

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

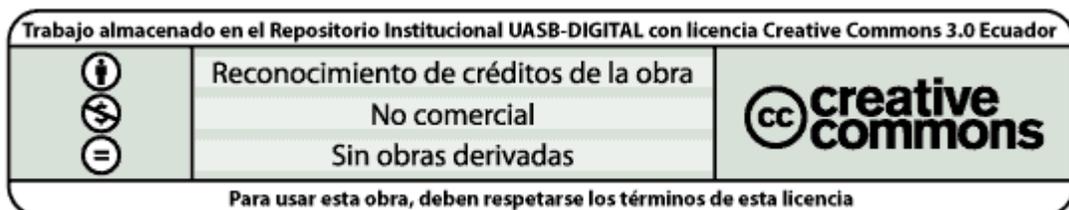
Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Diseño de un plan de carrera del servidor público en el
Comando del Servicio Aeropolicial de la Policía Nacional del
Ecuador**

Miryam Elizabeth Piedra Chérrez

2015



CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Mirian Elizabeth Piedra Chérrez, autora de la tesis intitulada “Diseño de un Plan de Carrera del servidor público en el Comando del Servicio Aeropolicial de la Policía Nacional del Ecuador” mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: Quito, enero 5 de 2015

Mirian Elizabeth Piedra Chérrez



Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

Tesis de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

“Diseño de un Plan de Carrera del servidor público en el Comando del Servicio
Aeropolicial de la Policía Nacional del Ecuador”

Tutor: Dr. Jorge Delgado

Autora: Miryam Elizabeth Piedra Chérrez

Quito, 5 de enero de 2015

RESUMEN

En la actualidad los Planes de carrera han llegado a ser cada vez más importantes, debido a que es el proceso continuo por el cual los colaboradores establecen sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas, llevándolos a ser más exitosos y tendrán la habilidad de realizar variedad de actividades que les ayudarán a seguir avanzando hacia adelante. Es por esto que cada vez más Instituciones se han dado cuenta que el éxito de ellas depende en gran parte de la habilidad de atraer y desarrollar personas que puedan ayudar a incrementar su productividad, brindando la oportunidad para que alcancen mayor satisfacción y efectividad en el trabajo.

Para que los programas de desarrollo de carrera sean efectivos, la Institución deberá dar el soporte necesario y proveer el tiempo suficiente tanto de parte de la Superioridad de la Institución como del colaborador de todo nivel para que los programas permanezcan efectivos.

El que exista equilibrio entre la vida personal y el trabajo es signo de autorrealización y salud mental. Por lo tanto el Plan de Carrera es el método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes, que se fundamenta en la colocación del colaborador en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionar la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos o de sucesión. Es el sistema ideal para planear y desarrollar el Talento Humano y los colaboradores buscarán acoplar sus necesidades y motivaciones con los de la organización. “Según Schein, el sistema básico puede describirse como integrador de las necesidades del individuo con los de la Institución.”

DEDICATORIA

Dedico la elaboración de mi Tesis de Maestría primeramente a mi Dios por haberme otorgado una familia maravillosa, quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio y porque sé que él siempre estuvo a mi lado dándome las fuerzas para seguir adelante.

Con todo mi amor y cariño a mis hijos, ya que debieron quedarse solos mientras yo me preparaba y porque siempre han sido, son y serán mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder continuar en la lucha para que la vida nos depare un mejor futuro.

A mi amada madre, hermanas y hermanos quienes con sus palabras de aliento no me dejaban decaer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis ideales y deseo de superación.

A mis compañeros y amigos presentes y pasados quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que durante este tiempo estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

Gracias a todos y espero contar siempre con su valioso e incondicional apoyo.

EPIGRAFE

En la actualidad la ventaja competitiva básica de las Organizaciones en un mundo globalizado del futuro, no radicará en los recursos materiales, energéticos, financieros ni tecnológicos, radicará en el nivel de formación y gestión de su recurso humano.

El objetivo primordial de este Proyecto está relacionado con la formación para el cambio Institucional con la colaboración de las personas en los procesos de trabajo en aras de los objetivos estratégicos Institucionales.

Este trabajo está dirigido a estudiantes universitarios, especialistas y directivos de la gestión de Talento Humano en las organizaciones y en especial a aquellos quienes creen en un universo mejor para los colaboradores, trabajadores, profesionales y creadores de valores nuevos imprescindibles.

AGRADECIMIENTO

Me gustaría agradecer sinceramente a Dios por toda la fuerza superior otorgada y que me permitió el entendimiento y el don de la sabiduría para realizar este trabajo. A todas aquellas personas que compartieron sus conocimientos para hacer posible la conclusión de mi Tesis de Maestría. Especialmente agradezco a mi tutor Dr. Jorge Delgado por su asesoría siempre dispuesta aún en la distancia. A profesionales amigos y compañeros de la Institución por sus ideas y recomendaciones respecto a la investigación.

Muchas gracias a todas esas personas que en este momento se me escapan pero a quienes les doy gracias de forma infinita.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I.....	11
INTRODUCCION	11
CAPITULO II	13
MARCO TEORICO.....	13
2.1 Que es un Plan de Carrera.....	13
2.2.1 Entorno del Aeropolicial	15
2.2.2 Aéreos	16
2.2.3 Terrestres.....	16
2.2.4 Recurso Humano.....	16
2.3 Objetivos de la Investigación	17
2.3.1 OBJETIVO GENERAL	17
2.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
2.4 Metodología para Diseño del Plan de Carrera.....	18
2.5 Planeación de Carreras, ruta profesional, mapa de carrera	19
2.5.1 Planeación de Carrera.....	20
2.5.2. Rutas Profesionales	21
2.5.3 Mapa de Carrera o Mapa de Puestos	22
CUADRO MAPA DE PUESTOS.....	25

CUADRO INVENTARIO DE CONOCIMIENTOS	29
2.6 Definición de la Estrategia de Talento Humano del Servicio Aeropolicial	31
CAPITULO III	34
3.1 Determinación de las necesidades de la fuerza de trabajo en el Servicio Aeropolicial: potencialidades de desarrollo, puestos claves.	34
3.2 Desarrollo del Servidor Público en el Servicio Aeropolicial: Planes de Carrera y Sucesión.	35
3.2.1 Revisión de la Estructura.....	36
3.2.2 La Cultura Institucional.....	37
3.2.3 Tamaño y ámbito de aplicación.....	38
3.3 Ventajas de un Diseño de Plan de Carrera en el Comando Aeropolicial	42
3.4 Plan de implementación del Plan Carrera en el Servicio Aeropolicial de la Policía Nacional del Ecuador: aprobación, monitoreo y seguimiento.	45
3.4.1 Misión:	45
3.4.2 Visión	45
3.4.3 Valores	45
3.4.4 Organigrama Estructural	46
3.4.5. Diseño de un modelo teórico-práctico para el plan de desarrollo de carrera del Servidor Público Policial del Servicio Aeropolicial	46
3.4.6 Plan de Desarrollo, proceso propuesto para el SAP	49
3.4.6.1 Desarrollo de la Etapa 1.- Sentar las bases.....	49
3.4.6.2 Desarrollo de la Etapa 2.- Determinar las necesidades.- Definir los recursos necesarios para cumplir con el plan de desarrollo, que podrían ser:	49
3.4.6.3 Desarrollo de la Etapa 3.- Evaluación y Seguimiento	50
3.4.6.4 Desarrollo de la Etapa 4.- Evaluación y Calificación Final	50
3.4.6.5. Diagnóstico de necesidades.....	51
3.4.6.5.1. Proceso para determinar necesidades:	51
3.4.6.2 Rutas de carrera.....	60

4.1 Conclusiones	64
4.2 Recomendaciones Finales	65
BIBLIOGRAFIA.....	67

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1.....	46
ANEXO 2.....	49
ANEXO 3.....	61
ANEXO 4.....	63
ANEXO 5.....	48
ANEXO 6.....	61

CAPITULO I

INTRODUCCION

Toda Organización e Institución tiene en los planes de carrera de los profesionales la excelente oportunidad para motivarlos e implicarlos en la vida Institucional, construyendo su futuro profesional en el marco de la cultura de la misma.

La globalización, los avances en la tecnología de la información, así como las competencias están orientando cambios en las Instituciones, que han obligado a direccionar sus políticas y normas para hacerlas más competitivas.

Es por esta razón que el presente trabajo tiene como objetivo principal proponer un plan de carrera basado en competencias para el Servicio Aeropolicial de la Policía Nacional que permitirá determinar las diferentes competencias conductuales y/o emocionales necesarias para el desempeño exitoso de los miembros activos de dicha Unidad Policial, a través del estudio de las diferentes categorías de competencias.

El diseñar un Plan de carrera ayudará al Servicio Aeropolicial de la Policía Nacional del Ecuador a transparentar la planificación del Talento Humano y permitirá determinar las posibilidades de promoción y las necesidades de personal, así como la creación de planes de formación y desarrollo para cada competencia del plan de carrera, preparando así a los candidatos para un rol determinado.

En la actualidad la planificación de carrera basada en competencias, es el mapa de rutas profesionales de progresión que conecta a los distintos cargos, que se pueden encadenar durante el ciclo de vida profesional del personal en el SAP.

Al igual que en el caso de evaluación al desempeño, los planes de carrera y de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas, que cambian y evolucionan según la evolución del mapa de puestos.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Qué es un Plan de Carrera?

Un Plan de Carrera es un método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes, que se fundamenta en colocar al colaborador en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionar la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos de exigencias mayores.

Se define al Plan de Carrera como un “proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos.” Wayne y Noe (2005).

“El desarrollo de la carrera profesional tiene un alcance mayor, se produce durante más tiempo, con una perspectiva más amplia; no es un programa de formación de una sesión, o un seminario de planificación de carrera. Por el contrario es un esfuerzo continuo, organizado y formalizado que reconoce que las personas son un recurso vital para la organizaciones”¹. Muchas organizaciones utilizan al desarrollo profesional para que los colaboradores no se quemen en el trabajo, mejorar la calidad de vida profesional de los mismos y cumplir con los objetivos de la discriminación objetiva.

¹ L.R.Gómez-Mejía; David B. Balkin; Robert L. Cardy.- Dirección y Gestión de Recursos Humanos; 3era. Edición; 2001

“Este cambio en el centro de atención se ha producido en gran medida, por una combinación de presiones competitivas (como la reducción del tamaño empresarial y los cambios tecnológicos) y de las demandas de los colaboradores, en el sentido de disponer de más oportunidades de crecimiento y desarrollo de habilidades”²

“El desarrollo o plan de carrera dentro de una organización consiste en una serie de trabajos profesionales que una personal va adquiriendo a lo largo de su vida laboral”. (Debeljuh 2009)

Debeljuh hace mucho énfasis en la retención de talentos como uno de los objetivos de la gestión de personas, para lo cual se plantea el desarrollo de carrera profesional como un medio de mantener al empleado en la empresa. El desarrollo de carrera que les ofrece a los empleados, no debe ser solo de ascenso en jerarquía organizacional, sino que debe tener también un contenido ético y estimular el desarrollo de virtudes.³

En la actualidad y práctica muy pocas son las organizaciones que incorporan los Planes de Carrera dentro de su planificación de largo plazo, aunque la formalización de muchas organizaciones en procesos de crecimiento están incorporando profesionales en el área de desarrollo humano, lo cual nos permite avizorar mejor futuro para implementar Planes de desarrollo de Carrera, siempre y cuando se cuente con el apoyo de la alta dirección. Es imprescindible que un Plan de Carrera esté incorporado en la Cultura Institucional para fortalecer la estrategia de modernización de la Institución.

² Russell, J.E.A. (1991). Career development interventions in organizations. *Journal of Vocational Behavior*.

³ Debeljuh, P (2009). Ética empresarial, en el núcleo de la estrategia corporativa

2.2 Descripción General del Entorno del Aeropolicial

2.2.1 Entorno del Aeropolicial

La misión del SAP con todo su personal y medios aéreos disponibles, es brindar protección y seguridad a la ciudadanía en todo el territorio nacional, en forma permanente con la finalidad de garantizar la paz social.

La visión del SAP es cubrir el espacio territorial ecuatoriano a través de operaciones policiales, dotadas de una capacidad de respuesta inmediata, constituyéndose en la primera fuerza de apoyo rápido, seguro y efectivo, a los servicios policiales terrestres, ante graves alteraciones del orden público, contando con personal entrenado y capacitado, así como de aeronaves aptas para el transporte de personal, abastecimientos y evacuaciones que le permitan insertarse en la comunidad con su rol de seguridad y protección ciudadana.

El servicio Aeropolicial se creó oficialmente el 1 de diciembre de 1997, luego de la publicación del Decreto No. 904 que firmó el señor Presidente Fabián Alarcón. Sin embargo en 1996 se pensó en un proyecto que cubriera la seguridad desde el aire, surgiendo la iniciativa Alas para tu seguridad y con la ayuda de 112 brigadas barriales de Quito colaboraron para recaudar fondos y comprar un helicóptero.

El Aeropolicial inicia su funcionamiento en las Instalaciones del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre pertenecientes al CONSEP, Institución que posteriormente entrega en comodato por 99 años, con 10 policías, entre pilotos y aeronáuticos, en una área aproximada de 1100 metros cuadrados y un área de construcción de 80 metros cuadrados aproximadamente, lugar donde se desarrollaría la actividad aérea contando para el efecto en ese momento solo con un señor oficial y cuatro policías. Cabe mencionar que el mantenimiento de la Aeronave estaba a cargo de la Compañía Aero máster.

El SAP en la actualidad funciona con un área aproximada de 1100 metros y un área de construcción de 160 metros aproximadamente. El área de construcción es de dos plantas, en la primera planta funciona el área administrativa y la segunda planta está destinada a dormitorios de los señores oficiales, clases y policías.

2.2.2 Aéreos

Helicópteros de fabricación americana, marca Bell, modelo 206 BII; año 1971; matrícula PN-112

2.2.3 Terrestres

Vehículo patrullero marca Chevrolet, tipo Blazer; placas PWA-154, para transporte del personal técnico

2.2.4 Recurso Humano

DESCRIPCION	FUNCION	CANTIDAD
Comandante	Oficial Piloto	1
Oficiales	Pilotos de Ala Rotatoria	11
Oficiales	Jefes de Mantenimiento	2
Oficiales	Departamento Médico	1
Oficiales	Jefatura Financiera	1
Clases y Policías	Aerotécnicos	31
Clases y Policías	Administrativos	11
Empleados Civiles	Administrativos	2
Total		60

El Manual de Operaciones del SAP tiene como finalidad, estandarizar todos los procedimientos en todas las áreas para mejorar los niveles de seguridad y calidad de los

procesos que deberán ser cumplidos por cada persona que se encuentra involucrada en las diversas actividades que desarrolla el Servicio Aeropolicial. Es una compilación de normativas aeronáuticas y Aeropoliciales, tendientes a garantizar la eficiencia y eficacia de las misiones policiales, así como brindar un servicio ágil y oportuno en apoyo a las operaciones policiales terrestres, con el objetivo de garantizar el orden y la seguridad ciudadana.

2.3 Objetivos de la Investigación

2.3.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo General del Proyecto está encaminado a diseñar un plan de carrera para el personal del Servicio Aeropolicial identificando las posibilidades de promoción y necesidades del personal, creando planes de formación y desarrollo para cada competencia, preparando así a los candidatos para un rol determinado.

2.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diseñar un Plan de implementación del proceso de Plan de Carrera en el Servicio Aeropolicial de la Policía Nacional del Ecuador.
- Identificar los planes de carrera basados en competencias, definiendo el mapa de ruta profesional o mapa de carrera que conectarían a los distintos cargos, que se pueden encadenar durante el ciclo de vida profesional del personal en el Aeropolicial.

- Determinar la combinación de los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas, que cambian y evolucionan según la evolución del mapa de puestos.
- Determinar la alineación de capacitación y desarrollo hacia los planes de carrera identificados.

2.4 Metodología para Diseño del Plan de Carrera

Diseñar un Plan de Carrera es precisar la situación futura a la que puede llegar un colaborador si completa un proceso descrito por la Unidad o Institución. Para elaborar esta ruta de forma eficiente se necesita asentarla sobre acciones de formación y control que consoliden los avances que se produzcan.

Lo principal sería proponer pasos, lo más completos posible, para elaborar la ruta promocional o profesional, lo cual se puede reflejar en un documento que nos puede ayudar a basarnos en los factores más relevantes para fusionar el éxito del empleado con el de la Institución.

Como primer paso es el determinar las necesidades a futuro ya que un Plan de Carreras nos obliga a mirar hacia el futuro, para lo cual se tendría que reflexionar sobre las necesidades formativas que tienen los Directivos de la Institución y las necesidades del personal.

En base a la estrategia y a objetivos futuros se plasmarán las necesidades a futuro, teniendo en cuenta salidas probables como rotación o pases, bajas, jubilación, etc. En estos casos se necesitará cubrir el puesto y por tanto se tendrá que ir formando y

desarrollando a una o varias personas para que cuenten con los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para hacerlo.

Se debe verificar que capacitaciones se debe cubrir basada en el desempeño de los puestos directivos de la Institución, para conocer en que hay que entrenar para que los aspirantes a los mismos se desarrollen con éxito. Hay que atender la formación que posee el trabajador, su experiencia y lo que transmita en una entrevista personal. Es primordial estudiar también el desempeño del colaborador en su puesto actual para saber si en él ha desarrollado las capacitaciones adecuadas, si lo domina, si está motivado y si una promoción podría interferir en su desarrollo.

Y por último planificar las acciones de formación y desarrollo a medio plazo, con la programación de cursos, las prácticas, la experiencia y los puestos intermedios que deben seguir los colaboradores en su ruta profesional, entrenándose o capacitándose de forma adecuada. La formación junto a la creación de objetivos y metas ayudará a motivar a los aspirantes, ya que se proporciona importantes herramientas para su éxito profesional que puede ser dentro o fuera de la Institución.

Es muy importante para las Instituciones proporcionar una estructura de soporte que fomente el desarrollo profesional porque de esa manera ella misma conseguiría convertirse en una Institución de aprendizaje.

2.5 Planeación de Carreras, ruta profesional, mapa de carrera

En el diseño de un Plan de Carrera es importante definir las personas encargadas de diseñar e implantar los planes de carrera, en este caso sería el personal de Talento Humano

los mismos que son capaces de aportar el conocimiento de la Institución y lógicamente son capaces de aportar el conocimiento y las herramientas de implantación de éxito.

Primeramente se deberá realizar la descripción del rol o del puesto, siendo primordial definir los distintos puestos existentes actualmente en el SAP, la descripción deberá contener la misión del puesto o rol así como las funciones y actividades que tengan que realizar los ocupantes del puesto.

2.5.1 Planeación de Carrera

La Planeación de Carrera es un proceso de suma importancia para la Institución debido a que tiene que desarrollar las funciones de planificar, organizar, ejecutar y controlar las acciones de sus Programas de Formación y Capacitación de personal, así como adecuarse a las situaciones que demanda la política de personal. De lo anterior, la Formación de Personal es un proceso importante en la habilitación del Recurso Humano, cuyas acciones establecen contenidos que exige el puesto de trabajo de acuerdo a los niveles de responsabilidad de las funciones a cumplir y que guardarán una relación con niveles de estudio que posee el trabajador o candidato, y/o a la política de personal con respecto a los planes de carrera en la organización.

En la actualidad la mayoría de áreas de Talento Humano considera que la Planeación de carrera constituye el instrumento idóneo para hacer frente a las necesidades de Personal. Cuando la administración Institucional estimula la planeación de la carrera es muy probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen de forma activa para alcanzarlas. Esto motiva a los colaboradores para progresar en su capacitación, formación académica o

técnica y en otras actividades, lo cual dará como resultado el aumento de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes futuras.

Por lo tanto cuando las organizaciones fomentan la planeación de carrera, los empleados establecen metas, las mismas que son estímulos que motivan a la persona a poner empeño en su desarrollo y el resultado es que el Área de Talento Humano contará con una base sólida de personas competentes para satisfacer las necesidades de personal con potencial para avanzar.

2.5.2. Rutas Profesionales

Anteriormente el progreso individual en las organizaciones dependía en gran medida de la titulación, los cargos, las subidas salariales, el tiempo de experiencia, la antigüedad en la compañía y la constancia. En la actualidad las reglas del juego han cambiado y hoy en día los empleos no son para toda la vida y existe mucha inestabilidad laboral, los ascensos no se hacen solamente por antigüedad y el concepto de formación de los empleados ha cambiado de forma sustancial.

Las características fundamentales del mercado laboral son la inseguridad en los puestos de trabajo, la modificación del concepto de “puesto”, el mercado libre de profesionales y la responsabilidad individual del crecimiento profesional.

Actualmente las personas buscan más identidad, exigiéndose más en términos de conocimientos, creándose más necesidades y por lo tanto deben aprender y saber cada día más. La ruta profesional viene a ser la ruta o el trayecto a seguir por cada uno de los colaboradores en la Institución para puestos claves y críticos. Diseñar un plan de rutas e itinerarios profesionales en la Unidad inicia con el análisis del perfil profesional de los

puestos implicados; comparando la diferencia entre los perfiles se podrá establecer la ruta de movilidad y los pasos necesarios para recorrerla.

Otro aspecto importante es la necesidad de contemplar no solo promociones o movimientos internos en la Unidad vinculados a la Jefatura o al desarrollo de competencias gerenciales sino también promociones que tengan que ver con el desarrollo en las competencias técnicas o de especialización vinculadas al concepto de Experto.

2.5.3 Mapa de Carrera o Mapa de Puestos

En Instituciones complejas o de gran tamaño es necesario contar con un mapa de puestos para facilitar la sistematización y el diseño. El mapa es una tabla donde se posicionan todos los puestos en función, generalmente del nivel de responsabilidad del puesto y del área funcional al que pertenezcan.

El mapa de carrera ayudará a encontrar la mejor ruta o dirección a tomar para lograr los planes de carrera. Ayuda a describir el curso de acción, a mantenerse en el camino, sobreponer las barreras y a celebrar éxitos. Con un Mapa de Carrera se puede identificar qué es necesario para incrementar la experiencia personal en un área en particular relacionada con el trabajo

El mapa de carrera tomará en cuenta las posibilidades de ascenso basadas en el organigrama de la empresa y las proyecciones de crecimiento, lo cual se gana por mérito propio más no por antigüedad. Cabe mencionar que en el Aeropolicial el personal operativo si puede tomar en cuenta la antigüedad ya que se rige por la Jerarquía.

Los colaboradores del Servicio Aeropolicial buscarán acoplar sus necesidades y motivaciones con los de la Unidad y la Institución para lograr el desarrollo de su carrera

cuando las intenciones sean las de mantenerse dentro de ésta. Es importante incluir herramientas verdaderas y poderosas que ayuden a renovar la formación profesional como lo son la técnica del Coaching y de Mentoring, para guiar al colaborador en la búsqueda del camino ideal y las metas a su medida, desafiando conceptos lineales y orientando para dar valor a elementos que cada día demandan más importancia en el exigente mundo actual, como lo son el conocimiento y el talento, sin importar cómo, donde y cuando se obtuvo siempre que pueda ser transformado, demostrado y mejorado en un hecho concreto y ofrezca valor agregado traducido en productividad.

“Coaching.- Metodología de aprendizaje interpersonal desde el asesoramiento o acompañamiento de una persona que asume el rol del coach (maestro) y otra que asume el rol de coachee (aprendiz). El **Coaching** es una metodología que consigue el máximo desarrollo profesional y personal de las personas y que da lugar a una profunda transformación, generando cambios de perspectiva y aumento del compromiso y la responsabilidad, lo que se traduce en mejores resultados. http://www.expansion.com/2011/06/01/empleo/desarrollo-de_carrera/1306952910.html”.

El coaching es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. Marshall Goldsmith, Laurence Lyons (2010).

Mentoring.- Metodología de aprendizaje interpersonal donde se asigna una persona con experiencia y conocimiento (mentor) que apoya a un empleado a comprender su desarrollo profesional. El **Mentoring** es una herramienta destinada a desarrollar el potencial de las personas, basada en la transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la

experiencia, todo ello dentro de un proceso predominantemente intuitivo en el que se establece una relación personal y de confianza entre un MENTOR/A que guía, estimula, desafía y alienta a otra según sus necesidades para que de lo mejor de sí a nivel personal y profesional. [http://www.expansion.com/2011/06/01/empleo/desarrollo-de-](http://www.expansion.com/2011/06/01/empleo/desarrollo-de-carrera/1306952910.html)

[carrera/1306952910.html](http://www.expansion.com/2011/06/01/empleo/desarrollo-de-carrera/1306952910.html). El mentoring es definido como un proceso de aprendizaje personal, en el cual la persona asume la responsabilidad de su propio desarrollo personal y profesional, estableciendo una relación personalizada, en la cual el mentor comparte su conocimiento y dedica su esfuerzo para que el mentorizado disponga de nuevas perspectivas, enriquezca su forma de pensar y desarrolle todo su potencial como persona y como profesional. José Ortega y Gasset (2007)

Para redefinir de forma adecuada el Plan de Carrera es necesario conocerse a sí mismo, saber cuáles son sus fortalezas y debilidades, que te gusta o te disgusta, lo que conviene o no, y lo más importante tener bien claro donde quieres llegar.

El Mapa de Puestos es muy necesario para facilitar la sistematización y el diseño. Es una tabla de doble entrada donde se posicionan todos los puestos, generalmente del nivel de responsabilidad del puesto y del área funcional al que pertenezcan, como sigue:

CUADRO MAPA DE PUESTOS.

AREA	FINANCIERA	RRHH	OPERATIVA
NIVELES DE RESPONSABILIDAD			
I	Director Financiero	Director de Talento Humano	Comandante
II	Jefe Financiero		Subcomandante
III	Jefe de Contabilidad	Jefe de Personal	Jefe de la Gestión Operativa
IV	Analista Financiero	Analista TH	Supervisor Operativo
V	Asistente Contable	Asistente TH	Agente Operativo

Los niveles de responsabilidad se determinarán en base a la valoración de los puestos, para lo cual será necesario tener actualizadas las descripciones y perfiles de puestos. Se deberá iniciar verificando aquellos puestos que son claves para la Unidad y aquellos puestos en donde la rotación sea más alta y sea necesario de forma frecuente designar personal para ese puesto. Cabe mencionar que en la Policía Nacional del Ecuador recién se va a implementar una valoración de puestos.

La importancia del Manual de Puestos por competencias para la Policía Nacional está encaminada a establecer el análisis y la descripción de los puestos basado en competencias requeridas como insumo fundamental, para el eficiente funcionamiento de todos los procesos de la administración del Talento Humano policial, en este caso el de Desarrollo de la Carrera. La identificación de las competencias constituye una información básica para el funcionamiento de todo el sistema integrado para la administración de la gestión del Talento Humano.

Su objetivo principal es la implementación de la gestión del talento humano basado en competencias a través de los perfiles de los diferentes cargos, grados y servicios del talento humano de la Policía Nacional para alcanzar el éxito en el desempeño del cargo, puesto o servicio.

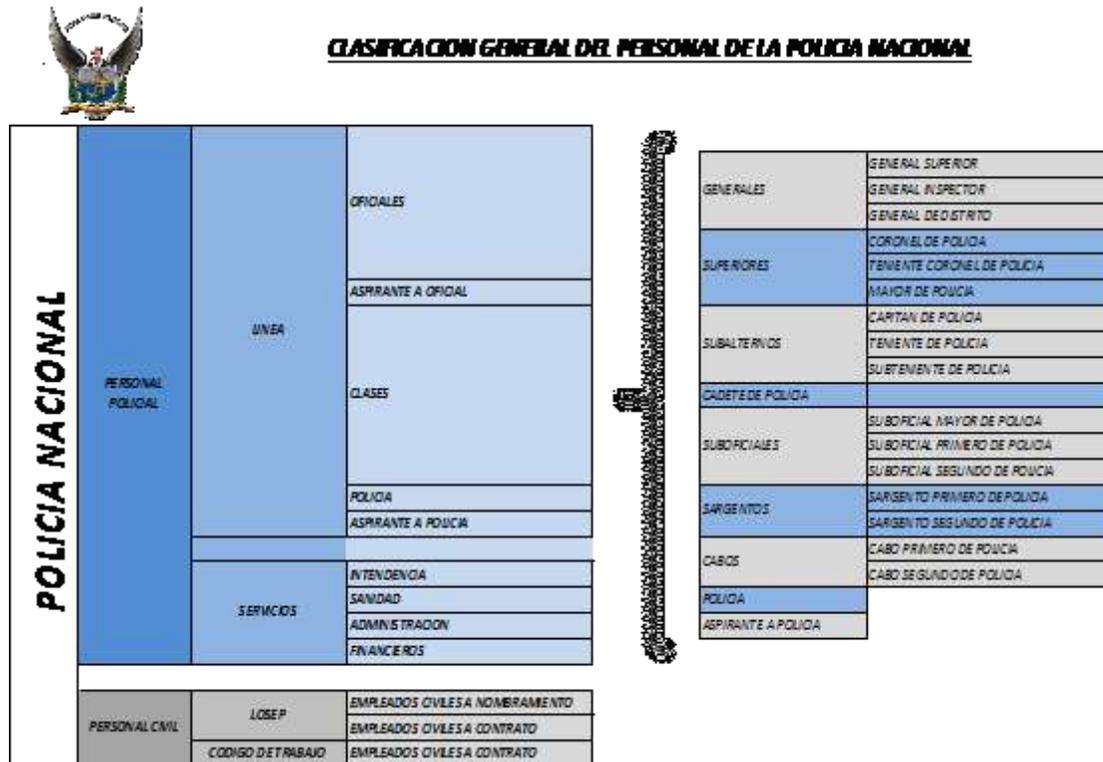


El Manual de Puestos, es un documento formal que las instituciones elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, contiene esencialmente la estructura de la organización, comúnmente llamada organigrama y la descripción de las actividades de todos los puestos de la institución, también se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

El Desarrollo de las personas Es el proceso de capacitación en el área de conocimientos y habilidades, utilizados para incrementar el desarrollo profesional y personal del talento humano. La implementación del Manual de Puestos por competencias para la Policía Nacional, servirá para la ejecución de programas de entrenamiento de conocimientos y

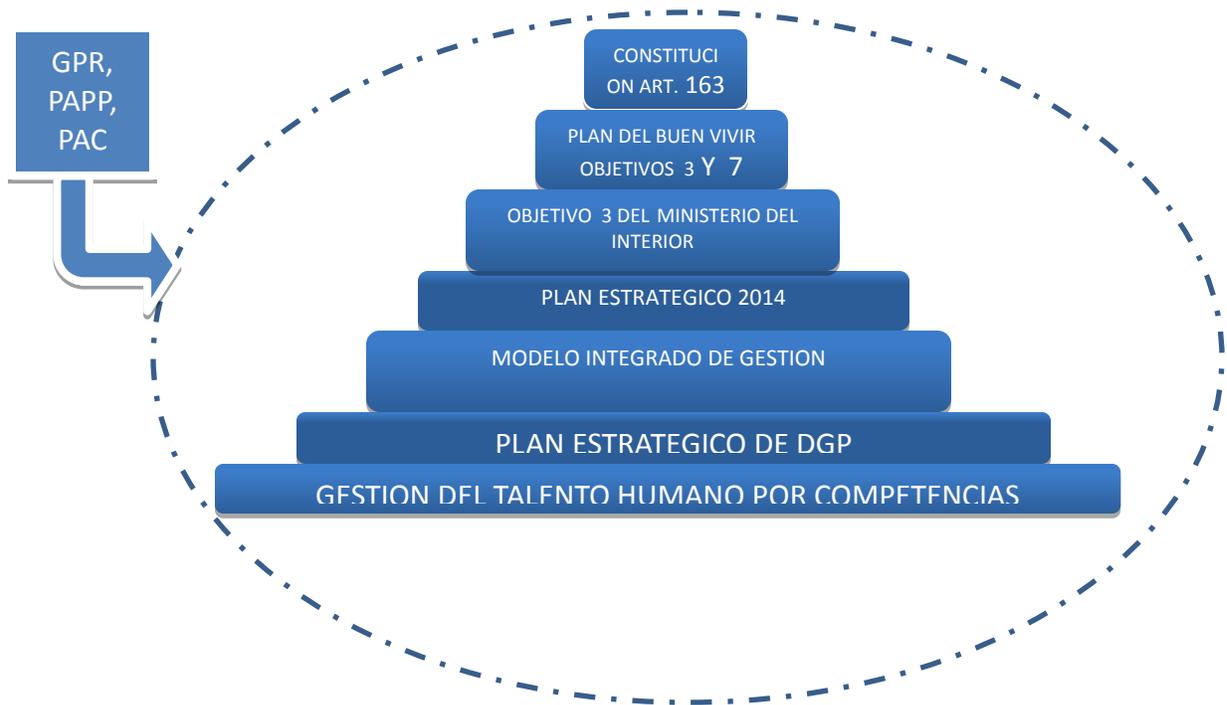
habilidades para un desempeño eficiente en los puestos de trabajo y enriquecimiento del servidor policial y civil.

Se realizó la entrega de manuales de cargos, grados y especialidades, se realizó una clasificación de servidores públicos de la Institución (policial y civil) según cuadro siguiente:



Con la proyección de servidores públicos policiales y civiles se determinó la clasificación de los cargos tipo, el mismo que fue conceptualizado como la agrupación y estandarización de los datos (Análisis y Descripción del puesto) ingresados en el perfil de cargos por competencias y que servirá de guía para la elaboración del manual de funciones dentro de la Institución y para la Gestión de todos los Subsistemas de Talento Humano, en este caso el desarrollo de personas y para realizar la identificación de cargos tipo y series,

alineado al nuevo modelo de gestión determinado en el Acuerdo Ministerial No. 2626 de fecha 16 de mayo de 2012.



Como paso siguiente y una vez elaborado los perfiles de puestos de la Unidad; lo cual no será siempre necesario tener todos los puestos ya que éstos se pueden agrupar en familia de puestos, tomando en cuenta los claves y otros que no será necesario. Se puede también diseñar un inventario de conocimientos, en donde podemos englobar los conocimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Unidad, y en donde se puede observar los conocimientos necesarios para cada puesto, como el gráfico que sigue:

CUADRO INVENTARIO DE CONOCIMIENTOS

Puesto:		Comandante Subcomandante Jefe Gestión Operativa Supervisor Operativo Pilotos y Copilotos	
Area		Operativa	
Actividad Unidad		Servicios	
Conocimientos	Bajo	Medio	Alto
Idiomas	X	X	Fluidez excelente
Informática	X	X	Conoce software y programa
Tácticas y Operaciones Policiales	X	X	Identifica de forma excelente

Puesto:		Aerotécnicos	
Area		Operativa	
Actividad Unidad		Servicios	
Conocimientos	Bajo	Medio	Alto
Idiomas	X	Lo habla con dificultad	X
Informática	X	X	Conoce software y programa
Tácticas y Operaciones Policiales	X	X	Identifica de muy buena forma

Puesto:		Director Talento Humano, Jefe de Presupuesto, Analista 2 de Talento Humano	
Area		Administrativa	
Actividad Unidad		Gestion	
Conocimientos	Bajo	Medio	Alto
Idiomas	X	X	Fluidez excelente
Informática	X	X	Conoce software y programa
Gestión del Talento Humano	X	X	Identifica de forma excelente

Puesto:		Analista de Talento Humano, Analista de Presupuesto y Asistentes de Talento Humano y Presupuesto	
Área		Administrativa	
Actividad Unidad		Gestión	
Conocimientos	Bajo	Medio	Alto
Idiomas	X	X	Fluidez normal
Informática	X	X	Conoce software y programa
Gestión del Talento Humano	X	X	Identifica de forma normal

2.6 Definición de la Estrategia de Talento Humano del Servicio Aeropolicial

El personal operativo policial que forma esta Unidad Especializada realiza la mayoría de sus investigaciones a cientos de metros sobre el nivel del mar y tierra. Están capacitados como pilotos y copilotos y su apoyo profesional es fundamental en la búsqueda de cultivos clandestinos de droga o para recorrer importantes extensiones de territorio nacional en operaciones policiales.

Con 18 años de trayectoria el trabajo del Servicio Aeropolicial se ha ido consolidando, sin embargo debido a que su labor se desarrolla en un ambiente distinto al habitual de los servidores policiales, muchas veces su aporte resulta anónimo para la mayoría de las personas.

Fue creada para dar apoyo al servidor policial terrestre pero con el avanzar del tiempo y la profesionalización de la investigación criminal, el Servicio Aeropolicial se ha convertido en una herramienta de apoyo a la gestión operativa. Se puede decir que la labor policial ha cambiado mucho y si bien al principio solo se pensó en el transporte de objetos, después de comenzaron a realizar traslados de persona, detenidos, autoridades, entre otros. En la medida que aumentaban las necesidades de movilidad aérea del personal, también lo había el servicio, y siempre aplicando las máximas medidas de seguridad.

El equipamiento con que cuenta ha contribuido en la obtención de resultados positivos. Es así como la habilitación de sistemas de autodescenso, gancho de carga de partes fijas y móviles y la grúa eléctrica, que poseen los helicópteros institucionales, sin duda optimizan el trabajo de los servidores policiales. De igual forma cabe destacar el sistema flir, que consiste en cámaras de televigilancia que por imágenes térmicas, digitales, transmite en

tiempo real a una estación móvil terrestre, las mismas que son herramientas indispensables en procedimientos nocturnos o sobre áreas de poca visibilidad.

En avionetas y helicópteros, el personal del servicio Aeropolicial, detectives del aire sustentan sus labores en la experiencia investigativa, lo cual es una mezcla entre tecnología y experiencia del piloto, quien es capaz de identificar entre otros, plantaciones ilegales de marihuana en medio de la frondosa vegetación del territorio ecuatoriano.

El Servicio Aeropolicial es una importante herramienta para apoyar a todas las áreas operativas e investigativas de la Policía Nacional convocadas en esta cruzada y para crear de igual forma las condiciones de sostenibilidad en el tiempo de este gran esfuerzo del Gobierno Ecuatoriano.

Se realizan operaciones de inteligencia aérea para ubicar las zonas donde se atenta contra los recursos ecuatorianos de manera ilícita, así como para materializar el control efectivo del Estado sobre las explotaciones mineras, son algunas de las tareas en las cuales se ha invertido las capacidades del Aeropolicial. Las operaciones en helicópteros están ayudando a la desarticulación de estructuras criminales y facilitan la cobertura en la totalidad del territorio nacional. Este nuevo esfuerzo está permitiendo que la construcción de la convivencia ciudadana, fin primordial de la Institución, emerja directamente en el campo policial y se consolide día a día.

Esta efectiva participación del Aeropolicial ya ha sido visualizada por el Mando Institucional, planteando ejes de trabajo prospectivo para el SAP como son la realización de estudios orientados a identificar los ámbitos del servicio policial que requieran un apoyo sustancial del Aeropolicial, además de establecer en lo que tiene que ver a su crecimiento en término de número de helicópteros y avionetas y la capacidad de cobertura en el

mediano y largo plazo, tanto en la lucha contra el narcotráfico como en el desarrollo de actividades en materia de convivencia y seguridad ciudadana.

Otro punto importante sería la búsqueda de otros espacios de cooperación internacional que permita la sostenibilidad del Servicio Aeropolicial diferentes a la lucha contra el narcotráfico, como pueden ser en frentes asociados a la protección del medio ambiente y la atención de desastres.

De esta forma el Servicio Aeropolicial de nuestro País consolidaría cada vez más su espacio como pieza clave de una de las mejores policías del mundo, que a su vez enfrenta grandes retos tanto en lo urbano como en lo rural y debe realizarlo con nuevas ópticas

CAPITULO III

3.1 Determinación de las necesidades de la fuerza de trabajo en el Servicio

Aeropolicial: potencialidades de desarrollo, puestos claves.

El Área Administrativa y Financiera es la encargada de dirigir y administrar de manera sistémica los procesos de gestión de talento humano, recursos financieros, logísticos y de la conservación de los recursos de infraestructura. De igual forma tiene bajo su responsabilidad administrar los recursos presupuestales y financieros necesarios para el cumplimiento de la misión del Servicio Aeropolicial. En cumplimiento a la misión y gracias al aporte y confianza del Alto Mando Institucional, el SAP ha orientado sus esfuerzos en el fortalecimiento interior, con la finalidad de mejorar las condiciones de tipo logístico así como su capacidad de planeación y dirección estratégica, con el propósito de acertar de forma efectiva las acciones operacionales.

En tal sentido el propósito es disponer de una mejor infraestructura que sirva para el cumplimiento de las metas estratégicas, pero también materializar los principios de la administración del Talento Humano, por medio de espacios y dotaciones que mejoran el entorno laboral y de convivencia de los servidores policiales como son: alojamiento, áreas de uso administrativo, de apoyo logístico, calidad de servicios básicos, zonas de bienestar y esparcimiento, entre otros.

Es por esto que el Servicio Aeropolicial a través de estas áreas y a la capacidad de liderazgo y trabajo en equipo ha logrado afianzar los canales de comunicación para generar espacios de capacitación y retroalimentación al personal del SAP para lograr el mecanismo perfecto para el cumplimiento de la misión.

La Gestión de Talento Humano del SAP debe considerar que la motivación es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre las alternativas que se presentan en una determinada situación. La motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de una Institución, además empuja al individuo a buscar continuamente mejores situaciones para poder realizarse profesional y personalmente, integrándose así a la comunidad, en donde su acción cobra significado.

Es importante mencionar que un individuo motivado genera un valor agregado a su labor, por tal razón la Policía Nacional y el SAP deben exaltar a los pilotos y personal en general para que en todo momento desempeñen su profesión con los mejores estándares de calidad.

3.2 Desarrollo del Servidor Público en el Servicio Aeropolicial: Planes de Carrera y Sucesión.

Para plantear la necesidad de desarrollar un plan de carreras o un plan de sucesión en la Institución se debe revisar una serie de variables que deben tenerse en cuenta para que el plan pueda ser aplicable. Lógicamente el diseño e implantación de un plan de carrera implica una inversión en tiempo, recursos y costos que hay que valorar. Para valorar el retorno de la inversión tendremos que responder afirmativamente como mínimo a las preguntas que siguen:

- ✓ Es consistente y duradera la estructura organizativa de la Institución?
- ✓ Tiene la Institución una cultura que favorezca la implantación?

- ✓ Existe un número de personas significativas (usuarios) del plan de carrera?⁴

Si las respuestas son afirmativas es necesario analizar las condiciones previas a tener en cuenta antes de implantar un plan de carrera como son:

3.2.1 Revisión de la Estructura

Hoy en día las estructuras debido a la reformulación de los procesos, el avance de la tecnología y la competitividad del mercado sufren cambios continuos que hace que el concepto clásico de rutas profesionales tenga poca validez. Las estructuras Institucionales son muy planas dificultando las posibilidades de ascender en línea jerárquica, es por esto que la planificación en términos de largo plazo que implican los planes de carrera hace que se deba sustituir este concepto por términos como son la movilidad profesional, desarrollo y empleabilidad.

La empleabilidad abarca diferentes capacidades básicas necesarias para aprender y desempeñarse con eficacia en el lugar de trabajo, lo cual incluye la capacidad de comunicación y de relacionarse con el resto de los individuos, la capacidad de resolver problemas concretos, de manejar procesos de organización y de trabajar en equipo, entre otros. (Brunner, 2001).

Si bien es cierto, las bases para establecer un plan de carreras son similares en diferentes Instituciones, hay que tener en cuenta que la estructura, los procesos y los conocimientos deben mantenerse estables para que el diseño del plan de carreras sea aplicable. De ahí la importancia de revisar un punto fundamental como es la Estructura y sus parámetros: Organigrama, Situación Financiera, actualizar los procesos, previsión de crecimiento o reducción de plantilla, legislación, política retributiva.

⁴ HayGroup y SAP, Fact Book Recursos Humanos Aranzadi y Thomson, 2000

3.2.2 La Cultura Institucional

Existen culturas Institucionales que favorecen la implantación de un plan de carrera y otras en donde la implantación será más complicada. Normalmente aquellas culturas que se caracterizan por ser líderes, flexibles y orientadas al servicio como es la Policía Nacional, son aquellas en donde la implantación es más fácil. Se deberá tener en cuenta los siguientes parámetros:

- ✓ **Revisión de los valores culturales.-** La Institución impulsada al aprendizaje es importante que deba establecer políticas en busca del desarrollo profesional y personal de sus colaboradores y el suyo propio. Es por esto que siguiendo el enfoque de competencias, el plan de carreras es un método que determina las tareas organizativas y los conocimientos y habilidades claves a desarrollar para un desempeño superior ya sea en el puesto de trabajo actual o en otro de la Institución.
- ✓ **Canales de comunicación.-** El canal de información que ofrecen las competencias es posible identificar las características y aptitudes de cada personal y de cada puesto para proponer un plan de carrera adaptado a ellas.
- ✓ **Hábitos en la movilidad (pases) y la promoción.-** Este proceso está muy desarrollado con la promoción o sucesión de personal (pases) y para llegar a tomar la decisión es preciso interactuar con los restantes subsistemas de Talento Humano. Es muy importante haber seleccionado anteriormente a la persona idónea, que tenga las competencias necesarias para desempeñar varios puestos de trabajo. La Gestión del Conocimiento contribuye a que el plan de carreras del personal sea alimentado con el resto de sus compañeros y con la base de datos de la Institución que mantiene las experiencias de la organización en cada puesto de trabajo.

3.2.3 Tamaño y ámbito de aplicación

En una Institución grande como es la Policía Nacional se debe utilizar el criterio de priorización en función de las necesidades y el éxito de la implantación estaría en que el sistema vincule las necesidades del Aeropolicial con las necesidades personales y profesionales de los colaboradores.

El Plan de Carrera de los cargos administrativos y operativos del SAP de la Policía Nacional sería el conjunto de normas, leyes y procedimientos que orientarán y dirigirán el desarrollo profesional del policía desde el inicio de su carrera en base a su disciplina, moralidad, capacidad y perfeccionamiento individual.

Se establecerá un procedimiento metódico y sistemático orientado a asegurar al servidor público del SAP un desempeño profesional de acuerdo a sus habilidades, aptitudes e intereses, proporcionándoles una experiencia balanceada mediante una rotación en los diferentes cargos del Servicio Aeropolicial, promoviendo a los puestos claves a los más calificados.

MARCO LEGAL.

1.- Según el **“Plan nacional del buen vivir”**, la Policía Nacional del Ecuador fundamenta su accionar profesional en relación con los siguientes objetivos:

Objetivo tercero del Plan nacional del buen vivir.- Mejorar la calidad de vida de la población.- Buscamos condiciones para la vida satisfactoria y saludable de todas las personas, familias y colectividades respetando su diversidad.

Según lo dispone la **“Ley Orgánica de Servicio Público”**, la creación del Manual de Puestos, se basa en la siguiente normativa legal:

El Parágrafo Segundo: De las Unidades de Administración del Talento Humano, Artículo 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades: b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del Talento Humano;

El Capítulo tercero: “Del subsistema de clasificación de puestos del Servicio Público”, en su Artículo 61.- Del Subsistema de clasificación de puestos.- El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley; se fundamentará principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos. La clasificación señalará el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos.

Constitución del Ecuador en su Sección Tercera: Servidoras y servidores públicos en su Artículo 234 manifiesta “El estado garantizara la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programa de formación o capacitación del sector público; y coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado”

Código Orgánico de la Policía Nacional

Título II De la Estructura Orgánica

Art. 7.- La Policía Nacional está constituida por los siguientes organismos:

- a) Directivos;
- b) Superiores;
- c) Asesores;
- d) Operativos;
- e) Judiciales; y,
- f) Organismos adscritos.

LEY DE PERSONAL TITULO II CAPITULO I CLASIFICACION GENERAL

Art. 3.- El personal de la Policía Nacional se clasifica en:

- a) personal policial; y,
- b) Personal civil.

Art. 4.- El personal policial es el que habiendo cumplido los requisitos legales y reglamentarios adquiere la profesión policial.

Art. 5.- El personal policial se clasifica en:

- a) Oficiales;
- b) Aspirantes a Oficiales (Cadetes);
- c) Clases;
- d) Policías; y,
- e) Aspirantes a Policía.

Art. 11.- El personal civil es aquel que habiendo cumplido los requisitos legales presta servicios especiales en la Policía Nacional.

Art. 12.- El personal civil se clasifica en:

- a) empleados civiles a nombramiento; y,
- b) empleados civiles a contrato.

Art. 19.- En razón de las funciones el personal policial se clasifica en:

- a) De línea; y,
- b) De servicios.

Art. 20.- El personal de línea es aquel que está capacitado para participar en operaciones y acciones específicas policiales y conducción de unidades.

Art. 21.- Personal de servicios es aquel que cumple funciones de apoyo, destinadas a satisfacer las necesidades administrativas, logísticas, sanitarias, financieras, de justicia y otras que se crearen de acuerdo con los requerimientos del servicio policial.

Ley Orgánica de Servicio Público en su Capítulo Único Art. 3 Ámbito. “...De conformidad con lo establecido en los artículos 160, 170 y 181 numeral 3 de la constitución de la República, los miembros activos de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional y el personal de carrera judicial se registrarán en lo previsto en dichas disposiciones por sus leyes específicas y subsidiariamente por esta ley en lo que fuere aplicable.”

Acuerdo Ministerial No. 2626, de fecha 16 de mayo del 2012, en su Art. 1 señala: “Aprobar la nueva estructura orgánica de las unidades operativas desconcentradas de la policía nacional”. (9 zonas).

Finalmente es necesario señalar que se ha tomado en cuenta el análisis de la base legal que tiene relación con el diseño de estructuras institucionales, así como la información y estructuras de la Policía Nacional a nivel de servidores públicos civiles y policiales, para la estructura de series y cargos, que viabilizan la elaboración del Plan de Desarrollo de Carrera, el mismo que deberá actualizarse y adaptarse al nuevo enfoque y estructura orgánica Institucional.

3.3 Ventajas de un Diseño de Plan de Carrera en el Comando Aeropolicial

Nuestro País requiere de una policía fortalecida en valores, principios y competitividad laboral para poder asumir el reto de satisfacer las expectativas de seguridad de todos los ciudadanos, mediante un efectivo y eficiente servicio policial fundamentado en la prevención, investigación y control de delitos y faltas.

Los tiempos en que anteriormente nadie quería pertenecer a la Policía Nacional del Ecuador han quedado atrás. En la actualidad poco a poco se han ido consolidando mayores beneficios y mejores remuneraciones a quienes asumen este reto con la mejor disposición de proteger y servir al País.

El proceso de transformación cultural y mejoramiento Institucional busca en esencia una relación de ganar-ganar, procurando alcanzar una mejor calidad de vida para el servidor policial y como consecuencia, una excelente prestación del servicio policial; esto significa crear espacios pertinentes para la participación, comunicación y concertación que facilitarán la construcción de alternativas en aras de hacer más efectivas las labores diarias del policía.

La Institución avanza de forma efectiva como una nueva fuerza pública que se constituye como la principal Institución Pública de Seguridad Pública del Estado, con más de 44000 colaboradores comprometidos en consolidar el tejido social para garantizar la paz y la convivencia pacífica de los ciudadanos. Por esa noble labor del Servidor Policial que ha tomado la decisión de proteger y servir, a costa de la vida, son merecedores de incentivos y beneficios que incidan en la productividad y el mejoramiento de su calidad de vida.

Los planes de carrera tienen como objetivo sentar unos principios fundamentales que permitan describir trayectorias y oportunidades de desarrollo profesional. Es por esto que se hace necesario contar con una clasificación clara de los puestos y funciones de los mismos. De esta forma los Planes de Carrera se convierten en un medio para racionalizar los puestos de trabajo y garantizar que éstos sean coherentes y efectivos en su conjunto.

En lo que se refiere a la influencia sobre la estructura organizativa, un plan de carrera profesional bien estructurado puede ayudar a reducir el número de grados verticales en la organización y a clarificar las funciones y responsabilidades. Por esto la importancia de facilitar a todos los empleados una comprensión clara de los puestos de trabajo, los niveles profesionales existentes y de las trayectorias profesionales posibles.

Como aporte importante los planes de carrera también tienen otras ventajas adicionales a la Institución como son:

- Reducir la incertidumbre y misterio sobre las oportunidades de desarrollo profesional del colaborador policial.
- Identifica de forma clara los requisitos necesarios para pasar de una posición a otra (pases), permitiendo orientar al colaborador policial en su propia formación y desarrollo, tanto de conocimientos como de habilidades.
- Transferir al colaborador policial la importancia y responsabilidad sobre el desarrollo de su carrera profesional
- Aclara los niveles Institucionales y la estructura interna es conocida por todos.
- Facilita la movilidad geográfica y departamental (pases).

- Ayudar a la Institución a competir de forma efectiva para retener al talento, gracias a la recompensa tanto intrínseca (específica, exclusiva) como extrínseca (circunstancial, anexa) derivada del crecimiento y desarrollo profesional.
- Obtener mayor flexibilidad para la diversificación funcional y geográfica.
- Conseguir generar un lenguaje común en la Institución para entender el valor de los puestos y de sus posibilidades de carrera profesional.
- Influir sobre los sistemas de compensación, ya que actúan como catalizadores para establecer una gestión de salarios competitiva, ayudando a determinar niveles de compensación de incentivos a corto y largo plazo.
- Establecer medidas de rendimiento y expectativas de contribución.
- Disminuye la tasa de rotación, en puestos administrativos ocupados por personal civil.
- Satisfacer las necesidades psicológicas del empleado, pudiendo canalizar sus posibles frustraciones hacia soluciones positivas.

Cabe mencionar que un plan de carrera profesional debe quedar casi exclusivamente en manos del colaborador y los directivos, ya no deben tener el control absoluto sobre las decisiones de carrera profesional; por tanto, su rol debe ser el de asesor o guía del colaborador, ya que en última instancia el propietario y máximo responsable del proceso de desarrollo debe ser el propio empleado.

En definitiva se puede mencionar que a través de los planes de carrera se fomentará una mejor comunicación con el empleado y ayudará a establecer expectativas más realistas de la Institución. El alinear los planes de carrera, la gestión del desempeño y las políticas de compensación se conseguirá optimizar la gestión del Talento Humano Institucional, y

además se despejará muchas dudas e inquietudes que todo empleado tiene sobre su futuro en algún momento de su carrera profesional.

El que los empleados cuenten con un plan de carrera les permitirá adquirir nuevos conocimientos y por ende alcanzar nuevas posiciones dentro de la Unidad o Institución. Es una alternativa para que el empleado crezca; y lo más importante es que evita que el empleado experimente la rutina y la monotonía.

3.4 Plan de implementación del Plan Carrera en el Servicio Aeropolicial de la Policía Nacional del Ecuador: aprobación, monitoreo y seguimiento.

3.4.1 Misión:

El servicio Aeropolicial con todo su personal y medios aéreos disponibles, brindará protección y seguridad a la ciudadanía en todo el territorio nacional, en forma permanente a fin de garantizar la paz social.

3.4.2 Visión

Cubrir el espacio territorial ecuatoriano a través de respuesta inmediata, constituyéndose en la primera fuerza de apoyo rápido, seguro y efectivo a los servicios policiales terrestres, ante graves alteraciones del orden público, contando con personal entrenado y capacitado, así como de aeronaves aptas para el transporte de personal, abastecimiento y evacuación que le permita insertarse en la comunidad con el rol de seguridad y protección.

3.4.3 Valores

1. Vocación de servicio público	11.Lealtad
2.Patriotismo	12.Tradición
3. Honor	13.Honradez
4.Integridad	14.Valentía
5.Espíritu de Justicia	15.Prudencia
6.Solidaridad	16.Austeridad
7.Disciplina	17.Credibilidad
8.Responsabilidad	18.Cortesía y buen ejemplo
9.Espíritu de sacrificio	19.Tolerancia
10.Perseverancia	20.Coherencia

3.4.4 Organigrama Estructural

ANEXO 1 (2)

3.4.5. Diseño de un modelo teórico-práctico para el plan de desarrollo de carrera del Servidor Público Policial del Servicio Aeropolicial

El Plan ayudará a general políticas de Evaluación de Desempeño y consignará los objetivos del colaborador en el puesto que desarrollo, alineados a las metas y objetivos del Servicio Aeropolicial de la Policía Nacional.

Los objetivos específicos para el desarrollo del colaborador deberán contar con un plan de acción a corto y largo plazo. Las acciones del desarrollo serán logradas cuando vayan ligadas a las metas del Servicio Aeropolicial y proveerá oportunidad y retroalimentación de cómo la Unidad percibe sus fortalezas y las áreas a desarrollar, ayudándolo a desenvolverse

para que encuentre las aspiraciones en su carrera, o sea las competencias que desarrollará en su carrera.

El construir conocimiento a través de Entrenamiento Tradicional como sigue:

Cursos	Es importante tomar en cuenta lo que ayuda a reforzar el entrenamiento recibido.
Seminarios	
Videos	
Manuales	La lectura de artículos es una excelente forma de estimular el pensamiento.
Intranet	
Lecturas	
Coaching	Aprender de los demás puede ser muy eficaz y efectivo, sobre todo cuando se elige un modelo que ejemplifique los rasgos o características que se desea desarrollar
Grupos de discusión	
Reuniones de trabajo	

El Coaching, Mentoring y la Retroalimentación

Buscar retroalimentación en todos los niveles Retroalimentación en 360 grados	Establecer sistemas de retroalimentación que incluyan muchas fuentes.
Elegir un Mentor : proceso de apoyo continuo a las personas que poseen alto potencial intelectual y capacidad de trabajo y que se pretende promover en el futuro a puestos directivos. La principal función del mentor es la de compartir el know how y experiencias ante diferentes asuntos y problemas. Coaching : técnica mediante el cual se lleva a cabo el desarrollo personal y profesional del trabajador a través de la actividad diaria. El papel del superior jerárquico es muy importante ya que su función principal será la de estimular el desarrollo y aprendizaje de su equipo, aplicando el plan que haya determinado para cada colaborador, apoyando y actuando	Cuanto mayor es el número y la variedad de fuentes, la retroalimentación será mayor.

como entrenador efectivo.	
Revisión de performance Charlas de Desarrollo Reportes de lecciones aprendidas	Ser entrenado es una forma excelente de aprender y de desarrollar nuevas habilidades.
ASEGURESE DE RECIBIR LA RETROALIMENTACIÓN CON UNA MENTE ABIERTA Y UNA ACTITUD POSITIVA	
“CUANDO UNA PERSONA RECONOCE SUS NECESIDADES DE DESARROLLO Y DECIDE TOMAR ACCIÓN, ENTONCES COMIENZA EL DESARROLLO DEL INDIVIDUO	
<p>La Institución debe tomar en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas, comportamientos, habilidades y conocimiento del colaborador • Áreas futuras de desarrollo • Necesidades del desarrollo específico para los próximos 12 a 18 meses • Próximas opciones de puestos en la Institución • Opciones de carrera a largo plazo (2 a 4 años) • Visión y deseos del colaborador al plan de su carrera • Disponibilidad de tiempo y desplazamiento, en caso de ser necesario, dentro y fuera del país con la aprobación del Jefe inmediato. 	

La formación, capacitación y especialización del personal policial del Aeropolicial de la Policía Nacional es competencia de la Dirección Nacional de Educación. Entre las funciones principales se destaca el impartir la enseñanza en la carrera policial conforme a las normas y requisitos exigidos por el Ministerio del Interior y desarrollar programas de educación continua, con el fin de elevar el nivel cultural, social y profesional de los miembros del Servicio Aeropolicial.

ANEXO 5. Plan de Implementación con actividades específicas de corto y mediano plazo.

La DNE administra la formación, perfeccionamiento, capacitación y especialización de todo el capital humano de la Policía Nacional. De igual forma es el ente institucional que tiene la función de establecer las disposiciones generales en los requisitos obligatorios que deben cumplirse para postular por las becas de formación de oficiales en el extranjero y en

las diversas acciones de capacitación, perfeccionamiento y especialización a nivel internacional.

ANEXO 2

3.4.6 Plan de Desarrollo, proceso propuesto para el SAP

3.4.6.1 Desarrollo de la Etapa 1.- Sentar las bases

- Revisar el Informe de Evaluación al Desempeño del periodo anterior: Permitirá identificar a los candidatos y elaborar los listados del personal que requiere un programa de capacitación para alcanzar los objetivos correspondientes (desarrollo de potencia, ascensos y/o mejorar las funciones actuales.
- Fijar objetivos anuales para el nuevo período: Permitirá ubicar en el tiempo las necesidades de capacitación para cada persona, las cuales serán cubiertas a través de las más adecuadas.
- Describir el Plan de Desarrollo de Carrera para el período: Proceso de planificación de la capacitación para cada servidor policial o civil cuyo objetivo sería: mejorar el desempeño en la posición actual; Desarrollar el potencial; Ascensos a corto y mediano plazo.

3.4.6.2 Desarrollo de la Etapa 2.- Determinar las necesidades.- Definir los recursos

necesarios para cumplir con el plan de desarrollo, que podrían ser:

- ✓ Cursos
- ✓ Coaching
- ✓ Experiencia

- ✓ Lecturas
- ✓ Feed-Back (retroalimentación)

3.4.6.3 Desarrollo de la Etapa 3.- Evaluación y Seguimiento

- ✓ Revisión periódica de avances de desarrollo: Puestos cubiertos que han sido ocupados con personas en planes de desarrollo
- ✓ Redefinición de prioridades: Personas con exceso de permanencia en un mismo puesto.
- ✓ Verificación de avances: Puestos previstos en el Organigrama para aplicar la planificación de los puestos que podrán ser ocupados por personas con potencial vinculados al Area.

3.4.6.4 Desarrollo de la Etapa 4.- Evaluación y Calificación Final

- ✓ Evaluación anual de desempeño (calificación): Es conveniente realizar una evaluación global del plan de desarrollo. La herramienta utilizada podría ser la entrevista y cuestionario de evaluación del desempeño, mediante el cual el mando intermedio valorará los resultados obtenidos por las personas que dependen de él.
- ✓ Determinación de nuevas áreas de oportunidad: Se deberá establecer nuevas prioridades y diseñar nuevos planes, con lo que el proceso continuaría realimentándose.
- ✓ Clasificación del trabajador según su potencial: La evaluación se enfocará por un lado en el cumplimiento de los objetivos establecidos y por otro el nivel de competencias (conocimientos y habilidades) del servidor.

- ✓ Evaluación de oportunidades de promoción: Se evaluará a los seleccionados en sus competencias, actitudes y conocimientos así como los resultados obtenidos para proceder a la respectiva promoción.
- ✓ Preparación para el nuevo período

3.4.6.5. Diagnóstico de necesidades

Proceso orientado a determinar los requerimientos de capacitación del personal, con el propósito de mejorar el desempeño de las funciones de trabajo. Las necesidades surgen de la discrepancia existente entre una situación real de desempeño y una situación ideal de las exigencias de un cargo. Las necesidades se clasifican en tres grandes áreas: organizacionales, ocupaciones y las individuales. En función de los resultados del diagnóstico se determinan metas y objetivos, luego se determinan áreas críticas del negocio y se identifican los cargos existentes y/o afectados.

3.4.6.5.1. Proceso para determinar necesidades:

Organizacionales

- Determina metas y objetivos de la Institución
- Determina las áreas o puestos críticos

METAS Y OBJETIVOS	AREAS CRITICAS	CARGOS
Brindar protección y seguridad a la ciudadanía en todo el territorio nacional, en forma permanente a fin de garantizar la paz social.	Operativa	Pilotos Copilotos Aerotécnicos

METAS Y OBJETIVOS	AREAS CRITICAS	CARGOS
Desarrollar en el año 2015 el sistema integrado de Talento Humano	Administrativa	Talento Humano Financiera

- Determina cargos existentes

Ocupacionales

- Identifica los cargos
- Identifica las competencias de cada cargo

Cargos	COMPETENCIAS OPERATIVAS ESPECIFICAS			Objetivo
	Técnico profesionales	humanas	organizacional	
Piloto Copiloto	Simulación de vuelos	Proactivo, Asertivo, Efectivo, ético, valores, socio-afectivo, intelectual y laboral	Alto conocimiento en Operaciones y tácticas Policiales Conocimiento de políticas y normas de vuelo	Guiar al desarrollo de forma integral que permita imitar modelos y adoptar comportamientos dignos y meritorios determinados en el Sistema Ético Policial y conseguir los objetivos Institucionales.
	Sobrevuelos en carreteras			
	Comando y control operativos de control de tránsito en vías urbanas y rurales			
	Vuelos nocturnos			
	Mejoramiento de la seguridad operacional			
Aerotécnicos	Mantenimiento de la operatividad de las aeronaves a nivel nacional	Proactivo Asertivo Efectivo, socio-afectivo, intelectual y laboral	Conocimientos básicos de aviación en el aerotécnico. Manejo de manuales, boletines y documentación técnica para mantener operativas las aeronaves	Orientar y motivar al personal hacia el aprendizaje continuo y la asimilación de conocimientos, tendientes a fortalecer habilidades y valores conjugados en la práctica y la experiencia que optimicen el desempeño de su profesión.

Mantenimiento de actividades de apoyo en tierra			
---	--	--	--

Cargos	COMPETENCIAS			Objetivo
	Técnico profesionales	humanas	organizacional	
Director de Talento Humano	Dirigir, coordinar, controlar y evaluar la gestión de los subsistemas de recursos humanos con el propósito de implementar acciones de desarrollo institucional y del talento humano	Calidad Personal Comunicación Interpersonal Creativo Proactivo Asertivo	Alto conocimiento de Políticas y Normativa del Subsistema de Desarrollo de Talento Humano Conocimiento de Cultura, Corporalidad Conocimiento de la LOSEP Reglamento de la LOSEP Código del Trabajo	Gestión, Planificación y administración del sistema integrado de gestión del Talento Humano a través de la coordinación eficiente de los diferentes subsistemas que lo integran, gestionando la implementación de políticas inherentes al área, a fin de mantener un ambiente laboral favorable que proporcione el desarrollo humano e intelectual para alcanzar el logro de los objetivos institucionales.
	Coordinar programas de desarrollo institucional con la finalidad de hacerlos más eficientes y realizar mejoras en los procesos y procedimientos institucionales			
	Asesorar a los servidores y autoridades de la Institución en la gestión del desarrollo institucional y recursos humanos			
	dirigir reuniones para armonizar procedimientos y programas de trabajo orientados a la consecución de objetivos propuestos en el ámbito de desarrollo institucional y de recursos humanos Aprobar planes de mejoramiento y otros referentes a la administración del Sistema integrado de Desarrollo Institucional y del Talento Humano			

	Dirigir la normativa interno de Gestión del Talento Humano y Seguridad Integral en coordinación con el equipo técnico de trabajo de Desarrollo Institucional.			
--	---	--	--	--

Cargos	COMPETENCIAS			Objetivo
	Técnico profesionales	humanas	organizacional	
Analista 2 de Talento Humano	Ejecutar y desarrollar de forma eficiente el Plan de Gestión del Talento Humano y de los Subsistemas que lo integran	Calidad Personal Comunicación Interpersonal Creativo Proactivo Asertivo	Alto conocimiento de Políticas y Normas Conocimiento de Cultura Conocimiento de la LOSEP Reglamento de la LOSEP Código del Trabajo	La ejecución del sistema integrado de gestión del Talento Humano a través de los diferentes subsistemas que lo integran implementando políticas inherentes al área, con la finalidad de captar personal idóneo para la consecución de los objetivos institucionales
	Supervisar y revisar la elaboración de informes técnicos de Recursos Humanos que se generen por la administración de los Subsistemas de Recursos Humanos			
	Supervisar y ejecutar los procesos de auditorías de trabajo en todas las Unidades y puestos de trabajo a nivel Institucional.			
	Supervisar la aplicación de reglamentos, normas y procedimientos del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos			
	Evaluar la Planificación de Talento Humano a través de las necesidades de personal de las distintas áreas y las características y descripción de puestos que integran el subsistema de Clasificación y especificación de los cargos.			

	Asesorar en la elaboración de informes técnicos relacionados con el desarrollo y la administración de Talento Humano.			
--	---	--	--	--

Cargos	COMPETENCIAS			Objetivo
	Técnico profesionales	humanas	organizacional	
Analista 1 de Talento Humano	Ejecutar la aplicación de los subsistemas de Gestión de Talento Humano	Calidad Personal Comunicación Interpersonal Creativo Proactivo Asertivo	Conocimiento de Políticas y Normas Conocimiento de Cultura Conocimiento de la LOSEP Reglamento de la LOSEP Código del Trabajo	La ejecución del desarrollo del sistema integrado en la Gestión del Talento Humano a través de la ejecución eficiente de los subsistemas que lo integran, aplicando políticas inherentes al área, a fin de mantener un ambiente favorable que proporcione el desarrollo humano e intelectual.
	Elaborar los informes técnicos de Recursos Humanos a fin de tomar decisiones acertadas en contrataciones y movimientos de personal, sumarios administrativos, auditorías de trabajo, acciones de personal, certificados de trabajo, etc.			
	Realizar las auditorías de trabajo en todas las Unidades y puestos de trabajo a nivel Institucional.			
	Aplicar los reglamentos, normas y procedimientos en la Gestión de Talento Humano empleando la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP) y el reglamento interno			
	Elaborar con los equipos de trabajo el diagnóstico de necesidades de personal, de capacitación y de vacaciones, con el fin de cumplir con la Planificación del Talento Humano y con el Programa Anual de Capacitación y vacaciones.			
	Asistir a la actualización de los manuales de la Institución, funciones y cargos clasificados e la Institución			

Cargos	COMPETENCIAS			Objetivo
	Técnico profesionales	humanas	organizacional	
Asistente de Talento Humano	Asistir en el desarrollo de los procesos de los Subsistemas de Talento Humano	Calidad Personal Comunicación Interpersonal Creativo Proactivo Asertivo	Conocimiento básico de Políticas y Normas Conocimiento del entorno Conocimiento básico de la LOSEP, Reglamento de la LOSEP y Código del Trabajo	La ejecución de actividades de apoyo en el desarrollo del sistema integrado en la Gestión del Talento Humano a través de la colaboración eficiente en los subsistemas que lo integran.
	Asistir en la elaboración de los informes de evaluación del periodo de prueba, sumarios administrativos, informes técnicos de movimientos administrativos, licencias al exterior y demás actividades de Talento Humano.			
	Actualizar información relacionada a los reglamentos, normas y procedimientos en la Gestión del Talento Humano.			
	Participar en las Auditorías de Trabajo de todas las unidades y puestos de trabajo a nivel Institucional.			
	Recopilar información de los servidores de la Institución, a fin de actualizar y alimentar el sistema de información de recursos humanos, a fin de mantener un registro de datos seguro, ágil y oportuno.			
	Colaborar en el diagnóstico de las necesidades de personal de las distintas áreas organizacionales para la planificación del recurso humano.			

Cargos	COMPETENCIAS			Objetivo
	Técnico profesionales	humanas	organizacional	
Jefe Financiero	Tramitar los pagos de los distintos procesos de adquisiciones de los bienes y/o servicios, requeridos por los departamentos y secciones que conforman el Aeropolicial.	Calidad Personal Comunicación Interpersonal, Creativo, Proactivo y Asertivo, Manejo de conflictos, trabajo en equipo, Actitud positiva	Conocimiento de Políticas y Normas Conocimiento de Cultura Conocimiento de la LOSEP Reglamento de la LOSEP Código del Trabajo	Ejecución del plan financiero estratégico de la Institución mediante la implementación y supervisión del registro adecuado de las operaciones financieras y contables.
	Supervisar los procesos de programación, adquisición, bodega y la distribución de los bienes materiales y/o servicios requeridos por los departamentos y secciones que conforman el Aeropolicial.			
	Ejecutar el Presupuesto asignado a la Unidad, velando por el correcto manejo de los recursos y cumpliendo las metas de la herramienta Gestión por Resultados.			
	Supervisar y operar los registros efectuados en el sistema ESIGEF en las áreas de Presupuesto y Contabilidad.			
	Aplicar normas de control interno en los diferentes procesos de adquisición y demás actividades administrativas.			
	Asesorar al señor Comandante del Aeropolicial en la correcta toma de decisiones en materia presupuestaria y financiera.			

Cargos	COMPETENCIAS			Objetivo
	Técnico profesionales	humanas	organizacional	
Analista de Contabilidad	Clasificar los datos tributarios extraídos del Sistema ESIGEF necesarios para las declaraciones para el cuadro con la información para el sistema DIMM.	Calidad Personal Comunicación Interpersonal Creativo Proactivo Asertivo	Conocimiento de Políticas y Normas Conocimiento de Cultura Conocimiento de la LOSEP	

Analizar el cuadro de información con la documentación de sustento para el sistema DIMM.		Reglamento de la LOSEP Código del Trabajo	
realizar el registro en el Sistema DIMM de los datos tributarios.			
General el Formulario 104 de declaración de impuestos y el Anexo Transaccional Simplificado.			
Generar el Formulario 103 de declaración de impuestos para luego realizar el cuadro de pagos por remuneraciones. (Base imponible para formulario 103.			
Realizar el envío de los formularios 103, 104 y ATS vía internet al SRI.			

Cargos	COMPETENCIAS			Objetivo
	Técnico profesionales	humanas	organizacional	
Asistente de Contabilidad	Clasificar los datos tributarios extraídos del Sistema ESIGEF necesarios para las declaraciones para el cuadro con la información para el sistema DIMM.	Calidad Personal Comunicación Interpersonal Creativo Proactivo Asertivo	Conocimiento de Políticas y Normas Conocimiento de Cultura Conocimiento de la LOSEP Reglamento de la LOSEP Código del Trabajo	Colaboración en la ejecución de actividades de análisis contable, para la emisión de estados financieros.
	Analizar el cuadro de información con la documentación de sustento para el sistema DIMM.			
	realizar el registro en el Sistema DIMM de los datos tributarios.			
	General el Formulario 104 de declaración de impuestos y el Anexo Transaccional Simplificado.			
	Generar el Formulario 103 de declaración de impuestos para luego realizar el cuadro de pagos por remuneraciones. (Base imponible para formulario 103.			
Realizar el envío de los formularios 103, 104 y ATS vía internet al SRI.				

Cargos	COMPETENCIAS			Objetivo
	Técnico profesionales	humanas	organizacional	
Analista de Presupuesto	Emitir Certificaciones Presupuestarias para la contratación de Servidores Civiles.	Calidad Personal Comunicación eficaz e Interpersonal Creativo, Proactivo y Asertivo, Trabajo en Equipo	Conocimiento de Políticas y Normas ESIPREN, ESIGEF, Conocimiento de la LOSEP Reglamento de la LOSEP Código del Trabajo	Ejecución de actividades de análisis y formulación de la proforma presupuestaria, de conformidad a las disposiciones legales vigentes.
	Generar las Certificaciones Presupuestarias en el Sistema ESIGEF			
	Generar CUR de compromisos en el sistema ESIGEF (Servicios Básicos)			
	Actualizar el distributivo de contratos en el Ministerio de Finanzas.			
	Liquidar los fondos de reserva al personal activo y pasivo de Servidores Civiles y Policiales			
	Realizar el control previo para la elaboración del Compromiso en el ESIGEF.			

Cargos	COMPETENCIAS			Objetivo
	Técnico profesionales	humanas	organizacional	
Asistente de Presupuesto	Registrar el gasto presupuestario por pagos efectuados (facturas, recibos, contratos de servicio, etc.)	Calidad Personal Comunicación Interpersonal Creativo, Proactivo y Asertivo, Trabajo en equipo, Manejo de estrés	Principios, normativas y prácticas de la administración presupuestaria ESIPREN, ESIGEF, Conocimiento de la LOSEP Reglamento de la LOSEP Código del Trabajo	Colaboración en la ejecución de actividades de análisis presupuestario
	Verificar y chequear justificaciones de las solicitudes presupuestarias.			
	Tramitar y/o elaborar órdenes de pago, requisiciones de compra			
	Realizar autorización y modificaciones presupuestarias			
	Elaborar cuadros demostrativos para información general y específica del comportamiento del gassto y la disponibilidad presupuestaria de las diferentes partidas u objetos de gastos.			

	Asistir al Analista en la elaboración de informes sencillos de presupuesto			
--	--	--	--	--

Individuales

- Determina la ubicación administrativa
- Determina las competencias actuales del trabajador
- Compara las competencias actuales del trabajador con las ideales del cargo

3.4.6.2 Rutas de carrera

Es importante el proceso de desarrollo de rutas de carrera el mismo que consiste en:

- Establecer rutas idóneas para cargos claves.- Las rutas idóneas vienen a ser aquellas que su definición se orienta por la lógica y en base al análisis de los perfiles de los cargos.
- La selección de rutas alternas.- Además de las rutas lógicas es necesarios considerar otras opciones posibles de ruta de carrera, que en el caso de la Policía Nacional serían la tradición y las costumbres en la Institución.
- Las rutas a seguir.- Son las opciones disponibles y posibles para cubrir, basado en la lógica, tradición y movimientos verticales y/u horizontales en un momento determinado.
- Elaboración de diagramas de ruta de carrera.- Proceso de graficar e ilustrar en los organigramas estructurales las rutas a seguir de los diferentes cargos. Esta ilustración es muy importante por cuanto permite visualizar en forma total las rutas de carrera para cada cargo y cada departamento de un área administrativa determinada, como sigue.

ANEXO 3 y 6

El propósito del mapa de carrera en la gestión del desarrollo es la de combinar las necesidades en cuanto a cualificación del personal de la Institución con las aspiraciones de mejora profesional de los empleados, de acuerdo con su potencial, perfil, preferencias y expectativas. En consecuencia la gestión del desarrollo persigue:

- Fomento de aprendizajes necesarios para la buena marcha de la calidad del servicio
- Crecimiento profesional de las personas
- Adecuar las personas a los puestos
- Vincular la movilidad o el ascenso con el mérito de los empleados

Es por esto que la gestión del desarrollo abarcaría dos líneas de actuación básicas:

- ✓ Promoción y carrera
- ✓ Formación individual y colectiva

Por un lado las políticas de promoción y carrera facilitarían el progreso y reconocimiento de las personas en el contexto de la Institución; y por otro, la formación aportaría el aprendizaje y desarrollo de competencias necesarias en el proceso que sería el progreso y mejora profesional de las personas.

Se lo realizaría siguiendo las siguientes modalidades:

Ascenso a un puesto superior.- (modalidad de carrera vertical).- Promoción a puestos de superior responsabilidad y retribución en casos estrictamente jerárquicos: Jefe de Sección, Directores, etc.; y los criterios a tomar en cuenta serían: el rendimiento individual y podría ser la antigüedad en la Institución, añadiendo además la formación en nuevas habilidades que es necesario para el desempeño del puesto.

Ascenso a puestos dentro de una categoría o grupo superior.- Otra modalidad de carrera vertical y el requisito, como es lógico en este caso, sería el disponer de título universitario y de cierta antigüedad en la Institución y buen expediente profesional.

Promoción o carrera horizontal

Dentro del propio puesto de trabajo.- Modalidad de carrera vinculada al desarrollo de competencias y habilidades de la persona dentro de un mismo puesto de trabajo y de forma paralela buscando mayor motivación a través del enriquecimiento de las tareas del puesto. Se ha estimado que la persona que aumenta su nivel de competencia es capaz de hacer un trabajo mejor y más cualificado, sin que ello requiera un cambio de puesto, pero si una definición más amplia de sus funciones.

Hacia otros puestos de trabajo equivalentes.- Forma de movilidad o traslado interno que puede incluirse en la forma horizontal, pero no aumento responsabilidad ni retribución. Consiste en un puro y simple cambio de puesto entre departamentos. Es positiva esta forma de movilidad interna en lo relacionado a la mejora de las expectativas en cuanto al entorno de trabajo y de funciones específicas, siempre dentro de las que correspondan a su categoría profesional.

En resumen la promoción se la llevaría a cabo como sigue:

Modalidad vertical

- Promoción vertical de ascenso entre puestos de una misma categoría
- Ascenso a una categoría superior (podrían ser por concurso público)

Modalidad Horizontal

- Avance dentro de distintos escalones de un mismo puesto de trabajo
- Movilidad entre puestos equivalentes

La promoción profesional conlleva:

- Aumento de responsabilidades y de retribución
- Una progresión (aumento) dentro de una escala establecida
- Establecimiento de requisitos para la promoción que normalmente serán: las evaluaciones al desempeño, el desarrollo de habilidades o competencias profesionales y la antigüedad.

Como un resumen del objetivo en la aplicación del mapa de carrera mostrado sería:

- ❖ El sistema de promoción vertical se basa en el cambio del puesto de trabajo, que se realiza ya sea por concurso de méritos o de libre designación, permitiendo acceder a puestos de nivel superior.
- ❖ El ascenso de grupo o categoría profesional se realiza de forma libre o restringida y requiere disponer del nivel de titulación correspondiente.
- ❖ El sistema de promoción horizontal, sin cambio en el puesto de trabajo, se vincula al desempeño y/o desarrollo de competencias y ha de suponer un enriquecimiento de las funciones del puesto.
- ❖ Las facilidades a la movilidad interna no son un sistema de promoción, sino de adaptación de la personal al puesto.
- ❖ El diseño de sistemas de promoción requiere la formalización de planes de carrera.
- ❖ El mérito ha de ser el principio fundamental de cualquier carrera profesional.

ANEXO 4

CAPITULO IV

4.1 Conclusiones

- Que el apoyo del Gobierno Nacional al incrementar el numérico policial, la necesidad imperiosa de brindar seguridad a la ciudadanía y la visión futurista del Servicio Aeropolicial, ha demandado la capacitación de sus elementos en forma teórica y práctica, con la finalidad de lograr un desempeño eficiente y eficaz en su labor, tomando en consideración que el Servicio Aeropolicial es uno de los servicios que más auge ha tenido debido a la entrega decidida de sus miembros por contrarrestar el delito en todas sus maneras y ser un aporte de prevención a la ciudadanía.
- Que la fortaleza de las instituciones se debe a su recurso humano, y más aún al tratarse de un Servicio Especializado y Técnico como lo es el Servicio Aeropolicial, siendo el reflejo de la capacitación una relación directa con entrenamiento en los operativos de vuelo, los cuales se realizan de forma diaria y permanente a lo largo y ancho del territorio nacional.
- Que es de primordial importancia el desarrollo profesional de los miembros del Servicio Aeropolicial, y el costo a devengar por parte de la Institución es ínfimo en relación a los beneficios que generará la misma.
- Que es de suma importancia que se continúe con las políticas de entrenamiento y desarrollo permanente al personal policial del SAP con la finalidad de lograr la excelencia en todas las actividades que involucra a la Aviación Policial.

- Que es primordial que existan políticas transparentes de evaluación al desempeño y plan de carrera de la Institución
- Que las oportunidades deben ser iguales para todo el personal policial
- Que al contar con un plan de carrera en el SAP se logrará: Mayor motivación, menor rotación interna del personal, incremento en la productividad, disminución de costos de reclutamiento, se contaría con planes de sucesión, cuando se generan los pases del personal policial.

4.2 Recomendaciones Finales

- Que la presente investigación presenta la imperiosa necesidad de iniciar y continuar con el desarrollo profesional al personal de pilotos, aerotécnicos y personal en general que actualmente se encuentra operando las aeronaves de la Policía Nacional y mucho más al conocer que en aviación la formación no es un gasto sino una inversión en pos de la seguridad operacional con miras de salvaguardar la seguridad ciudadana.
- Que no se debe hablar de costos sino de inversión en Aeronáutica ya que el contar con pilotos entrenados se reducirá en gran medida accidentes y más aún se evitará la pérdida de vidas humanas, lo cual se sustenta con el trabajo profesional de los Aerotécnicos en pos del cuidado de cada uno de los componentes de las aeronaves antes de salir al cumplimiento de sus tareas.
- Que es imprescindible implantar en la Institución Policial todos los subsistemas de Talento Humano ya que su gestión constituye un sistema cuyo propósito

fundamental es concebir a la persona como un recurso a optimizar a partir de una visión renovada, dinámica y competitiva.

BIBLIOGRAFIA

Debeljuh, P. (2009), Ética empresarial. En el núcleo de la estrategia corporativa. Editorial Cengage Learning. Buenos Aires.

ALESS, MA. Dirección Estratégica de recursos Humanos. Gestión por competencias, Granica, Argentina, 2000.

HERZBERG, F, MAUSNER, B Y SNYDERMAN, B.: "The motivation to work", John Wiley, Nueva York, 1967

McCLELLAN, D.C.: "Estudio de la motivación Humana", Madrid Narcea 1989.

McGREGOR, DOUGLAS, "The human side of Enterprise" en <> MIT Press, Cambridge, 1966

Russell, J.E.A. (1991). Career development interventions in organizations. Journal of Vocational Behavior.

Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 3ra edición, Luis R.Gómez-Mejia, David B. Balkin, Robert L Cardy, (2001).

R.WAYNE MONDY, ROBERT M. NOE. (2005). Personnel Management.

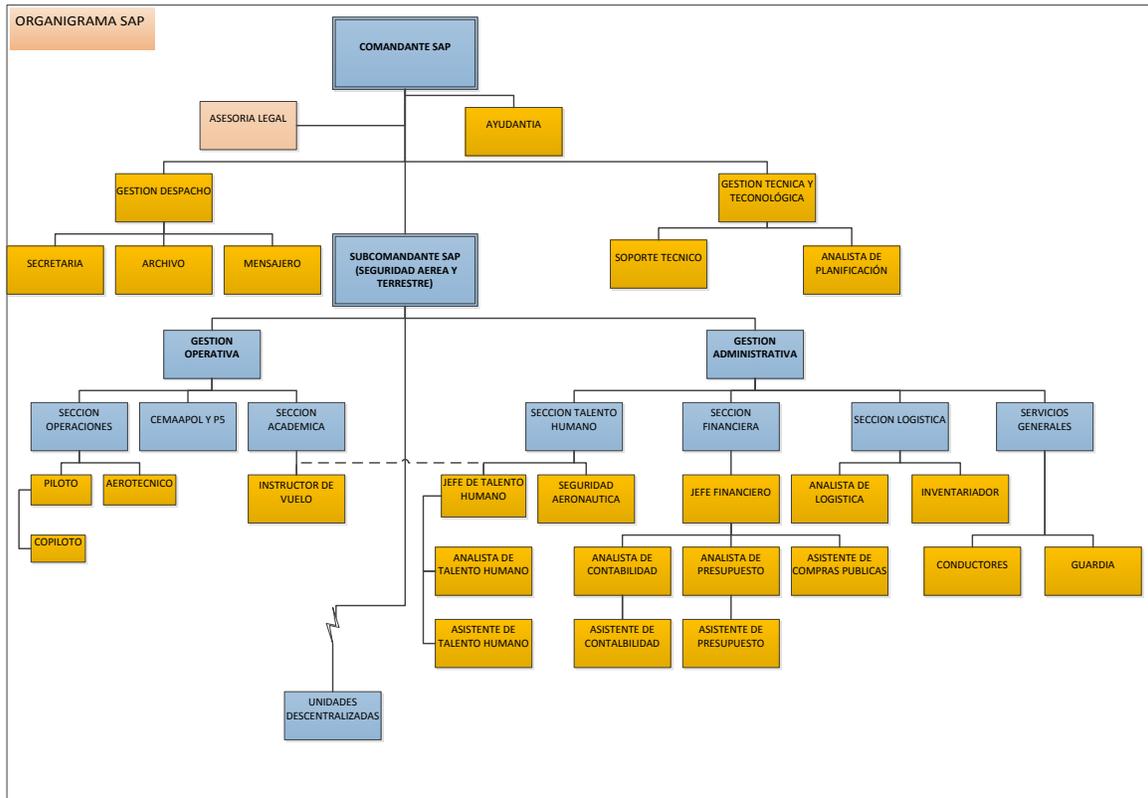
LEVY-LEBOYER, C. (1997): Gestión de las competencias. Gestión 2000, Barcelona

Información Servicio Aeropolicial

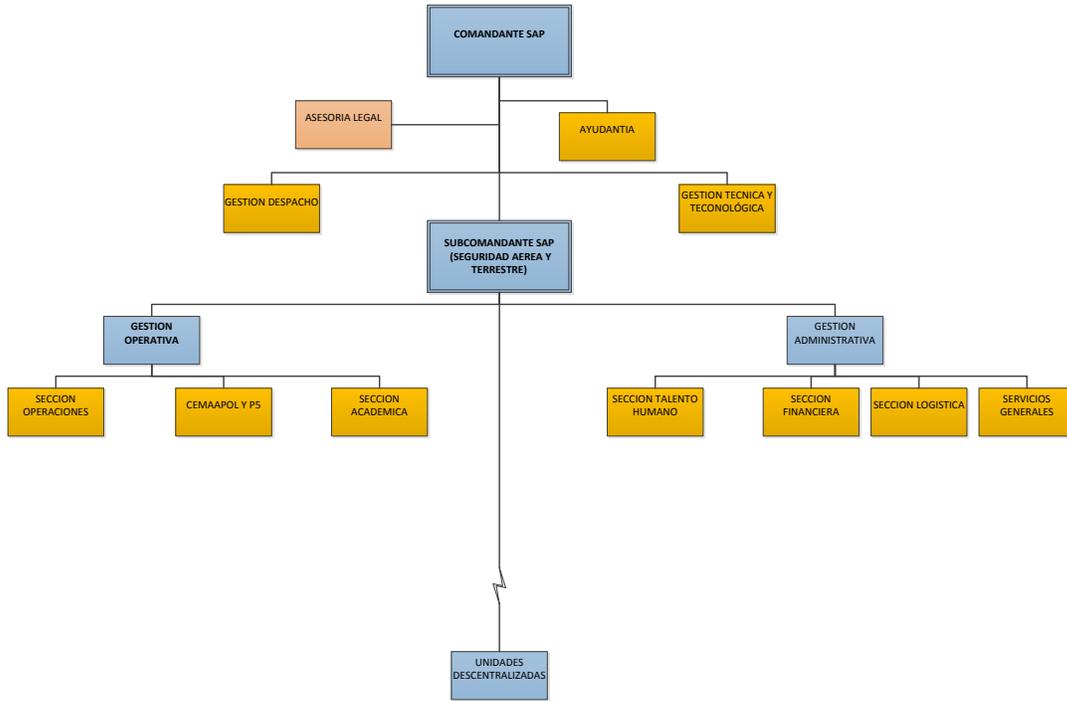
Información Policía Nacional del Ecuador

HayGroup y SAP, Fact Book Recursos Humanos Aranzadi y Thomson, 2000

ANEXO 1



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL SERVICIO AEROPOLICIAL -SAP-





ANEXO 2

CIUDAD:	Quito	FECHA (dd/mm/aaaa):	
CARGOS ADMINISTRATIVOS	Director de Talento Humano		
RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN	Dirección General de Personal -DGP-		

No.	TEMAS REFERENCIALES A CAPACITARSE	RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN DEL TEMA	FECHA DE INDUCCIÓN DEL TEMA	DURACIÓN DE LA INDUCCIÓN (hh:mm)	ACTIVIDADES POSTERIORES A DESARROLLAR
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN					
1	Historia, principios y valores de la Institución	DGP			FEEDBACK
2	Misión y Visión de la Institución	DGP			MENTORING
4	Estructura Organizacional de la Institución	DGP			FEEDBACK
7	Código de Ética	DGP			MENTORING
8	Reglamento Interno	DGP			FEEDBACK
10	Obligaciones del personal (asistencia, vestimenta, etc.)	DGP			FEEDBACK
11	Beneficios al personal (vacaciones, anticipos, etc.)	DGP			FEEDBACK
12	etc.)	DGP			FEEDBACK
TEMAS ESPECÍFICOS DE LAS FUNCIONES DEL CARGO (Temario a responsabilidad de la unidad administrativa donde pertenece el puesto)					
13	Gestión y Planificación Estratégica	DGP			MENTORING
14	Coaching para mandos medios	DGP			ENTRENAMIENTO
15	Mentoring	DGP			ENTRENAMIENTO
16	Gestión de Proyectos basado en PMBOK empresarial	DGP			MENTORING
17	Administración de Procesos y BPMN	DGP			COACHING
18					
19					
20					

NOTAS

La Dirección General de Personal considerará los temas necesarios para proceder con la capacitación inductiva en la institución.
 Para llenar el formulario, considerar: Tipo de letra Arial 10 - sin negrilla - sin comas - sin espacios adicionales.

OBSERVACIONES



ANEXO 2

CIUDAD:	Quito	FECHA (dd/mm/aaaa):	
CARGOS ADMINISTRATIVOS	ANALISTA 2 DE TALENTO HUMANO		
RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN	Dirección General de Personal -DGP-		

No.	TEMAS REFERENCIALES A CAPACITARSE	RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN DEL TEMA	FECHA DE INDUCCIÓN DEL TEMA	DURACIÓN DE LA INDUCCIÓN (hh:mm)	ACTIVIDADES POSTERIORES A DESARROLLAR
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN					
1	Historia, principios y valores de la Institución	DGP			FEEDBACK
2	Misión y Visión de la Institución	DGP			MENTORING
4	Estructura Organizacional de la Institución	DGP			FEEDBACK
7	Código de Ética	DGP			MENTORING
8	Reglamento Interno	DGP			FEEDBACK
10	Obligaciones del personal (asistencia, vestimenta, etc.)	DGP			FEEDBACK
11	Beneficios al personal (vacaciones, anticipos, etc.)	DGP			FEEDBACK
12	Tramites de personal (justificación de faltas, Horas Extras,	DGP			FEEDBACK
TEMAS ESPECÍFICOS DE LAS FUNCIONES DEL CARGO (Temario a responsabilidad de la unidad administrativa donde pertenece el puesto)					
13	Gestión y Planificación Estratégica	DGP			MENTORING
14	Coaching para mandos medios	DGP			ENTRENAMIENTO
15	Mentoring	DGP			ENTRENAMIENTO
16	Gestión de Proyectos basado en PMBOK empresarial	DGP			MENTORING
17	Administración de Procesos y BPMN	DGP			MENTORING
18	Normativa General vigente	DGP			FEEDBACK
19					
20					

NOTAS

La Dirección General de Personal considerará los temas necesarios para proceder con la capacitación inductiva en la institución.
Para llenar el formulario, considerar: Tipo de letra Arial 10 - sin negrilla - sin comas - sin espacios adicionales.

OBSERVACIONES

--



ANEXO 2

CIUDAD:	Quito	FECHA (dd/mm/aaaa):	
CARGOS ADMINISTRATIVOS	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO		
RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN	Dirección General de Personal -DGP-		

No.	TEMAS REFERENCIALES A CAPACITARSE	RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN DEL TEMA	FECHA DE INDUCCIÓN DEL TEMA	DURACIÓN DE LA INDUCCIÓN (hh:mm)	ACTIVIDADES POSTERIORES A DESARROLLAR
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN					
1	Historia, principios y valores de la Institución	DGP			FEEDBACK
2	Misión y Visión de la Institución	DGP			MENTORING
4	Estructura Organizacional de la Institución	DGP			FEEDBACK
7	Código de Ética	DGP			MENTORING
8	Reglamento Interno	DGP			FEEDBACK
10	Obligaciones del personal (asistencia, vestimenta, etc.)	DGP			FEEDBACK
11	Beneficios al personal (vacaciones, anticipos, etc.)	DGP			FEEDBACK
12	Tramites de personal (justificación de faltas, Horas Extras,	DGP			FEEDBACK
TEMAS ESPECÍFICOS DE LAS FUNCIONES DEL CARGO (Temario a responsabilidad de la unidad administrativa donde pertenece el puesto)					
13	Norma Técnica de Evaluación al Desempeño	DGP			ENTRENAMIENTO
14	Norma técnica de Selección de Personal	DGP			ENTRENAMIENTO
15	Redacción de Informes	DGP			ENTRENAMIENTO
16	Legislación Laboral	DGP			MENTORING
17	Atención al Usuario	DGP			ENTRENAMIENTO
18	Normativa General vigente	DGP			ENTRENAMIENTO
19					
20					

NOTAS

La Dirección General de Personal considerará los temas necesarios para proceder con la capacitación inductiva en la institución.
Para llenar el formulario, considerar: Tipo de letra Arial 10 - sin negrilla - sin comas - sin espacios adicionales.

OBSERVACIONES

--



ANEXO 2

CIUDAD:	Quito	FECHA (dd/mm/aaaa):	
CARGOS OPERATIVOS	AEROTECNICOS		
RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN	Dirección Nacional de Educación de la Policía Nacional y Dirección General de Personal		

No.	TEMAS REFERENCIALES A CAPACITARSE	RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN DEL TEMA	FECHA DE INDUCCIÓN DEL TEMA	DURACIÓN DE LA INDUCCIÓN (hh:mm)	ACTIVIDADES POSTERIORES A DESARROLLAR
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN					
1	Historia, principios y valores de la Institución	DGP			FEEDBACK
2	Misión y Visión de la Institución	DGP			MENTORING
4	Estructura Organizacional de la Institución	DGP			FEEDBACK
7	Código de Ética	DGP			MENTORING
8	Reglamento Interno	DGP			FEEDBACK
10	Obligaciones del personal (asistencia, vestimenta, etc.)	DGP			FEEDBACK
11	Beneficios al personal (vacaciones, anticipos, etc.)	DGP			FEEDBACK
12	Tramites de personal (justificación de faltas, Horas Extras,	DGP			FEEDBACK
TEMAS ESPECÍFICOS DE LAS FUNCIONES DEL CARGO (Temario a responsabilidad de la unidad administrativa donde pertenece el puesto)					
13	Mecánica de Aviación	DNS-DGP			CURSO
14	Funcionamiento de sistemas aeronáuticos	DNS-DGP			CURSO
15	Normativa RDAC	DNS-DGP			ENTRENAMIENTO
16	Boletines de actualización de las aeronaves	DNS-DGP			ENTRENAMIENTO
17	Inglés Técnico	DNS-DGP			CURSO
18	Mantenimiento correctivo y preventivo de aeronaves	DNS-DGP			CURSO

NOTAS

La Dirección General de Personal considerará los temas necesarios para proceder con la capacitación inductiva en la institución.
Para llenar el formulario, considerar: Tipo de letra Arial 10 - sin negrilla - sin comas - sin espacios adicionales.

OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN

Se busca contribuir al fortalecimiento del Servicio Aeropolicial, sus unidades de apoyo a nivel nacional
Cumplir los objetivos establecidos por la Institución Policial
Contar con Talento Humano debidamente capacitado

OBSERVACIONES



ANEXO 2

CIUDAD:	Quito	FECHA (dd/mm/aaaa):	
CARGOS OPERATIVOS	PILOTOS Y COPILOTOS		
RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN	Dirección Nacional de Educación de la Policía Nacional y Dirección General de Personal		

No.	TEMAS REFERENCIALES A CAPACITARSE	RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN DEL TEMA	FECHA DE INDUCCIÓN DEL TEMA	DURACIÓN DE LA INDUCCIÓN (hh:mm)	ACTIVIDADES POSTERIORES A DESARROLLAR
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN					
1	Historia, principios y valores de la Institución	DGP			FEEDBACK
2	Misión y Visión de la Institución	DGP			MENTORING
4	Estructura Organizacional de la Institución	DGP			FEEDBACK
7	Código de Ética	DGP			MENTORING
8	Reglamento Interno	DGP			FEEDBACK
10	Obligaciones del personal (asistencia, vestimenta, etc.)	DGP			FEEDBACK
11	Beneficios al personal (vacaciones, anticipos, etc.)	DGP			FEEDBACK
12	Trámites de personal (justificación de faltas, Horas Extras, viáticos, etc.)	DGP			FEEDBACK
TEMAS ESPECÍFICOS DE LAS FUNCIONES DEL CARGO (Temario a responsabilidad de la unidad administrativa donde pertenece el puesto)					
13	Curso Inicial de rescate en alta montaña	DNS-DGP			CURSO
14	Curso inicial en línea larga	DNS-DGP			CURSO
15	Curso de grúa de rescate	DNS-DGP			CURSO
16	Curso de instrumentos	DNS-DGP			CURSO
17	Curso de instructores de vuelo del equipo AS350 Series	DNS-DGP (Francia)			MENTORING
18	Curso de Comandante en el equipo AS350 Series	DNS-DGP (Francia)			MENTORING

NOTAS

La Dirección General de Personal considerará los temas necesarios para proceder con la capacitación inductiva en la institución.

Para llenar el formulario, considerar: Tipo de letra Arial 10 - sin negrilla - sin comas - sin espacios adicionales.

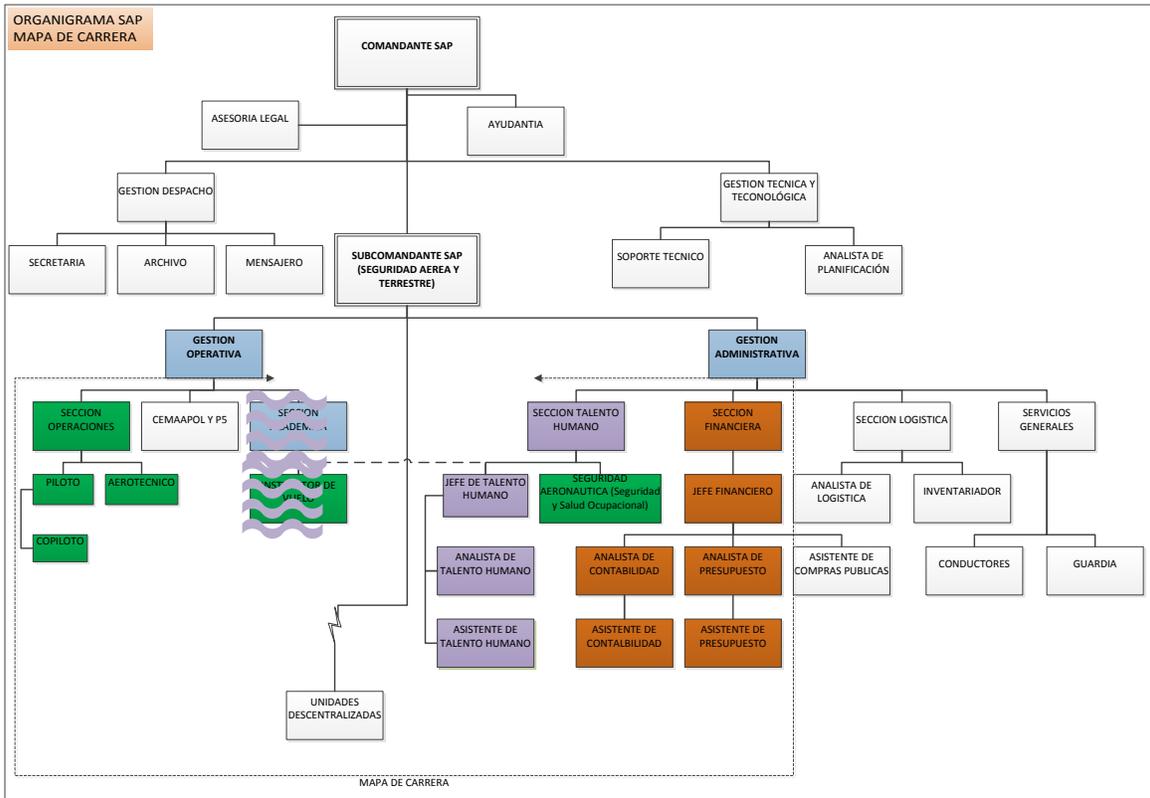
OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN

Se busca contribuir al fortalecimiento del Servicio Aeropolicial, sus unidades de apoyo a nivel nacional

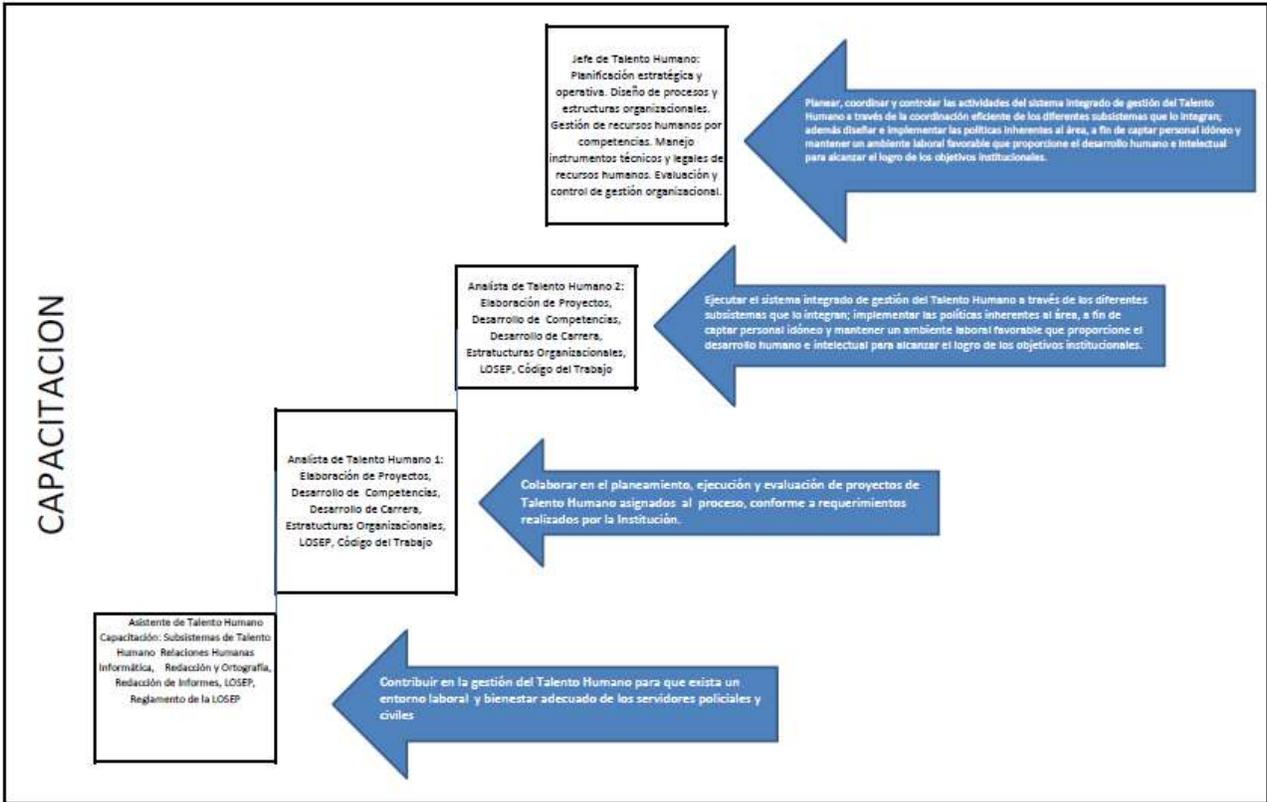
Cumplir los objetivos establecidos por la Institución Policial

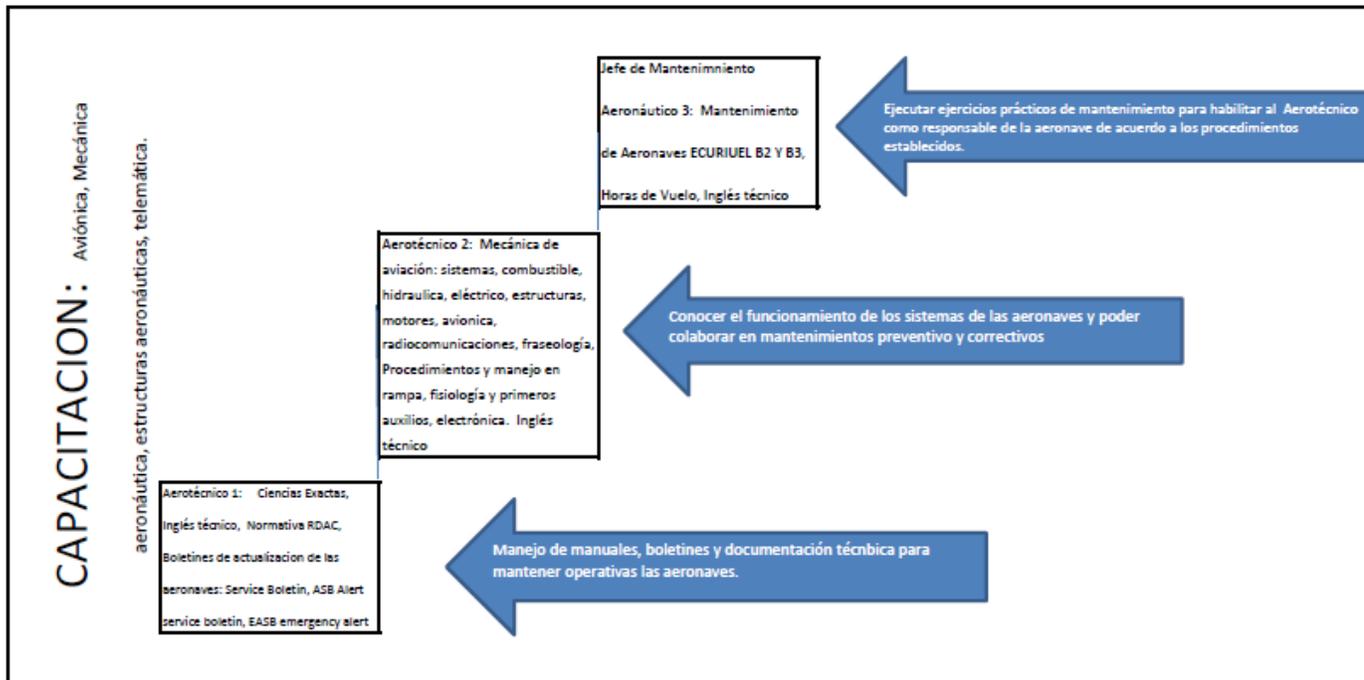
Contar con Talento Humano debidamente capacitado

OBSERVACIONES

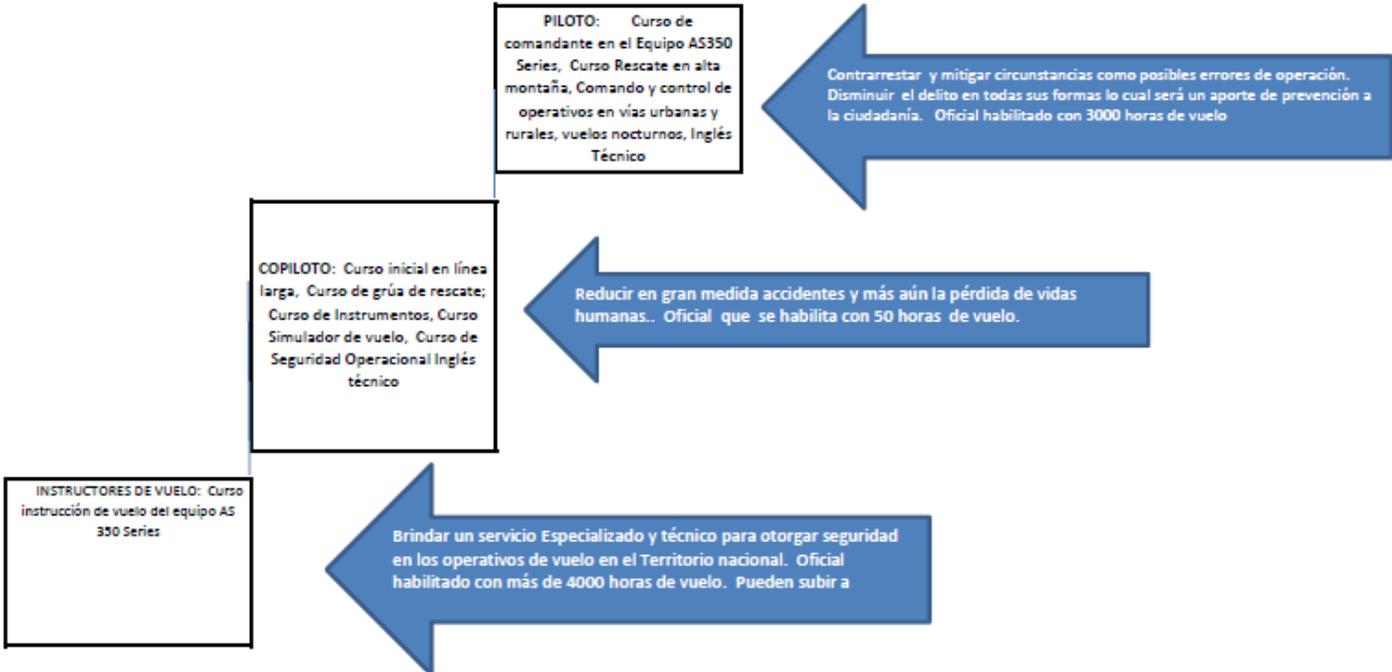


ANEXO 3





CAPACITACION



LA DGAC habilita ya sea en ala rotatoria o ala fija; los Oficiales Pilotos pueden hacer un proceso de transición para ser habilitado en las dos alas.



DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN SAP

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	AREAS												
	TALENTO HUMANO	FINANCIERA	COMPRAS PUBLICAS	LEGAL	SECRETARIA	ACTIVOS FIJOS	BODEGA	ASUNTOS CIVILES Y ACCION COMUNITARIA P5	ARCHIVO	OPERACIONES	POLCO	INTELUIGENCIA	GPS
LOSEP y Normas Técnicas	X									*	*	*	*
Código del Trabajo	X			X									
Técnicas de Manejo del Talento Humano por competencias	X												
Curso para motivadores y líderes	X	X		X									
Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	X			X									
Sistema de Gestión de Calidad		X	X										
Balance Scorecard		X											
Auditor Interno sistemas integrados		X											
Elaboración de Proyectos	X	X	X					X					
Manejo y control de Activos Fijos						X							
Relaciones Humanas					X		X		X				
Tratamiento de Quejas de clientes					X				X				
Control y administración de Bodega							X						
Constitución para Servidores Públicos	X			X									
Actualización del código penal judicial				X									
Tributación Fiscal		X		X									
Redacción y Ortografía					X								
Secretariado Ejecutivo					X								
Computación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Atención al Cliente					X								
Secretariado Módulo I y II					X								
Administración y control de documentos y archivos									X				
Otras capacitaciones	Las que por necesidad de la Unidad se presenten												

* La capacitación para estas áreas será otorgada por la Institución: Policía Comunitaria, Seguridad Ciudadana, PCIC, Derechos Humanos, procedimientos policiales, etc.



ANEXO 5

**CRONOGRAMA DE CAPACITACION PARA EL AÑO 2015
POLICIA NACIONAL DEL ECUADOR
COLABORADORES SERVICIO AEROPOLICIAL**

CAPACITACION	AREAS					FECHAS AÑO 2015
	TALENTO HUMANO	FINANCIERA	AEROTECNICOS	PILOTOS	COPILOTOS	
AREA ADMINISTRATIVA						
Gestión y Planificación Estratégica	X					25 AL 29 DE MAYO 17 AL 21 DE AGOSTO DE 2015
Coaching para mundos medios	X					02 AL 06 DE FEBRERO 02 AL 06 DE MARZO 06 AL 10 DE ABRIL 04 AL 08 DE MAYO 29 DE JUNIO AL 03 DE JULIO DE 2015
Mentoring	X					18 AL 20 DE FEBRERO
Gestión de Proyectos basados en PMBOK empresarial	X					28 AL 31 DE JULIO 05 AL 08 DE OCTUBRE
Administración de Procesos - BPADN	X					30 AL 31 DE MARZO 05 AL 06 DE OCTUBRE
Normativa General vigente	X					19 AL 23 DE OCTUBRE
Norma Técnica de Evaluación al Desempeño	X					27 AL 31 DE JULIO
Norma Técnica de Selección de Personal	X					27 AL 29 DE MAYO
Redacción de Informes	X					02 AL 03 DE JULIO
Legislación Laboral	X					25 AL 29 DE MAYO 17 AL 21 DE AGOSTO DE 2015
Atención al Usuario	X	X				02 AL 06 DE FEBRERO 02 AL 06 DE MARZO 06 AL 10 DE ABRIL 04 AL 08 DE MAYO 29 DE JUNIO AL 03 DE JULIO DE 2015
Sistema de Gestión de Calidad	X	X				18 AL 20 DE FEBRERO
Balance Scorecard	X	X				28 AL 31 DE JULIO 05 AL 08 DE OCTUBRE
Auditor Interno sistemas integrados		X				30 AL 31 DE MARZO 05 AL 06 DE OCTUBRE
Tributación Fiscal		X				19 AL 23 DE OCTUBRE
Máximo del Portal de compras públicas		X				27 AL 31 DE JULIO
Análisis e interpretación de los Estados Financieros		X				27 AL 29 DE MAYO
Compras Públicas integral		X				02 AL 03 DE JULIO
Planificación y elaboración de Presupuestos		X				02 AL 03 DE JULIO
AREA OPERATIVA						
Mecánica de Aviación			X			25 AL 29 DE MAYO 17 AL 21 DE AGOSTO DE 2015
Funcionamiento de sistemas aeronáuticos			X			10 DE ABRIL 04 AL 08 DE MAYO 29 DE JUNIO AL 03 DE JULIO DE 2015
Normativa RDAC			X			18 AL 20 DE FEBRERO
Inglés Técnico			X	X	X	28 AL 31 DE JULIO 05 AL 08 DE OCTUBRE
Mantenimiento correctivo y preventivo de aeronaves			X			30 AL 31 DE MARZO 05 AL 06 DE OCTUBRE
Rescate en alta montaña				X	X	19 AL 23 DE OCTUBRE
Grua de rescate				X	X	27 AL 31 DE JULIO
Instrumentación				X	X	27 AL 29 DE MAYO
Instructores de vuelo equipo AS350 Series				X	X	02 AL 03 DE JULIO
Comandante en el equipo AS350 Series				X	X	02 AL 03 DE JULIO

GRAFICO MAPA DE CARRERA

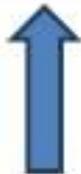
ANEXO 6

CARRERA
VERTICAL

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO



JEFE DE TALENTO HUMANO



Promoción Vertical: Ascenso a puestos de superior nivel en la misma Categoría Profesional

ANALISTA 2 DE TALENTO HUMANO

ANALISTA 1 DE TALENTO HUMANO

ASISTENTE DE CAPACITACION

ASISTENTE DE TALENTO HUMANO



CARRERA HORIZONTAL

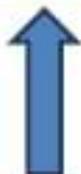
Promoción horizontal: Desarrollo profesional dentro de un mismo puesto

CARRERA
VERTICAL

DIRECTOR DE PRESUPUESTO



JEFE DE PRESUPUESTO



Promoción Vertical: Ascenso a puestos de superior nivel en la misma Categoría Profesional

ANALISTA 2 DE PRESUPUESTO

ANALISTA 1 DE PRESUPUESTO

ASISTENTE DE NOMINA

ASISTENTE DE PRESUPUESTO



CARRERA HORIZONTAL

Promoción horizontal: Desarrollo profesional dentro de un mismo puesto

MAPA DE CARRERA AREA FINANCIERA

CARRERA
VERTICAL

DIRECTOR FINANCIERO



Promoción Vertical: Ascenso a puestos de superior nivel en la misma Categoría Profesional

JEFE FINANCIERO



ANALISTA 2 DE CONTABILIDAD

ANALISTA 1 DE CONTABILIDAD

ASISTENTE DE CONTABILIDAD

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

CARRERA
HORIZONTAL

Promoción horizontal:
Desarrollo profesional dentro de
un mismo puesto

CARRERA
VERTICAL

PILOTO



Promoción Vertical: Ascenso a puestos de superior nivel en la misma Categoría Profesional

COPILOTO



INSTRUCTOR DE VUELO



AEROTECNICO 3

AEROTECNICO 2

AEROTECNICO 1

CARRERA
HORIZONTAL

Promoción horizontal:
Desarrollo profesional dentro de
un mismo puesto