



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
C.P.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previa a la obtención del título de:**

**INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO POR COMPETENCIAS PARA EL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUANO”**

**AUTOR:**

**EDUARDO ANDRÉS YAMBAY HERNÁNDEZ**

**RIOBAMBA - ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA., ha sido desarrollado por el Sr. Eduardo Andrés Yambay Hernández, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina

**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

Ing. César Alfredo Villa Maura

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Eduardo Andrés Yambay Hernández portador de la cédula de ciudadanía N° 060437520-4 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA son absolutamente originales, auténticos.

En tal virtud que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Riobamba, 18 de Enero de 2016

Eduardo Andrés Yambay Hernández  
**AUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **DEDICATORIA**

DEDICO EL PRESENTE TRABAJO A LAS PERSONAS MÁS MARAVILLOSAS QUE TENGO EN MI VIDA COMO SON MIS PADRES MARTHA Y EDUARDO, MI HERMANA KARINA, MI SOBRINO DAVID, PUES ES UN GRAN LOGRO CONSEGUIDO EN MI VIDA Y TODO HA SIDO FUNDAMENTADO EN EL AMOR DE MI HOGAR.

Eduardo Andrés Yambay Hernández

## **AGRADECIMIENTO**

A MI DIOS POR DEPOSITAR SU GRACIA EN MI Y DARME SABIDURÍA DURANTE ESTOS AÑOS TRANSCURRIDOS EN LAS AULAS DE LA ESPOCH, AGRADEZCO A MI FAMILIA CON TODO EL ALMA SIN ELLOS NADA SERÍA POSIBLE, GRACIAS A LAS PERSONAS QUE HAN CONFIADO EN MÍ, PROFESORES, AMIGOS, COMPAÑEROS QUE HAN HECHO DE ESTE OBJETIVO UN RECUERDO INOLVIDABLE.

QUIERO DEJAR CONSTANCIA DE GRATITUD A LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, A LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Y DE MANERA ESPECIAL A LA ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA PORQUE A TRAVÉS DE SUS DOCENTES ME BRINDARON LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS; ESTOY CONSCIENTE QUE EN LA VIDA PROFESIONAL PODRE APORTAR GRANDES CAMBIOS A LA SOCIEDAD.

AGRADEZCO A AQUELLAS PERSONAS QUE HICIERON POSIBLE EL DESARROLLO DE ESTA INVESTIGACIÓN, GRACIAS A MI DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN EL ING. PEDRO PABLO BRAVO, Y A MI ASESOR AL ING. CÉSAR VILLA MAURA, QUIENES ME HAN DADO SU APOYO INCONDICIONAL PARA DE ESTA MANERA MATERIALIZAR MI SUEÑO.

Eduardo Andrés Yambay Hernández

## INDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
INDICE DE CONTENIDOS .....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	ix
RESUMEN EJECUTIVO .....	x
SUMMARY .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
1    CAPITULO I: EL PROBLEMA .....	3
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1    Formulación del Problema.....	4
1.1.2    Delimitación del problema .....	4
1.2    JUSTIFICACIÓN .....	4
1.2.1    Justificación teórica .....	5
1.2.2    Justificación metodológica .....	5
1.2.3    Justificación académica .....	5
1.2.4    Justificación práctica .....	6
1.3    OBJETIVOS .....	6
1.3.1    Objetivo General.....	6
1.3.2    Objetivos Específicos .....	6
2    CAPITULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL .....	7
2.1    Fundamentación Teórica .....	7
2.1.1    Objetivos de un Sistema de Competencias .....	9
2.1.2    Implantación del Sistema.....	9
2.1.3    Selección:.....	10
2.1.4    Selección Interna: .....	10
2.1.5    DESCRIPCIÓN DE CARGOS .....	15
2.1.6    ¿Qué es un perfil de competencias?: .....	23
2.1.7    Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.....	24
2.1.8    Las Competencias .....	25

2.1	MARCO CONCEPTUAL .....	33
2.2	HIPÓTESIS o IDEA A DEFENDER.....	36
2.3	Hipótesis Principal.....	36
2.4	VARIABLES .....	36
2.4.1	Variable Independiente .....	36
2.4.2	Variable Dependiente .....	36
3	CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	37
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.2	TIPOS DE INVESTIGACION .....	37
3.3	POBLACION Y MUESTRA .....	37
3.4	CARGO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL GADM-CG .....	38
3.5	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	41
3.5.1	Método Descriptivo: .....	42
3.5.2	Método Deductivo: .....	42
3.6	RESULTADOS .....	42
3.7	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEAS A DEFENDER .....	42
4	CAPITULO IV: MARCO PROPÓSITIVO .....	43
4.1	TÍTULO .....	43
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	43
4.3	BASE LEGAL.....	43
4.4	ESTRUCTURA OCUPACIONAL .....	47
4.4.1	PROCESO .....	48
4.5	NIVEL FUNCIONAL .....	49
4.6	SERIE .....	49
4.7	CLASE.....	49
4.8	PUESTO .....	49
4.9	ÍNDICE DE PUESTOS DE TRABAJO POR NIVELES JERÁRQUICOS ....	50
4.10	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL POR PROCESOS .....	3
4.11	MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS .....	58
4.11.1	Secretaria del Concejo Municipal.....	58
4.11.2	Procurador Síndico .....	60
4.11.3	Auditor Interno .....	62
4.11.4	Director de Planificación.....	64
4.11.5	Jefe de Gestión de Proyectos y Cooperación.....	66

4.11.6	Jefe de Avalúos y Catastros.....	69
4.11.7	Comisario de Control y Desarrollo Urbano y Rural (Comisario de Construcciones) .....	71
4.11.8	Topógrafo Municipal.....	73
4.11.9	Comunicador Social .....	75
4.11.10	Diseñador Gráfico.....	77
4.11.11	Director Administrativo.....	79
4.11.12	Jefe de Compras Públicas .....	82
4.11.13	Técnico de Compras Públicas.....	85
4.11.14	Comisario Municipal .....	88
4.11.15	Jefe de Parques, Áreas Verdes, Jardines y Monumentos.....	90
4.11.16	Jefe de Talento Humano .....	93
4.11.17	Director Financiero.....	95
4.11.18	Analista Financiero .....	99
4.11.19	Contador General.....	101
4.11.20	Analista de Contabilidad .....	103
4.11.21	Auxiliar de Contabilidad .....	105
4.11.22	Tesorero .....	107
4.11.23	Jefe de rentas .....	109
4.11.24	Técnico de Coactivas.....	111
4.11.25	Medico Ocupacional.....	113
4.11.26	Director de Obras y Servicios Públicos.....	115
4.11.27	Jefe de Transporte y Maquinaria .....	117
4.11.28	Jefe de Agua Potable .....	119
5	CONCLUSIONES.....	121
6	RECOMENDACIONES .....	122
7	BIBLIOGRAFÍA .....	123

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Hilo Conductor .....	28
Gráfico 2: Cargo Administrativo y Operativo del GADM-CG.....	38
Gráfico 3: Estructura Ocupacional.....	47
Gráfico 4: Procesos.....	48
Gráfico 5: Puestos por niveles jerárquicos.....	50
Gráfico 6: Organigrama Estructural por Procesos.....	57

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Diseñar un Modelo de Gestión por Competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano aplicando normativas vigentes del sector público y bases teóricas de pensamiento administrativos actuales que sirva como un instrumento técnico que mejore los procesos relacionados con el manejo y dirección de sus trabajadores y empleados.

Para el desarrollo de la propuesta los principales métodos de investigación que se utilizaran son: Descriptivo, deductivo, traducidas en una investigación aplicada.

Pues considerando que el departamento de Talento Humano, juega un papel preponderante en el desarrollo institucional, encargado de seleccionar, motivar, capacitar continuamente al personal de la empresa, plantea, luego del diagnóstico respectivo en cada departamento, designarle competencias a los recursos humanos en base a estudios de los procesos realizados por los trabajadores, que permitan alcanzar los estándares de calidad de los procesos.

Una vez finalizado el presente estudio, basada en una serie de características relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo es importante recalcar que así como el conocimiento habilidades y experiencia son importantes existen también otras características, como el rango, aptitudes que si bien son difíciles de detectar son también necesarios para lograr dicho desempeño y fue el utilizado para el presente trabajo de investigación

Se recomienda la implementación de este modelo de gestión del Talento Humano por competencias propuesta la mencionada área de la Institución, como un adelanto a las necesidades que exige el mundo actual a las organizaciones de tal manera que para el área de Talento Humano represente una mayor productividad.

**Ing. Pedro Pablo Bravo Molina**  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## SUMMARY

Designing a Competence Management Model for Decentralized Autonomous Government of Guano Canton regulations applying in the public sector and theoretical foundations of current administrative thought to serve as a technical tool to improve processes related to the management and direction of their workers and employees.

In developing the proposal the main research methods to be used are: Descriptive, deductive, translated into applied research.

Well, considering that the Human Resource department, plays a major role in the institutional development, responsible for selecting, motivating, continuously train staff of the company, raises, then the respective diagnosis in each department appoint human resources skills based studies of the processes performed by the workers, that achieve the quality standards of the processes.

Once this study, based on a number of features related to superior performance in a job is also important to note that other characteristics such as skills as well as skills and experience are important there, as the range, which although completed difficult to detect are also needed to achieve this performance and was used for this research

Said the proposed area of the institution implementing this management model Talent competency is recommended as an advance to the needs demanded by today municipal organizations so that the area of human talent represents greater productivity .

## INTRODUCCIÓN

El mundo globalizado en el cual se está moviendo la humanidad y la gran movilidad de las personas exige cada vez más de personal con un excelente desempeño donde solamente existe una forma de lograrlo y es que en las organizaciones se gestione el talento humano por competencias.

Las competencias son las capacidades de una persona para tener un desempeño exitoso en un contexto determinado o en cualquier contexto.

La gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

El GADM- Cantón Guano, a partir de elaborar el análisis y descripción de cargos, se tuvo la cimentación para estructurar toda una propuesta de gestión de su talento humano.

Esta propuesta está distribuida en cuatro capítulos que se detallan a continuación:

En el CAPÍTULO I se describe el punto de partida de la investigación a través del diagnóstico del problema, el origen de cierta dificultad que se trata de solucionar, estableciéndose las metas que se pretende alcanzar.

En el CAPÍTULO II se procede a la descripción de los aspectos teóricos conceptuales que han sido planteados por varios autores, que permiten la construcción de un nuevo conocimiento relacionado al tema tratado; el cual evidencia a través de una secuencia detallada los elementos que se ven involucrados en el proceso de la investigación.

En el CAPÍTULO III se aborda la metodología de la investigación que representa un enfoque paradigmático que se asume para la planeación del proceso que se ejecutará; describiendo la modalidad, los tipos de investigación, las herramientas que se emplearán, la población y muestra, y la verificación de la idea a defender.

El CAPÍTULO IV comprende la propuesta, es importante mencionar que el modelo a futuro puede implementarse para el área administrativa y operativa de la empresa y para otras organizaciones que lo encuentran pertinente y adecuado.

Finalmente se manifiestan las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación, la bibliografía empleada como fuente de consulta y los anexos que sustentan gran parte del proceso realizado.

## **CAPITULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En un mundo globalizado, en donde la competitividad, en el que se desarrollan las empresas debido al cambio tecnológico, surge la necesidad de alcanzar la máxima eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos.

La Gestión del Talento Humano ha evolucionado de la asignación de funciones y responsabilidades al rol del funcionario a través de las competencias dentro de los procesos de calidad de la Institución y se representa en saber, saber hacer y ser.

Los recursos humanos de todas las empresas o instituciones deben ser permanentemente monitoreada su gestión, para así lograr que se desempeñen con eficiencia dentro de la empresa, y si queremos que las empresas sigan siendo competitivas a los recursos humanos se les debe designar competencias que estén acordes a sus habilidades y de acuerdo a las necesidades de cada institución.

El GADM-CG, actualmente no tiene definido parámetros de control de desempeño de sus trabajadores, ni tampoco se analiza y describe las competencias determinadas para cada puesto de trabajo, lo cual genera actividades ineficientes en cada unidad departamental.

El Departamento de Recursos Humanos del GADM-CG no posee un Modelo de evaluación a seguir, que permita medir el accionar del empleado en el puesto de trabajo y así tomar los correctivos necesarios para un desempeño exitoso.

En base a estas decisiones, y considerando que el departamento de Talento Humano, juega un papel preponderante en el desarrollo institucional, encargado de seleccionar, motivar, capacitar continuamente al personal de la empresa, plantea, luego del diagnóstico respectivo en cada departamento, designarle competencias a los recursos humanos en base a estudios de los procesos realizados por los trabajadores, que permitan alcanzar los estándares de calidad de los procesos.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿De qué manera el diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano Contribuirá con el fortalecimiento institucional?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

**ÁREA:** Gestión Administrativa

**CAMPO:** Talento Humano.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El propósito de éste proyecto investigativo, está orientado a determinar las competencias respectivas para cada puesto de trabajo en el GADM-CG, en base a indicadores de desempeño, que permitieron evaluar las actividades operativas de los trabajadores y empleados bajo un ambiente de trabajo agradable, de tal forma que le permitió desarrollar sus actividades en forma eficiente y productiva, orientados a cumplir con la misión y visión institucional.

Las “competencias” son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. Dentro de este tejido, no se puede perder de vista que las competencias tienen su origen en diversas fuente, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida.

Identificadas las competencias a los servidores públicos se emprenderá un proceso de fortalecimiento institucional en beneficio de la ciudadanía en cumplir con su Visión y Misión Institucional.

### **1.2.1 Justificación teórica**

La presente investigación justifica su realización desde la parte teórica, ya que se logrará procedimientos para el problema planteado a través de teorías elaboradas por otros autores y durante el desarrollo de la investigación surgirán relaciones novedosas que pueden ampliar el criterio del investigador, consiguiendo así que el marco teórico sea un sustento de calidad para el trabajo a realizar y también para futuras investigaciones, lo que considero un valioso aporte para la Institución, ya que el desarrollo integral depende mayoritariamente ahora de las competencias y compromisos de sus colaboradores, adheridos al enfoque de reconocimiento que debe existir por el valor de su desempeño. De otro lado, con el desarrollo de este proyecto, me permitiré la demostración y aplicación de los diferentes conocimientos adquiridos, plasmados en la consecución de uno de mis objetivos personales: la obtención de un título profesional.

### **1.2.2 Justificación metodológica**

La gestión por competencia es una metodología que centra su estudio en el contenido de los puestos de trabajo si no en la investigación de las características comunes de quienes lo están haciendo mejor, esto significa que el modelo de gestión por competencia, se constituye en uno de los ejes fundamentales de aplicabilidad en la gerencia de los recursos humanos en las organizaciones.

Se utilizarán fuentes de información primarias como son cada uno de los formatos que hacen parte del modelo de gestión por competencias y fuentes de información secundarias, las cuales se recolectarán haciendo un rastreo de la información sobre el modelo de gestión por competencias, así mismo se utilizará fuente de información bibliográfica especializada en este tema, e Internet, entre otros.

Para el desarrollo de la propuesta los principales métodos de investigación que se utilizarán son: Descriptivo, deductivo, traducidas en una investigación aplicada.

### **1.2.3 Justificación académica**

Es para mí muy importante adelantar la investigación, debido a que aplica los conocimientos adquiridos durante mi formación profesional y aporta con un proyecto de investigación que permitirá ser consultada por las personas interesadas en el tema.

#### **1.2.4 Justificación práctica**

La gestión por competencia representa una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito en un puesto, en función de evaluar el desempeño de los “mejores en su clase”, y así establecer de una manera medible todas las características (intelectuales de temperamento y personalidad) con las que debe contar un candidato para asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de una actividad, además que redimensiona las cualidades buscadas en los candidatos potenciales para obtener un lugar dentro del mercado laboral.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión por Competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano aplicando normativas vigentes del sector público y bases teóricas de pensamiento administrativos actuales que sirva como un instrumento técnico que mejore los procesos relacionados con el manejo y dirección de sus trabajadores y empleados.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Innovar el desarrollo de conocimientos teórico sobre habilidades, destrezas, valores, actitudes y aptitudes de acuerdo a los requerimientos de calidad esperados en los resultados de gestión.
2. Ejecutar el análisis del recurso humano que permita obtener información adecuada y completa de los puestos de manera que sirva como base para las demás actividades de personal.
3. Elaborar un modelo de competencias de los puestos de trabajo, es decir identificar las competencias que necesitan los ocupantes de estos, pero orientándose a un desempeño superior.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

### 2.1 Fundamentación Teórica

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez como un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

(Mac Clelland, 1973, pág. 30)

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacar de entre las demás o lo que <sup>1</sup> Mac Clelland llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente. La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

---

<sup>1</sup>[https://www.google.com.ec/?gfe\\_rd=cr&ei=3FjRVavIAaTI8AeC9bfgCA&gws\\_rd=ssl#q=David+Mcclelland+gestion+por+competencias+libro](https://www.google.com.ec/?gfe_rd=cr&ei=3FjRVavIAaTI8AeC9bfgCA&gws_rd=ssl#q=David+Mcclelland+gestion+por+competencias+libro)

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

En este compendio se proporciona un panorama general de los sistemas de gestión por competencias (SGPC) en las organizaciones, pero sobre todo se brinda al lector una guía estructurada que le permitirá conocer a profundidad el origen y evolución del modelo, así como cuales son los pasos necesarios para la implementación efectiva del mismo partiendo desde el punto de vista de la visión estratégica en los negocios.

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

(Mac Clelland, 1973, pág. 36)

Para esto es necesario primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia dónde vamos), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas.

### 2.1.1 **Objetivos de un Sistema de Competencias**

Según (Alvarez, 2005, pág. 42) El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva. Por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
2. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
3. La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
4. La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
5. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
6. La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.<sup>2</sup>

### 2.1.2 **Implantación del Sistema**

“Una vez abordados los conceptos fundamentales del sistema de gestión por competencias, se describirá, en términos generales el proceso de implantación a desarrollar y algunas ideas a considerar en la implementación”. (Alvarez, 2005, pág. 50)

Se debe recoger información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos con el propósito de evitar rupturas del modelo existente con respecto al nuevo, logrando así la evolución de los actuales hacia el nuevo modelo. Para ello se deben analizar los procesos y procedimientos de recursos humanos relativos a:

---

<sup>2</sup> 5 MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, “Implantación de un sistema de selección por competencias”, Training and Development, Nº 10, Madrid, 1998.

### 2.1.3 Selección:

Aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos (a los que se denominan “candidatos”) que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

### 2.1.4 Selección Interna:

Búsqueda Interna: Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

#### 2.1.4.1 **Razón de Selección:**

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección.

Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos (de recepción preliminar de solicitudes, prueba de idoneidad, entrevista de selección, el proceso de entrevista, verificación de datos y referencias, examen médico, resultados y retroalimentación) anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada. (Morales, 2008)

#### 2.1.4.2 **Formación:**

Un aspecto de relativa importancia en la gestión del talento humano tiene que ver con la formación de estos; la formación debe ser entendida como el proceso mediante el cual se prepara a un individuo para un desempeño exitoso actual así como un desempeño potencial a futuro.

La formación del talento humano en la actualidad está enfocada por competencias y luego entonces esta debe permitir la aprehensión y desarrollo de competencias para el hacer, para el saber hacer y para el ser; en este sentido la formación incluye adiestramiento, entrenamiento y capacitación.

#### 2.1.4.3 **Adiestramiento:**

Es la forma de guiar, instruir o encaminar a un empleado para el cumplimiento de ciertas tareas, principalmente operativas, repetitivas, mecánicas o rutinarias, las cuales no permiten desvíos. El adiestramiento es tan importante como la selección, ambas actividades se complementan entre sí; si no se realiza una, la otra no tendrá éxito, ya que al seleccionar un empleado debe de comprobarse que el individuo contratado tenga la suficiente inteligencia y aptitudes, así como la actitud adecuada para ejercer un cargo, la empresa una vez que contrata una persona tiene la obligación de adiestrarlo en las destrezas y los conocimientos indispensables para que cumpla bien su trabajo.

El adiestramiento representa para la organización una actividad costosa, que solo se puede considerar como inversión cuando se lleva a cabo de forma idónea. De lo contrario, será un engaño y pasará lo que ha ocurrido con muchos esfuerzos en este campo que han comenzado sin ninguna razón, continúan sin ningún propósito y terminan sin ningún resultado efectivo a la empresa. Para convertir el adiestramiento en una actividad productiva, es necesario que la capacitación resulte de un proceso de investigación y detección de necesidades donde se utilizan métodos e instrumentos que le dan la validez a los datos que se están recolectando para determinar la necesidad de entrenamiento del trabajador. Cabe destacar que el uso adecuado y oportuno de cada instrumento y método utilizado para detectar necesidades de capacitación, proporcionaran datos auténticos que en su estudio y aplicación pueden dar muy buenos resultados para la organización. Debe formularse programas claros y precisos basándose en las necesidades de la empresa y debe de existir la necesidad clara de adiestramiento.

#### 2.1.4.4 **El entrenamiento:**

Es un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Se involucra el término "educacional" ya que a lo largo de toda la vida, hemos estado en un continuo aprendizaje derivado de influencias que recibimos del ambiente social, para adaptarnos a las normas y valores sociales vigentes y aceptados. Se puede decir entonces, que el

entrenamiento es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, ya sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc. En segunda medida, implica un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse

#### 2.1.4.5 <sup>3</sup>Capacitación:

Es un proceso de formación y desarrollo de personal para generarle aptitudes y procesos de pensamiento superior, generalmente se asocia a competencias de análisis, síntesis inferencia, entre otras.

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para en que al individuo que se le reconoce cuenta con las competencias del hacer, saber hacer y del ser necesarias para desempeñar el nuevo cargo. (Zapata, 2001.)

#### 2.1.4.6 Retribución:

Se entiende por retribución, el salario o sueldo normal de base o mínimo y cualesquier otras gratificaciones satisfechas, directa o indirectamente, en dinero o en especie, por el empresario al trabajador en razón de la relación de trabajo. Otro concepto tiene que ver con el de beneficios que son reconocimientos adicionales que se les dan a los empleados que no constituyen salario y que pueden ser fijos o transitorios dependiendo si fueron otorgados por negociación colectiva o por decisión de la empresa al obtener mayores utilidades en un periodo. La sumatoria de la retribución más los beneficios se conocen en la administración de personal como la compensación y obedece a un concepto amplio en donde se genera un equilibrio entre los logros económicos de la organización con los logros económicos de sus empleados

---

<sup>3</sup> ROBBINS, Stephen P. COULTER, Mary. Administración. Quinta Edición. Prentice Hall. 1996.

#### 2.1.4.7 **Desempeño:**<sup>4</sup>

Son todas las acciones y omisiones de un individuo dentro de un cargo el cual para ser catalogado como bueno, regular o malo, debe ser comparado, con las funciones actividades y tareas asignadas, al individuo dentro de un cargo. Un desempeño, alto debe generar acciones de reconocimiento, promoción, estabilidad, un desempeño regular y bajo puede estar mostrando necesidades de capacitación, posibles problemas de retribución de compensación, así como problemas de clima organizacional o problemas extrínsecos de la organización pero que afectan el desempeño del individuo

#### 2.1.4.8 **Potencial:**

Son todas aquellas competencias del hacer, saber hacer y ser que posee un individuo superiores a<sup>5</sup> las que normalmente utiliza para desempeñar un cargo y las cuales una organización puede y debe explotar entre otras como medida de satisfacción del individuo.<sup>6</sup>

Aunque inicialmente el sistema de gestión por competencias está orientado a cubrir una necesidad primordial de la organización, el mismo proporciona independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones:

- Perfiles ideales de los puestos.
- Grado de adecuación persona/puesto (análisis de brecha).
- Necesidades de formación individual y grupal.
- Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.
- Potencial de la persona a corto plazo.

Al mismo tiempo el sistema debe ser aplicable, comprensible.

Especificación de los niveles estandarizados de la escala conductual de cada competencia.

---

<sup>4</sup> ROBBINS, Stephen P. COULTER, Mary. Administración. Quinta Edición. Prentice Hall. 1996.

<sup>5</sup> DE CENZO David. ROBBIN Stephen. Administración de Recursos Humanos. Limusa Wiley. México. 1995.

<sup>6</sup> 3 Fred Davis. Administración de Recursos Humanos. Pentice Hall. Mexico.

Usualmente las competencias están divididas en cuatro o cinco grados o niveles, no obstante muchas organizaciones se acogen a la utilización o definición de 5 niveles o grados de aparición de cada competencia por permiternos este abanico de posibilidades ser más objetivos a la hora de evaluar los niveles requeridos o de aparición en los perfiles.

Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.

Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

#### 2.1.5 <sup>7</sup>DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Es necesario describir un cargo, para poder conocer su contenido. La descripción de cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del cargo.

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

- Escriba lo que hace.
- Justifique lo que hace.
- Haga lo que está escrito. Ciclo correctivo
- Anote lo que hace.
- Revise lo que hace.
- Revise lo que va a hacer.

---

<sup>7</sup> ROBBINS, Stephen P. COULTER, Mary. Administración. Quinta Edición. Prentice Hall. 1996.

### 2.1.5.1 <sup>8</sup>ANÁLISIS DE CARGOS

Después de la descripción, sigue el análisis del cargo.

Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante

Aunque la descripción y el análisis de cargo están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, y porqué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

### 2.1.5.2 MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

El analista de cargos "deduce analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal. Estudia cargos desempeñados en la industria, el comercio y otras organizaciones y elabora descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante. Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales; desarrolla medios para la orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la contratación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la descripción de patrones o tendencias industriales; diseña pruebas para medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores y realiza la búsqueda ocupacional relacionada.

(United States Employment Service, Dictionary of Occupational Titles, Vol. 1, Definitions of Titles, Washington, United States Government Printing Office, 1.949)

---

<sup>8</sup> CHIAVENATO Idalberto. Gestión del talento Humano. Mac Graw Hill. Mexico. Primera edición 2007.

<sup>9</sup>La descripción y el análisis de cargos son responsabilidad de línea y función del staff, es decir, la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad del staff, representando en primera instancia por el analista de cargos quien puede ser un empleado especializado del staff, el jefe del departamento que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, o el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utiliza en la descripción y el análisis de cargos son:

- Observación directa
- Cuestionario
- Entrevista directa
- Métodos mixtos

Más detalladamente los veremos a continuación:

#### **2.1.5.2.1 Método De Observación Directa:**

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, y de tiempos y métodos

El análisis el cargo se efectúa observando al ocupante del cargo de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos.

Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos.

---

<sup>9</sup> MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, "Implantación de un sistema de selección por competencias", Training and Development, N°10, Madrid, 1998.

Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevista y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor. (Hernández, Fernández y Baptista, 1998, pág.309)

#### **2.1.5.2.1.1 Características.**

El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.

La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

#### **2.1.5.2.1.2 Ventajas**

- Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.
- Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos (qué hace, cómo lo hace y porqué lo hace).

#### **2.1.5.2.1.3 Desventajas.**

- Costo elevado porque el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- La simple observación, si el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.

- No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos
- Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso.

#### **2.1.5.2.2 Método Del Cuestionario:**

Para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que aborde un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos

El cuestionario debe elaborarse de una manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y sus superiores para establecerla pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

##### **2.1.5.2.2.1 Características**

La correlación de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo, que llena el ocupante o su superior.

La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario)

#### **2.1.5.2.2.2 Ventajas.**

- Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.
- Este método es el más económico para el análisis de cargos.
- También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos y devuelto con relativa rapidez, tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los demás métodos de análisis de cargos.
- Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

#### **2.1.5.2.2.3 Desventajas.**

- No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- Exige que se planee y se elabore con cuidado. Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

#### **2.1.5.2.3 Método De La Entrevista**

El método de la entrevista directa consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, y mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo.

Puede realizarse con uno de ellos o con ambos, juntos o separados

El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante de cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse

información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porqués y el cuándo. (Arias, 1999, pág.53).

Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes y de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos.

Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados obstrutores y obstinados.

En la actualidad, los responsables de elaborar los planes de análisis de cargos prefieren este método basado en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

#### **2.1.5.2.3.1 Características.**

La correlación de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.

La participación del analista y del ocupante del cargo es activa.

#### **2.1.5.2.3.2 Ventajas.**

- Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir datos.
- No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo.

### **2.1.5.2.3.3 Desventajas.**

- Una entrevista mal conducida puede l
- levar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- Se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.
- Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del cargo.

### **2.1.5.2.4 Método Mixto**

Es evidente que cada uno de los métodos de análisis posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones escogidas de dos o más métodos de análisis

Los más utilizados son:

Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo. Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.

Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos obtenidos.

Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.

Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.

Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo.

Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del cargo, etc.

La elección de estas combinaciones dependerá de las particularidades de cada empresa, como objetivos del análisis y descripción de cargos, personal disponible para esta tarea, etc.

#### 2.1.6 ¿Qué es un perfil de competencias?:

Es un Subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los “cargos” que cada empresa tipifica.

En su contenido describe detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y muestra, mediante gráficos y/o tablas, cómo ésta debe estructurarse para ser considerada como “competencia laboral”. Para ello tiene en cuenta los siguientes componentes:

1. Nombre de la competencia.
2. Definición.
3. Niveles.
4. Comportamientos y/o criterios de desempeño.

Se puede definir el perfil ocupacional como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización.

En un sistema de gestión por competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo. Por esto es necesario realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía organizacional.

Existen Perfiles Genéricos y Específicos, cada empresa define cargos que hacen referencia a un Perfil Genérico. Los perfiles son la base de la Gestión por Competencias. El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

1. Definición de Puestos.
2. Tareas y Actividades Principales.
3. Formación de base y Experiencia requerida para su desempeño.
4. Competencias
4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo.

La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

#### **2.1.7 Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles**

En este punto de implementación, en colaboración con el departamento de recursos humanos los responsables de los departamentos evaluarán las necesidades de personal, el desempeño de sus colaboradores presentes, fijar una retribución razonable.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo

## 2.1.8 Las Competencias

### 2.1.8.1 Que son las competencias

La categoría de competencia fue acuñada o establecida inicialmente por la psicología y utilizada posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy día conocemos como Gestión por Competencias.

Para el creador de esta metodología de gestión, David Mac Clellan, los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida y a menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos. Esto condujo a Mac Clelland a buscar otras variables, a las que llamó “Competencias”.

Se puede contar con tantas definiciones de competencias como expertos en la materia, sin embargo hemos seleccionado algunas definiciones intentando construir una gama lo más completa posible. Boyatzis, Richard (1982). Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Spencer y Spencer (1993): consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".

Rodríguez y Feliú (1996): las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Por su parte, la Norma Internacional ISO 9000 en “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario” resume: “Competencia.- Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes”.

## Principales cualidades de las Competencias

- Son características permanentes de la persona.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Existe un innumerable catálogo de competencias clasificadas según sus autores por diferentes criterios. Por otro lado, bajo nombres distintos pueden reconocerse idénticas competencias y bajo términos afines distinguirse las mismas. Por ello, no basta su estudio meramente nominal para su comprensión. Es necesario un ulterior análisis más detallado para entender bien de qué se habla.

Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas

Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales.

Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas.

Hay McBer en su Diccionario de Competencias (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas.

Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías Marta Alles, nos presenta la definición de 160 competencias cardinales y específicas.

En todas esas listas hay Competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombre diferentes,

mientras se pueden encontrar competencias que son únicas y específicas y que identificar la labor de una organización en particular.

La concepción de Competencia, con su carácter multidimensional, hace que estas sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas.

#### 2.1.8.2 ¿Que compone una competencia?

“Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”. (Mertens, 1996, pág. 61)

“Característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con la actuación exitosa de un puesto de trabajo” (Boyatzis, 1982 citado en HayGroup, 1996, pág. 28)

“Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993, pág.122)

De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores).

Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Las competencias indican “formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo” (HayGroup, 1996)

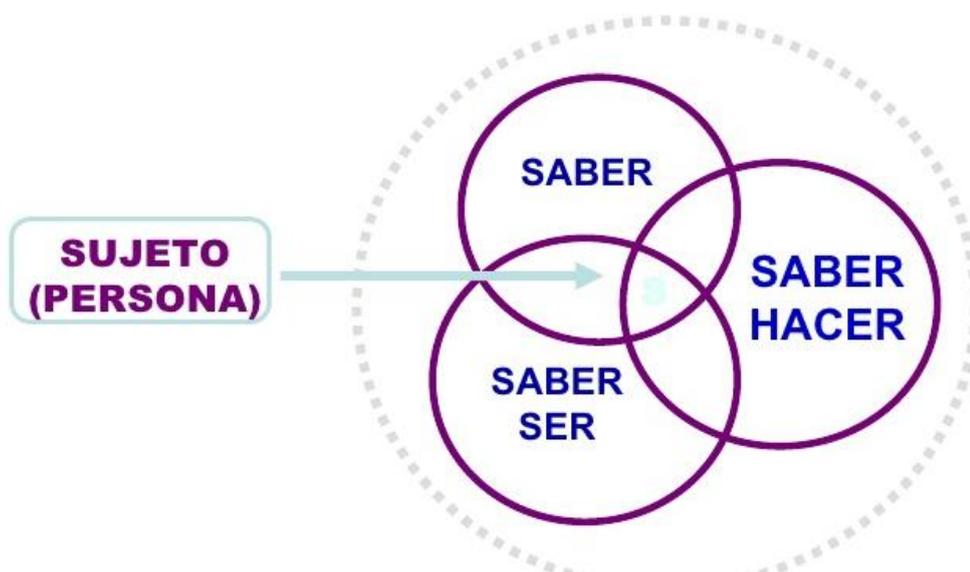
Contenidos implicados en una competencia: Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia:

SABER: Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

SABER HACER: Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.

SABER SER: Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.

SABER ESTAR: Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.<sup>10</sup>



**Gráfico N° 1:** Hilo Conductor

**Elaborado por:** Andrés Yambay

<sup>10</sup>

[https://www.google.com.ec/?gfe\\_rd=cr&ei=hn3RVd2SAaLI8Afn\\_L\\_4Cg&gws\\_rd=ssl#q=saber+hacer+ser](https://www.google.com.ec/?gfe_rd=cr&ei=hn3RVd2SAaLI8Afn_L_4Cg&gws_rd=ssl#q=saber+hacer+ser)

### 2.1.8.3 Elementos o características que componen una competencia

1. **Motivos:** Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el feedback para hacerlo mejor.

2. **Rasgos:** Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no “se salen de sus casillas” y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.

3. **Auto concepto (imagen de sí mismo):** Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.

4. **Conocimientos:** Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo programación multiobjetivo (técnica de investigación de operaciones). Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

5. **Habilidades:** Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien.

## **2.1.7 MODELOS DE COMPETENCIAS:**

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Se establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

### **2.1.7.1 Modelo Funcional**

Orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. Este Modelo proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido, con experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y nueva Zelanda. En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este Enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias. . (Fernández, 2005, pág.34)

#### **2.1.7.1.1 ¿Qué es una competencia funcional?**

- Capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen sus funciones laborales según los estándares y calidad esperados por el mundo productivo. (Chilecalifica, 2005; pág. 7)
- Definidas por mundo productivo.
- Conocimientos, habilidades, actitudes.
- Se miden en el trabajo
- Enfoque Funcional NVQ (Niveles de Calificaciones Nacionales)

La característica del análisis funcional propuesta por NVQ radica en que describe productos, no procesos; le importan los resultados, no cómo se hacen las cosas (Transcend, 1995). Para esto, se desglosan los roles de trabajo en unidades y éstas en elementos de competencia, siguiendo el principio de describir en cada nivel los productos. (Mertens, 1996)

Niveles de Calificaciones Nacionales (NVQ): El marco de competencias/calificaciones comprende cinco niveles para poder cubrir con NVQ desde lo más básico-mínimo hasta representar a los profesionales.

Cuanto más elevado el nivel, mayor sería la presencia de las siguientes características:

- Amplitud y alcance de la competencia;
- Complejidad y dificultad de la competencia;
- Requerimientos de habilidades especiales;
- Habilidad para realizar actividades especializadas;
- Habilidad para transferir competencias de un contexto de trabajo a otro;
- Habilidad para organizar y planificar el trabajo, y
- Habilidad para supervisar a otros.

La NVQ plantea que por lo menos cuatro componentes o familias de Competencias tendrán que emerger si el análisis se hace adecuadamente:

- Resultados de las tareas;
- Gestión/organización de las tareas;
- Gestión de situaciones imprevistas;

- Ambiente y condiciones del trabajo.

Con estos elementos obligatorios que tienen que aparecer, la NVQ está impulsando las bases para una nueva organización del trabajo en planta.

La crítica de mayor peso a la metodología de análisis funcional detrás de cada NVQ es que solamente verifica qué se ha logrado pero no identifica cómo lo hicieron (Hamlin, Stewart, 1992). En la misma línea critican algunos analistas australianos el enfoque NVQ, diciendo que los atributos de conocimiento subyacente no pueden ser aislados de las prácticas actuales de trabajo. Atributos como saber resolver problemas, saber analizar, saber reconocer patrones estructurales, son muy dependientes del contexto, así que los intentos de enseñarlos fuera del contexto no tendrían sentido (Hager, 1995).

#### **2.1.7.2 Modelo Conductual**

Que se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. Este modelo surge en Estados Unidos hace 40 años. En el mismo las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria.

El conductualismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación las supone, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

### 2.1.7.2.1 <sup>11</sup>¿Qué es una competencia Conductual?

- Es aquello que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados de negocios superiores.
- Se expresan en descriptores conductuales que las hacen observables y medibles.

### 2.1.7.3 Modelo Constructivista

Donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Este Modelo de origen francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligam el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en lo conductual. Es el más difícil y complejo de implementar. (Mertens, 1996, citado en Novik y Gallart, 1997.)

## 2.1 MARCO CONCEPTUAL

**ACCIONES U OPERACIONES:** Unidades simples de ejecución o de acción que se desarrollan en la realización de tareas inherentes a un cargo.

**ANÁLISIS DE CARGOS:** Es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño." (Chiavenato,1990, pág.276)

---

<sup>11</sup>

[https://www.google.com.ec/?gfe\\_rd=cr&ei=hn3RVd2SAaLI8Afn\\_L\\_4Cg&gws\\_rd=ssl#q=competencia+conductual](https://www.google.com.ec/?gfe_rd=cr&ei=hn3RVd2SAaLI8Afn_L_4Cg&gws_rd=ssl#q=competencia+conductual)

**APTITUD:** Significa “suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo.

**ATRIBUCIÓN:** Es una actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina). La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material. (Alvarez, 2005, pág. 50)

**CARGO U OCUPACIÓN:** Es el conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización. Suele emplearse el término ocupación para la categoría de obreros y cargos para el personal directivo y funcionarios.

Condiciones de trabajo: situaciones, circunstancias y factores que caracterizan el medio en el que un trabajador desarrolla sus actividades. Las mismas contemplan los factores higiénicos, ergonómicos, de seguridad, aseguramientos para el desempeño de la actividad y los servicios de bienestar. (Alvarez, 2005, pág. 50)

**COMPETENCIAS:** Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio " (Núñez, Jorge, 1997, pág.22).

Una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo (Dalziel, Cubeiro & Fernández, 1996).

La competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar (Le Boterf, 1996).

Según el Diccionario de la Real Academia, “Competencia”, en su cuarta acepción, significa “aptitud, idoneidad”.

**COMPETENTE:** Persona experta o que conoce bien una disciplina o una técnica, o persona que tiene capacidad y aptitudes para ocuparse de ella.

**DESCRIPCIÓN DE CARGOS:** Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace).

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende. (Chiavenato, 1999, pág.331)

**FUNCIONES:** Conjunto de tareas de carácter general que constituyen la esencia de los objetivos del cargo. Por ejemplo: asesorar, planificar, coordinar, organizar, controlar, regular, ejecutar.

**GESTIÓN:** Es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

**IDONEIDAD:** Significa adecuado y apropiado para una cosa.

**ORGANIZACIÓN:** Es la función que consiste en buscar los medios que son necesarios poner en práctica para determinar el grado de eficiencia del órgano administrativo, su rentabilidad, así como su facultad de adaptarse al medio ambiente. (Quiroga, 1999, pág.11)

NVQ:(National Vocational Qualifications –NVQ–) establecen los niveles estándar de rendimiento para las diferentes profesiones específicas. Dado que están basadas en la observación sobre lo que ocurre realmente en el trabajo, las NVQ están diseñadas para proporcionar un acceso abierto a la evaluación y para facilitar al personal el aprendizaje a lo largo de la vida laboral.

**RESULTADOS DEL TRABAJO:** Son los productos concretos que se esperan del trabajo.

**RIESGOS:** Condiciones, situaciones, características del trabajo o factores inherentes al mismo, que son elementos agresivos a la salud o la integridad física o mental.

**TAREAS:** Conjunto de acciones y operaciones que constituyen una unidad compleja y son las principales actividades concretas que se desarrollan en un cargo.

Es una actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios

## **2.2 HIPÓTESIS o IDEA A DEFENDER**

Un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano, permitirá potenciar las capacidades, destrezas, conocimientos, aptitudes representativas

## **2.3 Hipótesis Principal**

Una vez que se ha realizado la investigación necesaria ¿ Será factible diseñar un Modelo de Gestión por Competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano que sirva como un instrumento técnico que mejore los procesos relacionados con el manejo y dirección de sus trabajadores y empleados?

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable Independiente**

Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias

### **2.4.2 Variable Dependiente**

Normativas

Talento Humano

Evaluación

Técnicas

Herramientas

## CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación requiere de un arduo trabajo de campo, utilizando como herramienta fundamental las fuentes primarias para la recolección de la información, teniendo como base una amplia investigación bibliográfica para la construcción de los antecedentes investigativos.

### 3.2 TIPOS DE INVESTIGACION

- **De campo:** Se realizará en el lugar de los hechos, es decir, en las instalaciones del GADM- Cantón Guano. (Sierra, 2012, pág. 6)<sup>12</sup>
- **Bibliográfica-Documental:** La presente investigación será sustentada en fuentes bibliográficas las cuales serán recolectadas mediante consultas, análisis y crítica de documentos. (AMADOR, 2011)

### 3.3 POBLACION Y MUESTRA

El GADM-CG está compuesto por autoridades, empleados y trabajadores. Sin embargo el diagnóstico se realiza a autoridades y empleados debido a que el tercer segmento cumple con actividades netamente operativas.

Muestra = 10% del personal

---

<sup>12</sup>

<sup>12</sup>[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qBtBekNzZ6UJ:www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/prepa3/tipos\\_investigacion.pdf+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ec](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qBtBekNzZ6UJ:www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/tipos_investigacion.pdf+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ec)

### 3.4 CARGO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL GADM-CG

No.	Cargo
1	Secretario de Concejo
2	Procurador Síndico
3	Secretaria Ejecutiva
4	Asistente de Abogacía
5	Responsable de Convenios y Contratos
6	Técnico en Archivo
7	Secretario
8	Asistente de secretaria
9	Prosecretario
10	Auditor Interno
11	Director Administrativo
12	Asistente administrativa (secretaria)
13	Jefe de Compras Públicas
14	Técnico de Compras Públicas
15	Asistente de Compras Públicas
16	Conserje
17	Auxiliar de Servicios Municipales
18	Mensajero
19	Chofer
20	Soldador
21	Técnico de Mantenimiento
22	Jefe de Parques, Áreas Verdes, Jardines y Monumentos
23	Comisario Municipal
24	Policía Municipal

25	Jornalero
26	Albañil
27	Comunicador social
28	Asistente de Comunicación Social
29	Diseñador Gráfico
30	Jefe de Talento Humano
31	Técnico de Talento Humano
32	Analista de Talento Humano
33	Asistente de Talento Humano
34	Técnico de TIC's / Sistemas
35	Asistente de TIC's
36	Guardalmacén General
37	Asistente de Guardalmacén
38	Jefe de Bienes
39	Director Financiero
40	Analista Financiero
41	Contador General
42	Analista de Contabilidad
43	Auxiliar de Contabilidad
44	Asistente de Contabilidad
45	Tesorero
46	Recaudador
47	Asistente de Tesorería
48	Jefe de Rentas
49	Asistente de Rentas
50	Técnico de Coactivas
51	Jefe de Movilidad, Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
52	Técnico de Movilidad, Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
53	Secretario

54	Director de Planificación
55	Secretario
56	Auxiliar de Planificación Urbana
57	Jefe de Proyectos y Cooperación
58	Analista de proyectos
59	Técnico de Proyectos y Cooperación
60	Jefe de Avalúos y Catastros
61	Auxiliar de Avalúos y Catastros
62	Comisario de Control y Desarrollo Urbano y Rural (Comisario de Construcciones)
63	Topógrafo
64	Director de Obras y Servicios Públicos
65	Asistente de Obras Públicas
66	Técnico A
67	Dibujante
68	Secretaria
69	Director de Agua Potable y Alcantarillado
70	Jefe de Agua Potable
71	Auxiliar de agua potable
72	Laboratorista
73	Inspectores de agua Potable
74	Jefe de Transporte y Maquinaria
75	Auxiliar de Transporte y Maquinaria
76	Técnico de Vehículos Livianos
77	Mecánico de Mantenimiento de Maquinaria y Equipos
78	Operador de Maquinaria Pesada
79	Ayudante de Maquinaria Pesada
80	Jefe de Fiscalización
81	Técnico de Fiscalización
82	Técnico de Fiscalización de Obras Civiles

83	Director de Desarrollo Económico Local y Social
84	Asistente Administrativa
85	Jefe de Desarrollo Económico y Social
86	Técnico
87	Jefe de Gestión Ambiental
88	Técnico de Recursos Naturales y Cuencas Hidrográficas
89	Técnico de Desechos Sólidos y Aguas Residuales
90	Jefe de Turismo Y Patrimonio
91	Técnico de Turismo y Patrimonio
92	Técnico en Educación, Cultura y Recreación
93	Bibliotecario
94	Responsable de Banda de Músicos
95	Músico
96	Jefe de Gestión de Riesgos
97	Técnico de Gestión de Riesgos
98	Jefe de Seguridad y Salud en el Trabajo
99	Técnico de Seguridad y Salud en el Trabajo
100	Médico Ocupacional
101	Enfermería
102	Fisioterapista

**Grafico Nro: 02**

**Elaborado por:** Andrés Yambay

**Fuente:** GADM-CG

### **3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Para el desarrollo de este proyecto los principales métodos de investigación que se utilizarán son: descriptivo, deductivo y de observación.

### **3.5.1 Método Descriptivo:**

El objetivo principal de este método es caracterizar un fenómeno o situación e indicar sus rasgos más notorios y diferenciadores.

### **3.5.2 Método Deductivo:**

Con este método se adaptará correctamente modelos propuestos, por varios autores, a las características de la Institución.

## **3.6 RESULTADOS**

Una vez recolectada la información recabada en las investigaciones, es clasificada y documentada por medio de un informe del análisis de la situación actual, misma que servirá como marco referencial en el manual de procesos elaborado.

## **3.7 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEAS A DEFENDER**

Un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano, permitirá potenciar las capacidades, destrezas, conocimientos, aptitudes representativas

## **CAPITULO IV: MARCO PROPÓSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUANO

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

### **4.3 BASE LEGAL**

**Que** la Constitución de la República, establece en el Art. 225 numeral 2 que el sector público comprende: Las actividades del régimen autónomo descentralizado.

**Que** en el Art. 226 de la Constitución de la Republica establece que las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de organizar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.

**Que** la Constitución de la República del Ecuador en su Art. 227 establece que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, Dirección, participación, planificación, transparencia y evaluación.

**Que** el Art. 240 determina que “Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales. Las

juntas parroquiales rurales tendrán facultades reglamentarias. “Todos los gobiernos autónomos descentralizados ejercerán facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales”.

**Que** es necesario implementar una organización flexible, ágil y dinámica que permita al gobierno local, responder a los objetivos ciudadanos enmarcados en el plan cantonal de desarrollo, y cumplir con lo señalado en el Art. 4 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD, referido a los fines de los GAD’s. y específicamente a las funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal, Art. 54 y 55, en correspondencia con las competencias exclusivas señaladas en el Art. 264 de la Constitución de la República.

**Que** los artículos 5 y 6 del COOTAD, establecen que los gobiernos autónomos descentralizados municipales gozan de autonomía política, administrativa y financiera; y que ninguna función del Estado ni autoridad extraña podrá interferir en la autonomía política, administrativa y financiera propia de los gobiernos autónomos descentralizados, salvo lo prescrito por la Constitución y las leyes de la República.

**Que** en el COOTAD, establece en su Art.9 que la facultad ejecutiva comprende el ejercicio de potestades públicas privativas de naturaleza administrativa bajo responsabilidad de gobernadores o gobernadoras regionales, prefectos o prefectas, alcaldes o alcaldesas cantonales o metropolitanos y presidentes o presidentas de juntas parroquiales rurales.

**Que** el Art. 60, literal h) del COOTAD en cuanto a las atribuciones del alcalde o alcaldesa dice: “Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual

deben ejecutarse el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, los planes de urbanismo y las correspondientes obras públicas”.

**Que** el Art. 60, literal i) dice: “Resolver administrativamente todos los asuntos correspondientes a su cargo; expedir, previo conocimiento del concejo, la estructura orgánico - funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal; nombrar y remover a los funcionarios de dirección, procurador síndico y demás servidores públicos de libre nombramiento y remoción del gobierno autónomo descentralizado municipal”.

**Que** el Art. 338 del COOTAD, en cuanto a la estructura administrativa de los GAD’s, señala que cada uno de ellos “tendrá la estructura administrativa que requiera para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus competencias y funcionará de manera desconcentrada” y que ésta “será la mínima indispensable para la gestión eficiente, eficaz y económica de las competencias de cada nivel de gobierno”. “Cada gobierno autónomo descentralizado elaborará la normativa pertinente según las condiciones específicas de su circunscripción territorial, en el marco de la Constitución y la ley”

.

**Que** el Art. 354 del COOTAD, en relación al régimen aplicable, indica que “Los servidores públicos de cada gobierno autónomo descentralizado se regirán por el marco general que establezca la ley que regule el servicio público y su propia normativa”.

**Que** el Art. 3 numeral 4 de la LOSEP, en cuanto a su ámbito de aplicación establece que “Las escalas remunerativas de las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales, se sujetarán a su real capacidad económica y no excederán los techos y pisos para cada puesto o grupo ocupacional

establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, en ningún caso el piso será inferior a un salario básico unificado del trabajador privado en general”.

**Que** el marco legal complementario para la buena marcha de la gestión y administración municipal está estipulado en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; el Código de Planificación y Finanzas Públicas; la Ley Orgánica del Servicio Público; y, el Código del Trabajo.

**Que** el GADM del cantón Guano, tiene en vigencia el reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos, aprobado mediante ordenanza en las sesiones ordinarias del ...y ...; publicada y ejecutada el ...

**Que** el GADM del cantón Guano, tiene en vigencia el orgánico de la gestión organizacional por procesos, dictado mediante resolución de concejo No. ....

**Que** el Orgánico de la Estructura Organizacional por Procesos determina la estructura administrativa de la municipalidad, la cual se conforma teniendo en cuenta que las distintas dependencias, constituyen un organismo racionalmente integrado desde el punto de vista de la división del trabajo.

#### 4.4 ESTRUCTURA OCUPACIONAL

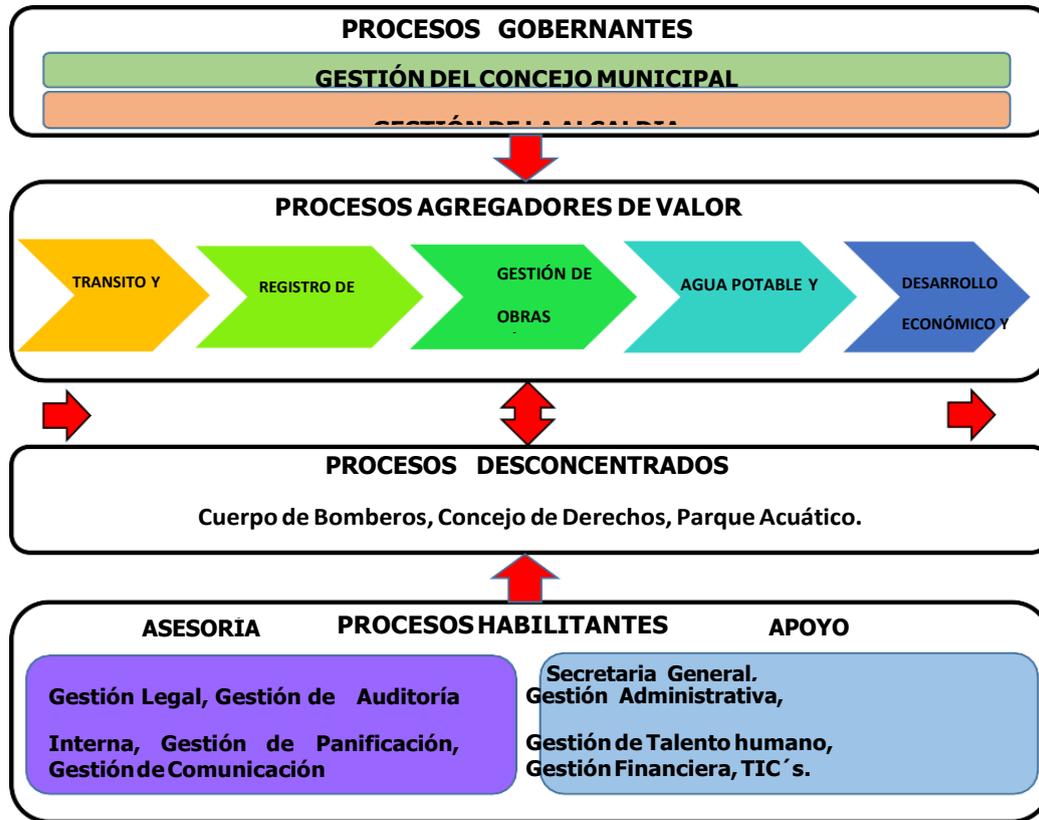


Grafico Nro: 03

Elaborado por: Andrés Yambay

#### 4.4.1 PROCESO

Conjunto de actividades relacionadas entre sí que transforman insumos agregando valor, a fin de entregar un bien o servicio a un cliente externo o interno, optimizando los recursos de la organización.

PROCESOS ORGANIZACIONA		UNIDADES ADMINISTRATIVAS
GOBERNANTES		Directorios y / o Despacho de la primera y segunda autoridad de las instituciones públicas.
HABILITANTES	ASESOR	Auditoría Interna
		Asesoría Jurídica
		Planificación
		Comunicación social
	APOYO	Administración de Talento humano
		Gestión administrativa y Contratación Pública
		Gestión Financiera
		Gestión de tecnologías de la información y Comunicación
		Secretaria General
	AGREGADORES DE VALOR	

- **Gobernante.** Conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas.
- **Agregado de Valor.** Conjunto de actividades que aseguran la entrega de bienes o servicios conforme los requerimientos del cliente ciudadano, relacionados con la misión organizacional.

- **Habilitante.** Es el conjunto de actividades requeridas para la gestión de los recursos humanos, financieros tecnológicos, y bienes necesarios para la entrega de productos demandado por el cliente ciudadano de acuerdo con la misión organizacional.

#### 4.5 NIVEL FUNCIONAL

Es el margen jerárquico de la organización dentro del cual se ubican un conjunto de procesos análogos.

- **Directivo.** Constituyen los puestos cuyo rol es de dirección, coordinación y control, en la permanencia, rentabilidad y crecimiento integral de la organización, y forma parte de los procesos gobernantes.
- **Productivo.** Constituyen los puestos cuyo rol es de ejecución de acciones, en la generación y entrega de productos y servicios al cliente externo, mediante el uso eficiente de los recursos organizacionales, y que forma parte de los procesos agregadores de valor.
- **Apoyo.** Constituyen los puestos que ejecutan los procesos correspondientes a la gestión de los recursos organizacionales y que forman parte de los procesos habilitantes.

#### 4.6 SERIE

Es el conjunto de clases de puestos dentro de la estructura ocupacional organizacional.

#### 4.7 CLASE

Es el conjunto de puestos que ejecutan similares actividades.

#### 4.8 PUESTO

Es el nivel funcional que requiere el empleo de una persona durante la jornada legal de trabajo o parte de ella.

#### 4.9 ÍNDICE DE PUESTOS DE TRABAJO POR NIVELES JERÁRQUICOS

SERIES	PROCESOS
06.07.1	PROCESOS GOBERNANTES
06.07.1.01	Concejo Municipal
06.07.1.01.01	Alcalde
06.07.1.01.02	Concejal
06.07.1.01.03	Concejal
06.07.1.01.04	Concejal
06.07.1.01.05	Concejal
06.07.1.01.06	Concejal
06.07.1.01.07	Secretaria del concejo municipal
06.07.1.02	Alcaldía
06.07.1.02.01	Alcalde
06.07.1.03	Vice alcaldía
06.07.1.03.01	Vice alcalde
06.07.2.	PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA
06.07.2.01	Sindicatura
06.07.2.01.01	Procurador síndico
06.07.2.01.02	Asistente de abogacía
06.07.2.01.03	Secretaria ejecutiva
06.07.2.01.04	Responsable de convenios y contratos
06.07.2.02	Auditoría Interna
06.07.2.02.01	Auditor interno
06.07.3.03	Dirección de Gestión de la Planificación

06.07.3.03.01	Director de gestión de la planificación
06.07.3.03.02	Analista
06.07.3.03.03	Auxiliar de planificación urbana
06.07.3.03.1	Unidad de Gestión de Proyectos y Cooperación
06.07.3.03.1.1	Jefe de gestión de proyectos y cooperación
06.07.3.03.1.2	Analista de proyectos
06.07.3.03.1.3	Técnico de gestión de proyectos y cooperación
06.07.3.03.2	Unidad de Avalúos Catastros y Estadísticas
06.07.3.03.2.1	Jefe de avalúos, catastros y estadísticas
06.07.3.03.2.2	Auxiliar de avalúos, catastros y estadística
06.07.3.03.3	Unidad de Control y Desarrollo Urbano y Rural
06.07.3.03.3.1	Comisario de control y desarrollo urbano y rural (comisario de construcciones)
06.07.3.03.3.2	Topógrafo
06.07.3.04	Área de Comunicación Social
06.07.3.04.01	Comunicador social
06.07.3.04.02	Asistente de comunicación social
06.07.3.04.03	Diseñador gráfico
06.07.3.	PROCESOS HABILITANTES DE APOYO:
06.07.3.01	Dirección de Gestión Administrativa
06.07.3.01.01	Director de gestión administrativa
06.07.3.01.02	Asistente Administrativa (Secretaria)
06.07.3.01.1	Unidad de Compras Públicas
06.07.3.01.1.1	Jefe de compras públicas
06.07.3.01.1.2	Técnico de compras públicas

06.07.3.01.1.3	Asistente de Compras Públicas (Secretaria)
06.07.3.01.2	Área de Servicios en General
06.07.3.01.2.1	Conserje
06.07.3.01.2.2	Auxiliar de servicios municipales
06.07.3.01.2.4	Chofer
06.07.3.01.2.5	Soldador
06.07.3.01.2.6	Técnico de mantenimiento
06.07.3.01.3	Unidad de Comisaria Municipal
06.07.3.01.3.1	Comisario municipal
06.07.3.01.3.2	Policía Municipal
06.07.3.01.3.3	Jornalero
06.07.3.01.4	Unidad de Parques, Áreas Verdes, Jardines y Monumentos
06.07.3.01.4.1	Jefe de parques, áreas verdes, jardines y monumentos
06.07.3.01.4.2	Policía Municipal
06.07.3.01.4.3	Jornalero
06.07.3.01.4.4	Albañil
06.07.3.01.5	Unidad de Talento Humano
06.07.3.01.5.1	Jefe de talento humano
06.07.3.01.5.2	Técnico de talento humano
06.07.3.01.5.3	Analista de talento humano
06.07.3.01.5.3	Asistente de talento humano (secretaria)
06.07.3.01.6	Área de Tecnologías de Información y Comunicación TIC'S
06.07.3.01.6.1	Técnico de tecnologías de información y comunicación TIC'S / Sistemas

06.07.3.01.6.2	Asistente de tecnologías de información y comunicación TIC'S / Sistemas
06.07.3.01.7	Jefatura de Bienes
06.07.3.01.7.1	Jefe de Bienes
06.07.3.02	Dirección de Gestión Financiera
06.07.3.02.01	Director de gestión financiera
06.07.3.02.02	Analista Financiero
06.07.3.02.1	Unidad de Contabilidad
06.07.3.02.1.1	Contador general
06.07.3.02.1.2	Analista de contabilidad
06.07.3.02.1.3	Auxiliar de contabilidad
06.07.3.02.1.3	Asistente de contabilidad ( Secretaria)
06.07.3.02.2	Unidad de Tesorería
06.07.3.02.2.1	Tesorero municipal
06.07.3.02.2.2	Recaudador
06.07.3.02.2.3	Asistente de tesorería (Secretaria)
06.07.3.02.2.4	Técnico de coactivas
06.07.3.02.3	Unidad de Bodega en General
06.07.3.02.3.1	Guardalmacén general
06.07.3.02.3.2	Asistente de bodega (Secretaria)
06.07.3.02.4	Unidad de Rentas
06.07.3.02.4.1	Jefe de rentas
06.07.3.02.4.2	Asistente de rentas
06.07.3.02.5	Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo
06.07.3.02.5.1	Jefe de seguridad y salud en el trabajo

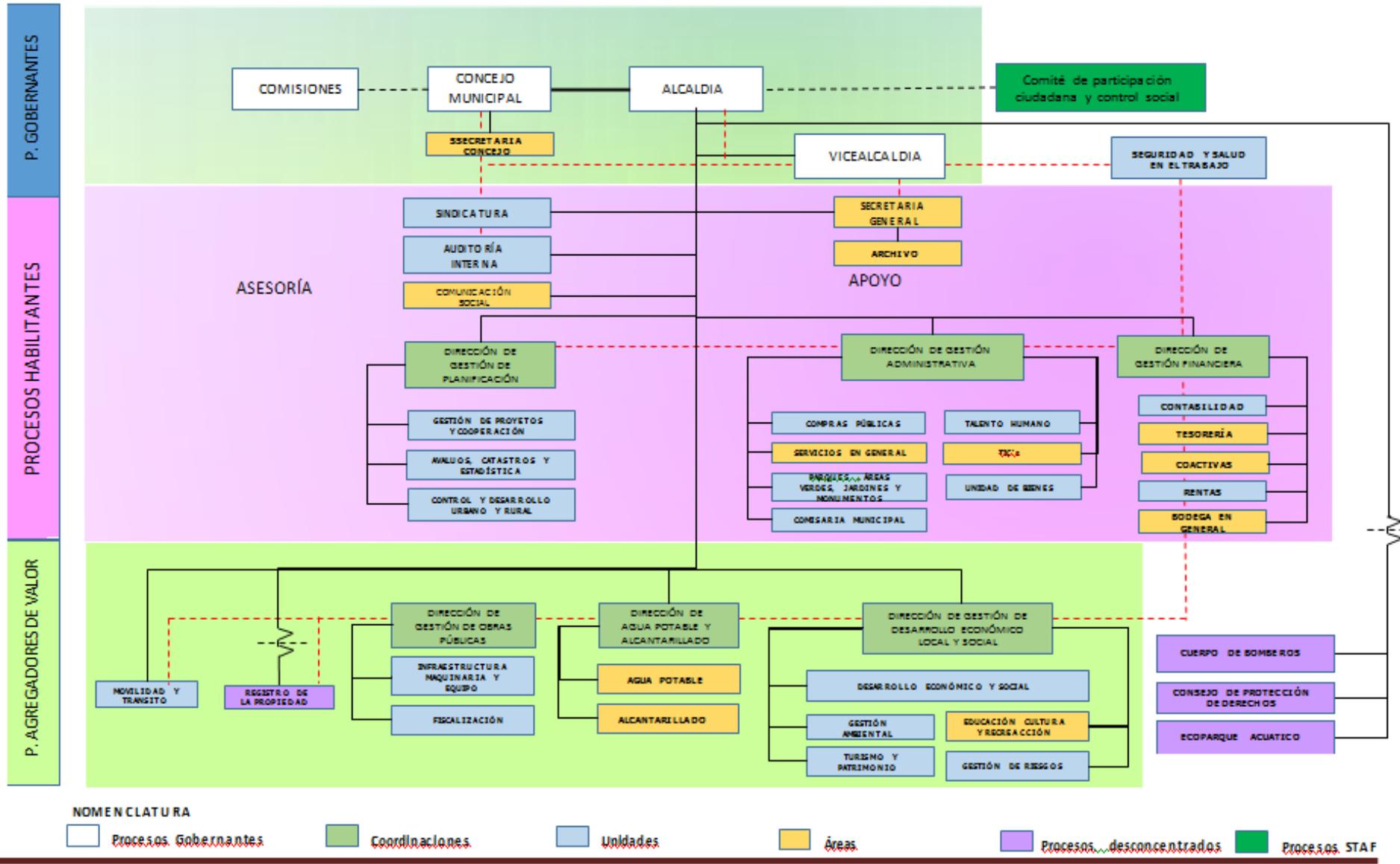
06.07.3.02.5.2	Médico ocupacional
06.07.3.02.5.3	Técnico de seguridad y salud en el trabajo
06.07.3.02.5.3	Enfermera
06.07.3.02.5.3	Fisioterapista
06.07.3.04	Área de Secretaría General
06.07.3.04.01	Prosecretaria
06.07.3.04.02	Técnico de archivo
06.07.3.04.03	Secretaria
06.07.3.04.04	Asistente de secretaria
06.07.4.	PROCESOS AGREGADORES DE VALOR
06.07.4.01	Unidad de Movilidad, Transporte Terrestre, Tránsito y Vialidad
06.07.4.01.01	Jefe de movilidad, transporte, terrestre, tránsito y vialidad
06.07.4.01.02	Técnico de movilidad, transporte, terrestre, tránsito y vialidad
06.07.4.01.03	Secretaria
06.07.4.01.04	Policía municipal
06.07.4.02	Dirección de Gestión de Obras y Servicios Públicos
06.07.4.02.01	Director de gestión de obras y servicios públicos
06.07.4.02.02	Asistente de obras públicas
06.07.4.02.03	Dibujante
06.07.4.02.04	Técnico A
06.07.4.02.05	Secretaria
06.07.4.02.1	Unidad de Agua Potable y Alcantarillado
06.07.4.02.1.1	Jefe de agua potable
06.07.4.02.1.2	Auxiliar de agua potable

06.07.4.02.1.3	Inspector de Agua Potable
06.07.4.02.1.4	Laboratorista
06.07.4.02.1.5	Jornalero
06.07.4.02.2	Unidad de Transporte y Maquinaria
06.07.4.02.2.1	Jefe de Transporte y Maquinaria
06.07.4.02.2.2	Auxiliar de transporte y Maquinaria
06.07.4.02.2.3	Técnico de vehículos livianos
06.07.4.02.2.4	Mecánico de mantenimiento de maquinaria y equinos
06.07.4.02.2.5	Operadores de maquinaria pesada
06.07.4.02.2.6	Ayudante de maquinaria pesada
06.07.4.03	Dirección de Gestión de Desarrollo Local y Social
06.07.4.03.01	Director de gestión de desarrollo local y social
06.07.4.03.02	Asistente Administrativa (Secretario)
06.07.4.03.2	Unidad de Gestión Ambiental
06.07.4.03.2.1	Jefe de gestión ambiental
06.07.4.03.2.2	Técnico en recursos naturales y cuencas hidrográficas

06.07.4.03.2.3	Técnico de desechos sólidos y aguas residuales
06.07.4.03.3	Unidad de Turismo y Patrimonio
06.07.4.03.3.1	Jefe de turismo y patrimonio
06.07.4.03.3.2	Técnico de turismo y patrimonio
06.07.4.03.4	Área de Educación, Cultura y Recreación
06.07.4.03.4.1	Técnico de educación, cultura y recreación
06.07.4.03.4.2	Bibliotecario

06.07.4.03.4.3	Responsable de la banda de músicos
06.07.4.03.4.4	Músico
06.07.4.03.6	Jefatura de Gestión de Riesgos
06.07.4.03.6.1	Técnico de gestión de riesgos

#### 4.10 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL POR PROCESOS



## 4.11 MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

### 4.11.1 Secretaría del Concejo Municipal

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3.RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	06.07.1.01.07	<u>INTERFAZ</u>	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación del puesto:	SECRETARÍA DE L CONCEJO	C. I. Alcaldía, Vice alcaldía, Concejo Municipal, Direcciones  C.E. Ciudadanía	Título requerido:	Abogado	
Nivel:	PROFESIONAL		Área de Conocimiento:	Jurisprudencia	
Unidad o Área:	CONCEJO MUNICIPAL				
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 5				
Rol:	EJECUCIÓN DE PROCESOS				
Ámbito:	LOCAL	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia		
		2 Años	Procedimientos protocolarios		
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Realizar actividades de secretaria, Gestión institucional y el desarrollo de tareas típicas del Concejo Municipal.		Capacitación específica	Normas legales y procedimientos protocolarios.		
		Tiempo requerido	40 Horas		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Redacta y suscribe las actas de las sesiones de Concejo		Redacción, protocolo, jurisprudencia.	Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
			Expresión escrita	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)

Da fe de los actos de Concejo, las Comisiones y la Alcaldía.	Procedimiento protocolario, aspectos legales conexos.	Juicio y toma de decisiones	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones
Certifica las actas, acuerdos, resoluciones y Ordenanzas solicitadas.	Estructura organizacional de la institución, procesos internos, protocolo aspectos legales.	Organización de la información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Realiza las convocatorias oficiales a las sesiones de Concejo	Procedimiento protocolario.	Expresión escrita	Medio	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)
Redacta y da trámite a las Ordenanzas Municipales hasta su promulgación.	Estructura organizacional de la institución, procesos internos, aspectos legales conexos.	Pensamiento crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
Presta asistencia y apoyo a Alcaldía	Administración.	Pensamiento analítico	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.

#### 10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
Aprendizaje continuo	Alto	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
Construcción de relaciones	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales.
Iniciativa	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
Orientación de servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.

#### 4.11.2 Procurador Síndico

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	06.07.2.01.01	INTERFAZ		Nivel de Tercer Nivel	
Denominación del puesto:	PROCURADOR SÍNDICO	C.I. : Alcalde, Vicealcaldía, Comisiones Consejo Municipal, Directores C.E. : Procuraduría General del Estado, Fiscalía General del Estado,		Instrucción: Abogado, Doctor en Jurisprudencia	
Nivel:	DIRECTIVO	Estado, Fiscalía General del Estado, Juzgados y Tribunales de Justicia, Corte Constitucional, Cortes Nacional y Provincial		Título requerido: Abogado, Doctor en Jurisprudencia	
Unidad o Área:	SINDICATURA	Estado, Fiscalía General del Estado, Juzgados y Tribunales de Justicia, Corte Constitucional, Cortes Nacional y Provincial		Área de Conocimiento: Derecho, Leyes, Ordenanzas, Reglamentos	
Rol:	EJECUCIÓN Y DIRECCIÓN DE PROCESOS	Juzgados y Tribunales de Justicia, Corte Constitucional, Cortes Nacional y Provincial		Área de Conocimiento: Derecho, Leyes, Ordenanzas, Reglamentos	
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 9	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ámbito:	LOCAL	Tiempo de experiencia		Especificidad de la experiencia	
		5-6 Años		Leyes y Normas de la Republica del Ecuador	
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Gestionar los procesos de la Dirección Jurídica, con el propósito de precautelar los intereses Institucionales		Capacitación específica:	Derecho Laboral		
		Tiempo requerido	40 Horas		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Elabora la Planificación Operativa y Estratégica de la Dirección Jurídica, con la finalidad de coadyuvar al cumplimiento de la Misión Institucional.		Planificación Estratégica y Operativa.	Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
			Pensamiento Estratégico	Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización.
Asesora Jurídicamente al Consejo Municipal, Alcalde, Directores de Procesos en la aplicación de Leyes, Reglamentos y demás Normas Jurídicas. Facilitando la toma de decisiones.		Constitución de la República del Ecuador. Derecho Administrativo. Derecho Laboral.	Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
			Orientación/ asesoramiento	Alto	Asesora a las autoridades de la Institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias, que permitan tomar decisiones acertadas.

Ejecuta el patrocinio y de defensa judicial y extrajudicial de las causas Institucionales, precautelando los intereses del GADCG.	Constitución de la República del Ecuador. Derecho Administrativo. Derecho Laboral.	Pensamiento conceptual	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales.
Se instruye y formula informes Jurídicos relacionados con la aplicación de normas en general, antes de la formulación consulta a los diferentes organismos estatales por parte de la máxima autoridad Institucional.	Constitución de la República del Ecuador, Derecho Administrativo, Derecho Laboral.	Pensamiento analítico	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
Participa como secretario asesor en los procesos seleccionarios a nivel Institucional. Garantizando el desarrollo del mismo.	Constitución de la República del Ecuador. Normas de la República y Normativa interna	Pensamiento crítico	Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.

#### 10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Aprendizaje continuo	Alto	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
Trabajo en equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación a los resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Orientación de servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Flexibilidad	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.

### 4.11.3 Auditor Interno

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS						
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	06.07.2.02.01	INTERFAZ		Nivel de Instrucción:		
Denominación del puesto:	AUDITOR INTERNO	C.I: Personal de Auditoría Interna, Personal involucrado en las acciones de control.  C.E: Contraloría General del Estado.		Tercer Nivel		
Nivel:	PROFESIONAL			Título requerido:	Economía, Ingeniero/a: Finanzas, Auditoría, Administración, CPA, Contabilidad y Auditoría y títulos afines.	
Unidad o Área:	AUDITORI A INTERNA			Área de Conocimiento	Contabilidad, Auditoría, administración de empresas	
Rol:	EJECUCIÓN DE PROCESOS					
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 2	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Ámbito:	LOCAL	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia:			
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO				
Ejecuta auditorías de gestión y exámenes especiales en concordancia con la normativa legal vigente y los objetivos de la institución, conforme al plan anual de		Capacitación específica:	Auditorías de gestión financiera y administrativa			
		Tiempo requerido	40 Horas			
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Participa en la elaboración del plan anual de control, con la finalidad de priorizar exámenes especiales y auditorías de gestión a ejecutarse en el ejercicio fiscal.		Políticas para la programación, ejecución y evaluación del plan anual de control.  Estructura organizativa institucional.		Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
				Generación de ideas	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
Ejecuta exámenes especiales y auditorías de gestión previstos en el Plan anual de control, a fin de evaluar el control interno y emitir recomendaciones.		Normativa legal vigente, Plan anual de control, Planificación preliminar y específica.  Estructura organizativa institucional. Técnicas de recopilación de información.		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas Fundamentales de la organización.
				Identificación de problemas	Medio	Identifica los problemas en la entrega de los
Efectúa verificaciones preliminares de conformidad a las disposiciones		Directrices del Contralor General del Estado.				

emitidas por el Contralor General del Estado, a fin de determinar si amerita o no una acción de control.	Técnicas de recopilación de información.			productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones
Ejecuta acciones imprevistas que no han sido consideradas en el Plan Anual de Control, a fin de determinar si amerita o no un examen especial o auditoría.	Normativa legal vigente, Políticas y evaluación del plan anual de control. Técnicas de recopilación de información.	Pensamiento analítico	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, ovarias consecuencias de acción.
Participa en calidad de observador en toma física, baja de bienes y otros; con el fin de evaluar la aplicación de los procedimientos establecidos.	Reglamento general sustitutivo para el manejo y administración de bienes del sector público.	Expresión oral	Medio	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible

**10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO**

Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Trabajo en equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
Aprendizaje continuo	Alto	Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
Orientación de servicio	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
Responsabilidad	Alto	Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado para su nivel o posición.
Compromiso	Alto	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo, el cual se caracteriza por cumplir con elevados estándares de calidad, llegando a superar las expectativas de los clientes. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos.

#### 4.11.4 Director de Planificación.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	06.07.3.03.01	INTERFAZ		Nivel de Instrucción: Tercer Nivel	
Denominación del puesto:	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	C.I. :Consejo Municipal, Alcaldía, Vice alcaldía ,Comisiones  C.E. : Ministerio de Finanzas, SENPLADES, Entidades Públicas y Privadas		Título requerido: Ingeniero/a civil, Arquitecto, Gestión Empresarial Internacional, Economista, y afines.	
Nivel:	DIRECTIVO			Área de Conocimiento: Planificación Estratégica, Supervisión de Proyectos, Inversiones, Presupuestos	
Unidad o Área:	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN.			Investigación operativa, Gestión de indicadores. Formato SENPLADES	
Rol:	DIRECCIÓN DE UNIDAD ORGANIZACIONAL				
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 9	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ámbito:	LOCAL	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia:		
		5 - 6 Años	Elaboración, ejecución y evaluación de proyectos		
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Realizar la planificación, dirección ejecución y evaluación de los procesos de planificación operativa y estratégica del GADMCG, mediante la creación de planes programas y proyectos con la finalidad de cumplir con la misión y objetivos institucional		Capacitación específica:		Modelos de gestión o Planificación estratégica	
		Tiempo requerido		40 Horas	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS	
		Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable	
Formula propuestas de modelos de gestión (Políticas, procesos y procedimientos) para la planificación operativa y estratégica institucional		Modelos de gestión, planificación operativa y estratégica, normastécnicas de planificación formuladas y emitidas por las entidades correspondientes	Pensamiento estratégico	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.

Guía y evalúa los procesos de planificación, con el propósito de comprobar si lo ejecutado cumple con lo planificado	Procesos de planificación, toma de decisiones, mejora continua	Planificación y gestión	Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de Dirección y control de la información.
Crea estrategias que facilitan oportunamente la información específica para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo de la administración institucional	Sistemas integrados de información, mejora continua	Pensamiento conceptual	Alto	Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.
Asesora las Autoridades del GADMCG en el campo de planificación estratégica, que permite la articulación la planificación y ejecución,	Planificación estratégica y operativa. Proyectos de inversión. Normativa legal vigente	Orientación y asesoramiento	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
Revisa y aprueba los requerimientos elaborados en la planificación operativa de los macro procesos municipal, para el cumplimiento del POA	Planificación estratégica y operativa, Estructura organizacional institucional, normas de control interno. Norma legal vigente	Generación de Ideas	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
Elabora y presenta los informes de avances solicitados por las máximas autoridades del Cumplimiento en la planificación operativa y estratégica	Plan Anual y Plurianual de la Política Pública, POA; Normativas para la elaboración de Plan Plurianual.	Organización de la información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
<b>10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO</b>				
Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable		
Desarrollo estratégico de Talentos Humanos	Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.		
Trabajo en equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación		
Aprendizaje continuo	Alto	Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.		
Orientación de servicio	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.		
Trabajo en equipo	Medio	Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.		

#### 4.11.5 Jefe de Gestión de Proyectos y Cooperación.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Código:	06.07.3.03.1.1	<u>INTERFAZ</u>	Nivel de Instrucción: Tercer Nivel
Denominación del puesto:	JEFE DE GESTIÓN DE PROYECTOS Y		
Nivel:	PROFESIONAL	CI: Alcalde, Vicealcalde, Consejo municipal, Personal municipal, Director de planificación.	Título requerido: Ingeniero/a: Administración de Empresas, Gerencia y Liderazgo, de Empresas y Negocios; Agroindustrial, Licenciado/a Gestión para el Desarrollo Local Sostenible, Género y Desarrollo, Administrador Público. Economista y afines al título
Unidad o Área:	GESTIÓN DE PROYECTOS	CE: Ministerio de Finanzas, Ministerio de Relaciones Laborales, SENPLADES,	Área de Conocimiento: Proyectos, Gestión, Administración, Economía, Finanzas
Rol:	EJECUCIÓN Y DIRECCIÓN DE PROCESOS	Organismos Público, Privados, GAD's, ONG's, Ciudadanía	
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 6	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
		Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia:
Ámbito:	LOCAL	3- 4 Años	Programas y Proyectos de Investigación y cooperación externa
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
Planificar, supervisar y controlar la formulación de los planes, programas y proyectos específicos en áreas de inversión, productivas, económicas-sociales y de desarrollo institucional.		Capacitación específica	Formulación de Proyectos de Investigación y Desarrollo
		Tiempo requerido	40 Horas
		8.	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Asesora a las autoridades y servidores en temas relacionados con la elaboración de planes operativos para la toma de decisiones.	Planificación estratégica y operativa, Plan Anual, Presupuesto institucional, Estatutos internos	Orientación / asesoramiento	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Propone políticas para la elaboración de planes, programas y convenios orientados en atender las necesidades del Cantón y el fortalecimiento y desarrollo institucional.	Políticas públicas, Procedimientos de convenios, metodologías, métodos y técnicas	Generación de ideas	Alto	Desarrolla planes, programas y proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.

Coordina con la Dirección de Gestión de Desarrollo Local y Social, en actividades encaminadas al desarrollo comunitario a través de Planes, Programas y Proyectos interinstitucionales y mancomunados, con énfasis en la participación ciudadana y equidad de género.	Gestión de redes de cooperación interna	Selección de equipos	Alto	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
Realiza la gestión para vincular organismos Internacionales o entidades públicas, privados, GADS, ONG's, empresas de la región y ciudadanía. Externos al Municipio, en los procesos de formulación de programas y proyectos.	Estatuto, Reglamentos, Programas de vinculación externa. Gestión de redes de cooperación externa	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.

Prepara informes de avance de gestión y cumplimiento de convenios, planes, y proyectos.	Herramientas técnicas de gestión de proyectos	Juicio y toma de decisiones	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente externo.
---	---	-----------------------------	------	--

**10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO**

Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Orientación a los resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Trabajo en equipo	Alto	Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
Aprendizaje continuo	Alto	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros
Trabajo en equipo	Alto	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo.
Construcción de relaciones	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.

#### 4.11.6 Jefe de Avalúos y Catastros

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACION		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	06.07.3.03.2.1	INTERFAZ		Nivel de Instrucción:	
Denominación del puesto:	JEFE DE AVALÚOS Y CATASTROS	C. I: Dirección de Obras Públicas; Planificación Urbana, Personal Municipal.		Tercer nivel	
Nivel:	PROFESIONAL			Título requerido:	Arquitectura, Ingeniero/a: civil, cartógrafo, sistemas, avalúos y catastros y afines
Unidad o Área:	AVALÚOS Y	C.E: Ciudadanía, contribuyentes.		Área de	
Rol:	EJECUCIÓN DE PROCESOS			Conocimiento:	Edificaciones, cálculos, valoración ingeniería arquitectura
Grupo Ocupacional	SERVIDOR PÚBLICO 6	Tiempo de experiencia		Especificidad de la experiencia	
Ámbito:	LOCAL	3 – 4 Años		Avalúos y catastros	
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Planificar, ejecutar, direccionar y controlar labores de medición y valoración de bienes inmuebles localizados en el Cantón y sus Parroquias para el levantamiento del sistema de Avalúos y Catastros con fines de tributación.		Capacitación específica:	Sistema de avalúos y catastros		
		Tiempo requerido	40 Horas		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS	
		Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable	
Realiza la valoración técnica de edificaciones de acuerdo a su tipología.		Cálculo, dibujo técnico	Pensamiento analítico	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción.
Mantiene actualizada la cartografía temática de servicios básico y otros		Administración	Organización de la información	Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.

Elabora fichas catastrales. urbanas y rurales	Dibujo técnico y cálculo	Pensamiento analítico	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción.
Realiza Informes técnicos para emisión anual del catastro y para el cobro de contribuyentes con énfasis en procesos de mejoras.	Conocimientos de impuestos	Expresión escrita	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros.

Verifica la calidad de la información gráfica y alfanumérica.	Catastros	Pensamiento analítico	Alto	Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
Controla el Sistema Catastral Informático	Avalúos y catastros	Monitoreo y control	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.

#### 10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Trabajo en equipo	Alto	Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
Aprendizaje continuo.	Alto	Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
Construcción de relaciones	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales.
Orientación de servicio	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
Iniciativa	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
Orientación a los resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia

#### 4.11.7 Comisario de Control y Desarrollo Urbano y Rural (Comisario de Construcciones)

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y INTERFAZ	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	06.07.3.03.3.1	C.I: Planificación, Obras publicas  C.E: Usuarios, Comunidad.	Nivel de Instrucción:	Tercer nivel
Denominación del puesto:	COMISARIO DE CONTROL Y DESARROLLO URBANO Y RURAL (COMISARIO DE CONSTRUCCIONES)		Título requerido:	Arquitectura, Ingeniero/a: civil y afines.
Nivel:	PROFESIONAL		Área de Conocimiento:	Lectura de planos, leyes, ordenanzas municipales.
Unidad o Área:	CONTROL Y DESARROLLO URBANO Y			
Rol:	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS			
Grupo Ocupacional:		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
SERVIDOR PUBLICO 5		Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia:	
Ámbito:	LOCAL	2 Años	Leyes y ordenanzas municipales.	
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
Controlar, Juzgar y sancionar las contravenciones a las leyes y ordenanzas municipales vigentes.		Capacitación específica:	Leyes y Ordenanzas.	
		Tiempo requerido	40 Horas	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTO S RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Realiza juzgamiento de las contravenciones realizadas por los ciudadanos dentro del área rural.		Leyes y ordenanzas municipales	Denominación de la competencia	Comportamiento observable
			Monitoreo y control	Nivel Alto  Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.

Determina resoluciones a las diferentes denuncias presentadas en esta dependencia y verifica que estén dentro de las normas.	Leyes y ordenanzas municipales	Identificación de problemas.	Alto	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.
Inspecciona y controla; construcciones, modificaciones, ampliaciones y líneas de fábrica con el fin de verificar su cumplimiento y elabora el informe respectivo.	Construcciones, ordenanzas municipales sobre regulación urbana	Expresión escrita	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros.

Elabora informes de las inspecciones realizadas poniendo a los infractores las multas correspondientes	Ordenanzas municipales	Expresión escrita	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros.
Realiza citaciones a los propietarios de construcciones cuando no cuentan con los permisos respectivos.	Ordenanzas municipales	Expresión escrita	Medio	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo informes y reportes.
Realizar inspecciones a las construcciones que se hallan en ejecución	Leyes y ordenanzas municipales	Identificación de problemas	Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.
Notifica y entregar notificaciones a los infractores de las leyes y ordenanzas municipales, con multas y sanciones.	Leyes y ordenanzas municipales	Expresión oral y escrita	Medio	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.

10. Competencias conductuales requeridas para el puesto		
Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Trabajo en Equipo	Alto	Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
Orientación de servicio	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
Aprendizaje continuo.	Alto	Comparte sus conocimientos y experiencias
Flexibilidad	Medio	Decide qué hacer en función de la situación.
Construcción de relaciones	Medio	Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.

#### 4.11.8 Topógrafo Municipal

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	06.07.3.03.3.2	<u>INTERFAZ</u>		Nivel de Instrucción:	
Denominación del puesto:	TOPÓGRAFO MUNICIPAL	C. I. Personal municipal, Dirección de planificación Jefe de Planificación Urbana y rural. C.E. Ciudadanía en general		Tecnología, Técnico Superior	
Nivel:	PROFESIONAL			Título requerido:	Tecnólogo, segundo año/cuarto semestre de arquitectura, Ingeniería civil
Unidad o Área:	OBRAS PUBLICAS			Área de Conocimiento:	Bases elementales de topografía, interpretación de información base.
Rol:	EJECUCIÓN DE APOYO Y TECNOLÓGICO				
Grupo Ocupacional:	RÉGIMEN DEL CÓDIGO DE TRABAJO	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ámbito:	LOCAL	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia		
		1 Año	Interpretación de informes topográficos.		
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Realizar el levantamiento topográfico de las obras a cargo municipal.		Capacitación específica:	Planos topográficos		
		Tiempo requerido	40 Horas		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS			
		Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable	
	Efectúa tareas de levantamiento catastral topográfico y planímetro.	Estudios topográficos, levantamientos, graficación, interpretación.	Organización de la información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Atiende al público acerca de reclamos o solicitudes relacionadas con los predios urbanos y rurales.	Atención al cliente, información catastral.	Identificación del problema	Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.	

Elabora fichas catastrales con el detalle de datos del predio y la identidad de su propietario.	Interpretación de la información básica.	Expresión escrita	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)
---	--	-------------------	------	---

Prepara informes referentes a las mediciones e inspecciones efectuadas. Maneja técnicamente programas informáticos correspondientes al área.	Elementales de topografía. Informática aplicada	Pensamiento analítico Organización de sistemas	Medio	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla
Participar en las actualizaciones catastrales.	Interpretaciones de información base.	Identificación de problemas.	Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.

**10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO**

Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Aprendizaje continuo.	Alto	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías
Orientación de servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Construcción de relaciones	Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
Orientación a los resultados	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar
Iniciativa	Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.

#### 4.11.9 Comunicador Social

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	06.07.3.04.01	INTERNAS Y EXTERNAS		Nivel de	
Denominación del puesto:	COMUNICADOR SOCIAL	C.I. : Alcaldía, Concejo Municipal, Directores y personal de la Institución		Instrucción:	
Nivel:	PROFESIONAL			Tercer Nivel	
Unidad o Área:	COMUNICACIÓN SOCIAL	C.E. : Medios de comunicación; Escritos, Hablados y Televisivos		Título requerido:	
Rol:	EJECUCIÓN DE PROCESOS			Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social; Ciencias de la Comunicación Social en Comunicación Organizacional y Relaciones	
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 1	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		Área de	
Ámbito:	LOCAL	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia:		
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		Comunicación Social	
Ejecutar los procesos de comunicación social y relaciones públicas, con la finalidad de difundir información coyuntural de la		Capacitación específica:		Procesos Protocolarios	
		Tiempo requerido:		40 Horas cada capacitación	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Aplica entrevistas Institucionales, con el propósito de procesar la información oficial hacia los públicos internos y externos.		Métodos y técnicas para aplicación de entrevistas.	Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
			Pensamiento conceptual	Medio	Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
			Marketing y publicidad	Expresión escrita	Alto
Captar imágenes oficiales de los eventos oficiales Institucionales, con el fin de socializar entre los medios de comunicación.		Técnicas de fotografía y video	Comprensión oral	Medio	Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora

Administra la realización de eventos corporativos y ceremoniales, con el propósito de estandarizar el desarrollo de eventos	Ceremonial y protocolo	Generación de ideas	Medio	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
Gestiona los medios de comunicación digitales, con el fin de difundir las actividades Institucionales	Manejo de aplicaciones y herramientas digitales	Habilidad analítica	Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de

Actualiza la bitácora fotográfica Institucional y el archivo de material audiovisual	Fotografía digital y video	Manejo de recursos materiales	Bajo	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
--	----------------------------	-------------------------------	------	--

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO		
Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Trabajo en equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
Aprendizaje continuo	Alto	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
Construcción de relaciones	Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
Orientación a los resultados	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
Expresión oral	Alto	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.
Orientación de servicio	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.

4.11.10 Diseñador Gráfico

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	06.07.3.04.03	<u>INTERFAZ</u>		Nivel de instrucción: Técnico	
Denominación del puesto:	DISEÑADOR GRÁFICO	C.I. : Alcaldía, Consejo Municipal, Direcciones y Personal de la Institución  C.E. : Medios de comunicación; Escritos, Hablados y Televisivos		Título requerido: Diseño gráfico publicitario, licenciado en gestión gráfica publicitaria, marketing y publicidad; licenciatura en diseño gráfico, diseño web y aplicaciones multimedia, y afines al título	
Nivel:	TÉCNICO			Área de conocimiento: Diseño publicitario	
Unidad o Área:	COMUNICACIÓN SOCIAL				
Rol:	TÉCNICO				
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ámbito:	LOCAL	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia		
		1 Año	Campañas promocionales aplicadas en la administración pública		
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Construir transmitir, adaptar y aplicar técnicas de arte, para contribuir al desarrollo socio económico y cultural del cantón		Capacitación específica	Diseño corporativo		
		Tiempo requerido	40 Horas		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Desarrolla e implementa campañas promocionales y persuasivas para contribuir en el desarrollo: económico y de conciencia social.  Asesora en áreas de diseño gráfico a la comisión de cultura y demás del Concejo Cantonal de Guano, en temas relativos a la difusión de campañas sociales.  Crea y apoya en el desarrollo de productos artesanales, con altos niveles de sintaxis, semántica cultural y funcionalidad		Planes de comunicación  Campañas publicitarias  Técnicas y métodos de diseño gráfico	Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
			Generación de ideas	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas
			Inspección de productos	Alto	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.
			Expresión oral	Alto	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras

Dirige proyectos creativos en los ámbitos: social, comercial, cultural; inherentes al diseño de soportes gráficos aplicables a diversos medios de comunicación.	Elaboración de planes, metodología investigativa, formatos	Pensamiento estratégico	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
---	--	-------------------------	------	--

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO		
Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
Orientación al servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica <u>correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.</u>
Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
Aprendizaje continuo	Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
Responsabilidad	Medio	Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
Compromiso	Medio	Su desempeño alcanza los estándares de calidad requeridos. En ciertas ocasiones podría demorar en entregar su trabajo dentro del plazo que se le ha indicado, aunque ello no es algo usual.

4.11.11 **Director Administrativo**

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Código:	06.07.3.01.01	<u>INTERFAZ</u>		
Denominación del puesto:	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	C.I. Direcciones, servidores de la Institución.  C.E. Ministerio de Finanzas, Ministerio de Relaciones Laborales, SENPLADES, Contraloría General del Estado. SERCOP	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Nivel:	DIRECTIVO		Título requerido:	Ingeniero/a: Contabilidad, Economía, Administración de empresas, Comercial, y a fines.
Unidad o Área:	DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA		Área de Conocimiento:	Ley Orgánica de Planificación y Finanzas Públicas, Procesos de Contratación Pública, Leyes y Normas administrativas - financieras, contables y presupuestarias
Rol:	EJECUCIÓN Y SUPERVISOR DE SERVICIOS			
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 9	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
		Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia:	
Ámbito:	LOCAL	5- 6 Años	Planificación Estratégica, manejo de POAS, Administración y aplicación de Normas y disposiciones legales en el marco de la gestión pública Manejo de recursos materiales, recurso humano y sistemas de información.	
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
Organizar, coordinar y controlar los procesos de la Dirección Administrativa, servicios institucionales de la institución, con el propósito de brindar con eficiencia y eficacia productos y servicios de apoyo logístico en la entrega oportuna de equipos, materiales, suministros y otros servicios.		Capacitación específica:		Planificación Estratégica
		Tiempo requerido:		40 Horas
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS	
			Denominación de la competencia	Nivel Comportamiento observable

Coordina la elaboración de la proforma presupuestaria institucional de acuerdo con los objetivos institucionales.	Administración presupuestaria	Planificación y gestión	Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de Dirección y Control de la Información.
Propone y emite normas internas de Administración Financiera Interna conforme a disposiciones legales.	Constitución de la República, Ley de Presupuestos, General del Estado, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Normas de Control	Generación de Ideas. Pensamiento Analítico	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales
Dirige la programación y ejecución administrativa y financiera anual para el cumplimiento de objetivos.	Leyes y regulaciones, Planificación	Planificación Trabajo en equipo	Alto	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo.
Participa en la elaboración del POA institucional y dirige los procesos de ejecución presupuestaria institucional y formula planes para la optimización de recursos	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Normas de Control	Planificación y Gestión Juicio y Toma de decisiones	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.
Supervisa y evalúa la observancia y fiel cumplimiento de las normas legales, reglamentarias, acuerdos, resoluciones e instrucciones sobre las recaudaciones por las actuaciones, actividades, establecidos en los	Leyes y regulaciones, Normas de Control Interno del Sector Público.	Manejo de recursos financieros	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.

**10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO**

Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Responsabilidad	Alto	Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado para su nivel o posición.
Aprendizaje continuo	Alto	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías

Conocimiento del entorno en general	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
-------------------------------------	------	--

Trabajo en equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de servicio	Alto	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás. Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.

4.11.12 **Jefe de Compras Públicas**

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS						
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACION		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	06.07.3.01.1.1	INTERFAZ		Nivel de Instrucción: Tercer Nivel		
Denominación del puesto:	JEFE DE COMPRAS PÚBLICAS	C.I: Procurador Síndico Municipal; Dirección Financiera; Dirección de Obras y servicios públicos; Director de Desarrollo Económico y Social,		Título requerido: Abogado, Ingeniero/a: Administración, Economía, Finanzas, Contabilidad y Auditoría y afines al título		
Nivel:	PROFESIONAL	Talento Humano Personal Municipal. C.E. SERCOP, Proveedores.		Área de Conocimiento: Administración, Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Economía, Derecho comercial,		
Unidad o Área:	COMPRAS PÚBLICAS	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Rol:	EJECUCIÓN Y DIRECCIÓN DE PROCESOS	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia			
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 5	3 – 4 años	Compras Públicas			
Ámbito:	LOCAL					
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO				
Coordinar, Supervisar y ejecutar los planes anuales de contratación, a fin de atender oportunamente los requerimientos de bienes y servicios, obras, y consultorías solicitados por las Direcciones; de conformidad con la programación institucional y en estricto cumplimiento de la normativa que rige sobre la materia.		Capacitación específica:	Compras Públicas o Procesos de contratación			
		Tiempo requerido	40 Horas			
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Asesora a las autoridades y demás funcionarios de la institución, respecto a la aplicación de los procesos de contratación pública.		Ley Orgánica de Contratación Pública, Reglamento de Ley Orgánica de Contratación Pública, Resolución (SERCOP), y		Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
				Orientación / asesoramiento	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.

Realiza el Plan Anual de Contratación en Dirección con las Direcciones a fin de presentar a la autoridad correspondiente para su aprobación.	Elaboración de Planes de Contratación, Ley de Contratación Pública, Normas Técnicas Resoluciones del SERCOP, Estructura organizativa institucional.	Generación de ideas	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
--	---	---------------------	------	--

Valida la información publicada en el PAC institucional; así como sus reformas en el Portal del SERCOP.	Sistema de Compras Públicas, Ley de Contratación Pública, Normas Técnicas Resoluciones del	Habilidad analítica	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización
Efectúa la Dirección y el monitoreo de los procesos de contratación pública Precontractuales y contractuales, para atender los requerimientos de bienes y servicios, obras, y consultoría de las unidades y Direcciones.	Plan de Contratación, Ley de Contratación Pública, Normas Técnicas Resoluciones del SERCOP, Procesos de adquisición de bienes y servicios, obras y consultorías.	Monitoreo y control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
Elabora informes de ejecución y avances del Plan anual de contratación (PAC) requeridos por las máximas autoridades para la toma de decisiones.	Elaboración de Informes gestión de contratación, Resoluciones del SERCOP, Procesos de adquisición de bienes.	Expresión escrita	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros.
Administra los contratos de bienes y servicios, obras, y consultoría, con la finalidad de cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales.	Procesos de adquisición de bienes y servicios, obras y consultorías.	Juicio y toma de decisiones	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO		
Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Orientación de servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Aprendizaje continuo	Alto	Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías
Trabajo en equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación
Responsabilidad	Alto	Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado para su nivel o posición.
Compromiso	Alto	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo, el cual se caracteriza por cumplir con elevados estándares de calidad, llegando a superar las expectativas de los clientes. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos.
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

4.11.13 Técnico de Compras Públicas

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACION		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Código:	06.07.3.01.1.2	<u>INTERFAZ</u>		Nivel de Instrucción: Tercer Nivel
Denominación del puesto:	TÉCNICO DE COMPRAS	C.I: Analistas de Compras Públicas y personal de la institución.		Título requerido: Derecho comercial, Ingeniero/a: Administración, Marketing, Economía, Finanzas, Contabilidad y Auditoría y afines
Nivel:	PROFESIONAL	C.E. Proveedores.		Área de Conocimiento: Administración, Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Economía, Derecho comercial
Unidad o Área:	ADMINISTRATIVO			
Rol:	EJECUCIÓN DE PROCESOS			
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 1	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ámbito:	LOCAL	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
		2 Años	Compras Públicas	
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
Ejecutar actividades en los procesos técnicos, administrativos de compras públicas, en función de los requerimientos, planes de adquisiciones, políticas y Plan Anual de Compras.		Capacitación específica:	Compras Públicas o Procesos de contratación	
		Tiempo requerido	40 Horas	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS
		Denominación de la competen	Nivel	Comportamiento observable

Recopila información de necesidades de bienes y servicios, de las Direcciones para ser utilizada en la elaboración del PAC.	Métodos y técnicas de recopilación de información.	Recopilación de información	Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)
Elabora documentos administrativos, procedimientos precontractuales, oficios y memorandos de la unidad.	Desarrollo de procedimientos pre contractuales, Normas Técnicas Resoluciones del SERCOP.	Expresión escrita	Medio	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)
Certifica los requerimientos en base al Plan Anual de contratación, a fin de verificar que la necesidad o requerimiento este planificado.	Plan Anual de Contratación, Plan Operativo Anual.	Destreza matemática	Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)

Mantiene actualizado el archivo de procedimientos de contratación (precontractuales), bajo un sistema de fácil acceso que permita la localización inmediata de documentos.	Técnicas de archivo, procesos y procedimientos de contratación institucional.	Organización de la información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o Dirección
Realiza el control de los procesos de contratación pública, así como los requisitos de la documentación, con la finalidad de efectuar el seguimiento correspondiente.	Procedimientos de contratación pública.	Monitoreo y control	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.

Publica mensualmente las contrataciones por ínfima en el Portal del SERCOP, para cumplir con las resoluciones emanadas por el SERCOP.	Resolución del SERCOP, Manejo del portal de compras públicas.	Comprensión escrita	Medio	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.
---	---	---------------------	-------	--

#### 10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Orientación de servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Aprendizaje continuo	Alto	Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías
Trabajo en equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación
Responsabilidad	Alto	Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado para su nivel o posición.
Compromiso	Alto	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo, el cual se caracteriza por cumplir con elevados estándares de calidad, llegando a superar las expectativas de los clientes. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos.
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

#### 4.11.14 Comisario Municipal

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONE		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	06.07.3.01.3.1	<u>INTERFAZ</u>		Nivel de	
Denominación del puesto:	COMISARIO MUNICIPAL	C.I. Dirección de Gestión Administrativa, Jefe de Talento Humano, Personal Municipal.		Instrucción: Tercer Nivel	
Nivel:	PROFESIONAL	C.E. Ciudadanía		Título requerido: Licenciado en Derecho	
Unidad o Área:	COMISARÍA MUNICIPAL			Área de Conocimiento: Leyes y ordenanzas municipales	
Rol:	EJECUCIÓN DE PROCESOS				
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 5	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ámbito:	LOCAL	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia		
		1 Año	Control de áreas, bienes públicos		
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Realizar el control y juzgamiento de sanción a infractores de leyes y ordenanzas municipales vigentes		Capacitación específica:	Ordenanzas Municipales		
		Tiempo requerido	40 horas		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
			Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Juzga y sanciona a personas naturales o jurídicas, por las infracciones cometidas, de conformidad a las ordenanzas municipales y la ley		Ordenanzas municipales y leyes vigentes	Pensamiento crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
Coordina actividades con entidades públicas o privadas en acciones inherentes a sus competencias.		Gestión interinstitucional, competencias, leyes y ordenanzas	Pensamiento estratégico	Medio	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.

Coordina sus labores con Sindicatura Municipal, Planificación, Obras y Servicios Públicos, Gestión Ambiental y otras acorde a su campo	Organización interna, competencias, leyes y ordenanzas municipales	Pensamiento conceptual	Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la
Supervisa el cumplimiento de la ley en locales y establecimientos del cantón.	Ordenanzas municipales y leyes vigentes	Monitoreo y control	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el

Distribuye y supervisa el trabajo de jornaleros y la policía municipal, en las actividades de vigilancia limpieza y control en lugares públicos, espectáculos, mercados, plazas, parques, entre otros.	Ordenanzas municipales y leyes vigentes	Monitoreo y control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
--	---	---------------------	------	---

#### 10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Trabajo en Equipo	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
Aprendizaje continuo.	Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
Construcción de relaciones	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
Orientación a los resultados	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
Orientación de servicio	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.

4.11.15 **Jefe de Parques, Áreas Verdes, Jardines y Monumentos**

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	06.07.3.01.4.1	<u>INTERFAZ</u>	Nivel de Instrucción:	TERCER NIVEL
Denominación del puesto:	JEFE DE PARQUES, ÁREAS VERDES, JARDINES Y MONUMENTOS	C.I. Dirección de Gestión Administrativa C.E. Ciudadanía	Título requerido	Abogado, Ingeniero/a en Administración de Empresas, Comercial, Ambiental, Forestal; Biotecnología; Ambiental y Manejo de Riesgos Naturales; Agrónomo; y afines
Nivel:	PROFESIONAL		Área de Conocimiento:	Agronomía, Administración, Ambiente, Salubridad, conocimientos de adecuaciones ornamentales.
Unidad o Área:	PARQUES, ÁREAS VERDES, JARDINES Y MONUMENTOS			
Rol:	TÉCNICO			
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 5	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ámbito:	LOCAL	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
		3 – 4 Años	Agronomía ecológica	
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
Planificar, ejecutar y controlar los sistemas de limpieza de parques, áreas verdes, jardines, plazas y mercados así como programas de educación a la comunidad a fin que el cantón sea agradable a la vista de la ciudadanía.		Capacitación específica:	Leyes, ordenanzas, normativas y reglamentos para mantener el orden y limpieza de los bienes públicos cantonales.	
		Tiempo requerido	40 horas	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS	
			Denominación de la competencia	Nivel

<p>Promover y ejecutar programas y acciones necesarias a efecto de conservar en buen estado las áreas verdes naturales o inducidas que se encuentre en la vía pública tales como calles, avenidas, parques, plazas, mercados, jardines, áreas recreativas etc.</p>	<p>Programas, Proyectos de gestión ambiental</p> <p>Leyes, normas vigentes del Ministerio del Ambiente</p>	<p>Planificación y gestión</p>	<p>Alto</p>	<p>Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de Dirección y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de Administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.</p>
--	--	--------------------------------	-------------	---

Elabora y presenta informes sobre las actividades administrativas y técnicas de los trabajos realizados.	Manejo y uso de formatos Manejo de programas informáticos	Expresión escrita	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización,
Propone la creación de nuevas áreas verdes dentro de la cabecera cantonal, y	Leyes, Ordenanzas municipales, reglamentos	Pensamiento		Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece
Organiza al personal a su cargo frentes de trabajo en áreas verdes, parques, jardines, plazas y mercados, avenidas y calles de la localidad.	Organización de cuadrillas Normas de seguridad e higiene	Inspección de productos y servicios	Alto	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.
Vigila que se cumpla con las ordenanzas vigentes para el funcionamiento que requiere el Cementerio Municipal y su ampliación si lo hiciera falta.	Aplica las leyes, ordenanzas municipales	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.

**10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO**

Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Trabajo en equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación a los resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia
Iniciativa y creatividad	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
Construcción de relaciones	Alto	Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

4.11.16 **Jefe de Talento Humano**

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS						
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACION		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	06.07.3.01.5.1	<u>INTERFAZ</u>		Nivel de Instrucción: Tercer Nivel		
Denominación del puesto:	JEFE DE TALENTO	C.I: Dirección administrativa, procurador síndico municipal, Dirección Financiera y personal de la institución.		Título requerido: Administrador público.Ingeniero/a: Talento humano, Psicología organizacional, Administración de empresas y negocios y afines		
Nivel:	PROFESIONAL	C.E: Ministerio de Relaciones Laborales, Contraloría, IESS, Entidades Públicas y Privadas relacionadas con la AGTH.		Área de Conocimiento: Administración, Psicología Industrial, Recursos Humanos.		
Unidad o Área:	TALENTO HUMANO					
Rol:	EJECUCIÓN Y DIRECCIÓN DE PROCESOS					
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 6	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Ámbito:	LOCAL	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia			
		3 - 4 Años	Administración y Gestión del Talento (AGTH) Humano basado en competencias, Desarrollo y aplicación de herramientas de AGTH.			
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO				
Efectuar la planificación, Dirección y ejecución en forma eficiente y eficaz los procesos técnicos de Administración y Gestión de Talento Humano, para coadyuvar a la consecución los objetivos de la Institución.		Capacitación específica:	Gestión basada en competencias			
		Tiempo requerido	40 Horas			
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Efectúa la planificación anual del o los procesos de Talento Humano que estén bajo su responsabilidad, en concordancia con la planificación operativa del macro proceso.		Planificación operativa anual, procesos de la gestión del Talento Humano, Normas técnicas y disposiciones emitidas por el MRL, Relacionadas a la gestión de Talento Humano.		Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
				Planificación y gestión	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de Dirección y verificando información para la aprobación de diferente proyectos, programas y otros.

Desarrolla Planes, Programas, Proyectos, Estudios Técnicos (racionalización y optimización del talento humano) y Herramientas de Gestión de Talento Humano; para conocimiento del máximo organismo institucional	Desarrollo de Planes, Programas, Estudios técnicos, Herramientas de AGTH, Normas Técnicas	Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Alto	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo.
Asesora a funcionarios y servidores de la institución, en las áreas de desarrollo institucional y gestión del talento humano; para proporcionar información que será utilizada en la toma adecuada de decisiones.	Administración y Gestión del Talento Humano, Normativa Legal Laboral, Normas Técnicas y disposiciones del MRL.	Orientación / asesoramiento	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
Participa en la elaboración de planes estratégicos y operativos de Talento Humano, a fin de contribuir a la consecución de la misión institucional.	Planificación estratégica y operativa, Objetivos estratégicos institucionales.	Generación de ideas	Medio	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
Evalúa la ejecución de los procesos de Talento Humano, a fin de determinar si lo realizado esta acorde con lo planificado.	Planificación operativa de Talento Humano, Procesos de Talento Humano	Monitoreo y control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
Emite propuestas de políticas y metodologías, para la elaboración instrumentos y estudios técnicos de aplicación de los procesos del sistema Integrado de Talento Humano.	Metodología para el desarrollo de Manuales de Políticas, Procesos de la gestión de Talento Humano.	Pensamiento conceptual		Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros.

**10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO**

Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Trabajo en equipo	Alto	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Aprendizaje continuo	Alto	Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
Orientación de servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a los resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.

4.11.17 **Director Financiero**

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Código:	06.07.3.02.01	<u>INTERFAZ</u>		Nivel de Instrucción: Tercer Nivel
Denominación del puesto:	DIRECTOR FINANCIERO	C.I: Alcaldía, Vice alcaldía, Concejo Municipal, personal de las Direcciones C.E: Ministerio de Finanzas, SENPLADES; Contraloría General del Estado e Instituciones Públicas y Privadas.		Título requerido: Ingeniero /a en Administración, Contabilidad y Auditoría, Economía, Finanzas, CPA; y Empresarial; en Banca y Finanzas, Comercial, Administración de Empresas y Negocios; CPA. Contador Público Auditor y afines
Nivel:	DIRECTIVO			Área de Conocimiento: Gestión Organizacional, Contabilidad Financiera, Análisis de riesgos financieros
Unidad o Área:	DIRECCIÓN FINANCIERA			
Rol:	DIRECCIÓN DE UNIDAD ORGANIZACIONAL			
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 9	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
		Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia:	
Ámbito:	LOCAL	5 - 6 Años	Finanzas Públicas, Formulación y Ejecución Presupuestaria, Contabilidad Gubernamental, Gestión de Tesorería, Manejo y Control de Bienes, Compras Públicas, Gestión de Inventarios, Gestión Tributaria.	
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		

Aplicar políticas, normas, instrumentos, procesos, actividades, registros y operaciones con el objeto de gestionar en forma programada los recursos financieros.	Capacitación específica	Código Orgánico de Finanzas Públicas		
	Tiempo requerido	40 Horas		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
		Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Emite políticas, normas y procedimientos con el objetivo de regular, controlar y administrar de manera eficiente de los recursos económicos y financieros de la institución.	Código orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Normas de Control Interno del Sector Público, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.	Pensamiento estratégico	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.

Efectúa la Dirección y supervisión de la formulación y la ejecución presupuestaria institucional, a fin de garantizar el uso eficaz y eficiente de los recursos financieros.	Código orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Normas de Control Interno del Sector Público, Instructivo de manejo presupuestario.	Manejo de recursos financieros	Alto	Planifica el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo.
Administra (Planificar, Organizar, Dirigir y Evaluar) los procesos, para garantizar el óptimo funcionamiento de la Dirección financiera	Gestión por Procesos, Administración Financiera, Planificación estratégica, Desarrollo Organizacional	Pensamiento conceptual	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros.
Gestiona ante los Organismos Gubernamentales (Ministerio de Finanzas, SENPLADES, etc) la oportuna asignación de recursos económicos, para la ejecución de los diferentes planes, programas, proyectos y actividades financieras de la institución.	Habilidades Directivas, Código orgánico de Planificación y Finanzas Pública	Juicio y toma de decisiones	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.
Asesora al Concejo Municipal, Alcalde, Vicealcalde y Directores en aspectos del área de su competencia, para proporcionar información que será utilizada en la toma de decisiones.	Código orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Normas de Control Interno del Sector Público, Presupuesto Institucional, Estados Financieros	Orientación / asesoramiento	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.

Elabora planes del área de su competencia para presentar a la máxima autoridad, con el propósito de implementar procesos de mejora.	Planificación Estratégica, Formulación y Evaluación de Proyectos.	Planificación y gestión	Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de Dirección y control de la información.
---	---	-------------------------	-------	---

**10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO**

Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Trabajo en equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Aprendizaje continuo	Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

Orientación de resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

4.11.18 **Analista Financiero**

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACION		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Código:	06.07.3.02.02	C.I: Dirección Financiera Personal Municipal.		Nivel de Instrucción: Tecnología
Denominación del puesto:	ANALISTA FINANCIERO	C.E: Ciudadanía en general		Título requerido: Contabilidad General
Nivel:	NO PROFESIONAL			Área de Conocimiento: Gestión financiera, administrativa.
Unidad o Área:	DIRECCIÓN FINANCIER			
Rol:	EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO Y TECNOLÓGICO			
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 2	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ámbito:	LOCAL	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
		2 Años	Manejo y Control de Bienes, Compras Públicas, Gestión de Inventarios, Gestión Tributaria.	
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
Ejecutar procesos, actividades, registros y operaciones con el objeto de gestionar en forma programada los recursos financieros		Capacitación específica	Gestión financiera	
		Tiempo requerido	Más de 40 Horas	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS
				Denominación de la competencia
				Nivel
				Comportamiento observable

Elabora certificaciones presupuestarias para comprometer fondos	Código orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Normas de Control Interno del Sector Público, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	Expresión escrita	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos,
Efectúa la recepción, registro, clasificación y despacho de documentos que ingresa a la Dirección con la finalidad de continuar con el trámite, hacer un seguimiento y control	Registro y control de documentos, procedimientos presupuestarios	Organización de la información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.

Realiza el informe para proceder al pago de viáticos, subsistencias, movilización, alimentación y peajes	Reglamento interno de viáticos, subsistencias, movilización, alimentación y peajes	Destreza matemática	Medio	Utilizar las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media.
Asiste en la información presupuestaria con la finalidad de ser entregada a los diferentes organismos de control	Procedimientos presupuestarios, información presupuestaria	Organización de la información	Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO		
Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Trabajo en equipo	Bajo	Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
Aprendizaje continuo	Medio	Mantiene su formación técnica.
Orientación de servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a los resultados	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
Responsabilidad	Medio	Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.

4.11.19 **Contador General**

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Código:	06.07.3.02.1.1	<u>INTERFAZ</u>		Nivel de Instrucción: Tercer Nivel
Denominación del puesto:	CONTADOR GENERAL	C.I: Personal de la Dirección Financiera		
Nivel:	PROFESIONAL	C.E. Ministerio de Finanzas, Contraloría General y Procuraduría del Estado.		Título requerido: Licenciado/ Ingeniería: Contabilidad y Auditoría, Contador público CPA, Ingeniero/a: Finanzas, Auditoria y afines.
Unidad o Área:	DIRECCIÓN FINANCIERA			Área de Conocimiento: Contabilidad General y gubernamental
Rol:	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS			
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 6	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ámbito:	LOCAL	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia:	
		3 – 4 Años	Contabilidad gubernamental, Elaboración y análisis de estados financieros	
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
Efectuar la planificación, ejecución, consolidación y control de las actividades contables y financieras de conformidad a las disposiciones técnicas y legales vigentes y a la normativa interna institucional, a fin de obtener información confiable, razonable y oportuna para la toma de decisiones.		Capacitación específica		Contabilidad gubernamental y Control interno
		Tiempo requerido		40 Horas
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS
				Denominación de la competencia

Aprueba registros contables de las operaciones financieras, a fin de consolidar la información para la emisión de estados financieros.	Constitución, Código de planificación de finanzas públicas, ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Normativa legal laboral	Manejo de recursos financieros	Alto	Planifica el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo.
--	--	--------------------------------	------	---

Asesora a las autoridades y servidores en temas relacionados a la gestión contable, para la toma de decisiones y el uso adecuado de los recursos públicos.	Constitución, Código de planificación de finanzas públicas, ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Normas de control interno, Normas y políticas de contabilidad	Orientación / asesoramiento	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Efectúa el análisis e interpretación de estados financieros, con la finalidad de conocer la situación financiera institucional.	Estados Financieros, Métodos y técnicas de análisis e interpretación de	Generación de ideas	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas
Realiza gestiones ante la subsecretaría general gubernamental, para solicitar requerimientos contables específicos	Análisis de hechos económicos, Módulos catálogos del e-SIGEF, Asientos tipos de	Expresión oral	Alto	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.
Coordina la elaboración de ajustes contables, con la finalidad de que los estados financieros presenten razonablemente los	Normas contables y tributarias, Reglamentos de bienes, Normas de control	Habilidad analítica	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la

#### 10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Trabajo en equipo	Bajo	Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
Aprendizaje continuo	Medio	Mantiene su formación técnica.
Orientación de servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.

4.11.20 **Analista de Contabilidad**

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	06.07.3.02.1.2	<u>INTERFAZ</u>		Nivel de Instrucción: Tercer Nivel	
Denominación del puesto:	ANALISTA DE CONTABILIDAD	C.I: Personal de la Dirección Financiera.		Título requerido: Ingeniero/a: Contabilidad y auditoría, contador CPA, Finanzas y finanzas	
Nivel:	PROFESIONAL	C.E. Ministerio de Finanzas, Contraloría General y Procuraduría del Estado.		Área de Conocimiento: Control y costos presupuestarios, Ley de régimen tributario	
Unidad o Área:	CONTABILIDAD GENERAL				
Rol:	EJECUCIÓN DE APOYO				
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 2	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
		Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia:		
Ámbito:	LOCAL	2 Años	Contabilidad gubernamental, Elaboración y análisis de estados financieros		
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Ejecutar actividades contables y financieras de conformidad a las disposiciones legales vigentes y a la normatividad interna institucional, a fin de obtener información confiable, razonable y oportuna para la toma de decisiones.		Capacitación específica		Contabilidad gubernamental y Control interno	
		Tiempo requerido		40 Horas	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
		Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable	
Aplica la normativa contable, Directrices del Ministerio de Finanzas, Plan de cuentas; y, el clasificador de ingresos y gastos, para registrar los hechos financieros.		Directrices del Ministerio de Finanzas, Módulos catálogos del e-SIGEF, Asientos tipos de	Comprensión oral	Alto	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.
Realiza registros contables de gastos presupuestarios y no presupuestarios, para afectar a las partidas presupuestarias y cuentas contables correspondientes según el objeto del hecho económico.		Normativa de contabilidad, Módulos catálogos del e-SIGEF, Clasificador de ingresos y gastos. Ley de	Generación de ideas	Medio	Desarrolla estrategias para la optimización del Talento Humano, material y económica.

Concilia los saldos de existencias reportados por bodega, a fin de realizar los ajustes contables.	Reportes de existencias de uso y consumo, de Materiales y suministros de las bodegas.	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
--	---	---	-------	---

Realiza conciliaciones bancarias mensuales, a fin de verificar los saldos contables con el estado bancario.	Estados bancarios, Conciliaciones bancarias.	Destreza matemática	Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)
Efectúa el control de especies valoradas, a través de auxiliares que permitan conciliar la información de tesorería con los saldos contables.	Saldos de especies valoradas, Reportes de especies valoradas de tesorería.	Monitoreo y control	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
Lleva el control a través de auxiliares contables determinados por el Contador General, a fin de verificar la razonabilidad de los saldos contables.	Desarrollo de Auxiliares contables, Directrices emitidas por el Contador General, Normativa de contabilidad, reportes contables.	Expresión escrita	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO			
Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable	
Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.	
Aprendizaje continuo	Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	
Responsabilidad	Medio	Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	
Orientación de servicio	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.	
Orientación de resultados	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	

4.11.21 **Auxiliar de Contabilidad**

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	06.07.3.02.1.3	INTERFAZ		Nivel de Instrucción: Tercer Nivel	
Denominación del puesto:	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	C.I: Director de la Gestión Financiera, Contador, Analista de Contabilidad		Título requerido: Ingeniero/a: Contabilidad y auditoría, contador CPA, Finanzas y afines.	
Nivel:	PROFESIONAL	C.E: Ministerio de Finanzas, Contraloría General y Procuraduría del Estado.		Área de Conocimiento: Control y costospresupuestarios, Ley de régimen tributario	
Unidad o Área:	CONTABILIDAD	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Rol:	TÉCNICO	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia:		
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4	2 Años	Registro contable y análisis de estados financieros, hojas electrónicas, manejo de programas contables		
Ámbito:	LOCAL	6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Colabora en la ejecución de labores auxiliares de Contabilidad.		Capacitación específica	Contabilidad General y gubernamental		
		Tiempo requerido	40 Horas		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS	
		Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable	
Elabora y consolida la documentación para conciliaciones bancarias		Contabilidad básica	Organización de la información	Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
Realiza informes diario o mensuales de las diferentes cuentas y estados contables		Contabilidad básica y gubernamental, manejo del paquete de office	Habilidad Analítica	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.

Procesa nóminas de liquidaciones mensuales de remuneraciones y ejecuta cálculos matemáticos de viáticos, subsistencias	Normativa vigente, Programas informáticos contables	Destreza Matemática	Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)
--	---	---------------------	-------	--

Elabora, revisa , verifica y consolida que las factura y comprobantes de retención se encuentren debidamente realizadas y legalizadas	Normativa vigente	Organización de la información	Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
Asiste en la entrega de documentación solicitada por la Institución	Documentación y archivo	Organización de la información	Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos

#### 10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
Aprendizaje continuo	Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
Responsabilidad	Medio	Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
Orientación de servicio	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
Orientación de resultados	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.

4.11.22 **Tesorero**

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	06.07.3.02.2.1	<u>INTERFAZ</u>		Nivel de Tercer Nivel	
Denominación del puesto:	TESORERO MUNICIPAL	C.I: Director Financiero, Contabilidad y Tesorería. Ministerio de Finanzas, Contraloría General, Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad, Banco Central del Ecuador, Bancos Corresponsales, Proveedores y Beneficiarios		Instrucción:	
Nivel:	PROFESIONAL			Título requerido: Ingeniero /a: Contabilidad, Administración de	
Unidad o Área:	CONTABILIDAD GENERAL			Área de Tributación, Gestión de Tesorería, Manejo cuentas bancarias Contabilidad general	
Rol:	EJECUCIÓN D			Conocimiento:	
Grupo ocupacional	SERVIDOR PÚBLICO 6	Tiempo de experiencia		Especificidad de la experiencia:	
Ámbito:	LOCAL	3 - 4 Años		Contadora, tributación, registros contables, certificaciones, cobranza	
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Efectuar la ejecución y Dirección de los procesos de Tesorería a fin de que los ingresos institucionales se encuentran debidamente respaldados documentadamente; así como los pagos realizados se encuentren debidamente ejecutados y con respaldos documentadamente; todo esto con el objeto de apoyar a la ejecución presupuestaria institucional.		Capacitación específica	Actualización tributaria, y Gestión de Tesorería		
		Tiempo requerido	40 Horas		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Realiza pagos y transferencias para cubrir las obligaciones contraídas por la institución, de conformidad a la programación presupuestaria y al flujo de caja de la programación financiera.		Normativa legal, Normas de Control Interno dela Contraloría General del Estado.	Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
			Manejo de recursos financieros	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.

Efectúa la supervisión y control de los ingresos institucionales por fuente, para determinar las disponibilidades y facilitar la elaboración del flujo de caja en la programación	Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, Normativa tributaria	Destreza matemática	Alto	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.
Supervisa el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la institución; con la finalidad de mantener un estado tributario óptimo, permaneciendo en lista blanca.	Normativa tributaria	Monitoreo y control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.

Actúa como Juez de Coactivas; a fin de recuperar los valores adeudados a la institución y apoyar al control de las cuentas por cobrar.	Normativa legal, Reglamento que Regula el Procedimiento para la Acción o Juicio de Coactivas para el cobro de Créditos Tributarios y no Tributarios que se Adeudan al GADMCG.	Habilidad analítica	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
Realiza la supervisión, control del movimiento y custodia de especies valoradas para garantizar el registro contable de los mismos.	Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, Normativa tributaria	Juicio y toma de decisiones	Medio	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.
Realiza la Supervisión y control; así como la vigencia y custodia de las garantías recibidas por la institución, para asegurar el cumplimiento de contratos por compras de bienes y servicios.	Normativa legal, Contratos de compras de bienes y servicios.	Pensamiento analítico	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO		
Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
Aprendizaje continuo	Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

4.11.23 **Jefe de rentas**

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	06.07.3.02.4.1	<u>INTERFAZ</u>	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel.	
Denominación del puesto:	JEFE DE RENTAS	Dirección Financiera, Avalúos y Catastros, Tesorería.	Título requerido:	Ingeniero/ a: Finanzas, Comercial, Avalúos y Catastros y afines	
Nivel:	PROFESIONAL	Ministerio de Finanzas, Ciudadanía en general	Área de Conocimiento:	Ley de régimen Tributario, Tributación, Avalúos y Catastros	
Unidad o Área:	RENTAS	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Rol:	EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO Y TECNOLÓGICO	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia:		
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 5	2 Años	Manejo de especies valoradas, Avalúos y Catastros, Tributación		
Ámbito:	LOCAL	6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Verificar la emisión de títulos de crédito y otras obligaciones tributarias de los contribuyentes, facturar el servicio de agua potable y alcantarillado, determinar impuestos al rodaje en matriculación vehicular y controlar la venta de especies valoradas.		Capacitación específica	Atención y servicio al cliente, Coactivas		
		Tiempo requerido	40 Horas		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Revisa los catastros tributarios de los predios urbanos y de aquellos que han de servir de base para la emisión de títulos de crédito.		Ordenanzas municipales, análisis catastral	Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
			Planificación y gestión	Alto	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.

Conforma los títulos de crédito de acuerdo con las sentencias judiciales y resoluciones del concejo municipal.	LOAFYC, normas de control interno, ordenanzas municipales	Juicio y toma de decisiones	Alto	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la
--	---	-----------------------------	------	--

Verifica los reclamos de los contribuyentes acerca de impuestos, liquidaciones, actualizaciones y facturación.	LOAFYC, normas de control interno, ordenanzas	Inspección de productos o servicios	Alto	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que
Verifica las especies valoradas y controla su venta.	Ordenanzas municipales, contabilidad	Monitoreo y control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
Revisa la facturación de consumo y servicios del agua potable y alcantarillado.	Ley orgánica de régimen tributario, facturación	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización
Revisa la emisión de títulos de crédito de acuerdo con las normas legales vigentes.	Atención al cliente	Comprensión oral	Medio	Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes.

#### 10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Aprendizaje continuo.	Alto	Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
Construcción de relaciones	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales.
Orientación a los resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas.
Iniciativa	Alto	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo.
Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo.
Orientación de servicio	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.

#### 4.11.24 Técnico de Coactivas

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	06.07.3.02.2.4	INTERFAZ		Nivel de Instrucción:	
Denominación del puesto:	TÉCNICO D.	C. I: Dirección Financiera Contador, Tesorero, Rentas		Tercer Nivel	
Nivel:	PROFESIONAL	C. E: Contraloría General del Estado		Título requerido:	
Unidad o Área:	TESORERÍA			Licenciado en Derecho y afines.	
Rol:	EJECUCIÓN DE PROCESOS			Área de Conocimiento:	
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 4	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ámbito:	LOCAL	Tiempo de experiencia		Especificidad de la experiencia	
		3 - 4 Años		Administración, ejecución y control coactiva	
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Asistir administrativamente con los procesos coactivos para hacer efectivo el pago de los valores adeudados por los clientes usuarios o consumidores del Municipio.		Capacitación específica	Procedimientos de cobro Coactivo		
		Tiempo requerido	40 Horas		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Programa, coordina, ejecuta, controla y supervisa las acciones de coerción dirigidas a la recuperación del cobro de las multas administrativas, adeudos tributarios señaladas en la Ley y su reglamento		Leyes, reglamentos, Normas tributaria, procedimientos administrativos de coacción	Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
			Planificación y gestión	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de Dirección y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y

Ejecuta las demoliciones, clausuras de locales y otros actos de ejecución forzosa señaladas en la Ley y su reglamento, previamente agotado el procedimiento en la vía administrativa.	Leyes, reglamentos, normas, procedimientos administrativos de coacción	Pensamiento Analítico	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
---	--	-----------------------	------	---

Resuelve y hace cumplir las obligaciones en materia de ejecución coactiva de acuerdo a la Ley, y disposiciones legales complementarias	Normativa legal, Normas de Control Interno, leyes coactivas, herramientas de control	Pensamiento analítico	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción.
Lleva un registro y archivo de actas de embargo y bienes embargados, se incluye las actas de ejecución forzosa en aquellas obligaciones no tributarias de conformidad a lo establecido en la ley.	Técnicas de archivo, normativa tributaria, Procedimientos	Organización de la información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Dispone los embargos, tasación, remate de bienes y otras medidas cautelares que autorice la ley.	Normativa legal, normas de Control Interno, leyes coactivas	Habilidad analítica	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.

#### 10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Aprendizaje continuo.	Alto	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
Construcción de relaciones	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
Orientación a los resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.

4.11.25 **Medico Ocupacional**

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS						
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	06.07.3.02.4.2	INTERFAZ		Nivel de Instrucción:		
Denominación del puesto:	MÉDICO OCUPACIONA	C.I: Personal de la Institución. CE: Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Relaciones Laborales, IESS, Entidades Públicas y Privadas relacionadas con la SSO.		Cuarto Nivel		
Nivel:	PROFESIONAL			Título requerido:	Maestría en disciplinas afines a la gestión de seguridad y salud en el	
Unidad o Área:	UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	Ejecución y supervisión de procesos		Área de Conocimiento:		
Rol:	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS				Medicina General, Gestión de seguridad y salud ocupacional	
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 8	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Ámbito:	LOCAL	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia			
		5 - 6 Años	Gestión de seguridad y salud ocupacional.			
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO				
Desarrollo y ejecución el Sistema de prevención y fomento de la salud de sus trabajadores acorde con la normativa legal		Capacitación específica	Salud Ocupacional			
		Tiempo requerido	40 Horas			
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Analiza y clasifica los puestos de trabajo, para seleccionar el personal, en base a la valoración de los requerimientos psicofisiológicos de las tareas a desempeñarse, y en relación con los riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.		Higiene del Trabajo	Planificación y gestión.	Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
				Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de Dirección y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.	
Evalúa las condiciones de salud de los trabajadores, (exámenes médicos pre ocupacionales, de inicio, periódicos, especiales y de retiro)		Salud de los trabajadores	Generación de ideas	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos	

Asesora a autoridades, Directores de macro-proceso y personal de la institución, a fin de aplicar el sistema de medicina laboral-ocupacional y preventiva.	Sistema de medicina laboral-ocupacional y preventiva, Estructura Organizativa institucional.	Orientación / asesoramiento	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas
--	--	-----------------------------	------	---

Organiza programas de educación para la salud en base a conferencias, charlas, concursos, recreaciones, y actividades deportivas destinadas a mantener la formación preventiva de la salud y seguridad mediante cualquier recurso educativo y publicitario.	Educación higiénico sanitaria de los trabajadores	Monitoreo y control	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos
Elabora las estadísticas de ausentismo al trabajo, por motivos de enfermedad común, profesional, accidentes u otros motivos y sugerir las medidas aconsejadas para evitar riesgos	Seguridad y Salud en favor de la productividad	Comprensión escrita	Alto	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO		
Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Responsabilidad	Alto	Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado para su nivel o posición.
Orientación a los resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Orientación de servicio	Alto	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
Trabajo en equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.

4.11.26 **Director de Obras y Servicios Públicos**

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Código:	06.07.4.02.01	INTERFAZ		
Denominación del puesto:	DIRECTOR DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS	C.I: Director de Gestión Administrativa, Procurador Síndico Municipal; Director de gestión Financiera, Personal Municipal.	Nivel de Instrucción:	de Tercer nivel
Nivel:	DIRECTIVO	C.E: Ciudadanía	Título requerido	Arquitecto, Ingeniero/a: Civil, y afines
Unidad o Área:	OBRAS PÚBLICAS	Municipal; Director de gestión Financiera, Personal Municipal.	Área de Conocimiento:	Cálculo, diseño, Administración, interpretación de planos
Rol:	DIRECCIÓN DE UNIDAD	C.E: Ciudadanía		
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 9	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ámbito:	LOCAL	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
		5 - 6 Años	Gestión de Obras y servicios públicos	
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
Planificar, organizar, dirigir y supervisar programas de adquisición y abastecimiento de materiales, bienes muebles, suministros y otros		Capacitación específica	Ley orgánica de contratación pública	
		Tiempo requerido	40 Horas	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS	
			Denominación de la competencia	Nivel
				Comportamiento observable
Planifica el desarrollo de los proyectos de construcción de las obras para el cantón.		Planificación	Planificación y gestión.	Alto
Monitorea y controla los procesos y ejecución de obras.		Evaluación y control, indicadores de Calidad y Especificaciones técnicas	Identificación de problemas	Alto
				Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
				Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias

Dirige, coordina, controla y evalúa las actividades de la Dirección a su cargo y consolida la información técnica para presentar al Concejo y alcaldía.	Informes y contenidos, planificación y gestión de obras planificación, Dirección y gestión comunitaria.	Organización de sistemas Inspección de Productos o servicios	Alto	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución
Organiza y coordina las actividades de ejecución e implementación de proyectos de construcción de obras civiles, agua potable ya alcantarillado	Planificación y ejecución de obras	Pensamiento analítico	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación

Supervisa y controla la compra de artículos, equipos, maquinaria, materiales y suministros, entre otros, estableciendo las mejores condiciones de calidad y precio, según las disposiciones establecidas en las leyes y reglamentos vigentes.	Evaluación y control, indicadores de Calidad y especificaciones	Monitoreo y control	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
---	---	---------------------	-------	--

#### 10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Trabajo en Equipo	Alto	Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
Aprendizaje continuo.	Alto	Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
Construcción de relaciones	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales.
Orientación de servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a los resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas.

4.11.27 **Jefe de Transporte y Maquinaria**

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Código:	06.07.4.02.2.1	<u>INTERFAZ</u>		Nivel de Instrucción:
Denominación del puesto:	JEFE DE TRANSPORTE Y MAQUINARIA	C.I. Dirección de Obras y Servicios Públicos, Administrativa, Alcalde y concejales		Tercer Nivel
Nivel:	PROFESIONAL	C.E. Ciudadanía en general		Título requerido:
Unidad o Área:	TRANSPORTE			Ingeniero/a: Mecánico, Industrial, Mantenimiento, Automotriz, Industrial en Procesos de Automatización y
Rol:	EJECUCIÓN			Área de Conocimiento:
Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 5	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		Mecánica Automotriz y en general Maquinaria pesada.
Ámbito:	LOCAL	Tiempo de experiencia		Especificidad de la experiencia:
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
Garantizar el estado, mantenimiento y buen uso de la maquinaria, equipo caminero, vehículos y herramientas, con el objeto de satisfacer las necesidades de uso en los servicios que brinda a		Capacitación específica		Mantenimiento, preventivo y correctivo de maquinaria y equipo
		Tiempo requerido		40 horas
7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
		Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Programa y ejecuta el mantenimiento de la maquinaria, equipo caminero, vehículos y herramientas, con el objeto de satisfacer las necesidades de uso del Municipio.	Metodologías para la detección de fallas en maquinaria y equipos Mantenimiento preventivo	Planificación y gestión	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de Dirección y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.

Analiza costos de adquisición de maquinaria, equipo caminero y de repuestos, y coordinar con las secciones respectivas.	Proformas presupuestarias	Pensamiento analítico	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción.
---	---------------------------	-----------------------	------	---

Elabora el cronograma semanal de actividades del equipo caminero.	Manejo de programas informáticos Office	Recopilación de información	Alto	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.
Analiza y solicita la baja o remate de equipo en línea muerta y la chatarra de conformidad con las disposiciones legales pertinentes.	Normas y procedimientos internos	Pensamiento conceptual	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.

**10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO**

Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación al servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
Aprendizaje continuo	Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
Responsabilidad	Medio	Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.

4.11.28 **Jefe de Agua Potable**

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	06.07.4.02.1.2	<u>INTERFAZ</u>		Nivel de Instrucción: Bachiller	
Denominación del puesto:	JEFE DE AGUA POTABLE	C.I. Concejo Municipal, Alcaldía, Coordinación de Obras y servicios Públicos y coordinaciones.		Título requerido: Bachiller	
Nivel:	PROFESIONAL	C.E. Usuarios, comunidad en general.		Área de Conocimiento: Hidráulica, plantas de agua potable	
Unidad o Área:	AGUA POTABLE	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Rol:	EJECUCIÓN Y COORDINACION DE PROCESOS	Tiempo de experiencia		Especificidad de la experiencia:	
		SERVIDOR PÚBLICO 6			
Grupo Ocupacional:	LOCAL	5 – 6 Años	Uso de fuentes Hídricas, Relaciones humanas		
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Planificar, controlar y garantizar la prestación eficiente del servicio de agua potable, alcantarillado y aseo para el cantón, que debe caracterizarse por la cantidad, calidad y continuidad del servicio de agua potable.		Capacitación específica		Captación y tratamiento de aguas	
		Tiempo requerido		40 horas	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
			Denominación de la competencia	Nivel	
				Comportamiento observable	
Dirige nuevos sistemas de agua potable y alcantarillado a la ciudad		Ingeniera civil, hidráulica	Planificación y gestión	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de
Controla los sistemas de captación, conducción, potabilización y distribución del agua potable del cantón.		Obras civiles	Monitoreo y control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.

Elabora de manera conjunta con el financiero sobre el establecimiento de un sistema óptimo de facturación por el servicio de agua potable.	Facturación y plan tarifario	Pensamiento estratégico	Medio	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
Supervisa la ejecución de análisis de control de calidad del líquido vital.	Redes de distribución de agua potable y alcantarillado	Juicio y toma de decisiones	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente.

Verifica las solicitudes para nuevas acometidas de agua potable y alcantarillado.	Fases del procesamiento del agua	Inspección de Productos o servicios	Medio	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.
Controla los sistemas de captación, conducción, potabilización y distribución del agua potable del cantón.	Conocimiento de la red de distribución de agua potable y alcantarillado	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.

#### 10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable
Trabajo en Equipo	Alto	Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
Aprendizaje continuo	Alto	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros.
Construcción de relaciones	Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información.
Orientación a los resultados	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras.
Iniciativa	Medio	Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
Orientación de servicio	Medio	Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales.

## CONCLUSIONES

- El modelo de Competencias del Talento Humano es susceptible de ser aplicado en el área administrativa y debido a la interrelación que ésta tiene con los diferentes departamentos del GADM-CG, los beneficios que reporta este modelo de gestión al ser aplicado en los subsistemas de la administración, se formula una especie de beneficios entre ellos.
- Al aplicar el Modelo de Gestión por Competencias del Talento Humano en el GADM-CG es necesario analizar los requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, a fin de saber con que personal cuenta la Institución y determinar cuales son los posibles candidatos a futuros ascensos.
- Modelo de Gestión por Competencias del Talento Humano integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que permite al GADM.CG gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta.
- Este modelo de gestión se basa en una serie de características relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, es importante recalcar que así como el conocimiento, habilidades y experiencia son importantes existen también otras características, como el rango, aptitudes que si bien son difíciles de detectar son también necesarios para lograr dicho desempeño y fue el utilizado para el presente trabajo de investigación.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda al GADM-CG la implementación de este modelo de Competencias del Talento Humano por competencias propuesta para el área pertinente de la Institución, como un adelanto a las necesidades que exige el mundo actual a las organizaciones de tal manera que esto represente una mayor productividad para la Entidad.
- Es importante mantenerse atentos a los cambios que se pueden presentar en el entorno y que adopten nuevos enfoques que sumen al éxito organizacional, especialmente en la gestión del área de Talento Humano incorporando este Modelo como una transformación organizacional.
- Articular los procesos de análisis y descripción de cargos por competencias con la selección del personal, evaluación del desempeño y capacitación del mismo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS:**

- Chiavenato, I. (2007). Gestión del talento Humano. 3ª ed. Mexico: Mc Graw Hill.
- Gutiérrez, M L (2006) Énfasis de gestión por competencias. Facultad Administración de Empresas. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Maldonado. M A (2002). Las competencias una opción de vida. Metodología: El diseño curricular. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Johnson, G., et al (2006). Dirección Estratégica, Hall, 6ª ed. Madrid. Prentice
- Fernández R (2005). Gestión por competencias: Un Modelo Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos. Madrid
- Pinto, R. (2000). Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. México: Litográfica Ingramex.
- Zapata, R. (2001). Identificación y medición de Competencias en la Organización, Santiago, Chile. Corpotraining
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). Competence at Work, New York, John Wiley and Sons

## **INTERNET:**

- La Gran Enciclopedia de Economía (2006) Recuperado en:  
<http://www.economia48.com/spa/d/organizacion/organizacion.htm>
- Hernan. (2010). El Sofa del Gerente. Retrieved, from <http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/04/importancia-de-la-planificacion.html>
- Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias (II): Procesos de gestión humana basados en competencias. Extraído de <http://www.arearh.com/rrhh/procesosgestionhumana.htm>
- Proust M. (2010). Pequeñas grandes metas., de WordPress Sitio web:<https://hermeslgb.wordpress.com/2010/09/08/conceptos-basicos-para-comprender-el-modelo-estrategico/>

