo de desmontaje institucional con un enfoque hacia el máximo aprovechamiento de los Recursos Humanos existentes en la entidad realizando una adecuada gestión del Talento Humano.
- Establecer planes de mejora que se pueden implementar en las nuevas entidades que se formen.

### **HIPÓTESIS:**

*“Determinar si la transferencia de funciones y recursos humanos del centro de reconversión económica del Azuay, Cañar, y Morona Santiago – CREA, proporcionará un mejor rendimiento de los colaboradores en las nuevas entidades”.*

### **DESARROLLO**



## **CAPITULO 1**

### **1.- HERRAMIENTAS APLICADAS**

Para la elaboración del presente proyecto se ha considerado las principales normas de administración de Recursos Humanos, verificando en el sitio de trabajo la forma de ejecutar las funciones, responsabilidades, finalidades así como los resultados que generan cada puesto en lo concerniente a tiempos efectivos o productivos trabajados y documentos que soportan las actividades diarias de todos los empleados y trabajadores de la institución.

En este análisis se ha realizado una evaluación psicológica laboral en donde se han considerado las competencias básicas para un buen desempeño y una verificación sistemática de las actividades desempeñadas por el ocupante del puesto considerando los conocimientos y la experiencia del mismo.

#### **1.1.- TEST FIGS**

El test FIGS, como prueba aplicada a las organizaciones e industrias para determinar actitudes del personal, es considerado una herramienta primordial para establecer diagnósticos de los Recursos Humanos con un enfoque hacia las Competencias Laborales esenciales, la herramienta nos permite evaluar a una persona en relación a una empresa o a la perspectiva que el aplicante tiene de ella.

La herramienta está basada en un método de construcción que ofrece posibilidades para ser administrada a diversos grupos de personas que se desempeñen en varios campos organizacionales.

Los aspectos fundamentales que la herramienta determina son los siguientes:

- Responsabilidad.- Del empleado con respecto a las finalidades encomendadas dentro del trabajo diario.
- Relaciones Interpersonales.- Determinan el grado de efectividad de los empleados con respecto a mantener buenas relaciones interpersonales dentro de la organización, sean estas entre compañeros, con subalternos o con superiores.

- Motivaciones.- Enfoca claramente el grado de motivación de cada uno de los empleados frente al desempeño diario de su trabajo.
- Concepto de si Mismo.- Refleja el nivel de autoestima que tienen los empleados.

### **1.1.1.- LAS COMPETENCIAS**

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América Latina, han incorporado la gestión del talento humano basado en competencias laborales como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima laboral positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

Las empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de TH basados en competencia laboral.

El montaje de estos sistemas pasa por la definición de las competencias clave para la organización; su puesta a punto con la participación de los colaboradores, y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración, evaluación y promoción del personal.

Una competencia es una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. El análisis de competencias tiene como objeto identificar los conocimientos (knowledge), las destrezas (skills), las habilidades (abilities) y los comportamientos estimulantes (enabling behaviors) que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos.

En conclusión podemos definir a las **competencias** como un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos clave del negocio.

### **1.1.2- COMPETENCIAS ANALIZADAS Y APLICADAS EN ESTE DIAGNÓSTICO**

Conociendo anteriormente la importancia de las competencias dentro del ámbito organizacional y su concepto a continuación identificaremos las competencias y el factor motivacional evaluado por el test FIGS las mismas que deben ser tomadas en cuenta para la interpretación de los resultados de acuerdo a los cuadros de resultado.

**ACTITUD LABORAL “(Integridad DAD).-** es actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, las ideas y sentimientos abiertamente y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

**RESPONSABILIDAD LABORAL (Orientación al logro LOG).-** es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica orientación al logro.

**RELACIONES INTERPERSONALES (Desarrollo de interrelaciones INT).-** consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y calidad o redes de contacto con distintas personas”<sup>1</sup>

**CONCEPTO DE SI MISMO.-** comprende aquel espacio y tiempo en que el Yo se reconoce en las experiencias vitales de importancia que le identifican en propiedad, algo así como el "mi".<sup>2</sup>

**FACTOR MOTIVACIONAL.-** las motivaciones en el campo del desempeño laboral influyen en el trabajo para satisfacer necesidades extrínsecas, intrínsecas y trascendentes. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, las mismas que son diferentes en cada colaborador y dependerá de la gestión del talento humano que

---

<sup>1</sup> DICCIONARIO DE COMPETENCIAS HAY/McBER, Hay Group 1999

<sup>2</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

se realice para que se puedan entregar “recompensas justas” y obtener el desempeño adecuado.

## **1.2- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO**

El Análisis del Valor Agregado – AVA- tiene como objetivo primordial la determinación de la aplicación real de los tiempos utilizados en las principales actividades del puesto, la metodología se resume en los siguientes pasos:

- 1.- Determinación de las principales actividades o finalidades que ejecuta el auditado por medio del método de escalas para calificar actividades.
- 2.- Clasificación de las finalidades en actividades de: Operación, Inspección, Transporte, Demora y Archivo.
- 3.- Se establece el tiempo diario que el ocupante del puesto invierte en cada una de las actividades.

### **1.2.1.- EL TIEMPO PRODUCTIVO**

El tiempo efectivo o productivo hace referencia al trabajo productivo o improductivo, en donde el trabajo diario determina el logro de los objetivos propuestos. El tiempo efectivo es un valor que implica revisar actitudes hacia nosotros y hacia el entorno en donde es importante anotar ¿cómo lo emplea cada uno?

El tiempo efectivo total de una empresa es el resultado del tiempo individual y el tiempo colectivo en donde si no se lo considera será una variable sin la cual no se cumplirán los objetivos o metas comunes a uno o varios grupos (eliminación de tiempos muertos).

Al establecer con criterios objetivos una adecuada metodología de los tiempos efectivos utilizados por los ocupantes de los puestos en las funciones a ellos encomendadas y con la revisión de los resultados de acuerdo a la herramienta aplicada (AVA) la entidad podrá contar con parámetros claros que le permitan evaluar la productividad del personal y conocer con exactitud donde se genera tiempo extra innecesario o el tiempo muerto.

## CAPITULO 2

### 1.- ANTECEDENTES EN LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS Y EL PROCESO DE INFORMACIÓN

Previo a la aplicación de las herramientas se estudió a la entidad con respecto a su historia, el personal que forma parte de la misma, la visión, sus valores institucionales así como objetivos estratégicos, y el nivel de pertenencia que tienen los funcionarios respecto a desempeñar sus funciones así como cuidado de sus herramientas de trabajo.

Es importante destacar que para lograr un significativo grado de colaboración de los participantes se prepararon talleres por direcciones en donde se instruyó y asesoró a los funcionarios en el llenado de los formatos correspondientes para levantar la información concerniente a las funciones de los puestos que actualmente se encuentran desempeñando así como consultas respecto al los test aplicados.

Fue notoria la preocupación en el proceso sintiéndose, en ocasiones amenazados con respecto a su desempeño dentro de la entidad, existiendo resistencias al establecer los tiempos que les toman desarrollar ciertas tareas propias de sus puestos.

En otros casos se pudo ver que existían tareas que eran repetidas por dos y hasta tres personas de un mismo subproceso, lo que ocasiona que los trámites tengan un tiempo exagerado en ser procesados.

Como un antecedente muy importante a considerar dentro del proceso es que se trabajó con 2 grupos de funcionarios con diferencias bastante marcadas, si bien la totalidad de funcionarios que conforman la institución son 308, estos se dividen en 174 empleados y 134 trabajadores.

Los 174 empleados están bajo el régimen de servidores públicos es decir que para la transferencia de sus funciones se debe considerar la ley LOSCCA y su reglamento, lo que implica un análisis que realizaremos dentro de nuestro proyecto con un enfoque a los procedimientos legales pertinentes en caso de que exista transferencia de funciones hacia

otras instituciones, compras de renuncias, supresión de partidas o desvinculación de los servidores de acuerdo a los parámetros de la propuesta que presentaremos.

Los 134 trabajadores están dentro del grupo de funcionarios que desempeñan labores en las que involucra un esfuerzo físico evidente y no tan intelectual como es el caso de los señores empleados públicos, este grupo está amparado por el Código del Trabajo y el Contrato Colectivo vigente en la entidad.

Con esta explicación es comprensible el porqué se aplicaron herramientas diferentes, en el caso de los trabajadores debido a su nivel de educación la información se levantó en con entrevistas personales.

## 2.- ANÁLISIS DE LAS VARIABLES RESULTANTES CONSIDERADAS DENTRO DEL PROCESO

EMPLEADOS							
NUMERO	%	OBSERVACIONES	ACTITUD LABORAL	RESPONSAB. LABORAL	RELACION INTERPERS.	FACTOR MOTIVACION	CONCEPTO DE SI MISMO
174	100%	TOTAL EMPLEADOS	3,34	3,83	3,73	3.37%	4.42

La herramienta utilizada dentro del proceso de levantamiento de información respecto a las competencias que nos encontramos analizando en los empleados, nos apoya arrojando resultados cuantificados y establecidos de acuerdo a los parámetros que indica la ley para los empleados públicos descritos en el siguiente cuadro:

EQUIVALENCIAS	CALIFICACIÓN
EXCELENTE	5
MUY BUENO	4
SATISFACTORIO	3
DEFICIENTE	2
INACEPTABLE	1

La actitud laboral del total de los empleados tiene un promedio de 3.34 que equivale a un satisfactorio según nuestro cuadro de equivalencias lo que no es la ideal y adecuada para un grupo de profesionales con un alto grado de experiencia así como nivel de educación, un cuadro similar se puede observar en la variante de responsabilidad laboral y las relaciones interpersonales.

El factor motivacional de acuerdo a los resultados guarda su lógica con las variantes verificadas y nos da una pauta para analizar las posibles causas de un nivel mediano respecto a este factor.

Una vez validadas estas calificaciones, se procedió a realizar reuniones de trabajo con cada director de proceso y se pudieron obtener apreciaciones elevadas de falta de colaboración de los empleados respecto al cumplimiento óptimo pudiendo comprobarse poca urgencia y actitud para realizar las tareas y finalidades dentro de tiempos cortos.

Si observamos el la variante de concepto de si mismo, al analizar esta competencia nos encontramos con profesionales que se consideran altamente valiosos y con experiencia y conocimientos exclusivos en sus áreas de trabajo. El problema detectado hasta ahora es la falta de relación o incoherencia si se quiere llamar así de su nivel productivo con respecto a su autoestima.

EMPLEADOS							
NUMERO	%	OBSERVACIONES	P R O M E D I O S				COSTOS
			EDAD	AÑOS SERVICIO	SUELDOS	F. IMPRODUCTIVO	
174	100%	TOTAL EMPLEADOS	50,85	21,5	663,81	34,00%	\$ 5.227.818,10
34	20%	EMPLEADOS QUE DESEAN RETIRA	51,8	21,7	657,81	35,33%	\$ 754.433,10
140	80%	EMPLEADOS QUE DESEAN CONTIN	49,8	21,3	669,8	32,70%	\$ 4.473.385,00

Para continuar con el análisis del grupo de empleados públicos es importante considerar variantes como los promedios de edad y años de servicio de los funcionarios de la entidad, lo que nos da razones y bases para entender los resultados obtenidos en el cuadro de competencias analizadas de acuerdo a los resultados arrojados por el Test psicológico aplicado, podemos ver que los recursos humanos están en una edad promedio sobre los cincuenta años, llegando hasta los 70 en algunos casos, este factor puede llegar a ser de gran utilidad el momento de una transferencia de recursos es necesario establecer el grado de experiencia y capacitación que han sido beneficiados los funcionarios y el valor agregado que están actualmente aportando como profesionales especializados en determinadas áreas como análisis de suelos y proyectos enfocados a los recursos hídricos que son la fortaleza de esta organización.

Un factor determinante que nos sirve de apoyo para despejar las dudas que exponemos con respecto a la experiencia y aporte de los profesionales nos refiere el valor en porcentaje de

tiempo improductivo o tiempo desperdiciado en promedio por todos los empleados de la institución, es alto considerando que el grado de desviación puede estar entre un 7% y 10% de acuerdo a la posición analizada, en el momento de detallar el análisis por posiciones y perfiles podremos determinar los puesto que tienen un tiempo valioso productivo y que se pueden considerar como recursos valiosos para una transferencia de recursos.

El cuadro expone además una columna en la que se establece los costos o presupuesto necesario en caso de que se considere las aspiraciones de los señores empleados públicos respecto a su futuro dentro o en otra institución de ser el caso.

Las decisiones de los señores empleados son muy cambiantes respecto a su destino final, en un levantamiento por muestreo de sus opiniones respecto a la situación institucional manifiestan retirarse vendiendo su renuncia, pero en un par de días manifiestan su deseo de continuar prestando sus servicios por unos años más.

TRABAJADORES				
NUMERO	%	OBSERVACIONES	ACTITUD	MOTIVACIÓN
134	100%	TOTAL TRABAJADORES	2,75	2,6
104	77,62%	TOTAL TRABAJADORES QUE DESEAN RETIRARSE	2,5	2,3
30	22,38%	TOTAL TRABAJADORES QUE DESEAN CONTINUAR	3	2,9

Muy al contrario de los señores empleados, en el caso de los señores trabajadores sujetos al Código del Trabajo y Contrato Colectivo, en un porcentaje también muy diferente consideran que su tiempo o etapa de prestar servicio se ha cumplido y desean retirarse de la entidad.

Es muy evidente su desmotivación así como su actitud frente a las responsabilidades laborales, se sienten presionados por la diligencia sindical para no tramitar su salida, se muestran visiblemente cansados y con disposición de retiro.

El factor motivación es más bajo con respecto a sus compañeros los empleados públicos y se debe a que constantemente están enfrentando la exigencia de sus derechos frente a sus responsabilidades. En este análisis es importante mencionar que existe un número alto de trabajadores que no tienen funciones ya que según sus contratos, los puestos para los que



fueron contratados y deben desempeñar son, cocineros, cadeneros, entre otros... los mismos que hace mucho tiempo dejaron de ser necesarios dentro de la entidad, en vista de la imposibilidad de cambiar sus funciones de acuerdo a los derechos adquiridos con el tiempo, la única alternativa sería aplicar un despido intempestivo.

TRABAJADORES							
NUMERO	%	OBSERVACIONES	P R O M E D I O S				COSTOS
			EDAD	AÑOS SERVICIO	SUELDOS	F. IMPRODUCTIVO	
134	100%	TOTAL TRABAJADORES	55,55	23,2	399,8	52,21%	5.830.626,20
104	77,62%	TOTAL TRABAJADORES QUE DESE	56	25,5	407,9	57,00%	4.584.399,40
30	22,38%	TOTAL TRABAJADORES QUE DESE	55,1	20,9	391,6	47,50%	1.246.226,80

Con este cuadro podemos completar nuestro análisis observando que los trabajadores de mayor edad son los que desean retirarse de la entidad, y que adicionalmente son quienes tienen un tiempo desperdiciado o improductivo bastante alto.

Los sindicatos fueron creados para establecer un respeto a los derechos de los trabajadores, sin embargo en instituciones como el CREA, para los administradores se torna en un obstáculo para cumplir con algunos objetivos institucionales, las presiones de este grupo son a diario así como sus amenazas de demandas, paros y acciones de hecho, no permiten que se avance con los proyectos en varias ocasiones. La pregunta en este caso es: No es más conveniente contratar las obras de infraestructura que realizan los trabajadores, como lo hacen empresas como el Municipio y Consejo Provincial, si la respuesta es probablemente o si, entonces una primera propuesta de reestructuración en pro de mejorar la utilización de los Recursos Humanos sería prescindir de este grupo de funcionarios.

En este punto es importante que hagamos una aclaración respecto a los costos que hemos presupuestado tanto para empleados como trabajadores, estos se basan en el reciente aprobado mandado 2 y 4 de la asamblea constituyente, los mismos que limitan el cobro de indemnizaciones para trabajadores y empleados públicos en un monto hasta de \$60.000,00 incluyendo si estos pertenecen a los sindicatos.

## 2.1- CUADRO DE RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO DE RR.HH. DEL CREA

### CUADRO RESUMEN DE DIAGNOSTICO DE RECURSOS HUMANOS DEL CREA

EQUIVALENCIA CALIFICACION	
EXCELENTE	5
MUY BUENO	4
SATISFACTORIO	3
DEFICIENTE	2
INACEPTABLE	1

#### EMPLEADOS

NUMERO	%	OBSERVACIONES	EDAD	P AÑOS SERVICIO	R SUELDOS	O M E D I O			COSTOS POR INDEMNIZACION
						ACTITUD	MOTIVACIÓN	T.IMPRODUCTIVO	
174	100%	TOTAL EMPLEADOS	50,8	21,5	663,81	3,34	3,37	34,01%	\$ 5.227.816,10
34	20%	EMPLEADOS QUE DESEAN RETIRARSE	51,8	21,7	657,81	3,4	2,98	35,33%	\$ 754.431,10
140	80%	EMPLEADOS QUE DESEAN CONTINUAR	49,8	21,3	669,8	3,27	3,75	32,70%	\$ 4.473.385,00

#### TRABAJADORES

NUMERO	%	OBSERVACIONES	EDAD	P AÑOS SERVICIO	R SUELDOS	O M E D I O			COSTOS POR DESPIDO
						ACTITUD	MOTIVACIÓN	T.IMPRODUCTIVO	
134	100%	TOTAL TRABAJADORES	55,55	23,2	399,75	2,75	2,6	52,20%	5.830.626,20
104	77,62%	TOTAL TRABAJADORES QUE DESEAN RETIRARSE	56	25,5	407,9	2,5	2,3	57,00%	4.584.399,40
30	22,38%	TOTAL TRABAJADORES QUE DESEAN CONTINUAR	55,1	20,9	391,6	3	2,9	47,50%	1.246.226,80

CUADRO DE DISTRIBUCION DE EMPLEADOS POR DIRECCIONES		
%	#	DIRECCIÓN
2,86%	5	DIRECCION EJECUTIVA
1,73%	3	AUDITORIA INTERNA
1,73%	3	ASESORIA JURIDICA
25,86%	45	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
6,32%	11	RECURSOS HUMANOS
1,73%	3	PLANIFICACIÓN
8,62%	15	FORMULACION DE PROYECTOS
31,03%	54	DESARROLLO SUSTENTABLE
11,50%	20	DIRECCION CAÑAR
8,62%	15	DIRECCIÓN MORONA SANTIAGO
100,00%	174	TOTALES

CUADRO DE DISTRIBUCION DE TRABAJADORES POR DIRECCIONES		
%	#	DIRECCIÓN
0,75%	1	DIRECCION EJECUTIVA
0,00%	0	AUDITORIA INTERNA
0,00%	0	ASESORIA JURIDICA
29,10%	39	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
0,00%	0	RECURSOS HUMANOS
0,00%	0	PLANIFICACIÓN
0,00%	0	FORMULACION DE PROYECTOS
50,00%	67	DESARROLLO SUSTENTABLE
10,45%	14	DIRECCION CAÑAR
9,70%	13	DIRECCIÓN MORONA SANTIAGO
100,00%	134	TOTALES
100,00%	308	TOTALES

DISTRIBUCION POR LA NATURALEZA DE FUNCIONES				
NATURALEZA	PROFESIÓN	#	PROMEDIO EDAD	
P.TECNICO	BACHILLER AGRONOMO	8	51,3	
	BACHILLER AGROPECUARIO	8	51,1	
	INGENIERO AGRONOMO	13	50,1	
	INGENIERO CIVIL	7	51,8	
	INGENIERO QUIMICO	4	52,14	
	INGENIERO ZOOTECNISTA	1	42	
	MEDICO BIOQUIMICO	1	70	
	MEDICO VETERINARIO	8	54	
	TECNICO AGROPECUARIO	2	47	
	TOPOGRAFO	1	56	
	SOCIOLOGO	1	45	
	TOTAL P.TECNICO		54	51,86
P.OPERATIVO	SECRETARIAS / CONSJ.	86	51,8	
P.ADMINISTRATIVO	PROFESIONALES VARIOS	34	48,7	

TRABAJADORES	FUNCIONES	#	PROMEDIO EDAD
	MECANICA	15	53
	CHOFERES	30	55
	OPERADORES MAQUINARIA	21	55
	OTROS	68	57

Este cuadro nos muestra un resumen completo de la distribución de los Recursos Humanos del CREA, es importante que establezcamos el número de funcionarios asignados en cada dirección, esto permite tener una visión preliminar de la composición y perfiles que están prestando actualmente sus servicios en esta entidad.

Es necesario mencionar nuevamente que la fortaleza de esta institución está en la elaboración de proyectos y construcción de canales de riego así como obras en pro de la conservación del estado natural de las Cuencas Hidrográficas, por este motivo se ha especificado el personal técnico con el que cuenta la entidad.

Procesos de apoyo como las direcciones de Recursos Humanos, son grandes en su número de personal en comparación con el número de funcionarios, se debe a que cuenta con servicios médicos generales directos y con poco valor agregado. La dirección de Desarrollo Organizacional tiene una estructura y tiempos improductivos elevados, debido a la subutilización de recursos así como la duplicidad de trámites internos para gestionar pagos.

## **2.2.- INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS GENERALES OBTENIDOS**

En este punto es importante exponer a cerca de la cultura y clima de esta entidad. El CREA es una institución que a medida que ha pasado el tiempo ha ido perdiendo su fuerza y presencia en la región debido a que otras entidades han ido asumiendo las funciones para las que esta organización fue creada, si bien esta entidad tuvo un papel protagónico en obras como la creación del Parque Industrial de Cuenca, la colonización de Morona Santiago, la construcción de carreteras hacia el Oriente Ecuatoriano, entre otras, con el pasar de los años ha ido reduciendo su presupuesto y disminuyendo sus competencias.

El principal factor que ha llevado a esta entidad a la situación actual es el factor político, al ser el CREA, un Organismo de Desarrollo Regional, que depende de la Presidencia de acuerdo a su ley sustitutiva, ha hecho que a medida que se han cambiado los gobiernos de turno se han cambiado las administraciones de la entidad, contando en más de una ocasión con personal que carecía de conocimientos técnicos para manejar los proyectos y dar las directrices adecuadas para robustecer esta organización.

Actualmente el gobierno ha realizado un análisis basado en una consultoría con respecto a las competencias de todos los ODR; Organismos de Desarrollo Regional a nivel nacional, concluyendo que estas debido al poco valor agregado que generan deben transformarse.

Hasta la fecha estos organismos están en algunos casos iniciando ya sus procesos de transformación, en otros estos estarían por comenzar, como es el caso del CREA, para el cual nuestro aporte basado en un informe técnico y considerando varios insumos, así como datos referenciales como las posibles entidades a donde se realizaría la transferencia de Recursos Humanos y materiales del CREA.

## **CAPITULO 3**

### **3.- PROPUESTA DE TRANSFERENCIA DE FUNCIONES Y RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO DE RECONVERSIÓN ECONÓMICA DEL AZUAY CAÑAR Y MORONA SANTIAGO**

Una vez concluido el proceso de análisis y establecido el Diagnóstico de los Recursos Humanos de la entidad, base para establecer el destino de los recursos del CREA, es imperativo tomar precaución en las alternativas así como factores que son vitales para el destino final.

#### **3.1- BIENES MATERIALES DE LA INSTITUCIÓN**

Al igual que se ha establecido un diagnóstico de Recursos Humanos, adicionalmente la entidad ha trabajado en un estado a la fecha de todos sus bienes materiales, tanto muebles como inmuebles.

Con respecto a los bienes inmuebles dentro de la institución existen los bienes productivos, como son las granjas, los edificios administrativos y otros en donde la institución realiza proyectos y trabajos que son parte de su plan de acción, sin embargo también existen bienes inmuebles improductivos que son propiedades que en la actualidad no producen ningún ingreso a la entidad.

Con respecto a los bienes improductivos existe en la actualidad la disposición por parte del directorio para que se someta a un proceso de venta, el mismo que una vez concluido, dé la opción a la entidad para destinar los recursos obtenidos al pago de los costos del personal que tendrían el destino de supresión de partida.

#### **3.2- POSIBLES DESTINOS**

Hasta la fecha se ha creado el Instituto Nacional de Recursos Hídricos, INAR, esta nueva institución sería una a la cual tendría opción como prioridad el personal técnico del CREA.

Otra que contemplaría las competencias de fomento productivo, determinadas en la producción de las granjas, sería el INIAP, que forma parte del MAGAP, por lo que hemos

considerado a este ministerio como candidato para que pueda asumir algunas competencias del CREA.

La forma como los recursos formarían parte de las entidades estaría determinada como una transferencia en la cual tanto el presupuesto como los recursos materiales y humanos a partir de una fecha que se determine a futuro pasarían a fortalecer las entidades de destino.

Un factor importante a considerar son las políticas que el gobierno implementará antes y en el transcurso de la culminación del proceso de transformación.

### **3.3- POLÍTICAS Y TRANSFERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Adicionalmente y como parte de esta propuesta se ha recogido la visión de algunos miembros del directorio así como personas cercanas a la administración central del estado buscando algunas alternativas adicionales importantes a considerar dentro de nuestro planteamiento de transferencia, estos forman parte de las políticas que a futuro serán las directrices en las cuales los administradores de la entidad trabajarán en cumplimiento de su misión para la contribución de la transformación de las entidades públicas.

En el caso del Centro de Reversión Económica de Azuay, Cañar y Morona Santiago, CREA, al igual que el organismo de desarrollo regional PREDESUR, serán tomados como proyecto piloto de transformación.

Una política clara por parte de las autoridades competentes es no retener al personal de trabajadores que de alguna manera ha manifestado su deseo de retirarse de la institución, si bien este grupo de funcionarios tenemos casi un 80% que está dispuesto a retirarse, a futuro se considerará el proceso de Supresión de Partidas.

Considerando como parte de la supresión de partidas, es necesario planificar y aplicar un plan operativo en donde se disponga las razones técnicas para la reestructuración, supresión o fusión de unidades, áreas o procesos de la institución, para esto la Dirección de Recursos Humanos preparará un informe técnico previo a ejecutar la transferencia de funciones por parte de la administración de la entidad.

Según la ley Art. 130, las causas por las cuales puede darse este proceso son:

- La racionalización en la organización de las instituciones que implique supresión, fusión o reorganización de la entidad.
- La Reestructuración organizacional de la entidad debido a redefinición de su misión, finalidad u objetivos, descentralización, desconcentración, concesión, duplicación de funciones de unidades administrativas internas o simplificación de trámites o procedimientos.
- La racionalización de los recursos humanos a causa de superposición, duplicación o eliminación de tareas.

De este proceso formará parte el ministerio de Economía y Finanzas para efecto de registro y control de ahorro de la masa salarial.

La subutilización de la fuerza laboral, así como el factor motivacional y la actitud de los señores trabajadores que actualmente realizan funciones que podrían encajar en las competencias de la nueva institución, INAR, a este respecto la política es: contratar trabajadores jóvenes y dispuestos a tener un compromiso con la nueva entidad. Por este motivo nuestro análisis como se observa en el cuadro anexo y que hace referencia a los señores trabajadores se iniciaría con la salida de los funcionarios que tienen un tiempo improductivo que corresponde al 100%, dentro de este grupo están puestos como cocineros, cadeneros, jornaleros, albañiles, operadores, entre otros, que debido a la crisis institucional actualmente no realizan ninguna actividad productiva en su jornada laboral diaria.

La segunda etapa se define de acuerdo a las funciones que realizan los señores trabajadores y que por la naturaleza de sus cargos tienen un tiempo improductivo elevado como el 50% o más.

La etapa final del proceso aplicaría la supresión completa de partidas debido al cierre de la entidad.



En el caso de los empleados públicos, los hemos distribuido dentro de nuestro análisis en tres grupos:

- 1.- Personal transferido a INAR
- 2.- Personal transferido a MAGAP
- 3.- Personal con supresión de partidas

Esta distribución puede ser observada en los cuadros adjuntos al presente documento. El personal técnico tendrá la opción de conformar la nueva institución INAR, una vez realizado un proceso de selección enfocado a las variantes de flexibilidad para el cambio, así como grado de experiencia y cooperación frente a nuevos retos.

La directriz para este grupo será realizar una selección muy minuciosa del personal técnico que actualmente se encuentra laborando en el CREA, este personal será considerado la línea base para la nueva institución que entrará en funcionamiento según se ha previsto a partir del mes de junio del 2008. En el cuadro anexo se puede observar los perfiles de los funcionarios que estarían formando parte de este grupo. La transferencia será de Recursos Humanos, materiales, como herramientas y financieros presupuestarios, de este modo el CREA suprime un proceso que actualmente forma parte de la Dirección de Desarrollo Sustentable. En este grupo es importante anotar que la administración prefiere contar con el mejor personal calificado.

Dentro de los bienes productivos que revisamos al inicio de este punto se encuentran las granjas de transferencia, en diferentes lugares geográficos de la región, estas se dedican a la producción de leche, tilapia, cultivos, entre otros. El destino de estos bienes estaría en el MAGAP, Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca, en este organismo están incluidos entidades como el INIAP, Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, en donde encajarían las competencias de los centros de producción del CREA, entonces sus recursos materiales, financieros y de recursos humanos estarían formando parte de esta entidad.

El personal con destino supresión de partidas en nuestro proyecto, es calificado de esta forma debido a la demostración de poca competencia y competitividad en los funcionarios analizados, este factor puede llegar a ser determinante el momento de conformar un nuevo ministerio regional, como se está proponiendo, las disposiciones del gobierno central es

que las instituciones publicas cuenten con personal competente, comprometido y con entrega hacia realizar un trabajo responsable, con respecto a los funcionarios del CREA, existe la duda si se logrará inyectar una nueva forma de trabajo considerando los años de servicio con los que cuentan el personal que labora en la institución formando parte de un sistema con un alto grado de burocracia y falta de pro actividad en realizar actividades que conllevan una responsabilidad de por medio.

Quedará entonces esperar los decretos y lineamientos legales por parte del Ejecutivo y la Asamblea Constituyente, con respecto al inicio del proceso de transformación de los Organismos de Desarrollo Regional a nivel nacional.

A continuación se detallan los cuadros de la distribución de los colaboradores:

### 3.3.1.- CUADRO DE LOS PUESTOS DE LOS TRABAJADORES

NUM.	DENOMINACIÓN CARGO Y PERFIL	ACTITUD	MOTIVACIÓN	T. IMPRODUCTIVO	DESTINO
1	ALBAÑIL	3,00	3,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
2	TÉCNICO MEC. ELECTRICISTA	2,00	2,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
3	AYUDANTE DE MAQUINARIA	1,00	1,00	100,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
4	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO E	3,00	3,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
5	OPERADOR TRACTOR AGRÍCOLA	3,50	4,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
6	COCINERO JEFE	3,00	3,00	45,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
7	MACHETERO	1,00	1,00	100,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
8	JORNALERO	2,00	2,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
9	PEÓN	3,00	2,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
10	ALBAÑIL	3,00	3,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
11	ALBAÑIL	3,00	3,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
12	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO E	3,00	3,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
13	MEC. MANT. Y REPARAC. EQ. PE.	2,00	2,00	55,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
14	MEC. MANT. Y REPARAC. EQ. PE.	2,00	2,00	55,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
15	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO E	3,00	2,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
16	CADENERO	3,00	3,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
17	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO E	2,00	2,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
18	MAESTRO ENDEREZADOR	3,00	3,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
19	AYUDANTE DE MAQUINARIA	3,00	2,00	60,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
20	AYUDANTE DE MECÁNICO	3,00	3,00	60,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
21	JORNALERO	3,00	3,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
22	PERFILERO	3,00	2,00	55,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
23	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO E	4,00	3,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
24	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO E	2,00	3,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
25	MAESTRO DE ESTRUC. MAYOR	3,50	3,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
26	OPER. TRACTOR BULLDOZER	2,00	1,00	100,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
27	PEÓN	3,00	3,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
28	COCINERO	2,00	2,00	100,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA

35	CADENERO	1,00	1,00	100,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
36	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO E	2,00	3,00	60,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
29	CADENERO	2,00	2,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
30	OPER. CARGADORA FRONTAL	3,00	3,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
31	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO E	2,00	2,00	45,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
32	MEC. MANT. Y REPARAC. EQ. PE.	2,00	2,00	55,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
33	MEC. MANT. Y REPARAC. EQ. PE.	2,00	2,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
34	AYUDANTE DE PERFORADOR	3,00	3,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
37	PEÓN	3,00	2,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
38	JORNALERO	2,00	2,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
39	OPER. TRACTOR BULLDOZER	2,00	2,00	55,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
40	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO E	2,00	2,00	100,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
41	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO D	2,00	2,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
42	GUARDIÁN RESIDENTE	3,00	3,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
43	CHOFER PROFESIONAL LICENCIA TIPO E	4,50	4,00	20,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
44	JORNALERO	2,00	2,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
45	MACHETERO	2,00	2,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
46	OPER. TRACTOR BULLDOZER	3,00	2,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
47	OPER. TRACTOR BULLDOZER	2,00	3,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
48	AYUDANTE DE MAQUINARIA	3,50	2,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
49	AYUDANTE DE LUBRICADOR	2,00	2,00	45,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
50	OPER. TRACTOR BULLDOZER	1,00	1,00	100,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
51	JORNALERO	3,00	3,00	45,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
52	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO E	2,00	2,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
53	AYUDANTE DE MAQUINARIA	3,00	2,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
54	JORNALERO	3,50	4,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
55	OPER. CARGADORA FRONTAL	3,50	3,00	45,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
56	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO E	3,00	2,00	45,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
57	OPER. PUNZÓN NEUMÁTICO	2,00	2,00	55,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
58	MAESTRO MECÁNICO GENERAL	2,00	2,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
59	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO E	3,00	3,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
60	JORNALERO	4,00	4,00	35,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
61	MEC. MANT. Y REPARAC. EQ. PE.	3,00	3,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA

62	OPER. CARGADORA FRONTAL	3,00	2,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
63	OPER. PUNZÓN NEUMÁTICO	3,50	3,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
64	AYUDANTE DE CARPINTERO	3,00	2,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
65	PEÓN	4,00	3,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
66	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO E	2,00	2,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
67	PEÓN	1,00	1,00	100,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
68	PEÓN	3,00	2,00	55,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
69	AYUDANTE DE ALBAÑIL	2,00	2,00	45,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
70	CADENERO	4,00	4,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
71	MEC. MANT. REPARAC. DE EQ. PE.	1,00	1,00	100,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
72	OPER. TRACTOR BULLDOZER	2,00	2,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
73	AYUDANTE DE MAQUINARIA	3,00	3,00	45,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
74	PEÓN	2,00	2,00	100,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
75	SOLDADOR ELÉCTRICO	3,00	2,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
76	AYUDANTE DE ALBAÑIL/ CADENERO	4,00	3,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
77	CADENERO	2,00	2,00	55,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
78	PEÓN	2,00	2,00	100,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
79	JORNALERO	2,00	2,00	45,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
80	CADENERO	3,00	3,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
81	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO D	3,00	3,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
82	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO D	3,50	3,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
83	OPERADOR DE TRACTOR AGRÍCOLA	3,00	3,00	60,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
84	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO E	3,00	2,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
85	AYUDANTE DE MAQUINARIA	4,00	4,00	60,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
86	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO E	3,00	3,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
87	AYUDANTE DE ALBAÑIL	3,00	2,00	45,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
88	PEÓN	4,00	4,00	30,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
89	ALBAÑIL	2,00	2,00	100,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
90	OPER. TRACTOR BULLDOZER	2,00	2,00	100,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
91	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO E	3,00	3,00	70,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
92	ALBAÑIL	1,00	2,00	100,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
93	OPER. TRACTOR BULLDOZER	3,00	3,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
94	JORNALERO	3,00	3,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA

95	OPER. MOTONIVELADORA	3,00	3,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
96	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO E	3,00	3,00	30,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
97	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO E	3,00	2,00	45,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
98	OPERADOR DE COMPRESOR	3,00	3,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
99	CADENERO				SUPRESIÓN DE PARTIDA
100	JORNALERO	2,00	2,00	45,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
101	OPER. TRACTOR BULLDOZER	1,00	1,00	100,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
102	MAEST. ESTRUCTURA MAYOR	3,00	3,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
103	MAEST. ESTRUCTURA MAYOR	3,50	2,50	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
104	SOLDADOR ELÉCTRICO	2,00	3,00	55,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
105	OPER. TRACTOR BULLDOZER	3,00	3,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
106	JORNALERO	4,00	2,00	35,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
107	OPER. TRACTOR BULLDOZER	2,00	2,00	55,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
108	OPER. TRACTOR BULLDOZER	3,00	2,00	45,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
109	MEC. MANT. Y REPARAC. EQ. PE.	2,00	2,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
110	CADENERO	3,00	3,00	45,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
111	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO E	3,00	3,00	45,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
112	AYUDANTE DE MAQUINARIA	1,00	1,00	100,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
113	TORNERO FRESADOR	2,00	2,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
114	MECÁNICO LUBRICADOR	4,00	3,00	30,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
115	JORNALERO	3,00	3,00	45,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
116	JORNALERO	2,00	2,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
117	ALBAÑIL	2,00	2,00	55,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
118	JORNALERO	2,00	2,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
119	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO D	4,00	3,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
120	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO E	3,00	3,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
121	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO E	2,00	3,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
122	AYUDANTE DE LUBRICADOR	3,00	3,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
123	AYUDANTE DE MAQUINARIA	3,00	3,00	45,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
124	OPER. PUNZÓN NEUMÁTICO	2,00	2,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
125	JORNALERO	3,00	3,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
126	OPERADOR TRACTOR AGRÍCOLA	2,00	2,00	100,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
127	JORNALERO	2,00	3,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA

128	ALBAÑIL	4,00	2,00	35,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
129	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO E	3,00	3,00	100,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
130	COCINERO	2,00	2,00	45,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
131	OPER. RODILLO AUTOPROPULSADO	2,00	2,00	100,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
132	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO E	2,00	2,00	45,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
133	AYUDANTE DE SOLDADOR	3,00	2,00	40,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA
134	CHOFER PROF. LICENCIA TIPO E	2,00	2,00	50,00	SUPRESIÓN DE PARTIDA

### 3.3.2.-CUADRO DE PUESTOS DE LOS EMPLEADOS

#	DENOMINACIÓN	PROFESIÓN O PERFIL	ACTITUD	RESPONSABILIDAD	RELACIONES	MOTIVACIÓN	CONCEPTO DE	TIEMPO	TIEMPO	
	DEL CARGO		LABORAL	LABORAL ACTUAL	INTERPERSONALES	ACTUAL	SI MISMO	EFFECTIVO	DESPERDICADO	DESTINO FINAL
1	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	BACHILLER HUMANIDADES MODERNAS	3	3	4	3	4	60%	40%	INAR
2	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA								MAGAP
3	DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA	ECONOMISTA								NO DEFINIDO
4	PROFESIONAL 3	ING. QUÍMICO	3	3	3	3	4	55%	45%	MAGAP
5	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	BACHILLER COM ADM SEC/BILINGÜE	3	3	3	3	4	60%	40%	MAGAP
6	TÉCNICO A	CONTADOR BACHILLER COMERCIO Y ADM	3	3	3	3	4	65%	35%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
7	PROFESIONAL	TÉCNICO AGROPECUARIO	4	3	3	3	3	65%	35%	INAR
8	PROFESIONAL 4	DOCTOR VETERINARIO Y ZOOTECNIA	3	3	4	3	4	68%	32%	INAR
9	PROFESIONAL 4	INGENIERO AGRÓNOMO	3	3	3	3	4	64%	36%	
10	PROFESIONAL 3	MEDICO VETERINARIO	3	3	3	3	4	69%	31%	INAR
11	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	4	4	3	3	3	70%	30%	INAR
12	PROFESIONAL 4	INGENIERO AGRÓNOMO	2	3	3	3	4	62%	38%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
13	PROFESIONAL 4	INGENIERO AGRÓNOMO	2	2	2	2	4	40%	60%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
14	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	4	3	4	3	4	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
15	PROFESIONAL 3	MEDICO BIOQUÍMICO	3	3	3	3	4	60%	40%	INAR
16	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	BACHILLER SECRETARIADO ESPAÑOL	4	3	4	3	4	70%	30%	MAGAP
17	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	BACHILLER EN CIENCIAS SOCIALES	5	5	4	4	4	90%	10%	INAR



18	PROFESIONAL 4	EG. ADMINISTRACIÓN EMPRESAS	5	5	4	3	5	86%	14%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
19	PROFESIONAL 4	INGENIERO QUÍMICO	2	3	3	2	2	64%	36%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
20	PROFESIONAL 4	SOCIÓLOGA	4	4	4	4	4	74%	26%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
21	PROFESIONAL	BACHILLER TÉCNICO EN AGROPECUARIA	3	3	3	3	4	69%	31%	
22	PROFESIONAL 4	INGENIERO COMERCIAL	4	4	3	3	4	78%	22%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
23	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	BACHILLER COM ADM SECRETARIADO	3	3	3	3	4	64%	36%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
24	PROFESIONAL	BACHILLER	3	3	3	3	4	64%	36%	
25	PROFESIONAL 3	INGENIERO CIVIL	3	4	3	3	4	76%	24%	INAR
26	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	3	3	3	3	64%	36%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
27	TÉCNICO A	CONTADOR BACHILLER COMERCIO Y ADM	3	3	3	3	4	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
28	PROFESIONAL 5	INGENIERO AGRÓNOMO	3	3	2	3	4	64%	36%	MAGAP
29	PROFESIONAL 4	INGENIERO AGRÓNOMO	3	3	3	3	4	75%	25%	
30	PROFESIONAL 2	EG. ECONOMÍA								SUPRESIÓN DE PARTIDA
31	PROFESIONAL 1	INGENIERA COMERCIAL	2	3	3	3	4	64%	36%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
32	PROFESIONAL 4	SOCIÓLOGA	2	3	3	3	4	66%	34%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
33	DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA	INGENIERO CIVIL								INAR
34	PROFESIONAL 1	INGENIERA COMERCIAL	2	2	2	4	4	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
35	DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA	INGENIERO COMERCIAL								SUPRESIÓN DE PARTIDA

36	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA									SUPRESIÓN DE PARTIDA
37	PROFESIONAL 2	LCDO. ADMINISTRACIÓN OJO									SUPRESIÓN DE PARTIDA
38	TÉCNICO A (PROVEEDOR JEFE)	EGRESADO ADMINISTRACIÓN BANCARIA	3	4	4	3	4	74%	26%		SUPRESIÓN DE PARTIDA
39	DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA	DOCTOR EN JURISPRUDENCIA									INAR
40	PROFESIONAL 4	INGENIERO AGRÓNOMO									SUPRESIÓN DE PARTIDA
41	PROFESIONAL 5 (MEDICO 10 4HD)	MEDICINA Y CIRUGÍA	2	2	2	2	4	40%	60%		SUPRESIÓN DE PARTIDA
42	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	PRIMARIA	2	4	3	3	4	69%	31%		INAR
43	AUXILIAR DE SERVICIOS	BACHILLER EN CONTABILIDAD	3	3	4	3	4	68%	32%		SUPRESIÓN DE PARTIDA
44	PROFESIONAL 4	DOCTOR MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA	2	2	3	3	4	69%	31%		SUPRESIÓN DE PARTIDA
45	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	2	3	3	3	3	68%	32%		SUPRESIÓN DE PARTIDA
46	TÉCNICO A	PRIMARIA	3	2	3	3	3	62%	38%		MAGAP
47	TÉCNICO B	BACHILLER HUMANIDADES MODERNAS									SUPRESIÓN DE PARTIDA
48	PROFESIONAL	BACHILLER AGRÓNOMO	3	3	3	3	3	70%	30%		INAR
49	TÉCNICO A	BACHILLER HUMANIDADES MODERNAS	3	4	3	3	3	68%	32%		INAR
50	TÉCNICO A	CONTADOR BACHILLER	4	4	3	3	4	74%	26%		SUPRESIÓN DE PARTIDA
51	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	BACHILLER EN CIENCIAS SOCIALES	4	4	4	3	4	74%	26%		MAGAP
52	PROFESIONAL 4	ECONOMISTA	3	3	3	3	4	66%	34%		SUPRESIÓN DE PARTIDA
53	PROFESIONAL 2	TOPÓGRAFO	3	2	3	3	4	58%	42%		SUPRESIÓN DE PARTIDA

54	PROFESIONAL	BACHILLER TÉCNICO EN AGROPECUARIA	4	4	4	4	4	74%	26%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
55	PROFESIONAL 4	INGENIERO CIVIL	4	4	4	3	5	75%	25%	INAR
56	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	4	3	3	4	76%	24%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
57	PROFESIONAL	BACHILLER AGRÓNOMO	4	3	3	3	4	70%	30%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
58	AUXILIAR DE SERVICIOS	SECUNDARIA	3	3	3	3	4	68%	32%	INAR
59	TÉCNICO B	CONTADOR PUBLICO BACHILLER COMER	4	4	4	3	4	70%	30%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
60	PROFESIONAL 3	MEDICO VETERINARIO	3	4	3	3	5	72%	28%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
61	TÉCNICO A	CONTADOR BACHILLER COMERCIO Y ADM	3	4	3	3	4	70%	30%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
62	PROFESIONAL 3	ECONOMISTA	4	4	4	3	5	78%	22%	INAR
63	PROFESIONAL 4 (ODONTÓLOGO 2)	ODONTÓLOGO	4	4	4	3	5	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
64	PROFESIONAL 4	AUDITOR	4	3	3	3	4	73%	27%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
65	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	3	3	3	3	64%	36%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
66	TÉCNICO A	BACHILLER EN COM. Y ADM.	4	4	3	3	4	70%	30%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
67	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	BACHILLER EN COM. Y ADM.	5	4	4	3	4	80%	20%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
68	TÉCNICO A	BACHILLER EN COM. Y ADM.	4	3	4	3	4	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
69	PROFESIONAL 5	INGENIERO QUÍMICO	4	4	4	4	5	78%	22%	INAR
70	PROFESIONAL 3	INGENIERO AGRÓNOMO	4	4	3	3	4	76%	24%	INAR
71	PROFESIONAL 4	INGENIERO AGRÓNOMO	4	4	3	3	5	76%	24%	INAR
72	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	4	3	3	4	69%	31%	INAR

73	TÉCNICO A	BACHILLER HUMANIDADES MODERNAS	3	3	4	2	4	60%	40%	INAR
74	PROFESIONAL 4	ABOGADO	2	3	3	3	4	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
75	AUXILIAR DE SERVICIOS	SECUNDARIA	4	4	4	3	3	60%	40%	MAGAP
76	TÉCNICO A	BACHILLER CIENCIAS SOCIALES	3	3	3	3	4	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
77	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	3	3	3	3	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
78	PROFESIONAL 4	DOCTOR MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA	2	2	3	2	4	40%	60%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
79	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	PRIMARIA	3	3	3	2	4	55%	45%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
80	TÉCNICO A	CONTADOR BACHILLER	3	4	3	3	4	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
81	TÉCNICO B	BACHILLER COM Y ADM SECRETARIA								SUPRESIÓN DE PARTIDA
82	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	BACHILLER EN HUMANIDADES MODERNAS								SUPRESIÓN DE PARTIDA
83	PROFESIONAL 4	INGENIERO COMERCIAL	3	3	3	3	4	66%	34%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
84	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA								SUPRESIÓN DE PARTIDA
85	TÉCNICO B	BACHILLER CONTADOR	3	4	4	3	4	70%	30%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
86	PROFESIONAL	BACHILLER AGROPECUARIO	3	3	3	3	4	68%	32%	MAGAP
87	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	3	4	3	4	69%	31%	INAR
88	DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA	INGENIERO AGRÓNOMO								DIRECTOR/ NO DEFINIDO
89	AUXILIAR DE SERVICIOS	BACHILLER	3	3	4	2	3	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA

90	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	PRIMARIA	4	4	4	3	4	65%	35%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
91	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	BACHILLER	3	4	3	3	4	70%	30%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
92	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA								SUPRESIÓN DE PARTIDA
93	PROFESIONAL	BACHILLER AGROPECUARIO	3	4	3	3	4	75%	25%	INAR
94	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	BACHILLER CONTADOR	2	3	4	3	4	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
95	PROFESIONAL	BACHILLER AGROPECUARIO	3	3	3	3	4	68%	32%	INAR
96	PROFESIONAL 2	LICENCIADO EN EDUCACIÓN	3	3	4	3	4	69%	31%	MAGAP
97	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	4	3	3	3	3	75%	25%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
98	TÉCNICO A	TÉCNICO EN GENERO Y DESARROLLO	4	3	4	3	4	70%	30%	INAR
99	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	2	3	3	3	4	70%	30%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
100	PROFESIONAL 4	INGENIERO ZOOTECNISTA								INAR
101	PROFESIONAL	TÉCNICO SUPERIOR AGROPECUARIA	4	4	3	3	4	74%	26%	INAR
102	PROFESIONAL	BACHILLER AGRÓNOMO	4	3	3	3	4	70%	30%	INAR
103	PROFESIONAL	BACHILLER AGRÓNOMO	3	3	3	3	4	65%	35%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
104	PROFESIONAL 1	BACHILLER COMERCIO ADMINISTRACIÓN	2	3	2	3	4	78%	22%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
105	TÉCNICO A	BACHILLER COM. ADM.	3	3	3	3	3	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
106	PROFESIONAL 4	ARQUITECTO	3	3	3	3	4	65%	35%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
107	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	BACHILLER CIENCIAS SOCIALES	2	3	4	3	4	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
108	PROFESIONAL	BACHILLER AGROPECUARIO	4	4	3	3	4	64%	36%	INAR

109	TÉCNICO A	BACHILLER COM Y ADM SECRETARIA	4	3	4	3	4	65%	35%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
110	PROFESIONAL	BACHILLER AGRÓNOMO	4	4	3	4	4	70%	30%	INAR
111	PROFESIONAL 2	LICENCIADA TRABAJO SOCIAL	3	3	3	3	4	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
112	TÉCNICO A	BACHILLER COM Y ADM	3	3	4	3	4	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
113	TÉCNICO A	BACHILLER CONTADOR	2	3	3	3	4	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
114	PROFESIONAL 3	DOCTOR MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA	3	2	3	3	4	50%	50%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
115	PROFESIONAL	BACHILLER AGRÓNOMO	3	4	3	3	3	72%	28%	INAR
116	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA								SUPRESIÓN DE PARTIDA
117	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA								SUPRESIÓN DE PARTIDA
118	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	3	3	3	3	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
119	TÉCNICO A	BACHILLER HUMANIDADES MODERNAS	2	2	3	3	4	50%	50%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
120	DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA	INGENIERA COMERCIAL								DIRECTOR/ NO DEFINIDO
121	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	3	3	3	4	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
122	PROFESIONAL 3	INGENIERO COMERCIAL	4	4	3	3	5	78%	22%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
123	DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA	INGENIERO COMERCIAL	3	4	3	4	4	69%	31%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
124	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	BACHILLER COMERCIO ADMINISTRACIÓN	4	4	4	4	4	76%	24%	INAR

125	PROFESIONAL 3	EGS. CONTABILIDAD SUPERIOR	3	4	3	3	4	77%	23%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
126	PROFESIONAL 3	INGENIERO COMERCIAL	3	4	3	3	4	55%	45%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
127	AUXILIAR DE SERVICIOS	CHOFER PROFESIONAL	3	3	3	3	4	70%	30%	INAR
128	PROFESIONAL	5TO AÑO ADMINISTRACIÓN EMPRESAS	2	2	3	2	4	65%	35%	INAR
129	AUXILIAR DE SERVICIOS	TERCER CURSO								SUPRESIÓN DE PARTIDA
130	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	4	3	3	3	66%	34%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
131	PROFESIONAL 5	ECONOMISTA	3	2	3	3	4	62%	38%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
132	PROFESIONAL 4	INGENIERO CIVIL	4	4	3	3	4	78%	22%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
133	PROFESIONAL	BACHILLER AGROPECUARIO	4	3	3	3	4	60%	40%	INAR
134	PROFESIONAL 5 (MEDICO 8 4 HD)	DOCTOR EN MEDICINA Y CIRUGÍA	4	4	4	3	5	40%	60%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
135	PROFESIONAL	DOCTOR EN MEDICINA Y CIRUGÍA	3	3	2	3	3	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
136	TÉCNICO A	BACHILLER COM ADM	3	4	3	3	4	74%	26%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
137	TÉCNICO A	BACHILLER HUMANIDADES MODERNAS	4	4	4	4	4	72%	28%	INAR
138	AUXILIAR DE SERVICIOS	SECUNDARIA	4	4	4	3	4	70%	30%	INAR
139	PROFESIONAL 4	DOCTOR MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA	4	4	4	3	4	64%	36%	MAGAP
140	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	BACHILLER COM ADM	3	4	3	3	5	85%	15%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
141	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	AUXILIAR ENFERMERÍA	4	4	4	3	4	48%	52%	SUPRESIÓN DE PARTIDA

142	PROFESIONAL 5	INGENIERO CIVIL	4	3	3	3	4	66%	34%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
143	PROFESIONAL 4	INGENIERO AGRÓNOMO	4	3	4	3	4	62%	38%	INAR
144	PROFESIONAL	BACHILLER AGRÓNOMO								INAR
145	PROFESIONAL 4	INGENIERO AGRÓNOMO	4	4	3	3	4	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
146	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	4	3	3	3	64%	36%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
147	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	3	4	3	3	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
148	PROFESIONAL 2	MEDICO VETERINARIO	3	3	3	2	3	62%	38%	INAR
149	PROFESIONAL	BACHILLER AGROPECUARIO	4	4	4	4	4	75%	25%	INAR
150	TÉCNICO B	BACHILLER HUMANIDADES MODERNAS	4	4	4	4	5	69%	31%	INAR
151	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	4	2	3	3	3	50%	50%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
152	PROFESIONAL 2	AUDITOR CONTADOR	2	3	3	3	4	50%	50%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
153	DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA	ING. COMERCIAL / MASTER PROYECTOS								DIRECTOR/ NO DEFINIDO
154	DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA	ING. COMERCIAL								DIRECTOR/ NO DEFINIDO
155	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	2	3	3	3	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
156	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	PRIMARIA	3	4	3	3	4	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
157	PROFESIONAL 4	INGENIERO CIVIL	5	5	5	4	5	82%	18%	INAR
158	PROFESIONAL 4	INGENIERO AGRÓNOMO	2	2	3	2	4	55%	45%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
159	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	BACHILLER	3	4	4	3	3	65%	35%	SUPRESIÓN DE PARTIDA



160	TÉCNICO A	BACHILLER QUÍMICO BIÓLOGO	3	4	3	3	4	70%	30%	INAR
161	PROFESIONAL 4	INGENIERO QUÍMICO	3	3	4	3	3	58%	42%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
162	PROFESIONAL 4	INGENIERO CIVIL	3	4	3	3	5	70%	30%	INAR
163	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	BACH.AGR.TEC.COM.Y MERCADEO	3	4	3	3	3	67%	33%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
164	PROFESIONAL 3	DOCTOR EN DERECHO	3	3	4	3	3	50%	50%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
165	TÉCNICO A	BACHILLER EN HH.MM	4	4	4	3	4	76%	24%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
166	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	BACHILLER EN HH.MM	4	5	3	3	4	84%	16%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
167	TÉCNICO A	BACHILLER EN HH.MM	3	4	3	3	4	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
168	DIRECTOR EJECUTIVO DEL CREA	DOCTOR ECONOMISTA								DIRECTOR/ NO DEFINIDO
169	PROFESIONAL 4	INGENIERO CIVIL	5	5	4	3	5	80%	20%	INAR
170	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	5	4	4	3	4	75%	25%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
171	PROFESIONAL	BACHILLER AGRÓNOMO	3	3	3	3	4	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
172	PROFESIONAL 4	INGENIERO AGRÓNOMO	3	3	4	3	4	50%	50%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
173	AUXILIAR DE SERVICIOS	PR	3	3	3	3	3	63%	37%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
174	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	4	3	3	3	64%	36%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
			3,27	3,49	3,40	3,75	4,05	67%	33%	

### 3.3.3.- CUADRO DESTINO DE LOS EMPLEADOS INAR

NUM.	DENOMINACIÓN	PROFESIÓN O PERFIL	ACTL.	RESPON.	RELAC.	MOTV.	CON. DE SI	T.		T.
1	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	BACHILLER HUMANIDADES MODERNAS	3	3	4	3	4	60%	40%	INAR
2	PROFESIONAL	TÉCNICO AGROPECUARIO	4	3	3	3	3	65%	35%	INAR
3	PROFESIONAL 4	DOCTOR VETERINARIO Y ZOOTECNIA	3	3	4	3	4	68%	32%	INAR
4	PROFESIONAL 3	MEDICO VETERINARIO	3	3	3	3	4	69%	31%	INAR
5	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	4	4	3	3	3	70%	30%	INAR
6	PROFESIONAL 3	MEDICO BIOQUÍMICO	3	3	3	3	4	60%	40%	INAR
7	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	BACHILLER EN CIENCIAS SOCIALES	5	5	4	4	4	90%	10%	INAR
8	PROFESIONAL 3	INGENIERO CIVIL	3	4	3	3	4	76%	24%	INAR
9	DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA	INGENIERO CIVIL								INAR
10	DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA	DOCTOR EN JURISPRUDENCIA								INAR
11	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	PRIMARIA	2	4	3	3	4	69%	31%	INAR
12	PROFESIONAL	BACHILLER AGRÓNOMO	3	3	3	3	3	70%	30%	INAR
13	TÉCNICO A	BACHILLER HUMANIDADES MODERNAS	3	4	3	3	3	68%	32%	INAR
14	PROFESIONAL 4	INGENIERO CIVIL	4	4	4	3	5	75%	25%	INAR
15	AUXILIAR DE SERVICIOS	SECUNDARIA	3	3	3	3	4	68%	32%	INAR
16	PROFESIONAL 3	ECONOMISTA	4	4	4	3	5	78%	22%	INAR
17	PROFESIONAL 5	INGENIERO QUÍMICO	4	4	4	4	5	78%	22%	INAR
18	PROFESIONAL 3	INGENIERO AGRÓNOMO	4	4	3	3	4	76%	24%	INAR
19	PROFESIONAL 4	INGENIERO AGRÓNOMO	4	4	3	3	5	76%	24%	INAR
20	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	4	3	3	4	69%	31%	INAR
21	TÉCNICO A	BACHILLER HUMANIDADES MODERNAS	3	3	4	2	4	60%	40%	INAR

22	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	3	4	3	4	69%	31%	INAR
23	PROFESIONAL	BACHILLER AGROPECUARIO	3	4	3	3	4	75%	25%	INAR
24	PROFESIONAL	BACHILLER AGROPECUARIO	3	3	3	3	4	68%	32%	INAR
25	TÉCNICO A	TÉCNICO EN GENERO Y DESARROLLO	4	3	4	3	4	70%	30%	INAR
26	PROFESIONAL 4	INGENIERO ZOOTECNISTA								INAR
27	PROFESIONAL	TÉCNICO SUPERIOR AGROPECUARIA	4	4	3	3	4	74%	26%	INAR
28	PROFESIONAL	BACHILLER AGRÓNOMO	4	3	3	3	4	70%	30%	INAR
29	PROFESIONAL	BACHILLER AGROPECUARIO	4	4	3	3	4	64%	36%	INAR
30	PROFESIONAL	BACHILLER AGRÓNOMO	4	4	3	4	4	70%	30%	INAR
31	PROFESIONAL	BACHILLER AGRÓNOMO	3	4	3	3	3	72%	28%	INAR
32	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	BACHILLER COMERCIO ADMINISTRACIÓN	4	4	4	4	4	76%	24%	INAR
33	AUXILIAR DE SERVICIOS	CHOFER PROFESIONAL	3	3	3	3	4	70%	30%	INAR
34	PROFESIONAL	5TO AÑO ADMINISTRACIÓN EMPRESAS	2	2	3	2	4	65%	35%	INAR
35	PROFESIONAL	BACHILLER AGROPECUARIO	4	3	3	3	4	60%	40%	INAR
36	TÉCNICO A	BACHILLER HUMANIDADES MODERNAS	4	4	4	4	4	72%	28%	INAR
37	AUXILIAR DE SERVICIOS	SECUNDARIA	4	4	4	3	4	70%	30%	INAR
38	PROFESIONAL 4	INGENIERO AGRÓNOMO	4	3	4	3	4	62%	38%	INAR
39	PROFESIONAL	BACHILLER AGRÓNOMO								INAR
40	PROFESIONAL 2	MEDICO VETERINARIO	3	3	3	2	3	62%	38%	INAR
41	PROFESIONAL	BACHILLER AGROPECUARIO	4	4	4	4	4	75%	25%	INAR
42	TÉCNICO B	BACHILLER HUMANIDADES MODERNAS	4	4	4	4	5	69%	31%	INAR
43	PROFESIONAL 4	INGENIERO CIVIL	5	5	5	4	5	82%	18%	INAR
44	TÉCNICO A	BACHILLER QUÍMICO BIÓLOGO	3	4	3	3	4	70%	30%	INAR
45	PROFESIONAL 4	INGENIERO CIVIL	3	4	3	3	5	70%	30%	INAR
46	PROFESIONAL 4	INGENIERO CIVIL	5	5	4	3	5	80%	20%	INAR

### 3.3.4.- CUADRO DE PUESTOS DE LOS EMPLEADOS MAGAP

NUM.	DENOMINACIÓN	PROFESIÓN O PERFIL	ACT.	RESP.	RELAC.	MOTL.	CONC. DE SI	T.	T.	
1	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA								MAGAP
2	PROFESIONAL 3	ING. QUÍMICO	3	3	3	3	4	55%	45%	MAGAP
3	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	BACHILLER COM ADM SEC/BILINGÜE	3	3	3	3	4	60%	40%	MAGAP
4	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	BACHILLER SECRETARIADO ESPAÑOL	4	3	4	3	4	70%	30%	MAGAP
5	PROFESIONAL 5	INGENIERO AGRÓNOMO	3	3	2	3	4	64%	36%	MAGAP
6	TÉCNICO A	PRIMARIA	3	2	3	3	3	62%	38%	MAGAP
7	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	BACHILLER EN CIENCIAS SOCIALES	4	4	4	3	4	74%	26%	MAGAP
8	AUXILIAR DE SERVICIOS	SECUNDARIA	4	4	4	3	3	60%	40%	MAGAP
9	PROFESIONAL	BACHILLER AGROPECUARIO	3	3	3	3	4	68%	32%	MAGAP
10	PROFESIONAL 2	LICENCIADO EN EDUCACIÓN	3	3	4	3	4	69%	31%	MAGAP
11	PROFESIONAL 4	DOC. VETERINARIO ZOOT	4	4	4	3	4	64%	36%	MAGAP

### 3.3.5.- CUADRO DE PUESTOS DE LOS EMPLEADOS SUPRESIÓN PARTIDA

NUM.	DENOMINACIÓN	PROFESIÓN O PERFIL	ACTI.	RESP.	RELAC.	MOTL.	CONC. DE SI	T.	T.	DESTINO FINAL
1	TÉCNICO A	CONTADOR BACHILLER COMERCIO Y ADM	3	3	3	3	4	65%	35%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
2	PROFESIONAL 4	INGENIERO AGRÓNOMO	2	3	3	3	4	62%	38%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
3	PROFESIONAL 4	INGENIERO AGRÓNOMO	2	2	2	2	4	40%	60%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
4	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	4	3	4	3	4	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
5	PROFESIONAL 4	EG. ADMINISTRACIÓN EMPRESAS	5	5	4	3	5	86%	14%	SUPRESIÓN DE PARTIDA

6	PROFESIONAL 4	INGENIERO QUÍMICO	2	3	3	2	2	64%	36%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
7	PROFESIONAL 4	SOCIÓLOGA	4	4	4	4	4	74%	26%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
8	PROFESIONAL 4	INGENIERO COMERCIAL	4	4	3	3	4	78%	22%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
9	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	BACHILLER COM ADM SECRETARIADO	3	3	3	3	4	64%	36%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
10	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	3	3	3	3	64%	36%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
11	TÉCNICO A	CONTADOR BACHILLER COMERCIO Y ADM	3	3	3	3	4	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
12	PROFESIONAL 2	EG. ECONOMÍA								SUPRESIÓN DE PARTIDA
13	PROFESIONAL 1	INGENIERA COMERCIAL	2	3	3	3	4	64%	36%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
14	PROFESIONAL 4	SOCIÓLOGA	2	3	3	3	4	66%	34%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
15	PROFESIONAL 1	INGENIERA COMERCIAL	2	2	2	4	4	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
16	DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA	INGENIERO COMERCIAL								SUPRESIÓN DE PARTIDA
17	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA								SUPRESIÓN DE PARTIDA
18	PROFESIONAL 2	LCDO. ADMINISTRACIÓN OJO								SUPRESIÓN DE PARTIDA
19	TÉCNICO A (PROVEEDOR JEFE)	EGRESADO ADMINISTRACIÓN BANCARIA	3	4	4	3	4	74%	26%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
20	PROFESIONAL 4	INGENIERO AGRÓNOMO								SUPRESIÓN DE PARTIDA
21	PROFESIONAL 5 (MEDICO 10 4HD)	MEDICINA Y CIRUGÍA	2	2	2	2	4	40%	60%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
22	AUXILIAR DE SERVICIOS	BACHILLER EN CONTABILIDAD	3	3	4	3	4	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
23	PROFESIONAL 4	DOCTOR MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA	2	2	3	3	4	69%	31%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
24	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	2	3	3	3	3	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
25	TÉCNICO B	BACHILLER HUMANIDADES MODERNAS								SUPRESIÓN DE PARTIDA
26	TÉCNICO A	CONTADOR BACHILLER	4	4	3	3	4	74%	26%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
27	PROFESIONAL 4	ECONOMISTA	3	3	3	3	4	66%	34%	SUPRESIÓN DE PARTIDA

28	PROFESIONAL 2	TOPÓGRAFO	3	2	3	3	4	58%	42%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
9	PROFESIONAL	BACHILLER TÉCNICO EN AGROPECUARIA	4	4	4	4	4	74%	26%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
30	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	4	3	3	4	76%	24%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
31	PROFESIONAL	BACHILLER AGRÓNOMO	4	3	3	3	4	70%	30%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
32	TÉCNICO B	CONTADOR PUBLICO BACHILLER COMER	4	4	4	3	4	70%	30%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
33	PROFESIONAL 3	MEDICO VETERINARIO	3	4	3	3	5	72%	28%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
34	TÉCNICO A	CONTADOR BACHILLER COMERCIO Y ADM	3	4	3	3	4	70%	30%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
35	PROFESIONAL 4 (ODONTÓLOGO 2)	ODONTÓLOGO	4	4	4	3	5	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
36	PROFESIONAL 4	AUDITOR	4	3	3	3	4	73%	27%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
37	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	3	3	3	3	64%	36%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
38	TÉCNICO A	BACHILLER EN COM. Y ADM.	4	4	3	3	4	70%	30%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
39	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	BACHILLER EN COM. Y ADM.	5	4	4	3	4	80%	20%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
40	TÉCNICO A	BACHILLER EN COM. Y ADM.	4	3	4	3	4	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
41	PROFESIONAL 4	ABOGADO	2	3	3	3	4	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
42	TÉCNICO A	BACHILLER CIENCIAS SOCIALES	3	3	3	3	4	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
43	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	3	3	3	3	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
44	PROFESIONAL 4	DOCTOR MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA	2	2	3	2	4	40%	60%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
45	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	PRIMARIA	3	3	3	2	4	55%	45%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
46	TÉCNICO A	CONTADOR BACHILLER	3	4	3	3	4	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
47	TÉCNICO B	BACHILLER COM Y ADM SECRETARIA								SUPRESIÓN DE PARTIDA
48	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	BACHILLER EN HUMANIDADES MODERNAS								SUPRESIÓN DE PARTIDA
49	PROFESIONAL 4	INGENIERO COMERCIAL	3	3	3	3	4	66%	34%	SUPRESIÓN DE PARTIDA

50	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA								SUPRESIÓN DE PARTIDA
1	TÉCNICO B	BACHILLER CONTADOR	3	4	4	3	4	70%	30%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
52	AUXILIAR DE SERVICIOS	BACHILLER	3	3	4	2	3	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
53	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	PRIMARIA	4	4	4	3	4	65%	35%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
54	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	BACHILLER	3	4	3	3	4	70%	30%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
55	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA								SUPRESIÓN DE PARTIDA
56	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	BACHILLER CONTADOR	2	3	4	3	4	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
57	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	4	3	3	3	3	75%	25%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
58	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	2	3	3	3	4	70%	30%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
59	PROFESIONAL	BACHILLER AGRÓNOMO	3	3	3	3	4	65%	35%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
60	PROFESIONAL 1	BACHILLER COMERCIO ADMINISTRACIÓN	2	3	2	3	4	78%	22%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
61	TÉCNICO A	BACHILLER COM. ADM.	3	3	3	3	3	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
62	PROFESIONAL 4	ARQUITECTO	3	3	3	3	4	65%	35%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
63	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	BACHILLER CIENCIAS SOCIALES	2	3	4	3	4	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
64	TÉCNICO A	BACHILLER COM Y ADM SECRETARIA	4	3	4	3	4	65%	35%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
65	PROFESIONAL 2	LICENCIADA TRABAJO SOCIAL	3	3	3	3	4	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
66	TÉCNICO A	BACHILLER COM Y ADM	3	3	4	3	4	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
67	TÉCNICO A	BACHILLER CONTADOR	2	3	3	3	4	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
68	PROFESIONAL 3	DOCTOR MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA	3	2	3	3	4	50%	50%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
69	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA								SUPRESIÓN DE PARTIDA
70	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA								SUPRESIÓN DE PARTIDA
71	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	3	3	3	3	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA

72	TÉCNICO A	BACHILLER HUMANIDADES MODERNAS	2	2	3	3	4	50%	50%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
73	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	3	3	3	4	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
74	PROFESIONAL 3	INGENIERO COMERCIAL	4	4	3	3	5	78%	22%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
5	DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA	INGENIERO COMERCIAL	3	4	3	4	4	69%	31%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
76	PROFESIONAL 3	EGS. CONTABILIDAD SUPERIOR	3	4	3	3	4	77%	23%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
77	PROFESIONAL 3	INGENIERO COMERCIAL	3	4	3	3	4	55%	45%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
78	AUXILIAR DE SERVICIOS	TERCER CURSO								SUPRESIÓN DE PARTIDA
79	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	4	3	3	3	66%	34%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
80	PROFESIONAL 5	ECONOMISTA	3	2	3	3	4	62%	38%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
81	PROFESIONAL 4	INGENIERO CIVIL	4	4	3	3	4	78%	22%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
82	PROFESIONAL 5 (MEDICO 8 4 HD)	DOCTOR EN MEDICINA Y CIRUGÍA	4	4	4	3	5	40%	60%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
83	PROFESIONAL	DOCTOR EN MEDICINA Y CIRUGÍA	3	3	2	3	3	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
84	TÉCNICO A	BACHILLER COM ADM	3	4	3	3	4	74%	26%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
85	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	BACHILLER COM ADM	3	4	3	3	5	85%	15%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
86	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	AUXILIAR ENFERMERÍA	4	4	4	3	4	48%	52%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
87	PROFESIONAL 5	INGENIERO CIVIL	4	3	3	3	4	66%	34%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
88	PROFESIONAL 4	INGENIERO AGRÓNOMO	4	4	3	3	4	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
89	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	4	3	3	3	64%	36%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
90	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	3	4	3	3	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
91	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	4	2	3	3	3	50%	50%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
92	PROFESIONAL 2	AUDITOR CONTADOR	2	3	3	3	4	50%	50%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
93	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	2	3	3	3	60%	40%	SUPRESIÓN DE PARTIDA



94	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	PRIMARIA	3	4	3	3	4	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
95	PROFESIONAL 4	INGENIERO AGRÓNOMO	2	2	3	2	4	55%	45%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
96	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	BACHILLER	3	4	4	3	3	65%	35%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
97	PROFESIONAL 4	INGENIERO QUÍMICO	3	3	4	3	3	58%	42%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
98	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	BACH.AGR.TEC.COM.Y MERCADEO	3	4	3	3	3	67%	33%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
99	PROFESIONAL 3	DOCTOR EN DERECHO	3	3	4	3	3	50%	50%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
100	TÉCNICO A	BACHILLER EN HH.MM	4	4	4	3	4	76%	24%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
101	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	BACHILLER EN HH.MM	4	5	3	3	4	84%	16%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
102	TÉCNICO A	BACHILLER EN HH.MM	3	4	3	3	4	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
103	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	5	4	4	3	4	75%	25%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
104	PROFESIONAL	BACHILLER AGRÓNOMO	3	3	3	3	4	68%	32%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
105	PROFESIONAL 4	INGENIERO AGRÓNOMO	3	3	4	3	4	50%	50%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
106	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	3	3	3	3	63%	37%	SUPRESIÓN DE PARTIDA
107	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA	3	4	3	3	3	64%	36%	SUPRESIÓN DE PARTIDA

## CRONOGRAMA A SEGUIR

### CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES

RESPONSABLES:

SOLEDAD TORRES T. **ST**  
 ANDREA VALDIVIESO **AV**

ACTIVIDADES	DIAS PROYECTO	NRO. DIAS											
		1	2	3	DEL 4 AL 6	7	8	DEL 9 AL 14	DEL 15 AL 20	DEL 21 AL 30	DEL 31 AL 35	DEL 35	
<b>DIAGNOSTICO E INVENARIO DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL CREA</b>	ESTIMADO 40 DIAS												
LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN EMPLEADOS - RRRH													
ASESORIA JURIDICA Y DIRECCION													
AUDITORIA INTERNA													
PLANIFICACION INSTITUCIONAL													
DESARROLLO ORGANIZACIONAL													
DESARROLLO SUSTENTABLE / DESA													
FORMULACION PLANES Y PROYECTOS DE DESARROLLO / FOPPPDES													
COORDINACION DESARROLLO SUSTENTABLE DE CAÑAR													
COORDINACION DESARROLLO SUSTENTABLE MORONA SANTIAGO													
PROCESO DE INFORMACIÓN LEVANTADA EMPLEADOS													
LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN TRABAJADORES													
PROCESO DE INFORMACIÓN LEVANTADA TRABAJADORES													
PREPARAR INFORMES													
APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES													

## PRESUPUESTO

Los valores del presupuesto de este proyecto los estableceremos en términos globales y tomando como base los valores que les corresponden tanto a empleados como trabajadores en caso de una liquidación total de la entidad. El monto que correspondería legalmente tanto a los señores empleados como trabajadores es de \$11.058.444, valor que corresponde como ya lo mencionamos a la ejecución total del proyecto, en caso de que todo el personal fuere liquidado. Sin embargo dentro de nuestro proyecto existe un análisis técnico en donde se puede rescatar Recursos Humanos especialmente empleados con un objetivo a ocupar otras instancias públicas de acuerdo a los resultados de competencias analizadas.

## INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores constituyen los factores críticos y claves para evaluar la gestión o el desempeño global de la empresa, por lo tanto son fundamentales y relevantes para evaluar a la organización como un todo. En nuestro proyecto los indicadores de gestión serán elaborados y aplicados luego de realizarse el desmontaje institucional del CREA, ya que dependen de la razón de ser de las entidades que serán destino de los funcionarios.

## **SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CORRECCIÓN**

El sistema de evaluación será realizado una vez realizado la transferencia de funciones de la entidad, el objetivo principal para decidir que esta parte del proceso se realice posterior al proyecto, tiene una razón lógica y de sensibilidad, considerar la susceptibilidad de los funcionarios que pasarán a formar parte de otras entidades, en la actualidad la mayor parte del personal supone que será liquidado.

Las evaluaciones serán responsabilidad de las entidades que alberguen a los funcionarios del CREA a quienes no se les aplicará la supresión de partidas.

## **CONCLUSIONES**

- Todo el proceso de levantamiento de información fue comunicado, notificado y programado de forma oportuna con la Dirección Ejecutiva y los Señores Directores de los diferentes procesos de la Institución.
- Los funcionarios que no tienen información del proceso técnico y que no ocupan puestos de directores, no han colaborado con la entrega oportuna de la información requerida por la Dirección de Gestión de Recursos Humanos del CREA.
- Se ha visto necesario e importante considerar una columna con los valores posibles de indemnizaciones de acuerdo a la ley vigente.
- El “Tiempo Efectivo”, dentro del presente proceso está considerado como el tiempo en el que un funcionario se dedica a realizar actividades relacionadas con su puesto de trabajo Sin embargo en este aspecto se ha logrado detectar que en varios puestos existen procesos y trámites que se duplican.
- La falta de actitud positiva a colaborar con proceso que comprometen un análisis de las funciones desempeñadas así como control de los tiempos invertidos es evidente por parte de un 80% de los funcionarios de la Institución.

## RECOMENDACIONES

- Los indicadores de gestión deberán ser establecidos por cada entidad en donde los colaboradores sean reubicados, ya que éstos dependen de la razón de ser de cada empresa para que impacten en los objetivos organizacionales.
- Una vez que los funcionarios estén distribuidos en las entidades a las cuales les sea asignadas, será decisión de los administradores el aplicarles las respectivas evaluaciones del desempeño así como los valores agregados que estos generen en sus nuevos puestos de trabajo.
- Es importante y fundamental realizar en las nuevas entidades un seguimiento continuó para la gestión de las evaluaciones aplicadas ya que éstas sirven de pautas para que los colaboradores vayan mejorando y las diferentes entidades se vuelvan más competitivas.
- Se debe analizar los resultados de las competencias evaluadas para que estén sobre niveles más óptimos y puedan verse reflejados en una actitud siempre positiva por parte de todos los colaboradores. (GESTIÓN DEL TH POR COMPETENCIAS), ya que estas van a influir en la cultura y clima de las nuevas organizaciones.
- Cada nueva entidad deber ser responsable del desarrollo del talento humano reubicado proporcionando capacitación continua y brindando retroalimentación sobre el proyecto realizado.
- Una recomendación sumamente importante para la Dirección de Recursos Humanos del CREA, es iniciar en forma alterna al proceso de transformación un programa para los trabajadores y empleados que se deslindarán de la entidad, con un fin de apoyo y social concerniente a la inversión del tiempo y manejo de recursos financieros de quienes dejarán su trabajo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**Administración de Personal** / Garay Dessler, Editorial Latino Americana de Simón & Schuter, 1996, pag. 30-69

**Documento Indicadores Estratégicos** / Publicaciones Price W.2004, pág 5-8

**Descripción de Perfiles** / Jorge O. Hintze L., Editorial Hintze & Asociados c.ca., año 1999, pág. 17

**Registro Oficial** Jueves 12 mayo 2005 / Publicación LOSCCA

**Registro Oficial** 12 de marzo 2008/ Publicación creación INAR

**Mandato 2** / 24 enero 2008/ Asamblea Constituyente

**Mandato 4**/ 12 febrero 2008/ Asamblea Constituyente

**Diccionario de competencias Hay/McBER**, Hay Group 1999, pag 1-17  
[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

**ANEXO 1.- ENTREVISTA PARA ESTABLECER TAREAS ESPECÍFICAS**

<b>DEPARTAMENTO:</b>				<b>FECHA:</b>			
<b>CARGO:</b>				<b>ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:</b>			
<b>NOMBRE DEL FUNCIONARIO:</b>				<b>ANTIGÜEDAD EN EL CARGO:</b>			
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>							
1.-							
2.-							
3.-							
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO</b> Descripción detallada de las Tareas	<b>Objetivo de la Tarea</b>	<b>Input (Documentación requerida para hacer las tareas)</b>	<b>Output Información Entregado</b>	<b>Destinatarios de la Tarea</b>	<b># trámites diarios</b>	<b>Estimado por trámite (minutos)</b>	<b>T. Total de la Tarea (minutos)</b>
Tareas Diarias		Adjuntar modelo	adjuntar modelo)				
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							

5.-						
6.-						
<b>Tareas no Diarias</b>						
11.-						
12.-						
13.-						
14.-						
15.-						

**ELABORADO POR:** \_\_\_\_\_

**REVISADO POR:** \_\_\_\_\_

## ANEXO 2.- ENTREVISTA PARA TRABAJADORES

<b>NOMBRE COMPLETO DEL TRABAJADOR:</b>		
<b>PUESTO ACTUAL:</b>		
<b>DIRECCIÓN O DEPARTAMENTO:</b>		
<b>NIVEL EDUCACIÓN:</b>		
<b>PRINCIPALES OBJETIVOS DEL PUESTO</b>		
1.-		
2.-		
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO</b>		
<b>Descripción detallada de las Tareas</b>	<b>Tiempo Estimado utilizado diario (minutos)</b>	<b>Tiempo Total funcionario (minutos)</b>
<b>Tareas Diarias</b>		
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		
6.-		
<b>Tareas no Diarias</b>		
8.-		
9.-		
10.-		
11.-		
<b>FORTALEZAS INDIVIDUALES LABORALES</b>		
<b>DEBILIDADES INDIVIDUALES LABORALES</b>		
<b>TIEMPO PRODUCTIVO</b>		
<b>RESULTADO TEST PSICOLÓGICO</b>		

\_\_\_\_\_  
Firma del Trabajador



**ANEXO 3.- CUESTIONARIO PARA ESTABLECER TIEMPOS POR TAREAS ESPECIFICAS**

<b>DEPARTAMENTO:</b>				<b>FECHA:</b>		
<b>CARGO:</b>				<b>ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:</b>		
<b>NOMBRE DEL FUNCIONARIO:</b>				<b>ANTIGÜEDAD EN EL CARGO:</b>		
<b>OBJETIVO: DEL PUESTO:</b>						
1.-						
2.-						
3.-						
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO</b>						
Descripción detallada de las Tareas	Input (Información entregada)	Output (Información entregada)	Destinatario de la Tarea	Número trámites diarios	Tiempo Estimado por trámite (minutos)	Tiempo Total de la Tarea (minutos)
1.-						
2.-						
3.-						
4.-						
5.-						
6.-						
7.-						
8.-						
9.-						
10.-						

**ELABORADO POR:** \_\_\_\_\_

**REVISADO POR:** \_\_\_\_\_

