



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

MODALIDAD DUAL

TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL PATRONATO
MUNICIPAL SAN PEDRO DE RIOBAMBA, PERÍODO 2013.**

AUTORA:

GABRIELA NATALÍ FONSECA ROMERO

Riobamba- Ecuador
2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que este trabajo ha sido revisado, analizado y autorizado su presentación.

Dr. Patricio Robalino
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Juan Carlos Castillo
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Gabriela Natalí Fonseca Romero, portadora de la cédula de ciudadanía No. 0604242413-7 declaro bajo juramento que la presente investigación es de total responsabilidad de la autora y que se ha respetado las diferentes fuentes de información realizando las citas correspondientes.

Gabriela Fonseca Romero

AUTORA

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo con mucho amor a Dios por darme salud y vida para poder culminar con éxito mi carrera profesional, a mis padres Gladys y Nelson, estos dos seres que han sido el pilar fundamental en mi vida, quienes han sabido inculcarme valores, principios que han hecho de mí una persona responsable y dedicada a mis tareas diarias, ayudándome en la culminación de mi carrera universitaria.

Ellos han sido mi principal motivación para luchar día a día para conseguir el objetivo propuesto, amados padres gracias por su amor, por su apoyo incondicional, por su comprensión durante todos estos años, por su ejemplo, por su total voluntad; este esfuerzo más que mío es suyo; por todas y cada una de sus bendiciones.

De igual forma una dedicación especial para mi hermano Fernando de quien he recibido su apoyo total en cada momento y su deseo de verme crecer personal y profesionalmente.

Gabriela Natalí Fonseca Romero

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a DIOS por jamás dejarme sola, por la sabiduría que siempre me ha brindado, por la salud y la fortaleza para poder enfrentar las adversidades que se han presentado en mi vida diaria.

A mis padres, por estar pendientes de mí a cada momento y han sido ejemplo de paciencia, sencillez y responsabilidad; porque con sus decisiones, tolerancia y esfuerzo me han guiado por el camino correcto; porque siempre me inculcaron el verdadero significado de valorar a mi familia; y por demostrarme que su amor es la fe que me da las fuerzas para seguir adelante y luchar por mis sueños.

A mi hermano Fernando quien me ha levantado en los momentos difíciles y me ha motivado a continuar con mi camino hacia mis sueños.

Al Dr. Patricio Robalino, mi Director de Tesis, quien con su experiencia, profesionalismo y don de gente tuvo la paciencia de guiarme en el desarrollo de este trabajo para culminarlo con éxito, gracias por su enseñanza.

Gabriela Natalí Fonseca Romero

INDICE

Portada.....	I
Certificación del tribunal	II
Certificación de autoridad	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice de tablas	X
Indice de gráficos	XI
Introducción.....	XII
CAPÍTULO I.....	1
1. Generalidades del Patronato Municipal San Pedro de Riobamba	1
1.1. Reseña histórica	1
1.2. Ubicación geográfica.....	2
1.3. Límites.....	3
1.4. División política	3
1.5. Superficie:	4
1.6. Constitución del Patronato Municipal	4
1.7. Base legal	5
1.8. Misión.....	8
1.9. Visión	8
1.10. Valores	8
1.11. Principios.....	9
CAPÍTULO II.....	10
2. Marco teórico.....	10
2.1. Gobernabilidad y gestión pública.....	10
2.1.1. Concepto de Gobernabilidad.....	10
2.1.2. Características de la Gobernabilidad.....	12
2.1.3. Efectos de la Gobernabilidad en la Gestión Pública.....	13
2.2. Gerencia pública	13
2.2.1. Funciones Gerenciales.....	13
2.2.2. Gerencia Pública VS Gerencia Privada.....	15
2.2.3. El Estado y la Administración Pública	18
2.2.4. Estructura del Sector Público	19
2.2.5. Proceso de toma de decisiones	21
2.3. Sistema de organización	21
2.3.1. Características Generales de las Entidades Públicas	21

2.3.2.	La Organización de los Gobiernos Seccionales	22
2.3.3.	El Proceso de Administración Estratégica.....	24
2.3.4.	Análisis de la Situación Actual	26
2.3.5.	Fuerzas para el Cambio Organizacional	27
2.3.6.	Modelo de Estructura Organizacional de un Municipio	28
2.3.7.	Organización Pública de Calidad	29
2.4.	Sistema de recursos humanos	29
2.4.1.	Principios de la Gerencia de Recursos Humanos	30
2.4.2.	Planificación de los Recursos Humanos	30
2.4.3.	Objetivos del Sistema de Recursos Humanos	31
2.4.4.	El Proceso de Administración de los Recursos Humanos.....	32
2.5.	Sistema de planificación.....	32
2.5.1.	Planteamiento de las Decisiones Gubernamentales	33
2.6.	Sistema de inversión pública.....	34
2.6.1.	Concepto de Inversión Pública.....	35
2.7.	Sistema de administración financiera	38
2.7.1.	Centralización Normativa y Descentralización Operativa.....	39
2.8.	Sistema de información	40
2.8.1.	Elementos del Sistema de Información	40
2.8.2.	Sistema de Automatización de Información	41
2.9.	Sistema de control, fiscalización y auditoría pública.....	42
2.9.1.	Control Gubernamental	43
2.9.2.	Auditoría Interna	43
2.9.3.	Auditoría Externa	44
CAPÍTULO III		45
3.	Análisis situacional	45
3.1.	Análisis Externo	45
3.1.1.	Análisis Político	45
3.1.2.	Análisis Económico	46
3.1.2.1.	Producto Interno Bruto	46
3.1.3.	Análisis Social	51
3.1.4.	Análisis Tecnológico.....	52
3.2.	Análisis Interno.....	53
3.2.1.	Análisis Causa-Efecto	53
3.2.2.	Análisis Político	56
3.2.3.	Análisis Tecnológico.....	56
3.2.4.	Análisis Económico	57

3.2.5.	Análisis Social	58
3.3.	FODA	63
3.3.1.	Matriz de Evaluación Factores Externos Ponderado	64
3.3.2.	Matriz de Evaluación Factores Internos Ponderado	66
3.4.	Investigación	67
3.4.1.	Métodos de investigacion	67
3.4.1.1.	Método Deductivo	67
3.4.1.2.	Método Inductivo	67
3.4.2.	Técnicas de investigación	67
3.4.2.1.	Observación Directa.....	67
3.4.2.2.	Encuesta	67
3.5.	Universo	68
3.5.1.	Universo 1:.....	68
3.5.2.	Universo 2:.....	70
3.6.	Muestra	70
3.6.1.	Muestra- Universo 1	70
3.6.2.	Muestra- Universo 2.....	71
3.7.	Tabulación de datos obtenidos de la encuesta a los clientes internos.73	
3.8.	Tabulación de datos obtenidos de la encuesta a los clientes externos.82	
CAPÍTULO IV	92
4.	Propuesta de un modelo de gestión administrativa	92
4.1.	Objetivos	92
4.1.1.	Objetivo General	92
4.1.2.	Objetivos Específicos	92
4.2.	Delimitación de la propuesta	92
4.3.	Desarrollo de la propuesta	93
4.3.1.	Estrategias de mejora	93
4.3.1.1.	Estrategias Cliente Externo.....	93
4.3.1.2.	Estrategias Cliente Interno	108
4.3.1.2.1.	Evaluación del Desempeño Laboral	108
4.3.1.2.1.	Plan de Capacitación.....	119
4.3.1.2.2.	Metodología 5'S.....	126
4.3.1.2.2.1.	¿Por qué las 5 S?	127
4.3.1.2.2.2.	Resultado de Aplicación de las 5 S	127
4.3.1.2.3.	Estructura organica funcional patronato municipal san pedro	137
4.3.1.2.3.1.	Organigrama estructural.....	137
4.3.1.2.3.2.	Organigrama Funcional.....	139

4.3.1.2.3.3. Modelos de Perfiles por Competencias	141
CAPÍTULO V.....	223
5.Conclusiones y recomendaciones	223
5.1.Conclusiones.....	223
5.2.Recomendaciones.....	224
Bibliografía.....	225
Linkografía.....	227
Anexos	228

ÍNDICE DE TABLAS

NUMERO	TITULO	PÁGINA
1	FODA	63
2	Matriz de evaluación de factores externos	64
3	Universo	68
4	Fórmula de dispersión	72
5	Grado de pertenencia.....	73
6	Perfil según puestos de trabajo	74
7	Remuneración	74
8	Inducción	75
9	Mecanismo de evaluación	76
10	Incentivos	77
11	Plan de capacitación	78
12	Liderazgo.....	80
13	Comunicación.....	80
14	Condiciones de trabajo.....	81
15	Conocimiento del servicio.....	82
16	Utilización del servicio	83
17	Atención del servicio	85
18	Aspectos para elegir el servicio	86
19	Medios para promoción	87
20	Medios Radiales.....	89
21	Medios Escritos	90
22	Medios Televisivos	91

INDICE DE GRAFICOS

NUMERO	TITULO	PÁGINA
1	División Política	4
2	Funciones Gerenciales.....	15
3	Gerente Público.....	16
4	Clasificación del Sector Público	20
5	Proceso de toma de decisiones	21
6	Modelo Integral.....	23
7	Fuerzas para el cambio organizacional	28
8.	PIB.....	46
9.	Inflación	48
10.	Análisis Causa- Efecto	53
11.	Grado de Pertenencia a la Institución.....	73
12.	Puestos según perfil profesional	74
13.	Remuneración	75
14.	Inducción	76
15.	Mecanismos de Evaluación.....	77
16.	Incentivos	78
17.	Plan de Capacitación.....	79
18.	Capacidad de Liderazgo.....	80
19.	Comunicación.....	81
20.	Condiciones del lugar de trabajo	82
21.	Conocimiento del servicio.....	82
22.	Utilización de servicios	83
23.	Atención del servicio.....	86
24.	Elección del servicio	86
25.	Medios para promoción	88
26.	Medios Radiales	89
27.	Medios Escritos	90
28.	Medios Televisivos	91

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el concepto de innovación ha adquirido gran relevancia en la gestión pública. Es así como la tendencia de incorporar modelos de gestión en las organizaciones públicas se ha considerado como un esfuerzo por encontrar fuentes de innovación que, inspiradas desde la empresa privada, pueda ser adaptada para permitir la creación de valor para los diferentes grupos sociales involucrados como trabajadores, clientes, proveedores y la sociedad en general.

Las empresas públicas han incorporado conceptos e instrumentos de la empresa privada tales como empleado, empresa, cliente, calidad, innovación, mercado, productividad, transformación, cambio, lo que les ha servido de marco para la incorporación de mejoras organizativas a nivel de procesos, estructuras y especialmente estrategias.

En la actualidad nos encontramos por un lado con que la representatividad y la eficacia en cuanto a sus finalidades y contenido han cambiado sustancialmente; y por otro y además, se constata el cambio operado en el entorno que tiene lugar el proceso de gobierno.

Por ello la presente investigación pretende recabar información necesaria para el diseño de un modelo de gestión administrativa el mismo que permitirá lograr un mejoramiento en el desempeño global del Patronato Municipal interna como externamente.

CAPITULO I

1. Generalidades del Patronato Municipal San Pedro de Riobamba

1.1. Reseña histórica

El Patronato Municipal San Pedro de Riobamba, creado según Ordenanza Municipal N° 003-2001 de fecha 12 de abril de 2001, tiene como fines específicos atender las necesidades elementales de los grupos de atención prioritaria niñez, adolescencia, juventud, mujeres y adultos mayores del cantón Riobamba, para lo cual emprende acciones de desarrollo social y servicios asistenciales como: el comedor municipal "Jesús obrero", los centros de desarrollo infantil municipal, INFA creciendo con nuestros hijos, secretaria nacional del migrante (Senami) y proyectos de acción comunitaria dirigidos a: niñez, adolescencia y juventud, mujer, género y familia, salud integral, adultos mayores y discapacidades desarrollo de barrios urbanos y marginales, implementación de radio en línea para jóvenes al igual que el fomento de la tecnología y la capacitación a jóvenes.

Con la finalidad de potenciar al gobierno municipal en la planificación, gestión local y toma oportuna de decisiones, siendo de fundamental importancia mantener una información actualizada que permita el monitoreo y evaluación de las políticas, programas y proyectos orientados a la universalización de los servicios básicos se encuentra el Sistema de Información Local (SIL), con la participación de delegados permanentes de 15 instituciones que de una u otra manera están vinculadas al desarrollo social del cantón Riobamba y son los administradores del sistema y los asesores de las estadísticas del cantón.

Cada uno de los proyectos mencionados que ejecuta la entidad requieren del apoyo técnico administrativo y financiero para un adecuado desempeño y consecución de las metas, por lo que es necesario que la unidad administrativa y financiera cuente con los recursos que le permitan atender de manera eficiente y oportuna dichos requerimientos y que de esa manera se garantice las expectativas que la población tiene en la administración municipal.

En la estructuración de cada uno de los proyectos se consideran los recursos necesarios para cubrir los gastos de ejecución de actividades y remuneraciones del personal técnico.

La inserción ineficiente de la economía ecuatoriana en los mercados mundiales, sumada al contexto de la globalización y a las políticas dirigidas a proteger intereses específicos, ha golpeado al país en forma simultánea. La competitividad empresarial no ha mejorado y la necesidad de buscar formas alternativas de subsistencia ha provocado la emigración masiva de muchos ecuatorianos.

Esta situación nacional se replica en cada una de las ciudades del país, Riobamba no es una excepción basta revisar algunos indicadores en el Sistema Integrado de Indicadores socio económicos del Ecuador; Riobamba tiene índices de pobreza sustancialmente menores que el resto de la provincia y también que el promedio del país, siendo un problema considerable, ya que la mitad de su población tiene insatisfechas sus necesidades básicas, al menos en relación a sus ingresos.

La cuarta parte de la población sufre extrema pobreza, el 19% es decir la quinta parte vive en condiciones de vivienda deplorables, e igual porcentaje de personas sufre hacinamiento crítico, enfermedades prevalentes de la infancia, violencia intrafamiliar, migración, desatención de los grupos prioritarios, entre otras.

Por lo mencionado la Municipalidad da prioridad en la atención al desarrollo social siendo el Patronato Municipal San Pedro de Riobamba el ente rector de las acciones encaminadas a contribuir en la atención de las necesidades de los grupos prioritarios mediante la aplicación de 18 proyectos sociales.

1.2. Ubicación geográfica

El Patronato municipal San Pedro de Riobamba se encuentra localizado en la provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, en las calles Bolívar Chiriboga y Heriberto Merino.

El cantón Riobamba está situado a 2750 metros sobre el nivel del mar, a 1°41'46" latitud Sur; 0° 3'36" longitud occidental del meridiano de Quito. Se encuentra a 188 Km, al sur de la ciudad de Quito, en la región sierra central y constituye la capital de la Provincia de Chimborazo.

1.3. Límites

Norte:	Cantones de Guano y Penipe
Sur:	Cantones de Colta y Guamote
Este:	Cantón Chambo
Oeste:	Provincia de Bolívar

1.4. División política

Consta de cinco parroquias urbanas: Maldonado, Veloz, Lizarzaburu, Velasco y Yaruquies; y de once parroquias rurales: San Juan, Licto, Calpi, Químiag, Cacha, Flores, Punín, Cubijés, Licán, San Luis y Pungalá.

El Patronato Municipal San Pedro De Riobamba, se encuentra organizado por: El directorio, dirección ejecutiva y las unidades técnico administrativas existente y aquellas que por su autogestión se crearen de acuerdo a su necesidad.

El Directorio del Patronato Municipal San Pedro De Riobamba, está integrado por: La esposa del señor Alcalde, las concejales, las esposas de los concejales, un grupo de representantes voluntarias de la localidad, designadas por la esposa del señor Alcalde, la reina de Riobamba y la señorita Patronato Municipal. La esposa del señor Alcalde es la presidenta y miembro nato del Patronato.

1.7. Base legal

- **Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización:**

En el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización se establece con claridad la voluntariedad para la conformación de regiones, con los requisitos establecidos en la misma constitución, es casi imposible que las regiones puedan hacerse de manera arbitraria. Lo que se busca con este código es construir un país con equidad territorial, con una plena autonomía de los gobiernos locales y sobre todo ser un país con solidaridad.

- **Ley Orgánica del Servidor Público:**

Esta ley busca el desarrollo profesional de los servidores públicos para mejorar la calidad de la atención a los ciudadanos y la productividad en el Estado e introduce una serie de reformas en el servicio público, buscando un permanente mejoramiento profesional, algo muy necesario puesto que en determinados niveles de los servidores públicos simplemente la rutina burocrática, cuando no la ineficiencia y el mal servicio a los usuarios, ha sido una negativa regla que debe superarse.

- **Código del Trabajo:**

Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores, trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

- **Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas:**

Tiene por objeto organizar, normar y vincular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas y regular su funcionamiento en los diferentes niveles del sector público, en el marco del régimen de desarrollo, del régimen del buen vivir, de las garantías y de los derechos constitucionales.

Las disposiciones de este código regulan el ejercicio de las competencias de planificación y el ejercicio de la política pública en todos los niveles de gobierno, el plan nacional de desarrollo, los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial de los gobiernos autónomos descentralizados, la programación presupuestaria cuatrianual del sector público, el presupuesto general del estado, los demás presupuestos de las entidades públicas y todos los recursos públicos y demás instrumentos aplicables a la planificación y las finanzas públicas.

- **Código Tributario:**

Regula las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos.

- **Ley Orgánica de Participación Ciudadana**

Esta ley tiene por objeto propiciar, fomentar y garantizar el ejercicio, de los derechos de participación de las ciudadanas y los ciudadanos, colectivos, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, pueblos afro ecuatoriano y montubio, y demás formas de organización lícita, de manera protagónica, en la toma de decisiones que

corresponda, la organización colectiva autónoma y la vigencia de las formas de gestión pública con el concurso de la ciudadanía, instituir mecanismos, instrumentos y procedimientos de deliberación pública entre el Estado, en sus diferentes niveles de gobierno, y la sociedad, para el seguimiento de las políticas públicas y la prestación de servicios públicos, fortalecer el poder ciudadano y sus formas de expresión, y, sentar las bases para el funcionamiento de la democracia participativa, así como, de las iniciativas de rendición de cuentas y control social.

- **Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada**

La presente Ley tiene por objeto establecer los principios y normas generales para regular: La racionalización y eficiencia administrativa, la descentralización, la desconcentración y la simplificación, la prestación de servicios públicos y las actividades económicas por parte de la iniciativa privada mediante la desmonopolización, la libre competencia y la delegación de los servicios o actividades previstos y la enajenación en las circunstancias establecidas en esta Ley, de la participación del Estado en las empresas estatales no previstas en el numeral uno del artículo 46 (249) de la Constitución Política de la República o de las mixtas señaladas en el numeral dos del mencionado artículo 46 (249).

- **Ley de Seguridad Social:**

El Seguro General Obligatorio forma parte del Sistema Nacional de Seguridad Social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

- **Ley de Contratación Pública**

Se sujetarán a las disposiciones de esta ley el Estado y las entidades del sector público, según las define la Constitución Política en su artículo 118 que contraten la

ejecución de obras, la adquisición de bienes, así como la prestación de servicios no regulados por la Ley de Consultoría.

1.8. Misión

Garantizar el desarrollo del pleno potencial de los grupos de atención prioritaria del cantón Riobamba, con el cumplimiento de los derechos a través de la gestión de acuerdos y alianzas, que permitan articular los esfuerzos para optimizar los recursos en beneficio de los grupos prioritarios de atención.

1.9. Visión

Contribuir al desarrollo integral de los grupos prioritarios de atención del cantón Riobamba, a través de programas y proyectos mediante la participación ciudadana y autoría social, generando desarrollo comunitario centrado en el ejercicio y exigibilidad de los derechos de los mismos, logrando el fortalecimiento institucional a través de la credibilidad de la población atendida.

1.10. Valores

- **Responsabilidad.-** El Patronato Municipal busca cumplir sus metas y objetivos con la correcta ejecución de los proyectos.
- **Iniciativa.-** Por la presencia de necesidades de atención al sector vulnerable se realizan proyectos con iniciativa de los técnicos encargados.
- **Puntualidad.-** El Patronato busca que sus empleados posean mayor grado de comprometimiento en su horario de trabajo.
- **Eficiencia.-** Mediante la adecuada ejecución del proyecto se evalúa la eficiencia y eficacia de los mismos.
- **Transparencia.-** La ejecución del presupuesto asignado se lo realiza con total transparencia.
- **Perseverancia.-** El no rendirse frente a un inconveniente motiva a conseguir un objetivo.

- **Trabajo en Equipo.-** El principal valor que sobresale en el Patronato ya que para la consecución de un objetivo siempre se forma equipos de trabajo.
- **Tolerancia.-** La paciencia un factor fundamental para la consecución de proyectos.

1.11. Principios

- **Calidad:** Buscar el óptimo rendimiento y la eficiencia en calidad de cada uno de los proyectos que se llevan a cabo.
- **Actitud de servicio:** Responder con rapidez y asertividad a las necesidades de la población vulnerable del cantón.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. GOBERNABILIDAD Y GESTIÓN PÚBLICA

Hasta fechas muy recientes la preocupación ciudadana y el estudio por el gobierno, se limitaba al mero análisis del modo de su nombramiento, composición, estructura, maquinaria administrativa de apoyo o a su servicio, y a los instrumentos de acción; sin consideración alguna de los efectos de su acción ni de su legitimidad.

El proceso de gobierno se explicaba a su vez, como la combinación de dos elementos básicos: la agrupación de distintas demandas e intereses, y la dirección u orientación que desde este se daba a la colectividad. Así pues, el logro ideal era la combinación al máximo, de la representatividad y de la eficiencia (LECA, 1995).

El entorno y contexto actual se caracteriza básicamente por las notas de: globalización, complejidad, dinamicidad, máxima incertidumbre, fragmentación, pluralidad, sociedad de la información y del conocimiento, retroalimentación e innovación.

En cuanto a la sociedad civil sobre la que actuaba el gobierno, ésta se va a transformar de forma notable, haciéndose más compleja, más madura y más exigente, presentando al menos cinco aspectos o dimensiones a tener en cuenta: individualismo, privacidad, relevancia del mercado, pluralismo social, y pluralismo de clases y de grupos sociales.

El sistema político democrático representativo también entra en crisis en nuestros días, y se tiene que enfrentar a nuevos retos y problemas. Éste necesita legitimidad no solo legitimidad democrática de su elección en su origen, sino también y además por la acción, por los resultados. La democracia tradicional y representativa se complementa y necesita de la democracia participativa, la cual tiene a su vez diversas manifestaciones.

2.1.1. Concepto de Gobernabilidad

Se refiere a un proceso por el que los diversos grupos integrantes de una sociedad ejercen el poder y la autoridad, de tal modo que al hacerlo, influyen y llevan a cabo

políticas y toman decisiones relativas tanto a la vida pública como al desarrollo económico y social. Estas últimas implican una relación individual de los hombres y mujeres con el Estado, la estructuración de los órganos del Estado, la producción y la gestión de los recursos para las generaciones actuales y venideras, así como la orientación de las relaciones entre los Estados.¹

En tanto que la gobernabilidad es una noción más amplia que la de potestad pública – cuyos principales elementos son la (Constitución, el parlamento, el poder ejecutivo y el poder legislativo) supone una integración entre las instituciones concebidas formalmente y las organizaciones de la sociedad civil. Los valores culturales y las normas sociales existentes, así como las tradiciones o las estructuras sociales, son variables esenciales que influyen en este proceso de interacción.

La gobernabilidad no tiene ninguna connotación normativa automática. Sin embargo dado que existe en la actualidad una preocupación internacional sobre la gobernabilidad, en tanto que factor de influencia sobre el desarrollo humano y medioambiente, será útil intentar señalar algunos criterios básicos que permitan evaluar la gobernabilidad en un contexto concreto. Estos criterios podrían ser: el grado de legitimidad, la representatividad, la responsabilidad ante el público y la eficacia de la gobernabilidad, así como el grado en el que el contexto en el que actúa la gobernabilidad se ve influenciado por la gestión de los asuntos públicos.

¹OLIAS DE LIMA Blanca, La Nueva Gestión Pública, Pearson Educación S.A Madrid 2001 pág. 38

2.1.2. Características de la Gobernabilidad

La gobernabilidad supone un modo de ejercer el poder en la gestión de los recursos económicos y sociales de un país, en particular desde la perspectiva del desarrollo y ello implica además la existencia de unos indicadores de comparación entre los que destacan los de grado o alcance de la transparencia y de la responsabilidad en materia de gestión pública.

La gobernabilidad supone además una reacción y una reafirmación de la perspectiva política y de su reorientación y actualización frente a la visión monetarista eficientista e individualista del neoliberalismo en los años setenta y ochenta del gobierno y de la gestión pública. Los valores del pluralismo, participación, representatividad plena, decisiones políticas reflexivas y participadas, solidaridad, equidad, ética, responsabilidad, eficacia, sé van a contraponer a los anteriores y van a postularse como propios.

Por otro lado, la gobernabilidad no se va a debatir, sino que se va a negociar y a consensuar. El grado de gobernabilidad va a estar sobre todo en función del ámbito mayor o menor de acuerdo, y de la amplitud de la representatividad participante en ese acuerdo.

La buena gobernabilidad implicara que el gobierno deberá actuar sobre la base de estos cuatro principios:

1. La percepción de la legitimidad
2. la importancia central del papel de los ciudadanos
3. la visión de un proyecto sobre la sociedad en la que actúa
4. la adaptación de la gestión pública

Pueden señalarse, al menos, tres aspectos de la gobernabilidad a la hora de su análisis y valoración:

- el tipo de régimen político en el que esta actúa
- el proceso de ejercicio de la autoridad gubernamental

- la capacidad del gobierno para formular políticas públicas y para ponerlas efectivamente en práctica

2.1.3. Efectos de la Gobernabilidad en la Gestión Pública

Una serie de criterios sobre los que existe un alto grado de consenso a nivel internacional, que deberán guiar la transformación de los aparatos y de los procedimientos administrativos, y que serían la base de las reformas administrativas venideras serían:

- la separación entre funciones políticas y funciones administrativas
- La adopción resuelta del principio de subsidiariedad
- La descentralización de las responsabilidades a favor de las organizaciones operativas o de línea
- El desarrollo de las funciones de gobierno político y de dirección administrativa a todos los niveles
- La correlativa desregulación de los mecanismos de gestión
- La adopción generalizada de la evaluación y del control de resultados

2.2. GERENCIA PÚBLICA

2.2.1. Funciones Gerenciales

Los libros de administración más usados en la actualidad, todavía se organizan alrededor de las funciones gerenciales, aun cuando en términos generales se han condensado en las cuatro funciones básicas de la administración: planificación, organización, dirección y control.²

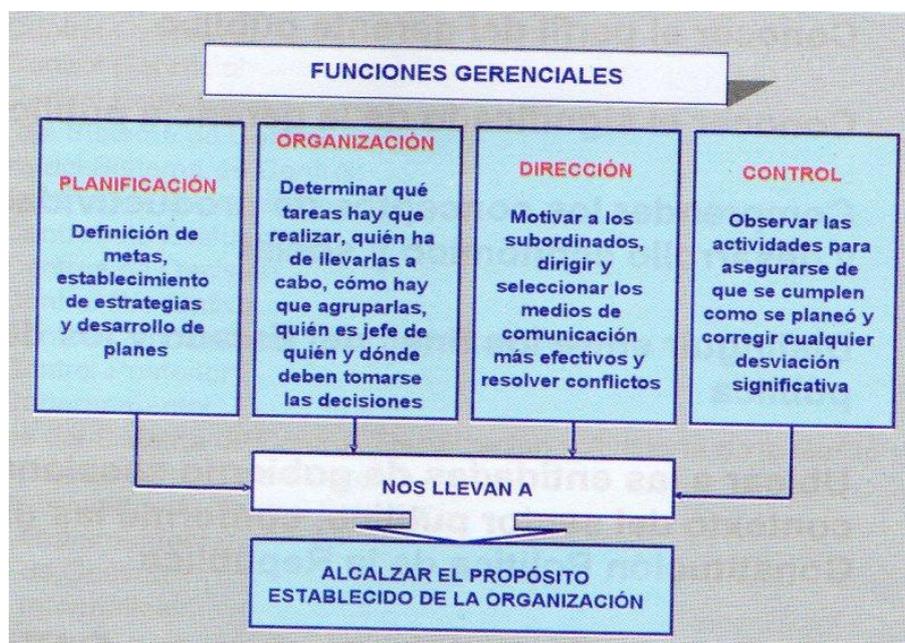
²SILVA Francisco, Administración Pública Local, Segunda Edición. Ecuador pág. 2

Dado que las organizaciones existen para alcanzar un propósito, alguien debe definirlo, así como los medios para alcanzarlo. La gerencia es ese alguien. La función de planeación requiere de la definición de las metas de una organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar dichas metas y la elaboración de planes para integrar y coordinar las actividades. Los gerentes también son responsables de diseñar la estructura de una organización, la cual comprende determinar que tareas hay que realizar, quien debe hacerlas, como deben agruparse, quien se reporta a quien y en que niveles se toman las decisiones.

Toda organización incluye gente y la obligación de la gerencia es dirigir y coordinar a esas personas. Esta es la función de dirección. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otros, seleccionan el mejor canal de comunicación o resuelven conflictos entre sus miembros, están dirigiendo.

La última de las funciones que desarrollan los gerentes es controlar. Una vez que las metas han sido establecidas y se han elaborado los planes (función de planificación), que los arreglos estructurales han sido delineados (función de organización) y que se ha seleccionado, entrenado y motivado a las personas (función de dirección), todavía algo puede salir mal. Para garantizar que las cosas salgan bien, es decir cómo se planifico, la gerencia tiene que observar el desempeño de la organización. El desempeño real debe ser comparado con las metas previamente establecidas y, si hay alguna desviación importante, es obligación de la gerencia ver que la organización vuelva al camino correcto. Este proceso de observar, comparar y corregir, es lo que llamamos función de control.

Gráfico 2. Funciones Gerenciales



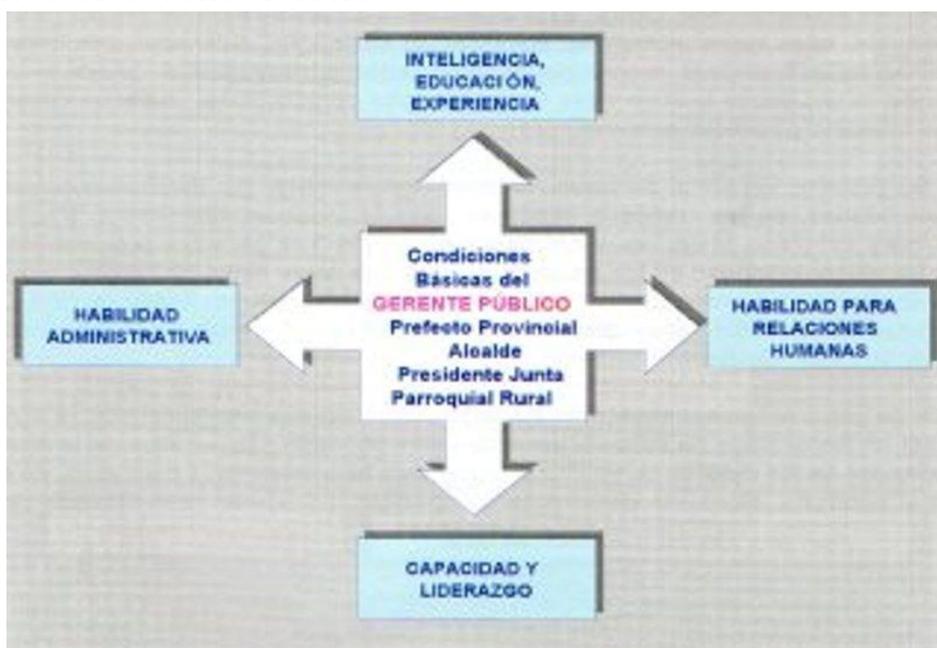
2.2.2. Gerencia Pública VS Gerencia Privada

La gerencia pública, en su definición más amplia, es la actividad de administrar recurso para lograr un fin determinado. En este sentido, no hay diferencia con la gerencia privada, con excepción de la naturaleza de los fines. El gerente público y privado administran recursos humanos similares, que en general podrían trabajar indistintamente en uno u otro sector y de hecho muchas personas rotan entre esos sectores a lo largo de su vida profesional. El gerente público y el privado también administran recursos financieros y materiales similares, que en un caso pertenecen al gobierno y en el otro a los accionistas de la empresa privada.

El objetivo principal de la gerencia pública, y por lo tanto la medida de la evaluación de su desempeño, es la calidad del servicio que presta. El mejoramiento de la calidad de un servicio requiere de la revisión de los procesos que se llevan a cabo para prestarlo. Esta revisión debe ser efectuada por las mismas personas que participan en el proceso. También se necesita comparar el desempeño de cada servicio con el de

organizaciones públicas o privadas similares y concentrarse en el cumplimiento de la misión fundamental del servicio. El gerente público debe poseer los mismos requisitos de competencia y habilidades que se exige en el sector público. En general, el gerente de una entidad del gobierno seccional, debe demostrar niveles razonables de: inteligencia, educación, habilidad administrativa, habilidad para las relaciones humanas y capacidad de liderazgo.

Gráfico 3. Gerente Público



El gerente público debe poseer la disposición y el interés para escuchar opiniones muy diversas sobre los temas de su responsabilidad, consultar la opinión de varios sectores y personas, evaluar con objetividad los diferentes puntos de vista y tomar la decisión que le parezca más acertada, sin temor a rectificar si la experiencia le demuestra que ha incurrido en un error.

La parcialidad o imparcialidad política, no es un atributo que debe calificar o descalificar a un gerente público. Sus ideas y convicciones personales, políticas, religiosas o de cualquier otra índole, no son relevantes, siempre y cuando no afecten negativamente el trabajo que debe realizar y lo impulsen a favorecer a la población a la cual debe servir.

Sin embargo, en un gerente público son importantes sus habilidades políticas, entre las que podemos mencionar las siguientes:

-Aptitud para relacionarse con el entorno político.

- Habilidad para entender que se pueden lograr resultados muy similares por diversas vías.
- Talento para reconocer que es preferible obtener resultados satisfactorios que resultados óptimos impopulares.
- Capacidad para admitir que muchos problemas humanos nunca pueden ser resueltos de manera definitiva.
- Paciencia para esperar el momento oportuno de una acción.
- Destreza para establecer alianzas con propósitos temporales comunes.
- Disposición para negociar con intereses opuestos.
- Competencia para presentar los temas de manera que sean aceptados por los interesados.

Todas estas habilidades, no serán eficaces, si no se corresponden con una conducta honesta y un sincero respeto por la gente. Los requisitos mencionados no solo son válidos para los altos gerentes públicos. Los gerentes medios y pequeños, como de municipios y juntas parroquiales rurales, también deben satisfacerlos; de lo contrario, como ocurre en algunos casos, se constituyen en obstáculos en lugar de agentes para el mejor desempeño de la gestión pública.

Los conocimientos, habilidades y destrezas de los gerentes públicos, pueden mejorarse, tanto a través de la experiencia como del adiestramiento formal. Este último debe incluir, no solo las áreas usuales en la formación de gerentes privados, tales como: economía, planificación estratégica, liderazgo, administración de recursos humanos, administración financiera, tecnología de información e investigación de operaciones, sino también aspectos particulares del sector público tales como: derecho constitucional, derecho administrativo, derecho laboral, derecho tributario y políticas públicas.

Las entidades del gobierno seccional del futuro, deberá regirse menos por decisiones autocráticas y funcionar más como comunidades, en las cuales lo importante sea la creación, distribución y utilización de nuevos conocimientos, para satisfacer mejor las necesidades colectivas. Los gerentes públicos deberán facilitar este proceso y delegar mayor autoridad en los empleados, para que éstos dejen de sentirse como instrumentos de otros y actúen unidos por un propósito común. La función de los

gerentes públicos ya no será de la figurar como héroes, comandando a sus tropas desde lo alto, sino apoyando al resto de la organización para que ésta preste un servicio de mejor calidad.

En los procesos de cambio, tan necesarios en los organismos del régimen seccional, la comunicación interna efectiva suele ser un factor clave de éxito. Si los empleados no están convencidos de la necesidad del cambio y no están informados de los detalles de su implantación y de la conveniencia para ellos, no colaborarán con el proceso y, por el contrario, ofrecerán resistencia e impedirán o limitarán la realización de los procesos de cambio.

2.2.3. El Estado y la Administración Pública

Si definimos a la administración en su sentido objetivo, como la realización de acciones que, con el uso de medios y recursos, se orienta a la obtención de fines, y si aplicamos esta concepción a la administración pública, encontramos que los fines que esta gestiona son los fines del Estado. Dichos fines se obtienen por la acción de distintas entidades y organismos que integran la macro organización del Estado, que en su conjunto, procuran el bien común.

Caracteriza a la macro organización estatal, la distribución del poder entre todas las entidades y organismos que integran la macro organización del Estado, que en su conjunto, procuran el bien común.

Caracteriza a la macro organización estatal, la distribución del poder entre todas las entidades y organismos que la integran, pues, busca un equilibrio basado en la legitimidad de los campos operacionales y en las restricciones de fuerzas entre sus diferentes órganos. Es parecido a un juego en el que participan todas las instituciones públicas con una cuota de poder expresado en sus facultades y atribuciones concedidas en la Constitución Política de la República y en la Ley. La coordinación solo se logra mediante la existencia de reglas del juego o normas que cada uno de los órganos y niveles de gobierno están llamados a observar.

2.2.4. Estructura del Sector Público

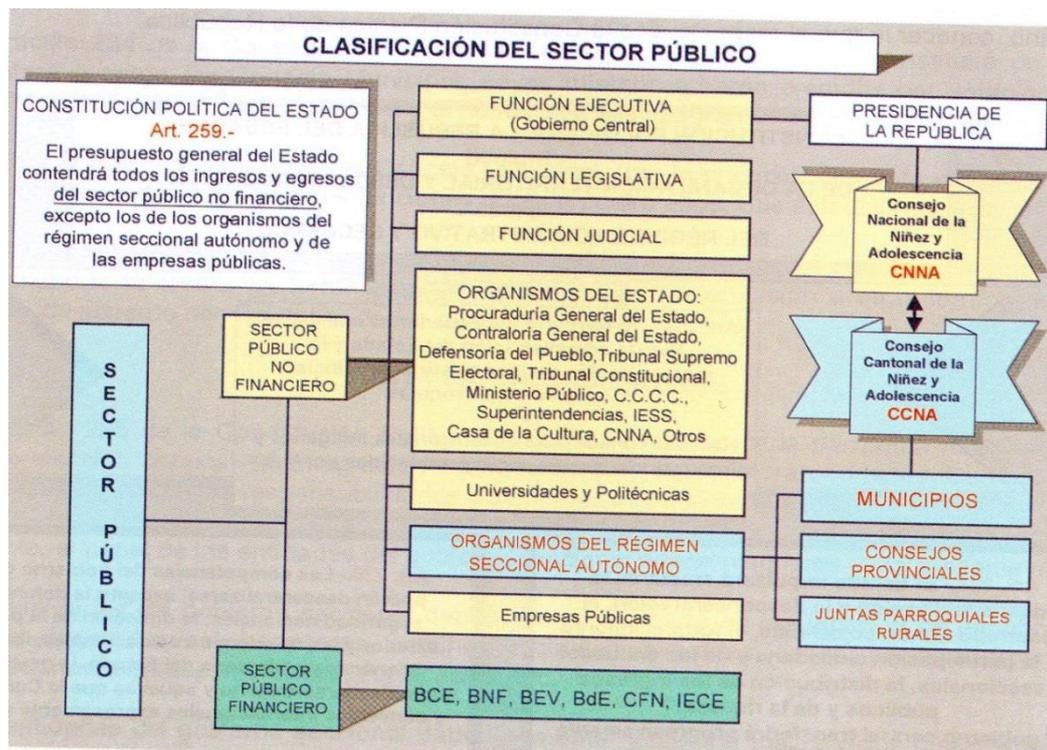
Debe entenderse como Sector Público al conjunto de entidades creadas, en primer término por la Constitución y, partiendo de lo que ésta señala, las creadas por leyes, decretos y ordenanzas, cuyo fin no es otro que la realización y concreción de los deberes que se le han impuesto al Estado, a través de sus diferentes estamentos, los mismos que se encuentran comprendidos de manera muy general en el artículo 3 de la Constitución Política de la República.

El Sector Público es también conocido con el nombre de Administración Pública, definición que si bien está contenida en el recientemente sustituido Glosario de Términos del antiguo Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, en nuestro criterio no es del todo exacta, por cuanto el Sector está conformado por los entes que tienen a su cargo la administración pública, mientras que ésta última no es sino una actividad que, por mandato de la Constitución y demás normas que conforman el ordenamiento jurídico ecuatoriano, están en la obligación de realizar dichos entes, para satisfacer el interés general en los términos del mencionado artículo 3 de la Constitución Política.

Cabe citar lo que señala el Diccionario de Hacienda Pública de los Profesores españoles Enrique Langa y José María Garaizábal: “el principal hecho diferenciador del Sector Público- del sector privado- es que éste actúa revestido de una autoridad de carácter coactivo que se deriva, a su vez, de la soberanía del Estado y de los entes menores o a él subrogados en que puede delegar”.

Esta autoridad, a la que se refieren los mencionados profesores, se manifiesta en las atribuciones que el Estado les otorga a los distintos entes que conforman el sector público y cuyo ejercicio está en gran parte condicionado a la provisión de recursos que le haga el Estado a través de los mecanismos previsto en la Ley. Son únicamente las entidades contenidas expresamente en el Art. 118 de la Constitución Política de la República, así como las que sean creadas de conformidad con el mandato que da esta norma, las que deben considerarse como integrantes del Sector Público ecuatoriano.

Gráfico 4. Clasificación del Sector Público



De lo dicho

anteriormente, se puede afirmar que el Sector Público se encuentra dividido en dos grandes grupos, el Sector Público Financiero y el Sector Público no Financiero, cada uno conformado por distintas entidades encargadas de administrar las actividades que debe cumplir el Estado y que les han sido encomendadas mediante el acto jurídico de su creación o mediante reformas a éstos.

Las operaciones de producción de bienes y servicios públicos, se realizan dentro de un marco organizacional conocido con el nombre de Administración Pública. En la organización del sector público, se puede decir que, los programas, actividades, proyectos y las unidades descentralizadas y desconcentradas, constituyen las células donde efectivamente se realizan los procesos de producción de bienes y servicios. Los programas y proyectos del sector público se desarrollan por intermedio de las diversas entidades públicas, dependiendo de las características de sus productos o servicios y a quienes van dirigidos. En consecuencia, es importante estructurar la organización del sector público de una manera viable, para que facilite la concesión del bienestar de la sociedad.

Al establecer la estructura del sector público, se debe perseguir que todas sus entidades y organismos constituyan sistemas viables, y si las formas de organización

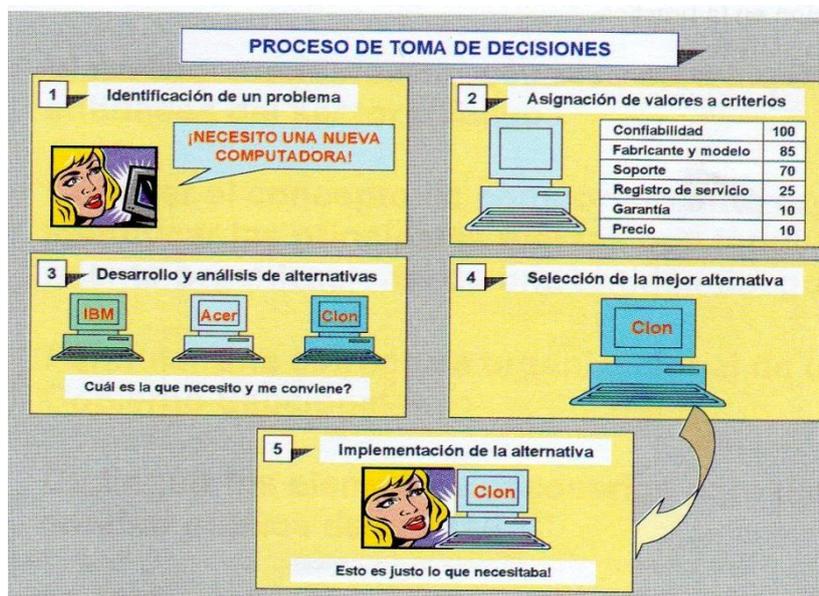
que se plantean constituyen de por sí sistemas viables. La viabilidad de las organizaciones no está centrada en las estructuras en sí, sino un modelo de organización del sector público, debe centrarse en el conocimiento de la forma en que deben funcionar las organizaciones para que sean viables.

En este contexto, para delimitar el campo de acción del Estado, es conveniente tener presente los siguientes conceptos que constan en el Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva:

“La Administración Pública Central tendrá personalidad jurídica única para el cumplimiento de sus fines. Sus órganos dependientes o adscritos tendrán solo las respectivas competencias asignadas. La Administración Pública Institucional, está conformada por las entidades de derecho público creadas por o en virtud de una Ley, con personalidad jurídica y patrimonio propio, diferente al de la Administración Pública Central”.

2.2.5. Proceso de toma de decisiones

Gráfico 5. Proceso de toma de decisiones



2.3. SISTEMA DE ORGANIZACIÓN

2.3.1. Características Generales de las Entidades Públicas

Las entidades públicas tienen características propias, que las diferencian de las entidades privadas, las cuales deben ser tomadas en cuenta en todo momento. Las organizaciones públicas se ubican en un ambiente más influido por las condiciones políticas, más abierto a la opinión pública, por lo tanto requieren de mayor coordinación.

Los objetivos que persiguen las organizaciones públicas son, en general, múltiples y suelen estar menos claramente definidos. Las normas legales y los requisitos de procedimiento influyen de manera directa y decisiva sobre muchos de los componentes de la organización pública.

En la organización pública, los controles propios y externos suelen ser más numerosos y estrictos que para las organizaciones privadas, en consecuencia, los procesos de control tienden a ser bastante más formales, están sometidos a condicionamientos y suelen tener menor flexibilidad.

En las entidades públicas es mucho más frecuente encontrarse en situaciones en las cuales es necesario introducir cambios en las organizaciones existentes (reorganizar), que diseñar y realizar una organización partiendo de cero (organizar). La organización pública es un medio para lograr objetivos, por lo tanto debe estar subordinada a una estrategia.

En las grandes aglomeraciones urbanas y en sus cinturones suburbanos, tienen su sede las fuentes y los centros de la actividad económica, de la vida cultural, de la ciencia, la tecnología y el poder político. Pero los centros urbanos y rurales son también los focos de toda la gama de problemas de la vida moderna. Estos problemas que se originan en los consejos provinciales, municipios y parroquias rurales, tienen efectos de todo tipo, inclusive modificando el carácter de los pueblos.

2.3.2. La Organización de los Gobiernos Seccionales

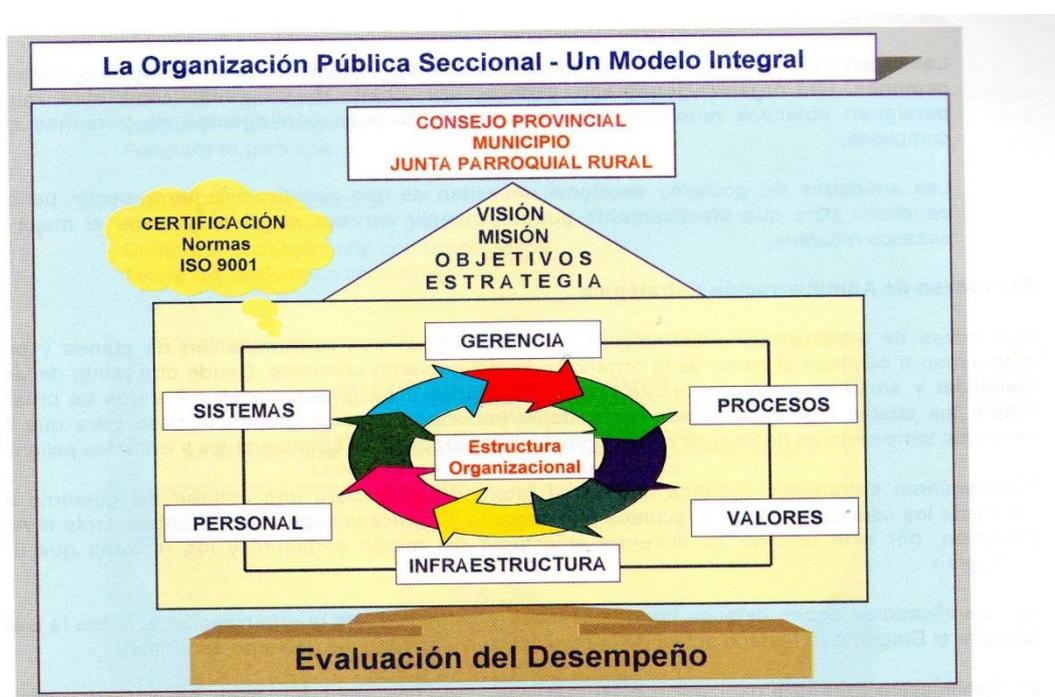
Organizar una entidad pública equivale al diseño de una casa. Reorganizar, equivale al diseño y ejecución de la refacción de una casa ya existente, con gente habitándola. En

ambos casos estamos en presencia de actividades de diseño, pero son situaciones distintas.

En el sector público, lo más frecuente es introducir cambios a las organizaciones que ya existen y se encuentran en funcionamiento.

La organización es una construcción gerencial para poder lograr los objetivos que ésta tiene bajo su responsabilidad. Para construir o reconstruir una organización pública del gobierno seccional, es conveniente comenzar por sentar bases sólidas, por esta razón, es necesario señalar las premisas que sirven de sustentación para emprender un proceso de organización o reorganización:

Gráfico 6. Modelo Integral



Organizar es una Responsabilidad Gerencial

Organizar es, junto con los procesos de planificación, dirección y control, una de las responsabilidades básicas de los gerentes en cualquier circunstancia y nivel. La acción de un gerente es inconcebible sin una organización, por lo que se dice según algunos entendidos, que la gerencia es el arte de lograr objetivos a través de otras personas.

La Organización es más que su Estructura

Es muy frecuente pensar que la organización es sólo lo que se representa en un organigrama, es decir la estructura formal de la división del trabajo, de las

comunicaciones y del nivel de responsabilidad. Un enfoque adecuado de la organización implica adoptar un concepto de la misma, como un sistema complejo en el cual interactúan diversas variables: los objetivos y estrategias, estructura organizativa, sus recursos humanos, sus sistemas y procesos, el estilo gerencial y los mecanismos de decisión y participación, los valores y cultura de la organización, sus recursos y las habilidades resultantes de la organización en su conjunto.

La Organización es Situacional

Una organización debe diseñarse para lograr sus fines de la manera más eficiente posible, en circunstancias específicas de recursos y ambiente.

La Estrategia precede a la Estructura

Según las buenas prácticas de la gerencia, no puede diseñarse ni evaluarse una organización, ni su estructura específica, sino en referencia a los objetivos para los cuales existe la organización y a las estrategias que debe desarrollar para lograrlos en las circunstancias específicas de dotación de recursos y del ambiente que la influye.

Cambio Organizacional Planificado

Las organizaciones son relaciones sociales diseñadas y planificadas para facilitar el logro de objetivos comunes. Las organizaciones son, y deben ser, objeto de un diseño consciente, mucho más si persiguen objetivos relevantes y que agrupan grandes contingentes de personas en sistemas complejos.

Las entidades del gobierno seccional necesitan de una planificación permanente, periódica, como condición para que efectivamente puedan cumplir con sus objetivos y hacer el mejor uso de los escasos recursos.

2.3.3. El Proceso de Administración Estratégica

El proceso de administración estratégica está relacionado con la formulación de planes y políticas que determinan o cambian el curso de la organización del gobierno seccional. Desde otro punto de vista, permite identificar y analizar sistemáticamente las oportunidades y peligros actuales y los que se presenten en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que el gobierno

seccional tome mejores decisiones en el presente, para explotarlas oportunidades y evitarlos peligros futuros.

Planeamiento estratégico significa diseñar el futuro deseado para una entidad del gobierno seccional e identificar los caminos, medios y recursos para lograrlo. El proceso supone como antecedente el Análisis de la Situación, por este término se entiende el estudio del medio ambiente y los factores que lo afectan y configuran.

Los planificadores deben detectar las necesidades y tendencias de la organización y, sobre la base de ellas, formular el Diagnóstico (estado actual de la organización - entidad del gobierno seccional).

La planificación para la organización o reorganización de una entidad pública, es especialmente importante cuando se trata de realizar cambios de importancia y significación que necesitan de un tiempo para realizarse.

A continuación se presentan en orden cronológico, los siete pasos básicos para reorganizar una entidad pública con éxito:

Paso 1. Definir los objetivos a lograr:

- Identificar la Misión
- Identificar los objetivos y estrategias
- Definir el desempeño deseado

Paso 2. Analizar la organización actual:

- Analizar íntegramente la organización
- Analizar las fortalezas y debilidades
- Analizar las oportunidades y amenazas
- Analizar causas y efectos

Paso 3. Definir los cambios necesarios:

- Determinar los asuntos a resolver
- Determinarlos asuntos clave
- Definir los objetivos específicos a lograr

Paso 4. Diseñarla organización futura:

- Identificar las opciones
- Definir los criterios de diseño
- Evaluarlas opciones
- Definirla Organización Meta

Paso 5. Planificarlos cambios organizacionales:

- Definir la estrategia global de cambio
- Definir las fases del cambio
- Diseñar los programas de acción
- Definir los cronogramas de actividad

Paso 6. Ejecutar los cambios organizacionales:

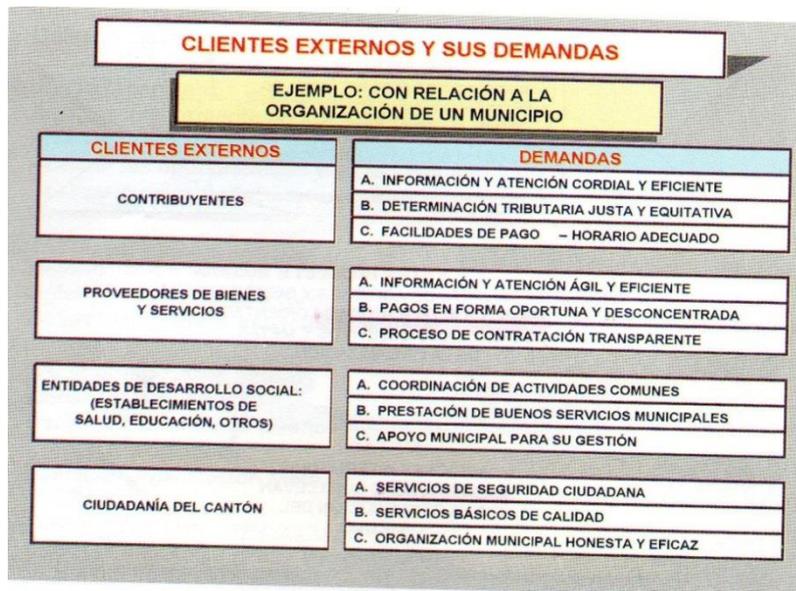
- Definir la organización para el cambio
- Asegurar el liderazgo para el cambio
- Asegurarla participación para el cambio

Paso 7. Realizar seguimiento y control:

- Realizar el seguimiento del proceso
- Comparar el desempeño con los objetivos
- Tomar las decisiones correctivas

2.3.4. Análisis de la Situación Actual





2.3.5. Fuerzas para el Cambio Organizacional

Las fuerzas necesarias para lograr el cambio organizacional son:

- La NECESIDAD sentida que motive hacia el cambio;
- La presencia de una VISIÓN de hacia dónde conduce el cambio; y,
- La provisión de un LIDERAZGO adecuado para la acción del grupo y el desarrollo de una fuerza de empuje colectivo orientada en la dirección deseada.

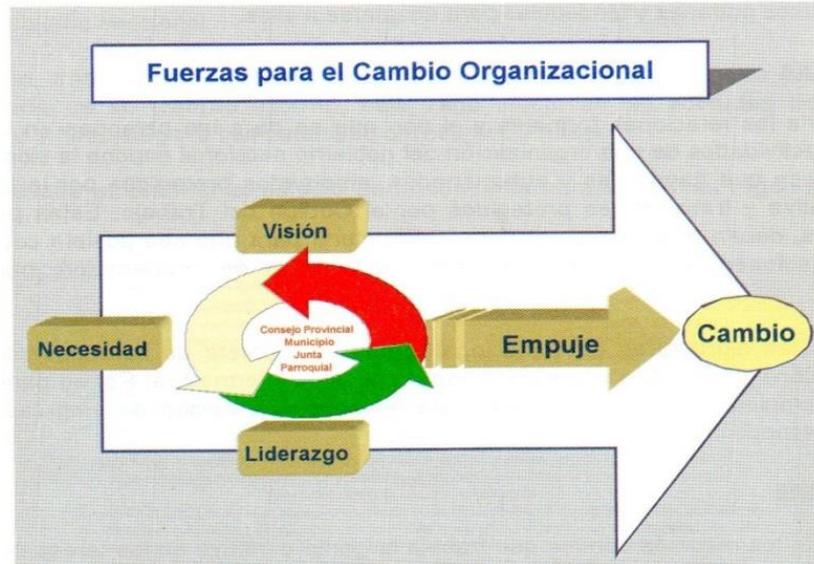
Para que el cambio se origine, debe despertarse una necesidad sentida. Nadie emprende un proceso de cambio que puede llevar a romper costumbres y rutinas establecidas, si no ve una auténtica necesidad de hacerlo. Todos estamos dispuestos a cambiar si vemos una verdadera necesidad de ello. La necesidad es la fuerza que desencadena el cambio.

Para que el cambio entusiasme es preciso que se desarrolle una visión positiva del futuro a lograr. Es necesario que se visualice una situación mejor que la presente. Es necesario que se sienta que los resultados del esfuerzo de cambio conducirán a un futuro deseable. La visión es el valor que motiva a cambiar.

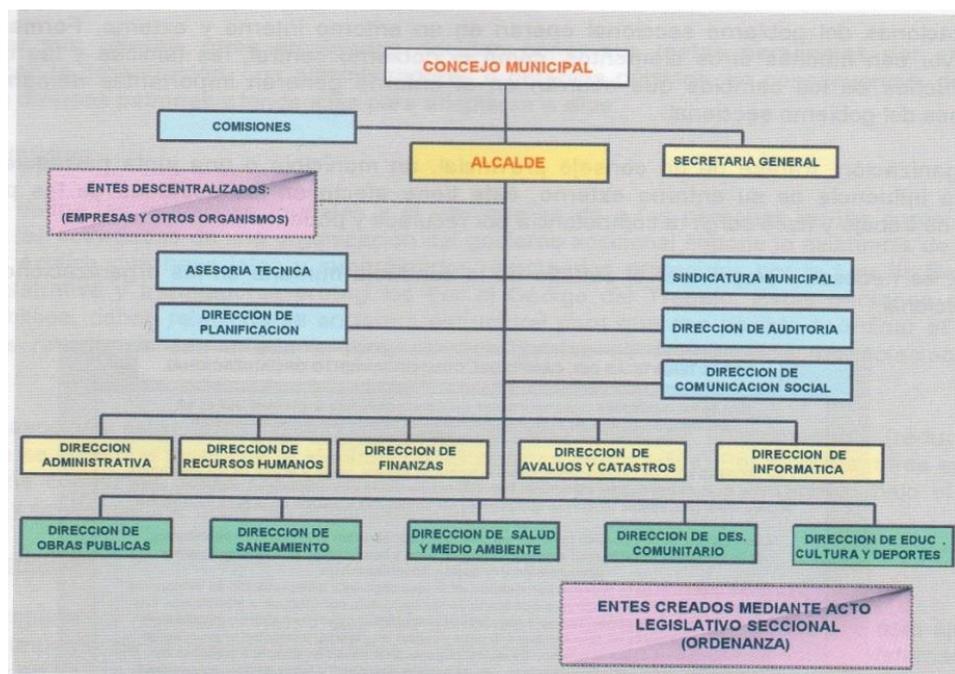
Un simple grupo de personas, sin conducción, no es capaz de un esfuerzo sostenido que tienda hacia un objetivo. Para que la acción de las personas y grupos se oriente adecuadamente, es preciso un liderazgo. Los grupos funcionan conducidos por líderes que facilitan y orientan los esfuerzos colectivos.

Si se ha despertado una necesidad, desarrollado una visión y existe un auténtico liderazgo, el grupo desarrollará el empuje efectivo para conseguir el cambio positivo. El empuje colectivo es lo que realiza el cambio.

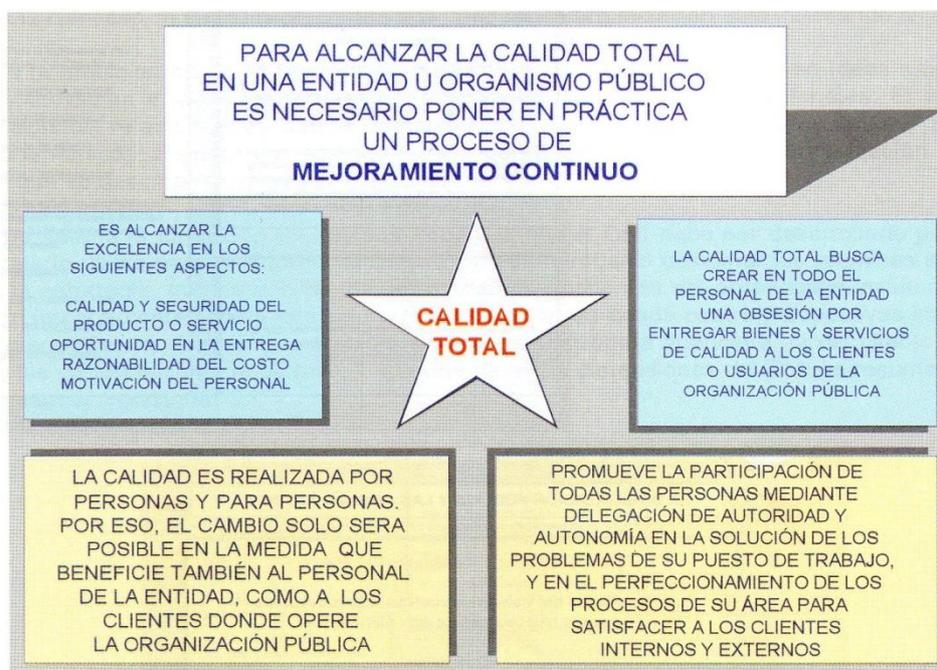
Gráfico 7. Fuerzas para el cambio organizacional



2.3.6. Modelo de Estructura Organizacional de un Municipio



2.3.7. Organización Pública de Calidad



2.4. SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Se puede definir al sistema de recursos humanos, como el conjunto de principios, normas, métodos y procesos relacionados con la administración de personal de una entidad del gobierno seccional (consejo provincial, municipio o junta parroquial rural), con el objeto final de obtener el máximo de producción mediante el mínimo esfuerzo.³

Desde otro punto de vista, la administración de personal implica la planificación, supervisión, dirección y coordinación de las actividades que contribuyen para la realización de sus objetivos específicos con el mínimo esfuerzo, con un espíritu de cooperación y con la debida consideración por el genuino bienestar de todos los componentes de la organización.

La administración de personal tiene tres grandes grupos de actividades:

- a) Reclutamiento y selección de personal capaz;

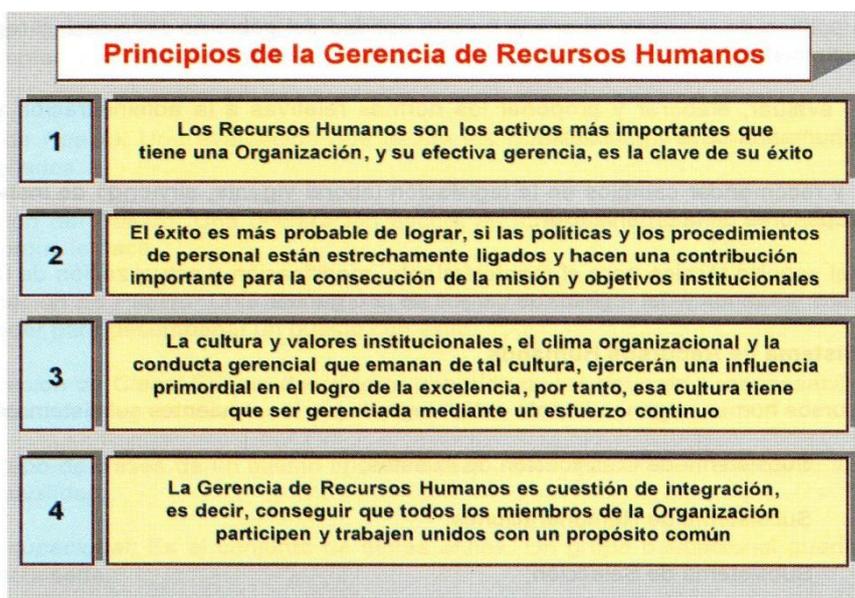
b) Mantenimiento del espíritu de cooperación de todo el personal, a fin de cumplir con la misión de la organización; y,

³SILVA Francisco, Administración Pública Local, Segunda Edición. Ecuador pág. 35

c) Utilización de los servicios del personal de manera efectiva. Es decir, el aprovechamiento racional de los esfuerzos del recurso humano, para obtener del mismo, la más eficiente colaboración en beneficio de las actividades desarrolladas por la organización.

El sistema de administración de los recursos humanos, se caracteriza por la naturaleza peculiar de las políticas, directrices y de las formas fundamentales de organización. El establecimiento de un sistema de personal basado en el mérito, será posible o imposible, conforme las circunstancias políticas. Una vez establecido el sistema, su efectividad dependerá siempre de las bases culturales y políticas en que se sustente.

2.4.1. Principios de la Gerencia de Recursos Humanos



2.4.2. Planificación de los Recursos Humanos

La planificación de los recursos humanos es el proceso mediante el cual la gerencia se asegura que tiene el número y tipo de personas en los lugares exactos, en el momento preciso, y que son capaces de completar las tareas que ayuden a la organización a cumplir con la misión y objetivos de manera eficaz y eficiente. En otras palabras, la

planificación de recursos humanos, traduce los objetivos de la organización en términos de los servidores y trabajadores necesarios para cumplir esos objetivos.

Evaluación actual: Generalmente, esto se hace mediante la generación de un listado del personal de la organización. Para la mayor parte de las organizaciones, debido a la disponibilidad de modernos sistemas de información computarizados, generar un listado o inventario de los recursos humanos no es una tarea muy difícil. La Información de entrada de este Informe se obtiene de las formas llenadas por los mismos empleados. Dichas referencias pueden incluir nombre, escolaridad, entrenamiento, empleo anterior, idiomas, capacidades especiales y habilidades especializadas de cada empleado de la organización. Esta información permite que la gerencia evalúe qué talentos y habilidades están a su disposición en ese momento.

Evaluación futura: Las necesidades futuras de recursos humanos las determinan los objetivos y estrategias de la organización. La demanda de personal es el resultado de la demanda de productos o servicios de la organización. Con base a la definición clara de objetivos, la gerencia puede tratar de establecer el número y combinación de recursos humanos para alcanzar dichos objetivos.

Desarrollo de un programa a futuro: Después de haber evaluado, tanto las capacidades actuales como las futuras, la gerencia está en posición de poder determinar sus requerimientos, tanto en número como en tipo, y resaltar las áreas en las que la organización pudiera tener exceso de personal. Así, puede desarrollarse un programa que haga corresponder los estimados con los pronósticos de disponibilidad de personal para el futuro. De este modo, la planificación de recursos humanos no sólo proporciona información que guía las necesidades de personal, sino que también ofrece proyecciones de necesidades y disponibilidades de recursos humanos futuros.

2.4.3. Objetivos del Sistema de Recursos Humanos

Los principales objetivos de un sistema de recursos humanos son:

- Emitir la política de recursos humanos para la entidad del gobierno seccional, y regular el régimen de carrera administrativa.

- Analizar, evaluar, elaborar y proponer las normas relativas a la administración y desarrollo de los recursos humanos de la organización.
- Analizar y recomendar cambios en la legislación laboral vigente, sirviendo de instancia asesora a los niveles superiores de la organización.
- Proveer el soporte técnico para el mantenimiento, modificación y actualización de la base de datos de los recursos humanos y del registro de cargos de la organización.

2.4.4. El Proceso de Administración de los Recursos Humanos

Si el proceso se ejecuta de manera adecuada, dotará a la organización de empleados competentes y de alto rendimiento, que sean capaces de sostener su desempeño a largo plazo.

En la figura que aparece a continuación, se observan los principales componentes del proceso de administración de los recursos humanos.



2.5. SISTEMA DE PLANIFICACION

La Planificación, en su metodología más sofisticada como en la más rudimentaria, siempre se conceptuó como un proceso racional, lógico, analítico y sintético, que partiendo del análisis de la realidad, fija un objetivo hacia el cual se encamina una acción coordinada para lograrlo en un determinado tiempo y con la mayor eficacia posible.

Este proceso podría sintetizarse planteando las siguientes preguntas:

- ¿Qué se debe hacer?
- ¿Cómo hacerlo?
- ¿Cuándo hacerlo?
- ¿Cuánto costará?
- ¿Qué medidas de ejecución satisfactoria establezco?
- ¿Cuánto se ha progresado?
- ¿Qué medidas correctivas se deben aplicar?

Estas preguntas se articulan en varias operaciones, una específicamente de planificación y otras que miran más a procesos administrativos y consecuentes a la planificación, como son: la Organización, la Dirección y el Control.

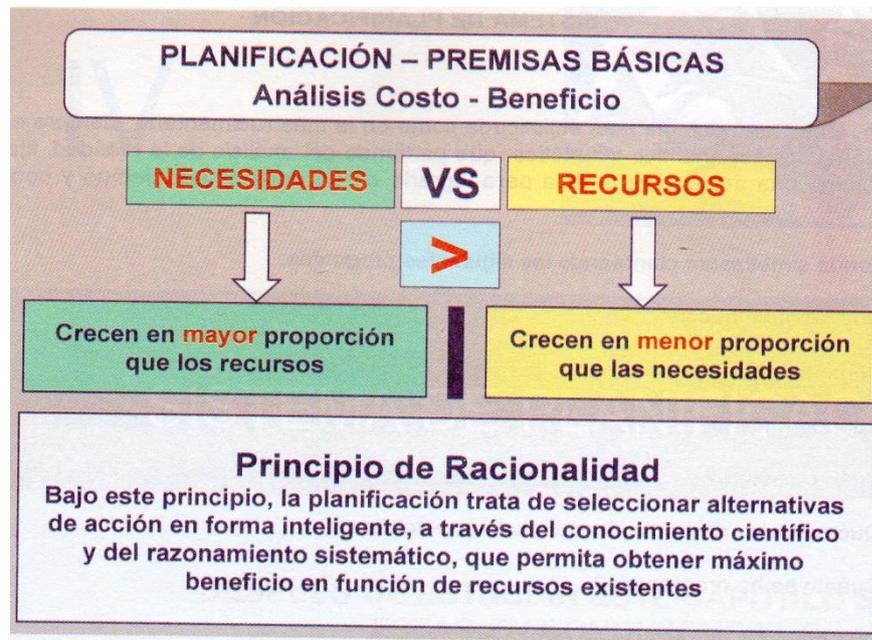
2.5.1. Planteamiento de las Decisiones Gubernamentales

Un gobierno moderno, sea central o local, se enfrenta a la difícil tarea de atender un gran número de necesidades públicas, cuya satisfacción demanda un volumen de recursos casi siempre disponibles en magnitudes inferiores a las requeridas por tales necesidades. De allí, la permanente interrogante que debe resolver el gerente público, en el sentido de elegir la forma y cuantía de empleo de recursos a los fines de la prestación de servicios públicos, y responder con ello a las crecientes demandas de la comunidad. Dicha interrogante puede plantearse en términos de:

- ¿Qué objetivos fijar a la actividad desarrollada por el sector público?
- ¿Cuáles programas desarrollar para alcanzar dichos objetivos?
- ¿Cuánto desarrollar en cada programa y cuál sería su costo?

Los anteriores elementos constituyen la guía para la toma de decisiones públicas, la cual se concretará tomando como base las siguientes circunstancias:

- Necesidades públicas en creciente aumento.
- Recursos públicos en cantidades casi siempre crecientes, pero en proporción inferior al incremento de las necesidades.
- Necesidad de crear programas de tal forma que sea posible obtener la máxima satisfacción con el empleo óptimo de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.



2.6. SISTEMA DE INVERSIÓN PÚBLICA

La comunidad de una provincia, de un cantón o de una junta parroquial rural, busca siempre aumentar su grado de bienestar, en consecuencia, hay la necesidad de adoptar una estrategia para lograr el desarrollo económico y social de su respectiva jurisdicción territorial; por tanto, el proceso que resuelva las diferencias respecto de este tema, debería ser político.

Ni los economistas ni los sociólogos tienen el derecho de emitir juicios de valor a nombre de la comunidad, si tienen en cambio, la obligación de aclarar las implicaciones económicas y sociales de las decisiones valorativas que propongan los políticos frente al problema del desarrollo local y provincial.

Cualquier estrategia que se plantee para lograr el desarrollo local y provincial, debe contemplar aspectos sobre: el crecimiento, la equidad, la racionalidad en el uso de recursos y la estabilidad. Por crecimiento debe entenderse el propender a aumentar la cantidad de bienes y servicios que se ponen a disposición de la comunidad. Por equidad, que estos bienes y servicios se distribuyan con espíritu de estricta justicia.

El uso racional de recursos naturales, especialmente de aquellos no renovables, constituye un caso clásico de un problema macroeconómico cuya determinación es responsabilidad de los estrategas políticos, los que sólo la pueden transferir a los

técnicos evaluadores, si a la vez le definen los parámetros que expresen los criterios valorativos que se deben aplicar. En lugar de ello, muchas veces los políticos rehuyen esa responsabilidad y pretenden transferírsela a los técnicos, que resultan entonces tomando decisiones políticas, sin que ésta sea su verdadera función como técnicos.

La estabilidad constituye un objetivo evidente, pero incluye necesidades meritorias muy variadas de la sociedad, como por ejemplo: la paz laboral, el control de la tecnología, los niveles de educación, vivienda, salud y sistemas de control de la gestión pública.

Hay proyectos que pueden contribuir en forma significativa al cumplimiento de uno o más de estos logros. Hay que recordar sin embargo, que el grupo de proyectos que un gobierno implanta, debe en conjunto generar recursos financieros como para pagar el uso y la devolución del capital y excedentes, de tal forma que permitan un crecimiento auto-sostenido. Por ello, no se debe abusar de la valoración artificial de los beneficios indirectos de los proyectos.

Debido al afán de superación del hombre, el crecimiento debe ser un objetivo de cualquier sistema político, sea éste nacional, provincial o local. El crecimiento demográfico hace aún más necesario el aumento en el volumen de bienes y servicios disponibles para la población.

La evaluación sistemática y racional de los proyectos, contribuiría a mejorar la eficiencia de la estructura del aparato productivo. Su instrumentación puede servir por igual a cualquier estrategia coherente que se proponga para el desarrollo económico y social, siempre y cuando los planificadores políticos determinen clara y precisamente los parámetros valorativos que se deben emplear.

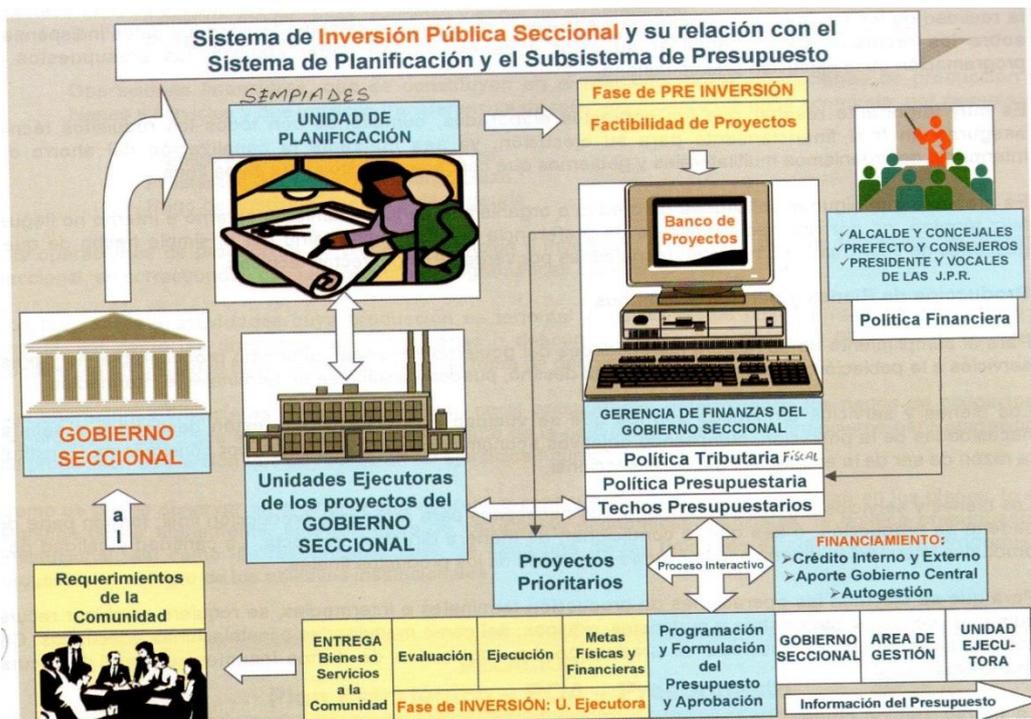
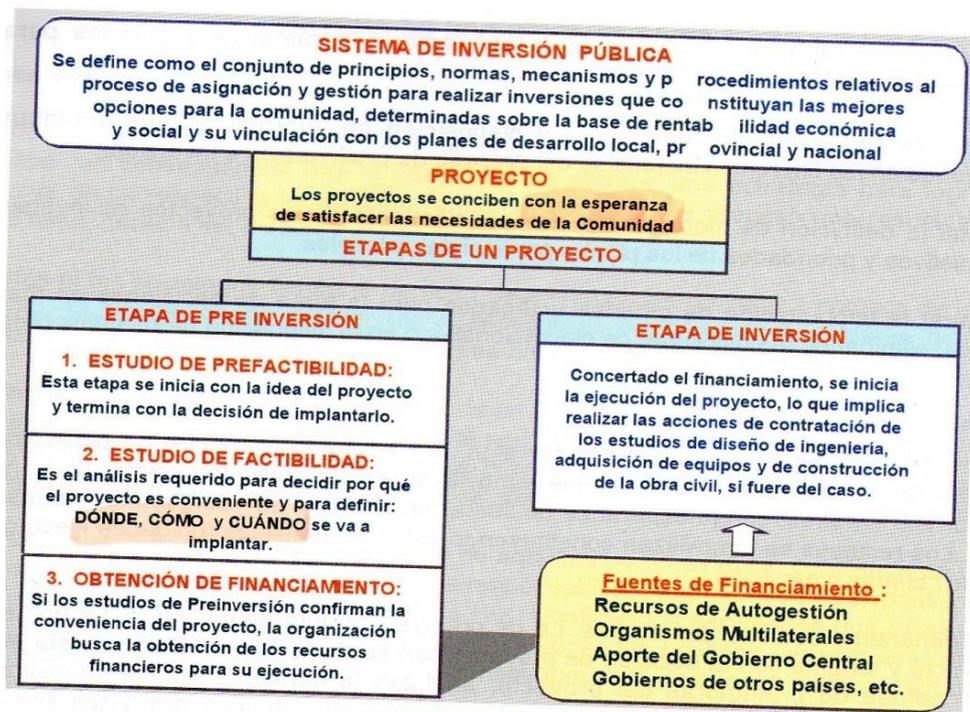
2.6.1. Concepto de Inversión Pública

Al sistema de inversión pública se le define como el conjunto de principios, normas, mecanismos y procedimientos relativos al proceso de asignación y gestión, para realizar las Inversiones que constituyan las mejores opciones para la comunidad, determinadas sobre la base de criterios de rentabilidad económica y social y su vinculación con los planes de desarrollo.⁴

El sistema de inversión pública de los gobiernos seccionales, debe tener como propósito:

- Instaurar y consolidar las actividades de formulación y evaluación de proyectos, de modo que su presentación constituya un requisito para optar por la asignación de recursos.
- Asegurar la adecuada relación con el sistema de planificación y constituirse en el principal vínculo con el sistema de administración financiera en general, y con el subsistema de presupuesto en particular.
- Establecer las guías y orientaciones metodológicas, parámetros y criterios para la formulación, ejecución y evaluación de proyectos.
- Facilitar la captación, procesamiento y disposición de información que contribuya a la toma de decisiones en las diferentes instancias del proceso de pre inversión e inversión.
- Facilitar la definición de modalidades de financiamiento de los proyectos de inversión, en función de los objetivos y prioridades de los planes provinciales y locales.
- Asegurar la implantación de criterios unificados para la toma de decisiones en materia de inversión pública, eliminando la posibilidad de discrecionalidad en la asignación de recursos presupuestarios.

⁴SILVA Francisco, Administración Pública Local, Segunda Edición. Ecuador pág. 60





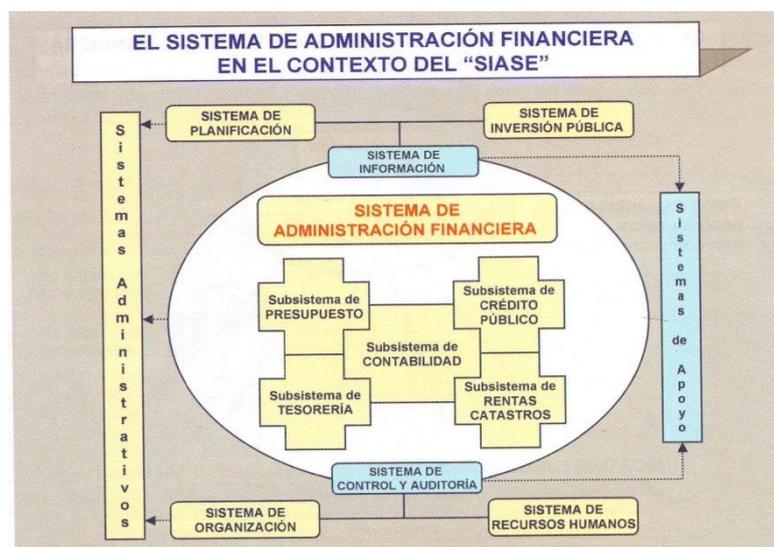
2.7. SISTEMA DE ADMINISTRACION FINANCIERA

En el ámbito del sector público, se define al sistema de administración financiera, como el conjunto de subsistemas, principios, normas, recursos y procedimientos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarias para captar los fondos públicos, y aplicarlos para la concreción de los objetivos y metas de una entidad pública en forma eficiente.

Desde otro punto de vista, a la administración financiera pública también se la define, como un sistema integrado que, mediante la planificación, determinación, obtención, utilización, registro, información y control, persigue la eficiente gestión de los recursos financieros, para la satisfacción de las necesidades colectivas.

Las entidades del gobierno seccional, a través de las unidades que desarrollan la función financiera, son las responsables de administrar los tributos, de programar y evaluar el presupuesto, de realizar la gestión de las operaciones del crédito público, de regular la administración de las rentas y del tesoro institucional, y de contabilizar las transacciones relacionadas con la captación y utilización de los recursos financieros. Los recursos humanos, materiales y tecnológicos que demandan el funcionamiento de estas unidades, forman parte del sistema de administración financiera pública o gubernamental.

La actividad financiera pública se ocupa de generar, obtener y utilizar los recursos monetarios requeridos para la satisfacción de las necesidades institucionales.



2.7.1. Centralización Normativa y Descentralización Operativa

La característica fundamental del sistema de administración financiera, consiste en la aplicación del principio de Centralización Normativa en un solo organismo rector, y la Descentralización Operativa en el nivel de cada una de las unidades ejecutoras de los programas y proyectos institucionales, que debe aplicarse considerando los siguientes preceptos generales:

- Efectividad de resultados;
- Eficiencia operativa;
- Gestión financiera integrada;
- Transparencia de gestión; y,
- Difusión de información financiera veraz y oportuna.

La Centralización Normativa implica que el ministerio a cargo de las finanzas públicas, en calidad de organismo central rector de la función financiera del gobierno central, a través de las unidades financieras centrales de los gobiernos seccionales, tiene competencia para dictar normas o definir las reglas de juego para el adecuado funcionamiento de la administración financiera pública de las entidades y organismos del gobierno seccional; normas que deben ser cumplidas por todas las unidades responsables de la planificación y ejecución de los programas y proyectos institucionales.

La Descentralización Operativa significa que las unidades ejecutoras de los programas y proyectos de cada una de las entidades del gobierno seccional, tienen responsabilidad directa por la administración de los mismos, en consecuencia, disponen de facultad para realizar todas las operaciones inherentes a la gestión administrativa y financiera institucional.

Los conceptos de centralización y descentralización, no son contrapuestos, sino más bien complementarios. En un sistema adecuadamente estructurado es necesario lograr un adecuado equilibrio entre las funciones que deben estar centralizadas y las que deben estar descentralizadas.

2.8. SISTEMA DE INFORMACIÓN

2.8.1. Elementos del Sistema de Información

El concepto de Sistema, en su aplicación a la administración, es un conjunto de componentes, de recursos, decisiones, acciones y procedimientos internamente relacionados entre sí por un propósito común, cuyos elementos componentes son:

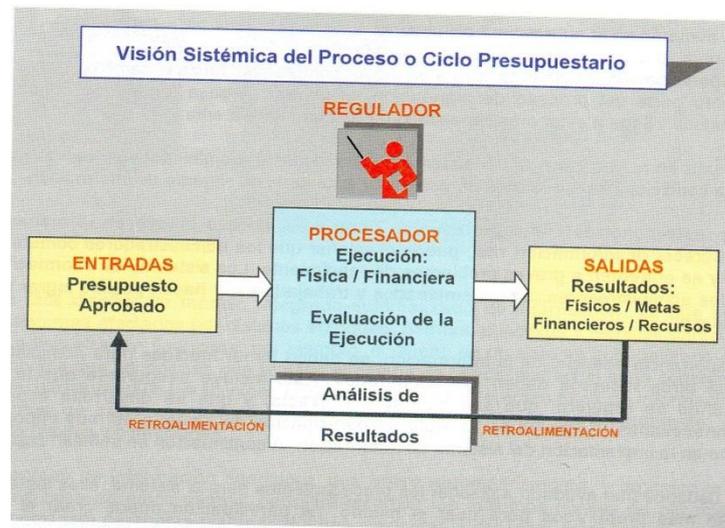
Entradas o Insumos: Que ingresan al sistema, en cuyo interior se van transformado o convirtiendo en productos o salidas. En el caso de la administración pública, ellos son el trabajo del personal, los recursos: financieros, materiales, tecnológicos y de tiempo, y los medios: planificación, organización, ejecución y control.

Salidas o Productos: Son el resultado de la acción de un proceso o la expresión material de los objetivos del sistema. En la administración pública, los productos son los bienes y servicios que satisfacen las necesidades de la colectividad del cantón.

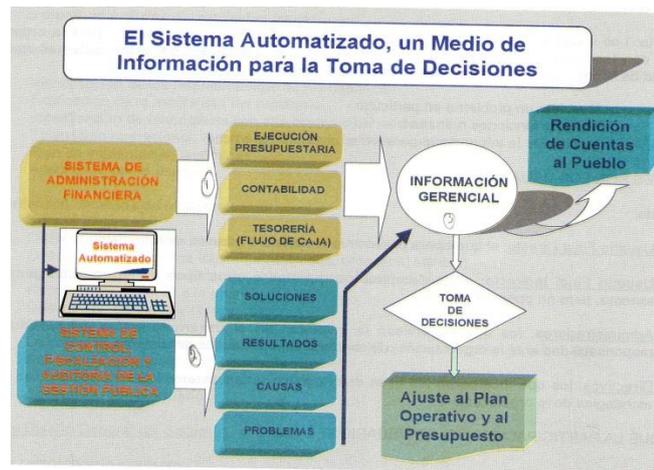
Procesador: Es el que transforma el estado original de los insumos o entradas en productos o salidas. Factor determinante del procesador es la tecnología utilizada, la que depende de la clase o tipo de sistema. En la administración pública, el procesador está constituido por normas, procedimientos, órganos, etc.; su forma, composición y funcionamiento dependen del diseño del sistema.

Regulador: Es el que coordina y orienta todo. El regulador es el componente que gobierna el sistema, tal como el cerebro al organismo humano. En la administración pública, el regulador está constituido por las jerarquías directivas que establecen las reglas de juego, trazan políticas y adoptan decisiones que se instrumentan en planes, programas, proyectos, estrategias y tácticas.

Retroalimentación: Mediante la retroalimentación, los productos inciden en el sistema y éste genera nuevos insumos que vuelven a entrar en él, para transformarse en otros productos o salidas. Entre todos los componentes hay íntima relación y, en caso de desajustes, el regulador adopta las decisiones o acciones correctivas que se aplican a través de la retroalimentación.



2.8.2. Sistema de Automatización de Información



2.9. SISTEMA DE CONTROL, FISCALIZACIÓN Y AUDITORÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA

El Control es definido como la medición de los resultados, la evaluación de los mismos y la adopción de medidas correctivas para achicar la brecha entre los resultados planeados y los efectivamente realizados. En un contexto más objetivo, el Control es la fase del proceso administrativo consistente en medir los resultados ex - post, evaluarlos y adoptar las medidas conducentes a lograr su convergencia con aquellos definidos ex - ante. Es importante resaltar que, el Control no es un fin en sí mismo, sino un medio que debe estar al servicio de las actividades operativas, apoyándolas y persiguiendo su perfeccionamiento.

La función administrativa del control es la medición y la corrección del desempeño, con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos institucionales y los planes diseñados para alcanzarlos. El control administrativo se lo considera como un sistema de retroalimentación, que presenta al control en una forma más compleja y realista, que si se le considerara únicamente como un asunto de fijación de estándares, medición del desempeño y corrección de desviaciones.

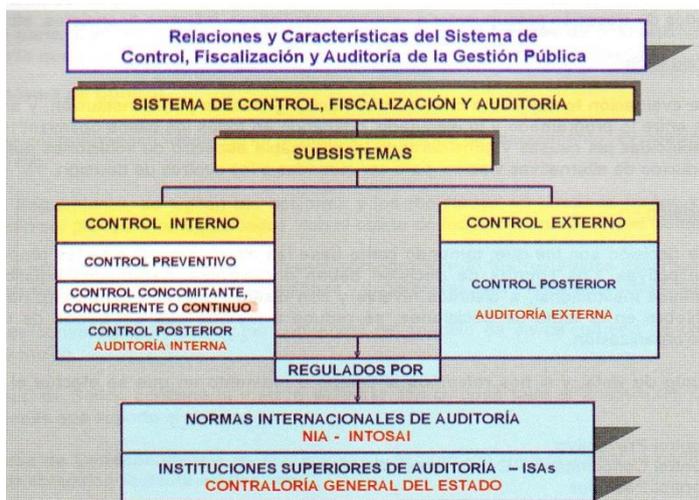
Los administradores miden el desempeño real, comparan esta medición con los estándares e identifican las desviaciones; posteriormente, para realizar las correcciones necesarias, deben desarrollar un programa de acción correctiva para ponerlo en práctica, a fin de llegar al desempeño deseado.



2.9.1. Control Gubernamental

Se define al control gubernamental, como el conjunto de normas técnicas y procedimientos que regulan la administración pública y el manejo, uso e inversión de los bienes y recursos públicos, para alcanzar los siguientes objetivos estratégicos:

- Contribuir al fortalecimiento de la capacidad gerencial;
- Coadyuvar a la transparencia de la gestión; y,
- Promover la Responsabilidad de los servidores públicos.



2.9.2. Auditoría Interna

La auditoría interna es una herramienta de gestión que apoya a la gerencia, calificando y evaluando el grado de eficiencia, eficacia y economicidad con que se manejan los recursos institucionales, y en qué grado se cumple la misión de la organización.

La auditoría interna constituye el control posterior practicado por una unidad especializada de cada entidad pública, que actúa en forma independiente de las operaciones o actividades que audita, para retroalimentar la gestión, en procura de apoyar a la gerencia en la mejora de:

- a) El cumplimiento y eficacia de los sistemas de gestión financiera y administrativa y de la efectividad de los controles internos establecidos en dichos sistemas;
- b) El grado de confiabilidad y utilidad de la información generada; y,
- c) La eficiencia de las operaciones.

2.9.3. Auditoría Externa

La auditoría externa es el medio técnico para la práctica del control externo. Consiste en el estudio integral, profesional, multidisciplinario e independiente de la gestión, para determinar:

- Si la gestión de la entidad u organismo público, ha obtenido los resultados apropiados por la inversión y uso de los recursos institucionales;
- Si los planes o programas se han efectuado de conformidad con las políticas de eficacia, eficiencia y economía;
- Si los estados financieros son presentados de conformidad con las normas aplicables; y,
- Si los controles internos incorporados a los sistemas, son apropiados para lograr efectividad en la captación e inversión de los recursos públicos.



CAPITULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. Análisis Externo

El análisis PEST es la identificación de los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico", en la elaboración del macro-ambiente utilizaremos el análisis PEST para desarrollarlo.

3.1.1. Análisis Político

Ecuador en el 2013 ha sido escenario de elecciones para presidente, vicepresidente, y asambleístas. El progre bolivariano Rafael Correa derrotó contundentemente a los candidatos de la arcaica partidocracia conservadora, y al populismo socialista e indigenista.

Correa arrasó en las elecciones, de acuerdo con el conteo rápido de datos, y el escrutinio del Consejo Electoral, la tendencia mostraría a Correa con un 56% de los llamados votos válidos. Pero, a pesar de que los resultados, aún extraoficiales, no son realmente sorprendidos, no deja de llamar la atención el fracaso, tanto del conservadurismo representado por los candidatos Guillermo Lasso (23%), Lucio Gutiérrez (7%) y Álvaro Noboa (4%), cuyas votaciones sumadas alcanzarían el 34%; pero en especial, la derrota catastrófica, tanto de la llamada "Coalición de las Izquierdas" encabezadas por Alberto Acosta (3%), como del populismo del partido roldosista (2%), que consolidados apenas llegarían al 5%. Quizá la relativa sorpresa la haya dado Mauricio Rodas con un poco más del 4%, considerando sus circunstancias limitantes.

La nueva disposición de fuerzas en la Asamblea Nacional, dados los resultados, muy similares a los obtenidos por Correa como candidato presidencial se ha fortalecido radicalmente, tal es así que de un total de 137 asambleístas que conforman la

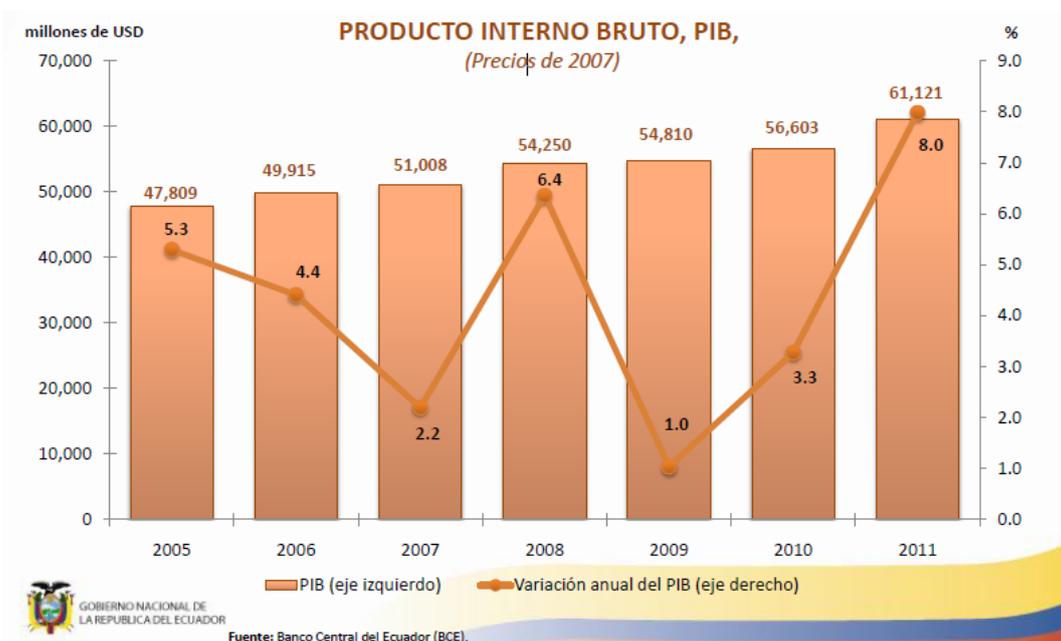
Asamblea Ecuatoriana, Alianza País, el partido de gobierno, tendría aproximadamente entre el 54 y 60 %, es decir, alrededor de 85 asambleístas, con lo cual tendrá mayoría absoluta.

3.1.2. Análisis Económico

3.1.2.1. Producto Interno Bruto

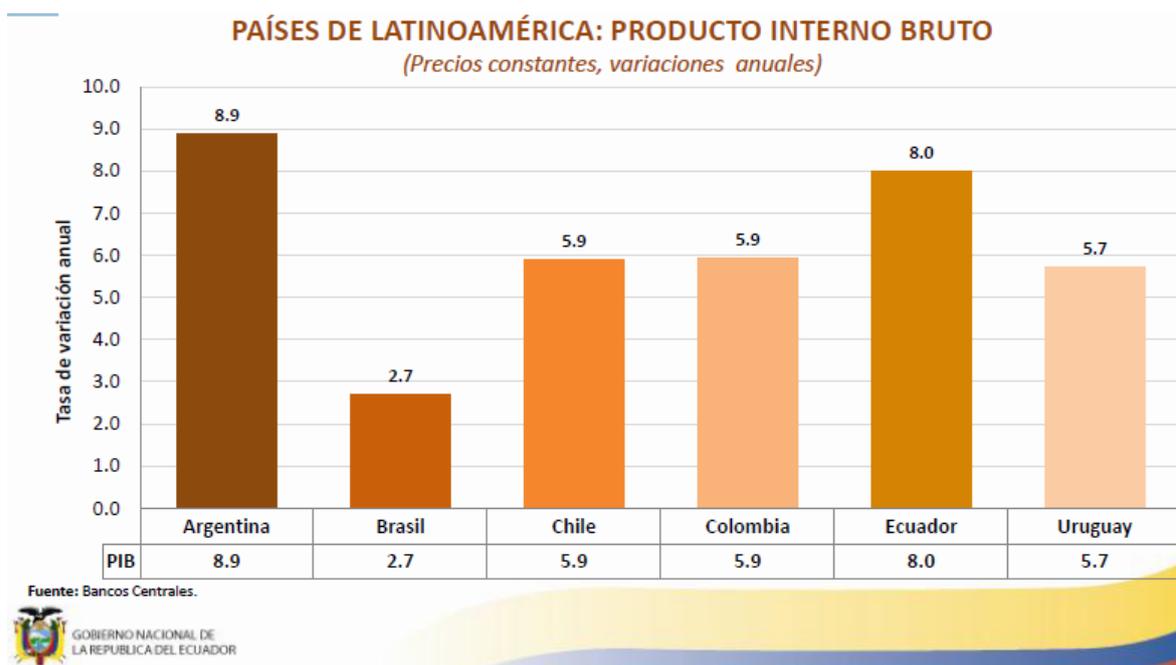
Desde el año 2008 la economía ecuatoriana crece a ritmos superiores a los de la región de América Latina y el Caribe; la suma anual de los agregados macroeconómicos trimestrales se ajusta a los resultados de las Cuentas Nacionales Anuales base 2007. Según sus resultados, en el año 2011 el PIB se ubicó en 61,121 millones de dólares y su crecimiento, con relación al año 2010, fue de 8.0%.

Gráfico 8. PIB



En el año 2011, el desempeño económico de América Latina fue más

positivo que el de la mayoría de las regiones del mundo gracias, entre otros motivos, a los buenos precios de sus bienes y servicios de exportación y al mejoramiento de la inversión productiva. En este contexto, el Ecuador cerró el año 2011 con un crecimiento de 8.0%. De acuerdo a la CEPAL, “la evolución de la actividad de las economías de América Latina y el Caribe en el futuro cercano se basa, en gran medida, al impulso del consumo privado, que a su vez obedece a los mejores indicadores laborales y al aumento del crédito”.



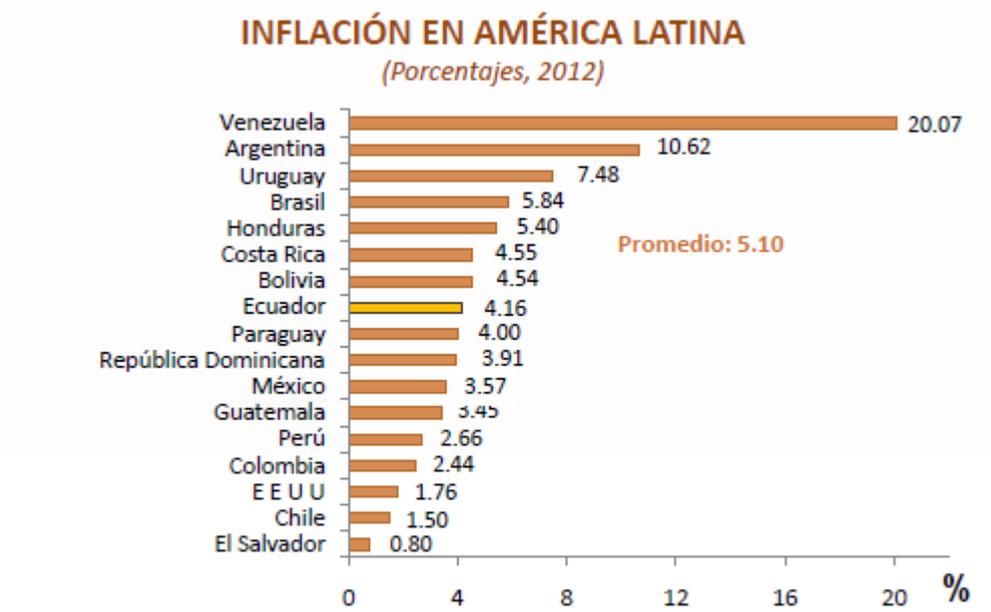
Por otro lado, las actividades económicas que aportaron más al crecimiento del PIB durante este período fueron: construcción con 3.02%, otros servicios⁵ con 2.00%, industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo) con 1.09%.

⁵Incluye hoteles y restaurantes, Actividades inmobiliarias, empresariales y alquiler, Enseñanza, actividades de servicios sociales y de salud, Otras actividades Sociales y organizaciones y órganos extraterritoriales

3.1.2.2. Inflación

En diciembre 2012, la tasa de inflación del Ecuador (4.16%) se ubicó por debajo del promedio de América Latina (5.10%).

Gráfico 9. Inflación



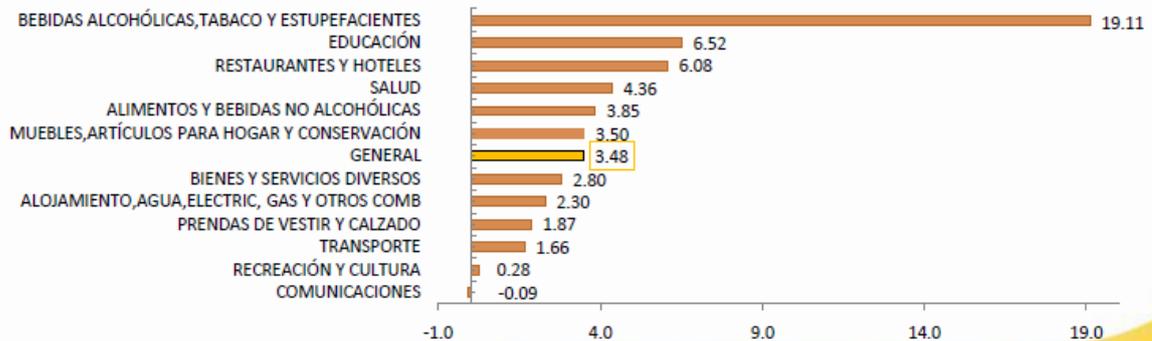
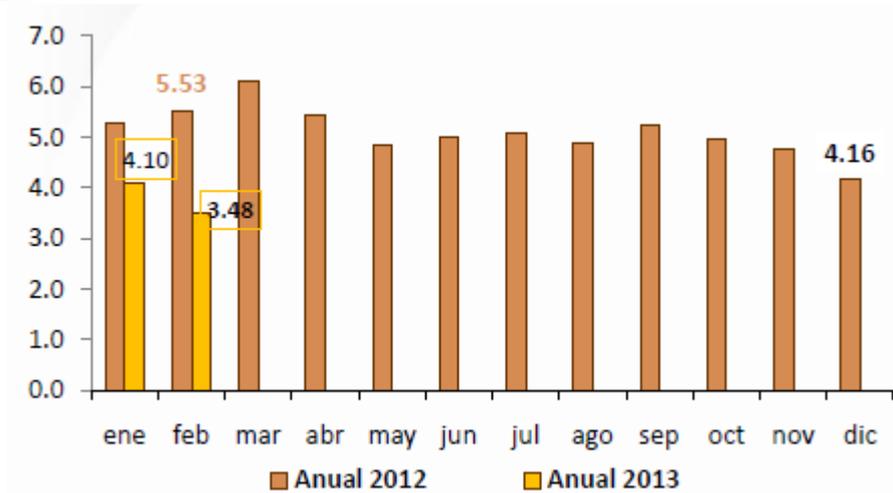
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

La inflación anual del IPC de febrero 2013 se ubicó en 3.48%, porcentaje inferior al registrado en el mes anterior y en igual mes del año 2012; seis divisiones de consumo se ubicaron por sobre el promedio general, que atenuó su resultado por la deflación en Comunicaciones.



INFLACIÓN ANUAL DEL IPC Y POR DIVISIONES DE CONSUMO

(Porcentajes, 2012-2013)



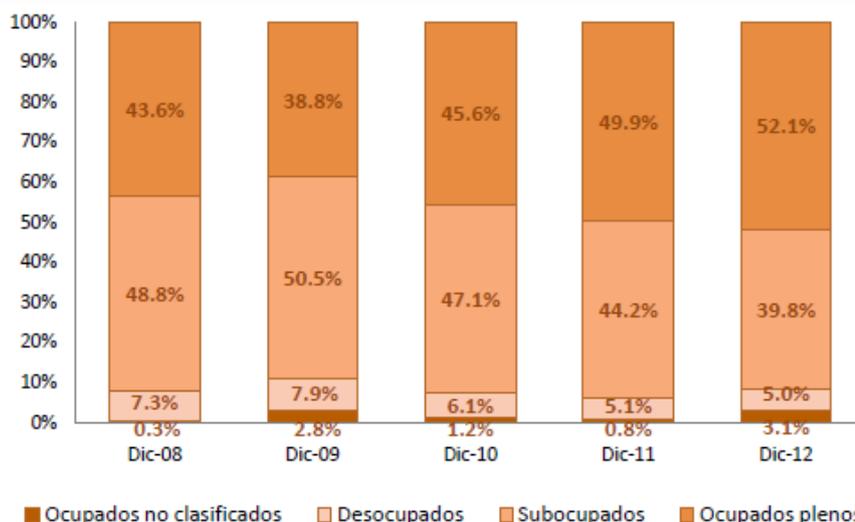
Fuente: INEC.



GOBIERNO NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR

Dentro de la estructura del mercado laboral y como parte de la PEA, en diciembre de 2012, la tasa de ocupados plenos representó la mayor parte, con una participación de 52.1%; la tasa de subocupación fue la segunda en importancia al situarse en 39.8%; le sigue la tasa de desocupación total (5.0%) y finalmente en mínimo porcentaje los ocupados no clasificados (3.1%) que son aquellos que no se pueden clasificar en ocupados plenos u otras formas de subempleo por falta de datos en los ingresos o en las horas de trabajo. Estos resultados con respecto al mes de diciembre de 2011, evidencian que los subocupados y los desocupados disminuyeron en 4.4 y 0.1 puntos porcentuales, respectivamente, en tanto que los ocupados plenos aumentaron en 2.2 puntos porcentuales.

DISTRIBUCIÓN DE LA PEA

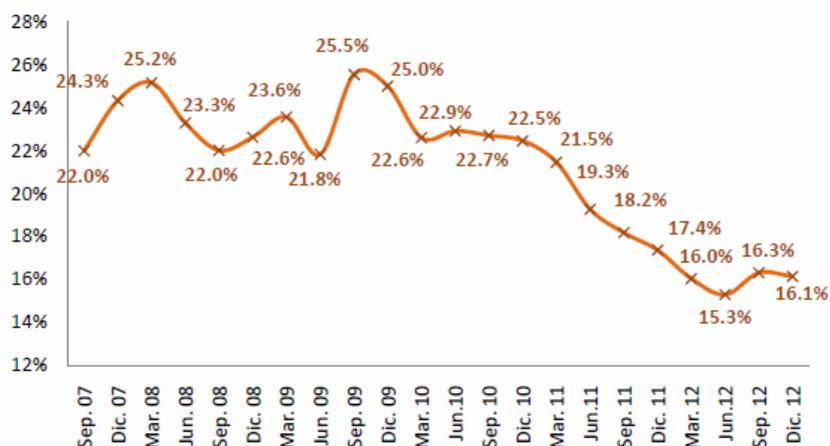


Fuente: ENEMDU



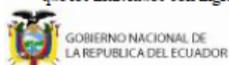
En el mes de diciembre de 2012, la tasa de incidencia de la pobreza de la población nacional urbana del país se situó en 16.1%, registrando 1.3 puntos porcentuales menos que en diciembre de 2011 (17.4%).

POBLACIÓN URBANA EN CONDICIONES DE POBREZA -Tasas-



Fuente: ENEMDU

Nota: Para obtener el indicador de incidencia de pobreza por ingresos se compara el ingreso total per-cápita con la línea de pobreza por consumo, de tal manera que los individuos con ingreso total per-cápita menor a la línea de pobreza por consumo, son considerados pobres.



3.1.3. Análisis Social

La Constitución de la República del Ecuador en su capítulo cuarto, sobre Soberanía Económica, en el artículo 283 define al sistema económico como uno de carácter *“social y solidario que reconoce al ser humano como sujeto y fin; que propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y que tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”*.

Este marco constitucional reconoce y legitima las prácticas y experiencias solidarias de hacer economía y se establecen las condiciones necesarias para propiciar la construcción de un sistema social basado no solamente en el crecimiento económico a toda costa sino acorde a la realidad de nuestros pueblos y de sus prácticas ancestrales.

Los principios y orientaciones marcadas en la Constitución dan vida al **Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013** o Plan Nacional de Desarrollo como aquel instrumento al que se sujetan las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos. El PNBV busca materializar el proyecto de cambio actualmente en marcha en el país para, primero propender y luego, alcanzar el Sumak Kawsay.

Dicho Plan contempla 12 estrategias estructurales: democratización (de los medios de producción) y redistribución de la riqueza; sustitución estratégica de importaciones y diversificación de exportaciones, exportadores y destinos; inserción estratégica y soberana en América Latina y el mundo; transformación de la educación superior e inversión en I+D+i; consolidación de la conectividad y telecomunicaciones; cambio de la matriz energética; inversión para una macroeconomía sostenible; inclusión, protección y garantía de derechos; conservación del patrimonio y fomento al turismo comunitario; ordenamiento territorial, desconcentración y descentralización; y, finalmente, el poder ciudadano y protagonismo social de todas y todos los ecuatorianos. Este conjunto de estrategias están orientadas a construir -en el mediano y largo plazo- una sociedad con *“un nuevo modo de acumulación y redistribución de la riqueza”* una donde podamos *“distribuir produciendo y producir re-distribuyendo”*.

El objetivo de construir una sociedad más justa y equitativa, empero, sólo es alcanzable si se superan las ideologías económicas dominantes y se empatan las técnicas y conocimientos válidos que aún, indudablemente, existen en ellas con las alternativas que plantean las nuevas corrientes socioeconómicas mundiales. En este marco, *“la construcción y el impulso de una economía popular, social y solidaria constituye la principal herramienta para incorporar la re-distribución en el propio proceso de generación de riqueza”*

3.1.4. Análisis Tecnológico

El crecimiento tecnológico de los países en desarrollo, en América Latina y el Caribe se ha basado fundamentalmente en la incorporación de tecnologías elaboradas en los países desarrollados. En ocasiones incompletas por faltar la adecuación a dichos países tanto de las formas organizativas, culturales, sociales económicas, como de la protección a los trabajadores.

En Ecuador, en el área de la salud las deficiencias se encuentran fundamentalmente en las tecnologías de la información y en la conservación, mantenimiento y reposición de instalaciones y equipos. Pues más del 50% de ellos se encuentran fuera de servicio o funcionaban deficientemente.

Debido a los avances tecnológicos ocurridos en el sector de la salud, la asistencia médica ha cambiado profundamente en los últimos años. Ello se debe, en gran medida, al impresionante desarrollo de la tecnología médica. La aparición de algunas, imposibles de imaginar hace sólo unas décadas, han producido cambios muy significativos en la configuración de los servicios de salud. En las escuelas cubanas, se considera la tecnología como una disciplina y son múltiples los técnicos que se titulan en diferentes sectores y especialidades, incluida la salud.

Otro factor que se observa con frecuencia en nuestro país es que se reciben donaciones de equipos médicos que no responden a una necesidad significativa de cuadros de patologías críticas, o para las que no hay manejo adecuado o se carece de personal calificado, cuyo mantenimiento no puede ser enfrentado con los recursos

nacionales, puesto que en el caso de averías y fallas técnico-mecánicas el inconveniente suscita ante la escasez de repuestos nacionales y altos costos de los mismos en el mercado internacional por tanto, si una maquina sufre un desperfecto su reparación es tardía, costosa lo cual ocasiona una para en la atención eficiente de los servicios de salud.

Ecuador se encuentra en el ranking mundial de tecnología e informática en el puesto 117, por motivo que la inversión en ciencias tecnológicas es pobre, sin embargo existe la posibilidad que aumente su inversión entre el 2012 y 2014. El 18% de la población posee una computadora personal y el 8,15 de la población utiliza el servicio de internet.

3.2. Análisis Interno

3.2.1. Análisis Causa-Efecto

El Diagrama Causa-Efecto nos ayuda analizar todas las causas reales y potenciales de un suceso o problema, y no solamente las más obvias o simples. Además permite ampliar la comprensión del problema, visualizar las razones, motivos o factores principales y secundarios, identificar posibles soluciones, tomar decisiones y, organizar planes de acción.

Gráfico 10. Análisis Causa- Efecto



Análisis Crítico:

Se hallan problemas en diferentes departamentos del Patronato Municipal, los cuales afectan directamente al desenvolvimiento eficiente de la gestión administrativa pública, dentro de ellos tenemos:

- En el área Administrativa se genera constantemente inconvenientes debido a que el personal no recibe capacitación para las labores que debe cumplir, a esto se incluye un desorden en el registro de personal, ocasionando de ésta manera una administración de personal bastante pobre.
- En el departamento Financiero se detecta falencia en la rapidez de los trámites, la demora ocasionada en esta área implica que los documentos no se envíen a la prontitud del caso al Municipio por lo cual en muchas ocasiones los pedidos requeridos no son atendidos llevando a un incumplimiento del PAC programado.
- El área de Recursos Humanos se ve afectada debido que el talento humano asignado para la dependencia del Patronato Municipal no abastece con las vacantes que se requiere, en muchos casos una persona debe cumplir funciones asignadas para varios puestos. Otro problema que enfrenta este departamento es que los perfiles de los profesionales no están acorde a lo requerido en los puestos de trabajo, es por ello que en muchas ocasiones no se consigue las metas propuestas lo que implica atención deficiente a los grupos de prioritarios.
- La comunicación del Patronato Municipal resulta deficiente debido a que la información impartida a la ciudadanía no es sistemática, además la población se mantiene en el silencio y no exige su derecho a ser informado, esto ocasiona que el prestigio y la imagen corporativa de la municipalidad decaiga ya que los ciudadanos no conocen de la gestión municipal que se ejerce, consecuencia de esto se produce una pérdida de credibilidad en las autoridades municipales.

3.2.2. Análisis Político

La planificación del Patronato Municipal y de manera general de la municipalidad se desarrolla a través de planes del Plan Operativo Anual POA y Plan Anual de Compras PAC que recogen directrices de instancias superiores, es decir, cada año se establecen estrategias puntuales de intervención que necesitan contar con la concurrencia y coordinación vinculante de todos los actores que componen los diferentes proyectos para aportar con las necesidades de la ciudadanía para de esta manera atender eficientemente a la población.

El POA es un instrumento de gestión, que permite hacer realidad los objetivos estratégicos de una organización, a través del establecimiento de objetivos, determinación de operaciones y funcionamiento, y, el PAC es el programa detallado de todas las actividades que van a ejecutarse durante un periodo.

Una política de evaluación son las matrices de monitoreo las mismas que se presentan cada mes con la finalidad de evaluar el porcentaje de ejecución de los proyectos del Patronato, además semanalmente se presentan planificaciones con el objetivo de pronosticar el trabajo que se va a realizar. Al inicio de cada mes es indispensable realizar una matriz de planificación mensual, en la misma deben constar las actividades planificadas para el mes de trabajo, y al finalizar el mes entregar la matriz de evaluación, la misma debe contener la ejecución de lo que fue planificado en el mes adjuntando fotografías, lista de asistencia en el caso de talleres, es decir, documentación válida que justifique la actividad.

3.2.3. Análisis Tecnológico

Al analizar el ámbito tecnológico del Patronato Municipal nos referiremos específicamente a 2 áreas: Dispensario Médico y Furgón Virtual del Patronato Municipal.

Dispensario Médico: Al no contar con la suficiente tecnología a nivel operativo la atención resulta deficiente más aun cuando en la medicina moderna las patologías son detectadas a través de exámenes especializados que demandan la intervención de profesionales y equipos de última generación que determinan con gran asertividad el cuadro clínico de cada paciente.

Actualmente se cuenta con instrumentos antiguos para la evaluación a los pacientes, es decir el centro médico está equipado con lo básico y elemental. Por la falta de tecnología en muchos casos no se puede atender de forma completa las necesidades, de esta manera se limita la calidad en la atención enfocada en el aspecto tecnológico.

Cuando se ha adquirido equipos para atención a los pacientes no se ha considerado una capacitación adecuada acerca del manejo técnico de los mismos, es por ello que en muchas ocasiones se ha producido daños que han originado la paralización del servicio esperado y con ello una atención insatisfactoria en los pacientes que deben complementar esta carencia en otras casas de salud lo cual genera malestar en los usuarios e incremento de gastos de atención médica.

Furgón Virtual: Esta unidad móvil recorre barrios periféricos de la ciudad y zonas rurales del cantón, el objetivo del furgón es capacitar a niños, jóvenes, adultos y personas de la tercera edad en el área informática ya que dentro cuenta con equipos tecnológicos para cumplir con dicha actividad.

Pero en muchos casos el inadecuado uso de los equipos y el control no adecuado ha hecho que el trabajo se detenga por cuestiones de mantenimiento, además la antena para la conexión Wi-fi en zonas rurales no es óptima y los beneficiarios no pueden acceder al servicio de internet para cumplir a cabalidad con el objetivo que tiene en sí la unidad móvil.

3.2.4. Análisis Económico

Para la ejecución de los proyectos que cuenta el Patronato Municipal se recibe el apoyo y respaldo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Riobamba, quien

asigna del presupuesto total un 10% a la ejecución de proyectos que abarquen grupos de atención prioritaria. Pese a la asignación de dicho presupuesto resulta insuficiente para poder cubrir la totalidad de los beneficiarios.

La ejecución del proyecto y por ende del presupuesto se evalúa cada mes y cada cuatrimestre para supervisar que el presupuesto se está ejecutando y medir la eficiencia del mismo.

Para la adquisición de bienes y/o servicios el departamento de compras públicas del GADMR eleva el requerimiento al portal de y una vez que existan oferentes que cumplan las condiciones planteadas lo adjudican y proceden a la elaboración del contrato para así en un tiempo determinado el contratista pueda entregar los bienes solicitados.

3.2.5. Análisis Social

Analizando la parte social como punto fundamental del Patronato Municipal el beneficio que brinda es significativo en el entorno principalmente a los grupos de atención prioritaria del cantón. Es por ello que ejecuta diversos proyectos que se detallan a continuación:

- **Centro de Atención Múltiple:** tiene como propósito satisfacer las necesidades básicas de la población en general para promover su autónoma convivencia social, productiva y mejorar su calidad de vida. El CAM atiende necesidades de:
 - ✓ Refuerzo Pedagógico
 - ✓ Comedor Municipal
 - ✓ Fisioterapia
 - ✓ Psicología
 - ✓ Terapia Ocupacional (Talleres de Computación, manualidades, belleza y Bailoterapia).

- **Comedor Municipal:** Las condiciones de vida y la falta de fuentes de trabajo de los padres de familia, hacen que los niños, niñas, adolescentes y jóvenes del

cantón Riobamba, se encuentren desprotegidos, porque el padre y la madre tienen que trabajar, o muchas de las veces emigran del campo a la ciudad, de una ciudad a otra o fuera del país, dando lugar a que los hogares se desorganicen y los niños, niñas, adolescentes y jóvenes estén expuestos a muchos peligros que ocasiona el abandono como maltrato físico, psicológico y sexual, sin medir las consecuencias. Es por ello que este proyecto pretende devolver los derechos a los niños, niñas y adolescentes ayudándoles con 2 componentes: Salud-Nutrición y Educación-Refuerzo.

- **Centro de Capacitación:** El Patronato viene capacitando en diversas ramas como: Informática Básica distribuidos en dos Niveles I y II los mismos que tienen una duración de dos meses cada uno, Carpintería Lúdica se capacita durante todo el año, para esto el Patronato Municipal cuenta con un selecto personal técnico; en cuanto a los talleres de belleza y peluquería, manualidades, corte confección, panadería y pastelería, elaboración a través de fórmulas naturales de productos para el aseo tanto personal como para el hogar, la elaboración de trabajos con la utilización de papel reciclado, para cada uno de estos talleres aportan sus conocimientos educadoras comunitarias de DEPOPECH que están distribuidas en 3 centros de capacitación: centro san martín ubicado en el patronato san pedro de Riobamba , centro de san francisco ubicado en el interior del mercado , y el centro de migración.
- **Derechos Humanos y Migración:** Debido a la problemática de migración que enfrenta el país la Unidad de Derechos Humanos y Migración está comprometida a trabajar en beneficio de la colectividad Riobambeña en los siguientes aspectos:
 - **Hijos de Migrantes:** Apoyo psicológico, Refuerzo Pedagógico, Actividades de Integración y recreación, Talleres en diferentes temáticas.
 - **Familiares de Migrantes:** Capacitación en el aspecto psicológico, Participación en eventos de integración, Asesoría en elaboración de Proyectos, Asesoría Legal, Capacitación en Derechos Humanos y de

Migrantes, Talleres de Belleza, Corte y Confección, Manualidades, Cosmetología, Computación, Atención Médica, Atención Nutricional, etc.

- **Migrantes Retornados:** Participación en eventos de integración, Asesoría en elaboración de Proyectos, Asesoría Legal, Capacitación en Derechos Humanos y de Migrantes, Talleres de Belleza, Corte y Confección, Manualidades, Cosmetología, Computación, Atención Médica, Atención Nutricional, etc.

- **Comunicación:** El Patronato Municipal San Pedro de Riobamba cuenta con una Unidad Móvil que atiende a más de 11 Centros Educativos, alrededor de 780 niños y niñas. El Aula Virtual, está equipada al interior de un vehículo con 11 computadores lo que facilitará la enseñanza práctica en el uso del internet. Además, cuenta con el personal técnico de Patronato y la Agencia de Cooperación Internacional (KOICA) idóneo para realizar las capacitaciones. Con un proceso de edu- comunicación, este proyecto ejecuta un trabajo de campo, utilizando como herramienta el Aula Virtual que se trasladará a lugares de difícil acceso.

- **Dispensario Médico:** Brinda atención primaria y curativa en salud a los diferentes ciclos de vida y población vulnerable, fomenta y mejora la calidad de vida y de salud de su población a través del equipamiento del Dispensario Médico “San Pedro de Riobamba”, y el Furgón de la Salud, para llegar a las distintas zonas urbano-marginales. Por lo cual brinda atención en las áreas de:
 - Medicina General
 - Ginecología
 - Pediatría
 - Odontología
 - Optometrista
 - Laboratorio Clínico

- **Psicología:** En los últimos años se ha evidenciado un incremento de trastornos de tipo psicológico como son: Depresión, Ansiedad, estrés, Agresividad

(violencia intra familiar), deserción, desadaptación escolar, sexualidad precoz, alcoholismo, entre otros, lo que se refleja como una ruptura de valores sociales. Con este proyecto se busca mejorar la calidad de vida de la población restableciendo los niveles de equilibrio emocional y mejorando su salud mental, mediante el rescate de valores a través de procesos de sensibilización sobre las causas y consecuencias de las conductas negativas, disminuyendo así el impacto en la familia y en la sociedad, esto mediante la participación directa de niños, niñas y jóvenes tanto en la elaboración del material como en los procesos de sensibilización de rescate de valores como toma de conciencia sobre las consecuencias de actos negativos en base al rescate de factores protectores.

- **Seguridad Alimentaria Nutricional:** La falta de conocimientos de una buena nutrición y practica de hábitos saludables en el cantón Riobamba tiene como principales causas la insuficiente variedad en la producción de alimentos, inadecuada combinación alimentaria, la falta de conocimientos de normas y prácticas de saneamiento ambiental, la falta de normas higiénicas tanto en la elaboración de los alimentos, como en las actividades diarias, falta de acceso a los servicios básicos. Es por ello que se cuenta con la Unidad Móvil Nutricional, debidamente equipada, permite llegar a la población más vulnerable del cantón Riobamba, atendiendo aproximadamente 950 moradores de barrios y comunidades que se benefician con valoración médica y detección oportuna de enfermedades metabólicas.

- **Centros de Desarrollo Infantil:** El patronato cuenta con 5 Centros Infantiles gratuitos brindando a madres adolescentes o madres de escasos recursos económicos la protección de sus hijos. Dichos centros se encuentran en los siguientes sectores:
 - San Alfonso
 - La Condamine
 - El Aeropuerto
 - El Cementerio
 - Los Shyris

- **Mujer y Familia:** En el Cantón Riobamba, la población de madres adolescentes crece cada día más, jóvenes que fluctúan entre los 13 y 17 años se transforman de niñas a madres, lo que conlleva que muchas veces tengan que dejar sus estudios, para cuidar a sus hijos, muchas se vuelven dependientes ya sea de sus padres o su pareja. Es por ello que este proyecto lo que busca es cuidar la integridad de la mujer brindando ayuda psicológica, incentivando a realizar labores que ayuden a salir adelante económicamente, capacitándoles en diversas áreas, todo esto se lo realiza en la Casa de la Madre Adolescente.

3.3. FODA

Tabla 1: FODA

FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
1	Profesionales multidisciplinarios.	1	Insuficiente recurso económico para cubrir la totalidad de los grupos prioritarios.
2	Relación Interinstitucional para establecer convenios que conlleven a la ejecución de proyectos.	2	Insuficiente recurso económico para la difusión de los proyectos en medios masivos para atender a los grupos prioritarios.
3	Poder de convocatoria.	3	Falta de capacitación para el manejo de maquinarias y equipos.
4	Atención directa a una parte de los grupos prioritarios del cantón.	4	Retrasos en trámites administrativos.
5		5	Insuficientes recursos para la movilización a las parroquias rurales.
6		6	Infraestructura y equipamiento insuficiente.
	OPORTUNIDADES (O)		AMENAZAS (A)
1	Normativa jurídica para el trabajo en el área social.	1	Término unilateral de convenios interinstitucionales.
2	Captación de recursos económicos técnicos mediante convenios, acuerdos para la ejecución de proyectos.	2	Cambio de normas jurídicas que legitiman el trabajo en el área social.
3	Posibilidades de ampliar coberturas en los diferentes grupos prioritarios.	3	Corrupción a todo nivel afecta el desarrollo del trabajo de las instituciones.

4	Posibilidad de ampliación físico	4	Los procesos no tienen seguimiento por el cambio de autoridades y políticas institucionales
		5	Falta de empresas de alta magnitud en la ciudad con las cuales se pueda establecer convenios.

Fuente: PMSPR **Fecha:** Mayo 2013

Elaborado por: Gabriela Fonseca

3.3.1. Matriz de Evaluación Factores Externos Ponderado (EFE)

Tabla 2: Matriz de evaluación de factores externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
	OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Normativa jurídica para el trabajo en el área social.	0,10	4	0,40
2	Captación de recursos económicos técnicos mediante convenios, acuerdos para la ejecución de proyectos.	0,15	2	0,30
3	Posibilidades de ampliar coberturas en los diferentes grupos prioritarios.	0,10	3	0,24
4	Posibilidad de ampliación física.	0,08	2	0,16
	AMENAZAS			1,10
1	Termino unilateral de convenios interinstitucionales.	0,15	2	0,30
2	Cambio de normas jurídicas que legitiman el trabajo en el área social.	0,10	2	0,20
3	Corrupción a todo nivel afecta el desarrollo del trabajo de las instituciones.	0,08	1	0,08
4	Los procesos no tienen seguimiento por el cambio de autoridades y políticas institucionales	0,14	2	0,28
5	Falta de empresas de alta magnitud en la ciudad con las cuales se pueda establecer convenios.	0,10	2	0,20

		1,06
1,00		2,16

ANALISIS:

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la institución está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en rama. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. En nuestro análisis obtuvimos 2,16 siendo un puntaje debajo de la media, es decir el Patronato Municipal no responde de manera excelente a las oportunidades ni amenazas, pero tampoco las aprovecha y las evita respectivamente.

3.3.2. Matriz de Evaluación Factores Internos Ponderado (EFI)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
	FORTALEZAS	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Profesionales multidisciplinarios.	0,15	4	0,60
2	Relación Interinstitucional para establecer convenios que conlleven a la ejecución de proyectos.	0,10	3	0,30
3	Poder de convocatoria.	0,08	3	0,24
4	Atención directa a una parte de los grupos prioritarios del cantón.	0,10	4	0,40
	DEBILIDADES			1,54
1	Insuficiente recurso económico para cubrir la totalidad de los grupos prioritarios.	0,15	1	0,15
2	Insuficiente recurso económico para la difusión de los proyectos en medios masivos para atender a los grupos prioritarios.	0,07	1	0,07
3	Falta de capacitación para el manejo de maquinarias y equipos.	0,05	1	0,05
4	Retrasos en trámites administrativos.	0,10	1	0,10
5	Insuficientes recursos para la movilización a las parroquias rurales.	0,10	2	0,20
6	Infraestructura y equipamiento insuficiente.	0,10	2	0,20
				0,77
		1,00		2,31

La calificación de 2,31 nos indica que tenemos una posición interna débil, por lo es necesario plantear estrategias para convertir las debilidades en fortalezas.

3.4. INVESTIGACIÓN

3.4.1. MÉTODOS DE INVESTIGACION

3.4.1.1. Método Deductivo

Se utilizará el método deductivo ya que se realizará un estudio externo para identificar las necesidades de los grupos de atención prioritarios y así plantear estrategias para cumplir con los requerimientos de gestión.

3.4.1.2. Método Inductivo

Mediante el presente estudio se logrará determinar las necesidades existentes en la gestión del talento humano del Patronato Municipal, analizando las falencias actuales que conlleven a mejorar el desempeño interno y la Gestión Administrativa como tal.

3.4.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación que se utilizarán en la investigación son las siguientes:

3.4.2.1. Observación Directa

Muchos aspectos o indicadores serán captados directa y personalmente en el lugar de los hechos en éste caso Patronato Municipal, para ello se realizará una observación científica.

3.4.2.2. Encuesta

Esta técnica se aplicará al personal del Patronato Municipal que coordina los diferentes proyectos sociales con la finalidad de evaluar la gestión del talento humano. Además se aplicará otra encuesta a los clientes externos para determinar qué tan satisfechos se encuentran con el servicio y la gestión que el Patronato Municipal ejecuta en beneficio de los grupos de atención prioritarios.

3.5. UNIVERSO

Para la presente investigación tenemos 2 universos de trabajo los mismos que se detallan a continuación:

3.5.1. Universo 1:

Para el análisis externo se tomó como universo el total de beneficiarios de los proyectos del Patronato Municipal.

Tabla 3: Universo

DISPENSARIO MEDICO:

N°	POBLACIÓN	NUMERO DE HABITANTES
1	Población de Referencia	225.741.00 habitantes Riobamba
2	Población Demandante Potencial	158.019.00 grupos prioritarios
3	Población Demandante Efectiva	7,3% (11.535 beneficiarios)

SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL:

N°	POBLACIÓN	NUMERO DE HABITANTES
1	Población de Referencia	225.741.00 habitantes Riobamba
2	Población Demandante Potencial	158.019.00 grupos prioritarios
3	Población Demandante Efectiva	2,45% (3.871 beneficiarios)

CENTRO MULTIPLE:

N°	POBLACIÓN	NUMERO DE HABITANTES
----	-----------	----------------------

1	Población de Referencia	225.741.00 habitantes Riobamba
2	Población Demandante Potencial	158.019.00 grupos prioritarios
3	Población Demandante Efectiva	0,94% (1.485 beneficiarios)

MUJER Y FAMILIA:

N°	POBLACIÓN	NUMERO DE HABITANTES
1	Población de Referencia	225.741.00 habitantes Riobamba
2	Población Demandante Potencial	118.901(Población de mujeres del Cantón Riobamba)
3	Población Demandante Efectiva	1,25% (1.486 beneficiarias)

COMEDOR MUNICIPAL:

N°	POBLACIÓN	NUMERO DE HABITANTES
1	Población de Referencia	225.741.00 habitantes Riobamba
2	Población Demandante Potencial	149.380 (niños, niñas y adolescentes de 5 a 17 años).
3	Población Demandante Efectiva	0,18% (280 beneficiariOs)

COMUNICACIÓN ALTERNATIVA:

N°	POBLACIÓN	NUMERO DE HABITANTES
1	Población de Referencia	225.741.00 habitantes Riobamba
2	Población Demandante Potencial	44186 (niños y niñas de 5 a 14 años)
3	Población Demandante Efectiva	1,79% (794 beneficiariOs)

CENTRO DE CAPACITACION:

N°	POBLACIÓN	NUMERO DE HABITANTES
1	Población de Referencia	225.741.00 habitantes Riobamba
2	Población Demandante Potencial	158.019.00 grupos prioritarios
3	Población Demandante Efectiva	0,32% (500 beneficiariOs)

MIGRACION:

N°	POBLACIÓN	NUMERO DE HABITANTES
----	-----------	----------------------

1	Población de Referencia	225.741.00 habitantes Riobamba
2	Población Demandante Potencial	158.019.00 grupos prioritarios
3	Población Demandante Efectiva	1,25% (1.984 beneficiarios)

Por lo tanto el universo 1 corresponde al total de beneficiarios de los diversos proyectos siendo 21935 habitantes la población que tomaremos como referencia.

TOTAL UNIVERSO	21935 habitantes
-----------------------	------------------

3.5.2. Universo 2:

Para el análisis interno se toma como universo todo el personal que labora en el Patronato Municipal es decir un total de 100 empleados.

3.6. Muestra

La muestra es una técnica que utiliza un conjunto de operaciones para elegir una muestra de una población o universo seleccionado, el objetivo fundamental del muestreo estadístico es obtener muestras significativas de la población. Para la obtención de la muestra se ha aplicado la fórmula para poblaciones finitas.

3.6.1. Muestra- Universo 1

$$n = \frac{N Z^2 p q}{(N-1) E^2 + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{21935 (1,96)^2 (0,5) (0,5)}{(21935-1) (0,1)^2 + (1,96)^2 (0,5) (0,5)}$$

$$n = \frac{21066,37}{220,30}$$

n = 95 encuestas

3.6.2. Muestra- Universo 2

$$n = \frac{N Z^2 p q}{(N-1) E^2 + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{100 (1,96)^2 (0,5) (0,5)}{(100-1) (0,1)^2 + (1,96)^2 (0,5) (0,5)}$$

$$n = \frac{96,04}{1,9504}$$

n = 41 encuestas

N: tamaño del universo o población

e: error máximo admitido que en el caso de la media y del total se da en las mismas unidades en que venga la media y el total y en el caso de la proporción se da en porcentaje.

p: probabilidad de que en una respuesta dicotómica se dé el caso favorable. Proporción en que la variable estudiada se da en la población. En caso de desconocerse, aplicar la opción más desfavorable ($p=0,5$), que hace mayor el tamaño muestral.

q: Probabilidad de que en una respuesta se dé el caso desfavorable. Si no se conoce se supondrá que $q=0,5$.

Z2: coeficiente cuyo valor es función del nivel de confianza requerido por el investigador.

En la siguiente tabla se da relación que existe entre el nivel de confianza, que es una probabilidad y el valor que toma Z:

FORMULA DE DISPERSIÓN PARA APLICAR EN LA FORMULA GENERAL.

DATOS DE LA MUESTRA REALIZADOS

Tabla 4: fórmula de dispersión

%	100	98.00	96.00	94.00	92.00	90.00
K	2	1,96	1,92	1,88	1,84	1,80
K ²	4	3,8	3,69	3,53	3,39	3,24

3.7. TABULACIÓN DE DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES INTERNOS.

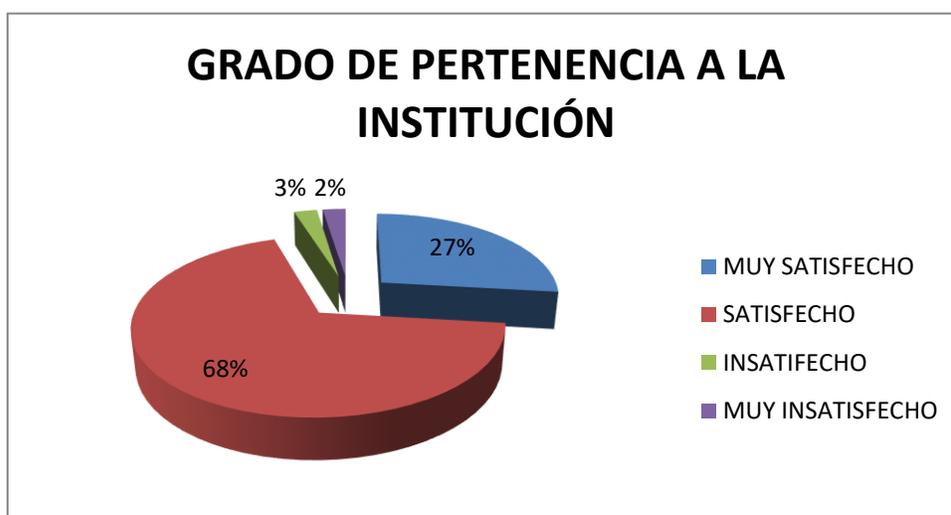
PREGUNTA 1:

1. ¿Cómo se siente trabajando en esta institución?

Tabla 5: Grado de pertenencia

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFECHO	11	27%
SATISFECHO	28	68%
INSATIFECHO	1	2%
MUY INSATISFECHO	1	2%
TOTAL	41	100%

Gráfico 11. Grado de Pertenencia a la Institución



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El sentido de pertenencia es la satisfacción personal auto reconocido como parte integrante de un grupo, el gráfico del grado de pertenencia de los empleados del Patronato Municipal San Pedro de Riobamba indique que apenas un 27% se encuentra muy satisfecho laborando en la institución, la gran mayoría con un 68% está satisfecho, un 2% es el porcentaje de personal que se encuentra insatisfecho y muy insatisfecho con un porcentaje similar al anterior mencionado.

PREGUNTA 2:

2. ¿Las funciones que desempeña en la institución son acorde a su perfil profesional?

Tabla 6: Perfil según puestos de trabajo

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	38	93%
NO	3	7%
TOTAL	41	100%

Gráfico 12. Puestos según perfil profesional



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Es de vital importancia que las vacantes de trabajo se cubran con personal idóneo para el puesto con la finalidad de que el trabajo se ejecute con eficacia, los perfiles profesionales de aproximadamente el 93% se ajustan acorde al puesto, tan solo un 7% no cumple con este requisito.

PREGUNTA 3:

3. ¿La remuneración que recibe frente a las funciones que usted realiza es?

Tabla 7: Remuneración

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENA	6	15%
BUENA	23	56%
REGULAR	10	24%
DEFICIENTE	2	5%
TOTAL	41	100%

Gráfico 13. Remuneración



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 56% de los empleados indica que la remuneración percibida por las labores realizadas es buena, el 24% considera la remuneración como regular y el 5% como deficiente. La media para abajo no está satisfecha con la remuneración ya que solo cubre las necesidades básicas.

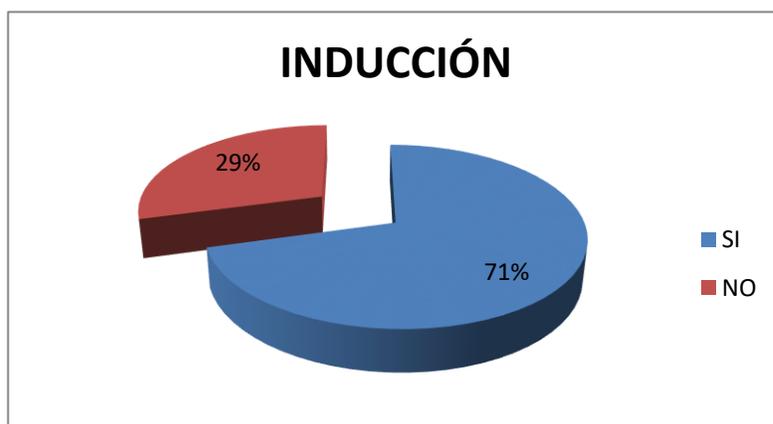
PREGUNTA 4:

4. ¿Ha recibido información básica de los programas y proyectos de la institución, con el objeto de conocer e integrarse de mejor forma en la misma?

Tabla 8: Inducción

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	71%
NO	12	29%
TOTAL	41	100%

Gráfico 14. Inducción



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La Inducción al personal es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma, un 71% de los empleados ha recibido inducción, mientras que el 29% desconoce este proceso de gestión.

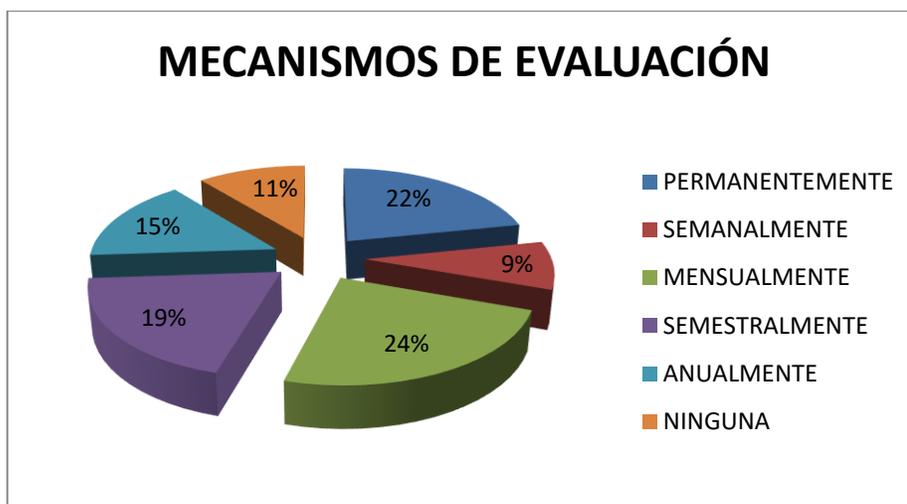
PREGUNTA 5:

5. ¿Se establecen mecanismos sistemáticos y periódicos para evaluar su desempeño?

Tabla 9: Mecanismo de evaluación

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PERMANENTEMENTE	10	22%
SEMANALMENTE	4	9%
MENSUALMENTE	11	24%
SEMESTRALMENTE	9	20%
ANUALMENTE	7	15%
NINGUNA	5	11%
TOTAL	41	100%

Gráfico 15. Mecanismos de Evaluación



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, los mecanismos de evaluación que se establecen en el Patronato Municipal San Pedro de Riobamba según el gráfico corresponden el 24% a mensualmente, el 22% a permanentemente, el 19% a semestralmente, el 15% a anualmente,

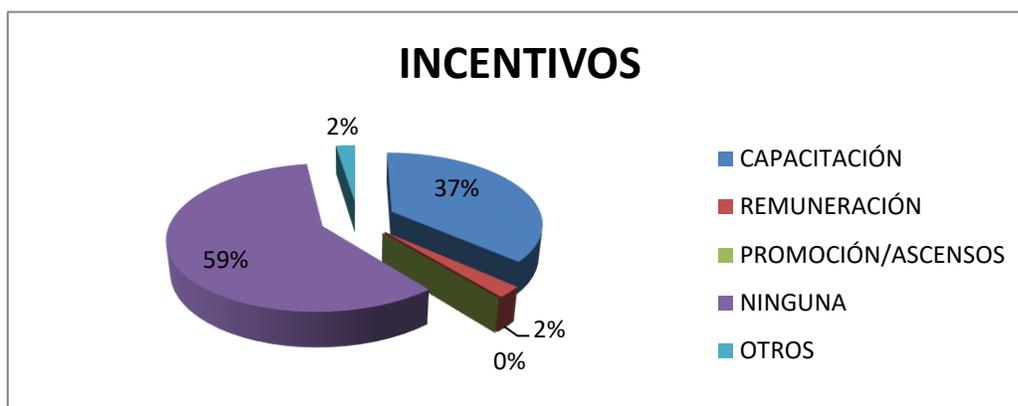
PREGUNTA 6:

6. ¿Qué incentivos ha recibido por parte de la institución? Señale el más importante?

Tabla 10: Incentivos

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CAPACITACIÓN	15	37%
REMUNERACIÓN	1	2%
PROMOCIÓN/ASCENSOS	0	0%
NINGUNA	24	59%
OTROS	1	2%
TOTAL	41	100%

Gráfico 16. Incentivos



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Las personas son el principal activo de la institución, empleados contentos y comprometidos con la organización se traduce directamente en un mejor desempeño laboral, por ello según el gráfico podemos observar que en el Patronato Municipal un 59% indica que no ha recibido ninguna clase de incentivos, un 37% de empleados afirma que ha recibido capacitaciones como incentivo laboral.

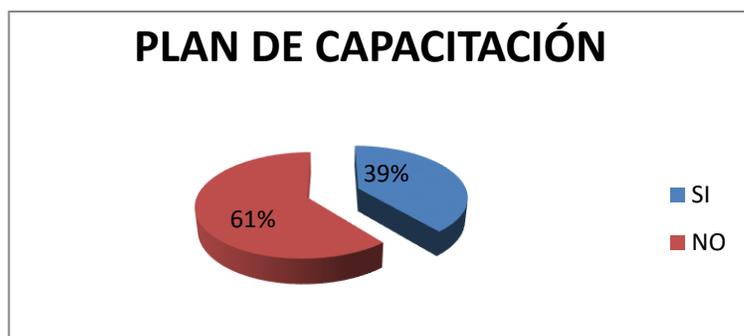
PREGUNTA 7:

7. ¿Conoce si existe un plan de capacitación en la institución? En el caso que su respuesta sea positiva indique ¿con qué frecuencia se aplica?

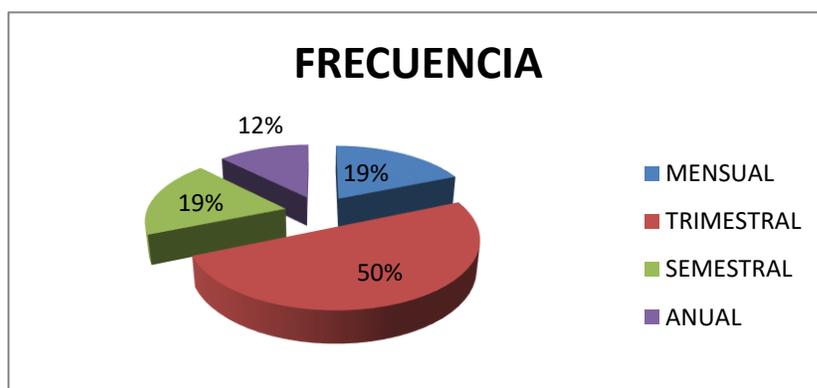
Tabla 11: Plan de capacitación

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	39%
NO	25	61%
TOTAL	41	100%

Gráfico 17. Plan de Capacitación



CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENSUAL	3	19%
TRIMESTRAL	8	50%
SEMESTRAL	3	19%
ANUAL	2	13%
TOTAL	16	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios para tanto para ellos como para la institución. Un 61% de los empleados del Patronato Municipal manifiesta que no existe un plan de capacitación en la institución, mientras que un 39% afirma que ha recibido capacitación la mayoría de manera trimestral, cabe recalcar que los empleados que manifestaron de manera positiva se han capacitado mediante convenios establecidos mas no porque existe un plan de capacitación, esto ocurre más en los Centros de Desarrollo Infantil.

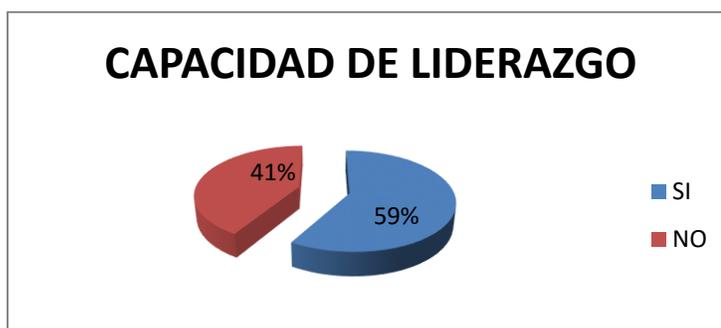
PREGUNTA 8:

8. ¿Existe capacidad de liderazgo en el Área Directiva?

Tabla 12: Liderazgo

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	59%
NO	17	41%
TOTAL	41	100%

Gráfico 18. Capacidad de Liderazgo



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El liderazgo es un factor clave para trabajar bien juntos y lograr metas organizativas de una manera eficaz y eficiente, el personal manifiesta que a nivel directivo existe un 59% de capacidad de liderazgo, mientras que un 41% manifiesta un escaso liderazgo institucional.

PREGUNTA 9:

9. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo es?

Tabla 13: Comunicación

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	13	32%
BUENA	16	39%
REGULAR	8	20%
DEFICIENTE	4	10%
MALA	0	0%
TOTAL	41	100%

Gráfico 19. Comunicación



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información, un 32% de los empleados manifiesta que la comunicación es muy buena, un 39% es buena, para un 20% la comunicación es regular y para un 10% es deficiente.

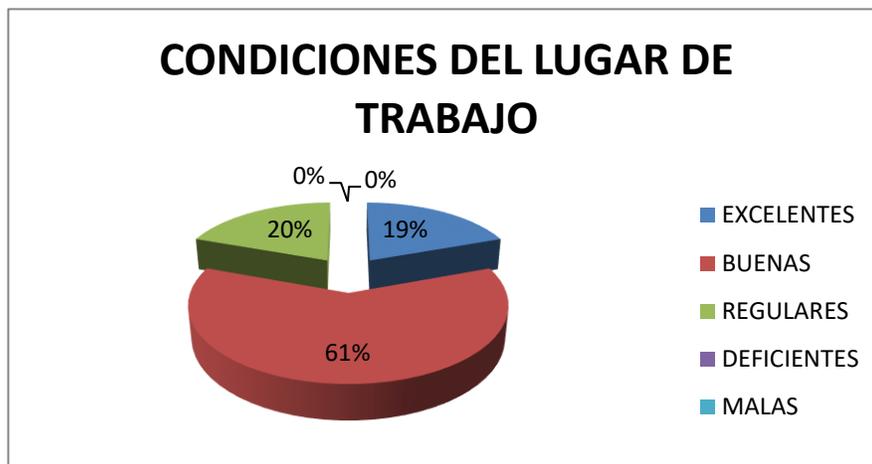
PREGUNTA 10:

10. ¿Cómo califica a las condiciones generales en las que realiza su trabajo?

Tabla 14: Condiciones de trabajo

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTES	8	19%
BUENAS	25	61%
REGULARES	8	20%
DEFICIENTES	0	0%
MALAS	0	0%
TOTAL	41	100%

Gráfico 20. Condiciones del lugar de trabajo



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Dotar a los empleados de todos los materiales necesarios para ejecutar su trabajo es un punto fundamental para el desarrollo institucional, la opinión de los empleados se plasma en el gráfico que muestra que un 61% manifiesta que las condiciones generales en las que realiza su trabajo son buenas, para un 19% las condiciones son excelentes y para un 20% son regulares.

3.8. TABULACIÓN DE DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES EXTERNOS.

PREGUNTA 01:

1. ¿Conoce usted de los servicios que ofrece el Patronato Municipal San Pedro de Riobamba?

Tabla 15: Conocimiento del servicio

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	95	100%
NO	0	0%
TOTAL	95	100%

Gráfico 21. Conocimiento del servicio



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El gráfico muestra que la totalidad de la población encuestada conoce de los servicios que ofrece el Patronato, pero este resultado no quiere decir que hayan utilizado dichos servicios ya que solo poseen un ligero conocimiento no bien fundamentado y posicionado.

PREGUNTA 02:

2. ¿Ha utilizado los servicios del Patronato Municipal San Pedro de Riobamba?

Tabla 16: Utilización del servicio

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	95	100%
NO	0	0%
TOTAL	95	100%

Gráfico 22. Utilización de servicios

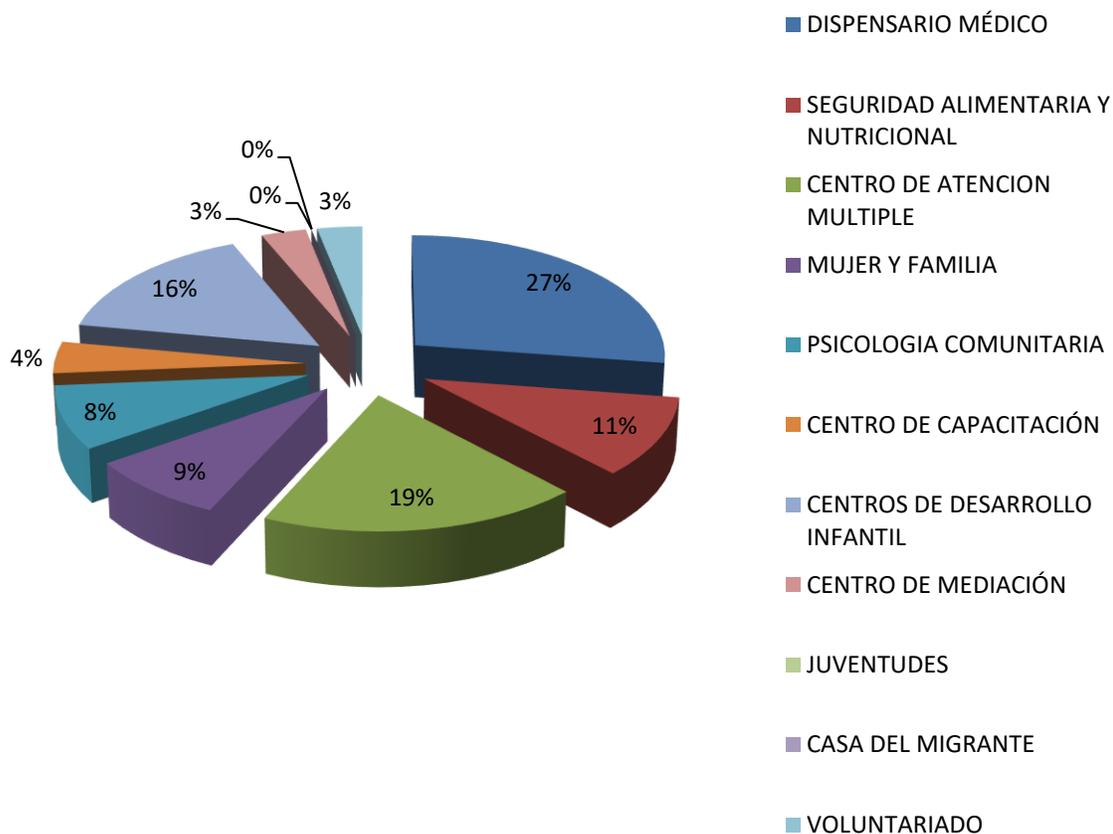


ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En referencia al gráfico # la población muestra un 100% en la utilización de los servicios del Patronato, cabe recalcar que muchos de los beneficiados si bien es cierto que conocen y han utilizado algunos servicios, la gran mayoría ha sido beneficiarios solamente de contados proyectos, desconociendo el resto de proyectos en beneficio de los grupos de atención prioritaria.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DISPENSARIO MÉDICO	26	27%
SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL	10	11%
CENTRO DE ATENCION MULTIPLE	18	19%
MUJER Y FAMILIA	8	8%
PSICOLOGIA COMUNITARIA	8	8%
CENTRO DE CAPACITACIÓN	4	4%
CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL	15	16%
CENTRO DE MEDIACIÓN	3	3%
JUVENTUDES	0	0%
CASA DEL MIGRANTE	0	0%
VOLUNTARIADO	3	3%
TOTAL	95	100%

UTILIZACION POR SERVICIOS



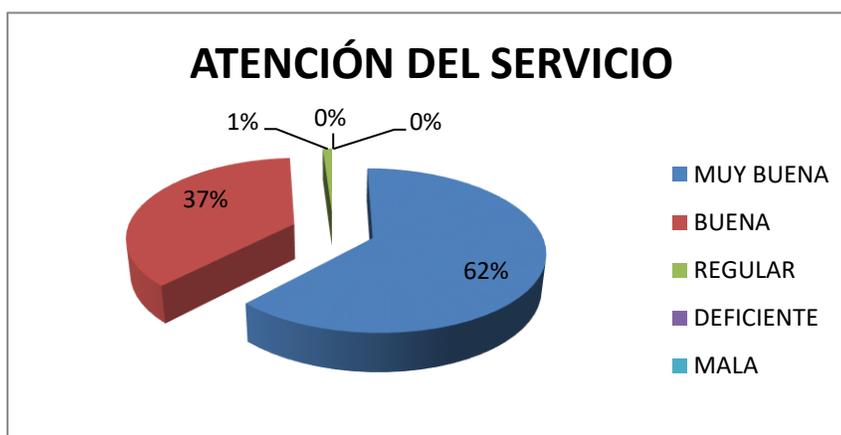
PREGUNTA 03:

3. ¿Cómo califica usted la atención brindada en los servicios utilizados?

Tabla 17: Atención del servicio

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	59	62%
BUENA	35	37%
REGULAR	1	1%
DEFICIENTE	0	0%
MALA	0	0%
TOTAL	95	100%

Gráfico 23. Atención del servicio



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Un cliente satisfecho atrae más clientes, es de suma importancia que nuestros beneficiarios satisfagan la necesidad inicial con una atención eficaz y eficiente, es así que la población riobambeña califica la atención brindada como muy buena con un porcentaje del 62%, un 37% de la población piensa que la atención que han recibida es buena y tan solo un 1% es regular.

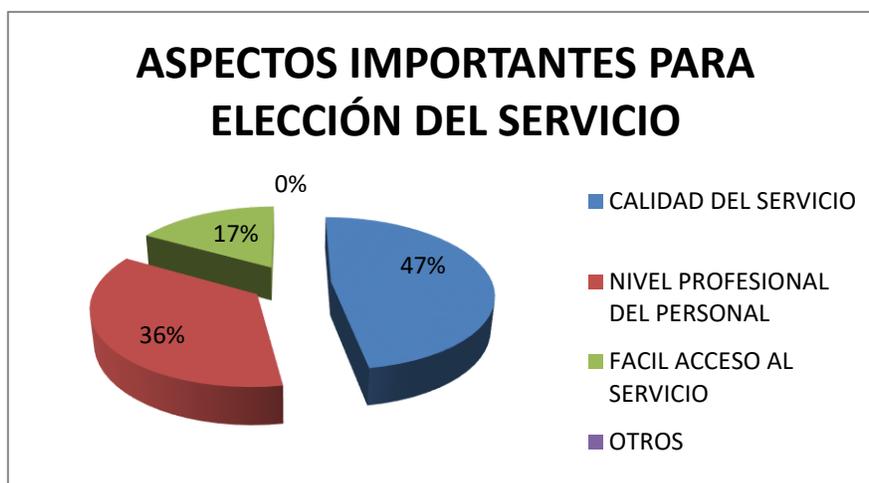
PREGUNTA 04:

- ¿Cuál es el aspecto más importante que usted toma en cuenta al momento de elegir un servicio?

Tabla 18: Aspectos para elegir el servicio

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CALIDAD DEL SERVICIO	45	47%
NIVEL PROFESIONAL DEL PERSONAL	34	36%
FACIL ACCESO AL SERVICIO	16	17%
OTROS	0	0%
TOTAL	95	100%

Gráfico 24. Elección del servicio



ANÁLISIS E

INTERPRETACIÓN:

Los clientes al momento de elegir un servicio toman en cuenta ciertos parámetros para inclinar su decisión, por tal razón la calidad de servicio (47%) es el principal aspecto que consideran para optar por un servicio, sin descuidar el nivel profesional del personal con un 36% y también es importante el fácil acceso al servicio con un 17%.

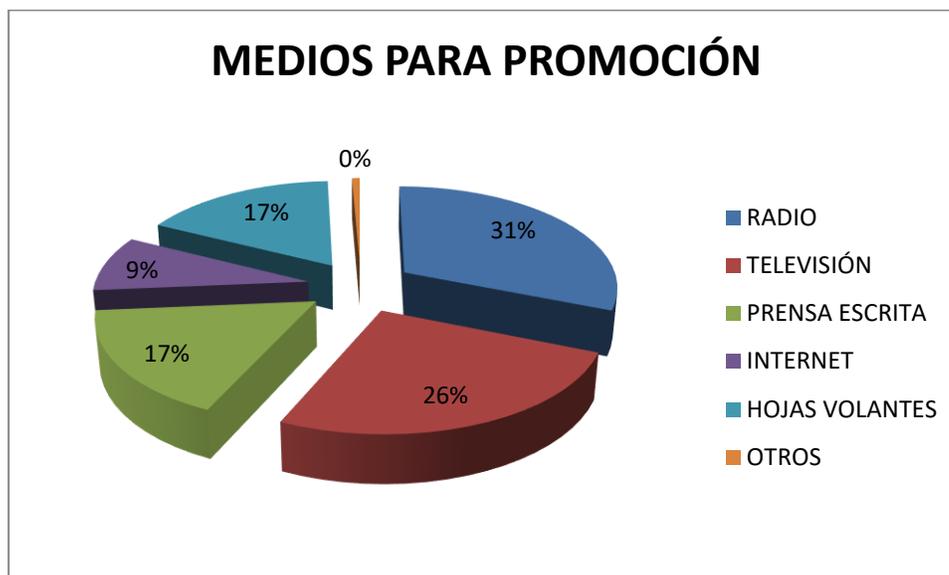
PREGUNTA 05:

- Del listado de medio que se describe a continuación, indique ¿cuál o cuáles serían los más adecuados para dar a conocer los servicios que ofrece el Patronato Municipal San Pedro de Riobamba?

Tabla 19: Medios para promoción

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RADIO	31	31%
TELEVISIÓN	24	26%
PRENSA ESCRITA	16	17%
INTERNET	8	9%
HOJAS VOLANTES	15	17%
OTROS	1	1%
TOTAL	95	100%

Gráfico 25. Medios para promoción



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Para que un servicio pueda ser efectivo y en el caso del Patronato Municipal pueda cubrir la mayor cantidad de grupos de atención prioritaria es importante tomar en cuenta que medios de comunicación serían los más efectivos para su difusión, sin lugar a duda como muestra el gráfico el 31% de la población opina que la radio es el mejor medio para promocionar los servicios, un 26% opina que la televisión, un 17% creen que la prensa escrita al igual que las hojas volantes y tan solo un 9% opinan que el internet sería el mejor medio.

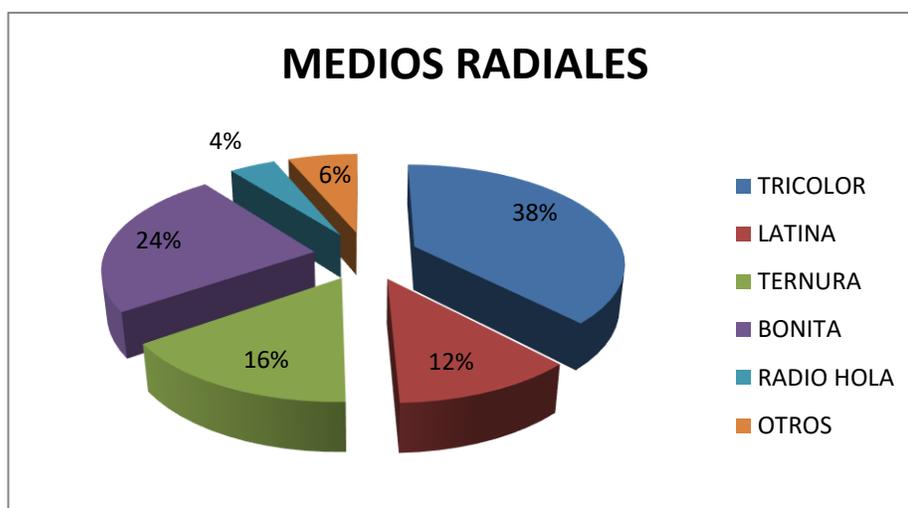
PREGUNTA 06:

6. ¿Qué medios radiales usted escucha?

Tabla 20: Medios Radiales

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TRICOLOR	36	38%
LATINA	11	12%
TERNURA	15	16%
BONITA	23	24%
RADIO HOLA	4	4%
OTROS	6	6%
TOTAL	95	100%

Gráfico 26. Medios Radiales



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La difusión radial resultaría efectiva de acuerdo al gráfico presentado por medio de la Radio Tricolor FM (97.7) que obtiene un porcentaje del 38%, seguido de la Radio Bonita (89.5), sin pasar por alto la Radio Ternura y Latina con un 16% y 12% respectivamente.

PREGUNTA 07:

7. ¿Qué medios escritos locales usted prefiere?

Tabla 21: Medios Escritos

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LA PRENSA	68	72%
LOS ANDES	27	28%
TOTAL	95	100%

Gráfico 27. Medios Escritos



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La población riobambeña al momento de elegir un medio escrito prefiere un 72% el Diario La Prensa, mientras que un 28% opta por el Diario Regional Independiente Los Andes.

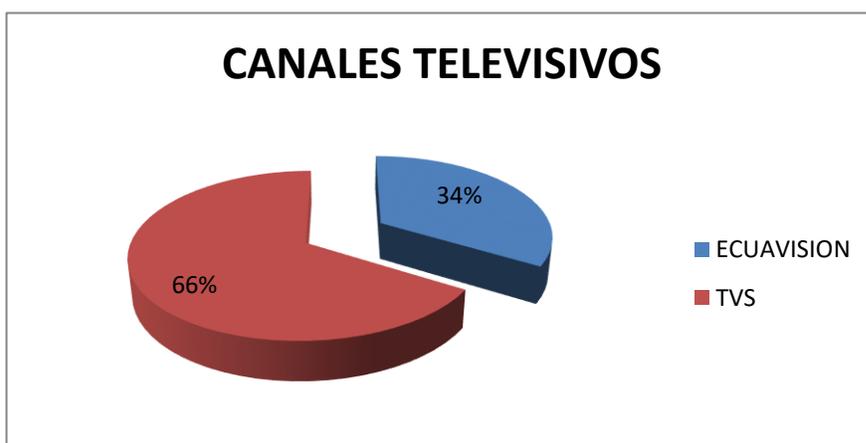
PREGUNTA 08:

8. ¿Qué canales televisivos locales usted ve con mayor frecuencia?

Tabla 22: Medios Televisivos

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ECUAVISION	32	34%
TVS	63	66%
TOTAL	95	100%

Gráfico 28. Medios Televisivos



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El canal televisivo más sintonizado por la población riobambeña en el cual sería más efectiva la difusión de los servicios que ofrece el Patronato Municipal con un 66% es el canal TVS Canal 13, mientras que un 34% prefiere Ecuavisión Canal 29.

CAPITULO IV

4. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL PATRONATO MUNICIPAL SAN PEDRO DE RIOBAMBA, PERIODO 2013

4.1. Objetivos

4.1.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión administrativa para el Patronato Municipal San Pedro de Riobamba período 2013, que permita mejorar la eficacia, eficiencia y calidad organizacional, enfocados al cliente interno y externo.

4.1.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual para la detección de nudos críticos de los procesos administrativos de la organización.
- Diseñar procesos mediante estrategias que permitan la eficiencia, eficacia y calidad institucional.
- Proponer un modelo de gestión administrativa que coadyuve a la toma de decisiones, como factor indispensable para mejorar la prestación de servicios de la institución.

4.2. Delimitación de la propuesta

La presente investigación se realizará a clientes internos y externos del Patronato Municipal San Pedro de Riobamba, en el período 2013.

4.3. Desarrollo de la propuesta

4.3.1. Estrategias de mejora

4.3.1.1. Estrategias Cliente Externo

1. NUEVO JINGLE PUBLICITARIO		
OBJETIVO:	Innovar el posicionamiento del Patronato Municipal mediante un nuevo logo auditivo.	
POLITICA DE FUNCIONAMIENTO:	Difundir a través de la radio un texto publicitario con el cual se dé a conocer los proyectos sociales que ejecuta el Patronato Municipal San Pedro de Riobamba.	
	Se pautara en la radio tricolor 97.7 FM y en la radio Bonita 89.3FM. Para que esta estrategia radial tenga los efectos adecuados se sugiere que se manejen 5- 10 cuñas diarias de lunes a domingo durante 6 meses a fin de obtener los resultados deseados, y el contenido del jingle tendrá que ser renovado cada año.	
TACTICAS:	Dar a conocer a toda la ciudadanía una información breve de todos los proyectos que abarca el Patronato Municipal	
	Es fundamental brindar un enfoque claro que todos los servicios del Patronato Municipal son totalmente gratuitos	
	El jingle publicitario será pasado en horario de las mañanas de lunes a viernes 5 cuñas diarias y los sábados y domingos 10 cuñas en doble horario matutino y vespertino.	
ALCANCE:	Grupos de Atención Prioritaria	
TIEMPO:	Inicio: Julio 2013 Culminación: Diciembre 2013	
COSTO:	\$ 700	
RESPONSABLE:	Área Comunicación PMSPR	

ESTRUCTURA DE LA PUBLICIDAD RADIAL

INICIACIÓN DE LA PUBLICIDAD RADIAL CONTROL EFECTO DE SONIDO

LOCUTOR: un Locutor.

El Patronato Municipal San Pedro de Riobamba, siempre pensando en tu bienestar.

CUERPO:

Pone a tu disposición los siguientes servicios totalmente gratuitos:

- Dispensario Médico
- Seguridad Alimentario y Nutricional
- Centro de Atención Múltiple
- Mujer y Familia
- Psicología Comunitaria
- Centro de Capacitación
- Centros de Desarrollo Infantil
- Centro de Mediación
- Juventudes
- Casa del Migrante
- Voluntariado

CIERRE:

Visítanos en las calles Heriberto Merino y Bolívar Chiriboga, barrio San Martín, para mayor información comunícate a los teléfonos 2 940069 /2 962650

CONTROL FINALIZA EL JINGLE:

“El rostro humano de la Administración” (CD anexo)

2. PUBLICIDAD EN DIARIOS



OBJETIVO:	Dar a conocer en los medios escritos locales los beneficios y servicios del Patronato Municipal San Pedro de Riobamba.		
POLITICA DE FUNCIONAMIENTO :	Contratar los Servicios Publicitarios del diario la Prensa en la ciudad de Riobamba.		
	Realizar el anuncio publicitario del Patronato Municipal los días sábados y domingos 2 veces por mes, en 6mod x 2mod durante 3 meses en diario la Prensa.		
TACTICAS:	Dar a conocer a toda la ciudadanía una información breve de todos los proyectos que abarca el Patronato Municipal		
	Es fundamental brindar un enfoque claro que todos los servicios del Patronato Municipal son totalmente gratuitos		
	Pautar el anuncio publicitario en fechas específicas como el día internacional de la salud, día del adulto mayor, entre otras.		
ALCANCE:	Lectores del diario la Prensa Ciudadanía de Riobamba		
TIEMPO:	Inicio: Julio 2013 Culminación: Diciembre 2013		
COSTO:	Diario La Prensa \$300	TOTAL:	\$ 300
RESPONSABLE:	Área Comunicación PMSPR		

PROGRAMAS Y SUBPROGRAMAS

1 PROGRAMA SALUD

- 1.1 Atención en salud (Dispensario médico)
- 1.2 Seguridad alimentaria y nutricional
- 1.3 Centro de atención múltiple (Adulto mayor, capacidades especiales, comedor)
- 1.4 Mujer y familia
- 1.5 Psicología comunitaria

2 PROGRAMA EDUCACIÓN

- 2.1 Comunicación alternativa (Unidad móvil virtual)
- 2.2 Capacitación ocupacional para emprendimientos
- 2.3 Centro de desarrollo infantil

3 PROGRAMA DERECHOS HUMANOS Y MIGRACIÓN

- 3.1 Centro de mediación
- 3.2 Construcción y participación ciudadana (Barrios, juventudes)
- 3.3 Migración

4 PROGRAMA VOLUNTARIADO Y TRABAJO SOCIAL

- 4.1 Voluntariado



El rostro humano de la administración



Patronato San Pedro - Barrio San Martín
Calle: Rufino Obispo y Herrera 24440 (Esquina)
Teléfonos: 05-2940060 / 3952650

3. HOJAS VOLANTES



OBJETIVO:	Renovar y promocionar la imagen del Patronato Municipal San Pedro de Riobamba.
POLITICA DE FUNCIONAMIENTO :	Mantener la misma imagen corporativa de otros atractivos visuales y estrategias de promoción. Mantener la imagen corporativa de las hojas volantes un año al menos para luego renovarlas.
TACTICAS:	Imprimir las hojas volantes a doble cara, en el anverso se difunda el Patronato Municipal y al reverso se identifique claramente cosas que llame la atención a la ciudadanía, por ejemplo: los turnos de las farmacias locales para una mejor orientación de la ciudadanía.
ALCANCE:	Ciudadanía de Riobamba, Amas de Casa, personas mayores de 18 años.
TIEMPO:	Inicio: Julio 2013 Culminación: Diciembre 2013
COSTO:	\$50 (5000 ejemplares)
RESPONSABLE:	Área Comunicación PMSPR

PROGRAMAS Y SUBPROGRAMAS

1 PROGRAMA SALUD

- 1.1 Atención en salud (Dispensario médico)
- 1.2 Seguridad alimentaria y nutricional
- 1.3 Centro de atención múltiple (Adulto mayor, capacidades especiales, comedor)
- 1.4 Mujer y familia
- 1.5 Psicología comunitaria

2 PROGRAMA EDUCACIÓN

- 2.1 Comunicación alternativa (Unidad móvil virtual)
- 2.2 Capacitación ocupacional para emprendimientos
- 2.3 Centro de desarrollo infantil

3 PROGRAMA DERECHOS HUMANOS Y MIGRACIÓN

- 3.1 Centro de mediación
- 3.2 Construcción y participación ciudadana (Barrios, juventudes)
- 3.3 Migración

4 PROGRAMA VOLUNTARIADO Y TRABAJO SOCIAL

- 4.1 Voluntariado



El rostro humano de la administración



Patronato San Pedro - Barrio San Martín
Calle: Solís Chiriboga Y Heriberto Mallo (Esquina)
Teléfono: 02-2940669 / 2962650

4. TRIPTICOS



OBJETIVO:	Dar a conocer los servicios y beneficios del Patronato Municipal San Pedro de Riobamba.
POLITICA DE FUNCIONAMIENTO:	Diseñar un nuevo esquema publicitario de trípticos con la finalidad de captar la atención y el interés de la ciudadanía.
TACTICAS:	Elaborar los trípticos con información adicional que contengan consejos saludables para la ciudadanía.
	Enfocar bien los beneficios y servicios del Patronato con ilustraciones gráficas que faciliten su comprensión.
ALCANCE:	Ciudadanía de Riobamba, Amas de Casa, personas mayores de 18 años.
TIEMPO:	Inicio: Julio 2013 Culminación: Diciembre 2013
COSTO:	\$50 (5000 ejemplares)
RESPONSABLE:	Área Comunicación PMSPR

PATRONATO SAN PEDRO

Av. 9 de Octubre

Heriberto Merino

PATRONATO
SAN PEDRO

Patronato San Pedro - Barrio San Martín
Calles: Bolívar Chiriboga Y Heriberto Merino (Esquina)
Teléfonos: 03-2940069 / 2962650

El rostro humano de la administración

PROGRAMA SALUD

El programa Salud estimula el mejoramiento de la calidad de vida de la población del cantón Riobamba, a través del fortalecimiento y prevención de la salud y la oferta de servicios del dispensario médico y el furgón de la salud.

PROGRAMA EDUCACIÓN

El programa Educación garantiza mejorar la calidad de vida de los grupos de atención prioritaria del cantón Riobamba, e insertarlos a la vida laboral, optimizando el tiempo libre, además desarrolla actividades interactivas con la comunidad, priorizando su atención a colectivos organizados que no ha tenido acceso a procesos de comunicación, cuenta además con 6 centros de desarrollo infantil municipales contribuyendo en el desarrollo y crecimiento de los infantes.

PROGRAMA DERECHOS HUMANOS Y MIGRACIÓN

El programa Construcción y participación ciudadana estimula la resolución alternativa de conflictos a entidades y organizaciones que trabajan con el hecho migratorio, atención a la mujer, familia, centro de mediación, oficina jurídica gratuita y asistencia legal comunitaria.

PROGRAMA VOLUNTARIADO Y TRABAJO SOCIAL

El programa Voluntariado coordina acciones que permitan auto gestionar recursos económicos, para cumplir con la demanda existente en ayudas de todo tipo con la población vulnerable del cantón Riobamba.

MISIÓN

Garantizar el desarrollo del pleno potencial de los grupos de atención prioritaria del cantón Riobamba, con el cumplimiento de los derechos a través de la gestión de acuerdos y alianzas, que permitan articular los esfuerzos para optimizar los recursos en beneficio de los grupos prioritarios de atención, mediante el monitoreo, evaluación de resultados y rendición de cuentas en la ejecución de los programas y proyectos.

VISIÓN

Contribuir al desarrollo integral de los grupos prioritarios de atención del cantón Riobamba, a través de programas y proyectos mediante la participación ciudadana y actoría social generando desarrollo comunitario centrado en el ejercicio y exigibilidad de los derechos de los mismos, logrando fortalecimiento institucional, a través de la credibilidad de la población atendida.

5. NUEVO SPOT TELEVISIVO



OBJETIVO:	Innovar el posicionamiento mediante un nuevo spot televisivo del Patronato Municipal San Pedro de Riobamba.
POLITICA DE FUNCIONAMIENTO :	Contratar los Servicios Publicitarios del TVS canal 13 en la ciudad de Riobamba.
	Difundir a través del Canal de televisión Local un spot publicitario con él que se dé a conocer los servicios y beneficios que ofrece el Patronato Municipal San Pedro de Riobamba.
	Se pautara en la TVS Canal 13, un spot de 30 segundos, que será difundido 3 veces al día después de cada segmento de noticias. A fin de obtener mejores resultados, esta estrategia tendrá que ser renovada cada año.
TACTICAS:	Utilizar en las imágenes a los propios beneficiarios para que den su testimonio y sean ellos quienes de manera natural aparezcan en el spot.
	Anunciar en caracteres al pie de la presentación del spot, la dirección de Patronato Municipal a fin de que la ciudadanía recuerde su localización y pueda acudir a pedir mayor información de beneficios con los diversos proyectos.
ALCANCE:	Audiencia televidente de TVS, ciudadanía en general.
TIEMPO:	Inicio: Julio 2013 Culminación: Diciembre 2013
COSTO:	\$ 1.500
RESPONSABLE:	Área Comunicación PMSPR

ESTRUCTURA DEL SPOT TELEVISIVO INICIACIÓN DEL SPOT PUBLICITARIO

CONTROL EFECTO DE SONIDO

LOCUTOR: un Locutor.

El Patronato Municipal San Pedro de Riobamba, siempre pensando en tu bienestar.

CUERPO:

Pone a tu disposición los siguientes servicios totalmente gratuitos:

- Dispensario Médico
- Seguridad Alimentario y Nutricional
- Centro de Atención Múltiple
- Mujer y Familia
- Psicología Comunitaria
- Centro de Capacitación
- Centros de Desarrollo Infantil
- Centro de Mediación
- Juventudes
- Casa del Migrante
- Voluntariado

CIERRE:

Visítanos en las calles Heriberto Merino y Bolívar Chiriboga, barrio San Martín, para mayor información comunícate a los teléfonos 2 940069 /2 962650

CONTROL FINALIZA EL SPOT:

“El rostro humano de la Administración” (CD anexo)

6. CHARLAS A LOS DIRIGENTES BARRIALES



OBJETIVO:	Difundir los servicios y beneficios del Patronato Municipal San Pedro, impartiendo charlas a los dirigentes barriales y otros beneficiarios de proyectos sociales para que repliquen la información en sus sectores.
POLITICA DE FUNCIONAMIENTO:	Proporcionar a los dirigentes barriales, suficiente material publicitario para que pueda ser entregado en cada zona y expuesto en sus casas barriales.
TACTICAS:	Capacitar de manera resumida a los dirigentes barriales a fin que puedan captar el mensaje con precisión.
	Establecer reuniones periódicas con los dirigentes barriales para entregar nueva folletería y directrices de comunicación popular.
ALCANCE:	Dirigentes barriales y gremiales, ciudadanía.
TIEMPO:	Inicio: Julio 2013 Culminación: Diciembre 2013
COSTO:	\$80 (refrigerios)
RESPONSABLE:	Coordinadores Proyectos

7. ESTABLECER CONVENIOS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS



OBJETIVO:	Obtener recurso humano al servicio de la ciudadanía mediante alianzas estratégicas con instituciones educativas
POLITICA DE FUNCIONAMIENTO:	Entablar diálogos con rectores de las instituciones educativas haciendo conocer la labor que realiza el Patronato Municipal en beneficio de la ciudadanía vulnerable y la importancia de la contraparte con la vinculación con la colectividad.
TACTICAS:	Presentar semestralmente estadísticas del número de beneficiarios y de los resultados logrados, con la finalidad de renovar convenios institucionales.
	En las diferentes publicidades realizadas resaltar el apoyo de instituciones colaboradoras.
ALCANCE:	Instituciones educativas nivel superior del cantón Riobamba
TIEMPO:	Inicio: Julio 2013 Culminación: Diciembre 2013
COSTO:	\$ 0
RESPONSABLE:	Directora Ejecutiva Patronato Municipal

8. BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE

OBJETIVO:	Ganar la confianza y preferencia del cliente para lograr la fidelización del mismo.
POLITICA DE FUNCIONAMIENTO:	Brindar un buen servicio al cliente, significa entre otras cosas brindarle al cliente una buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado y una atención rápida.
TACTICAS:	Ser gentil el momento que un beneficiario llega hasta el momento que abandona el lugar.
	Brindarles las comodidades necesarias para que el cliente se sienta a gusto.
ALCANCE:	Ciudadanía del Cantón Riobamba
TIEMPO:	Inicio: Julio 2013 Culminación: Diciembre 2013
COSTO:	\$ 0
RESPONSABLE:	Personal Patronato Municipal

9. MANTENER CONTACTO CON EL CLIENTE		
OBJETIVO:	Crear una estrecha relación con el cliente y hacerle sentir que nos preocupamos por él.	
POLITICA DE FUNCIONAMIENTO:	Mantener contacto con el cliente consiste en conseguir sus datos personales (nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, fecha de cumpleaños), es decir, crear una base de datos para comunicarnos con él, por ejemplo, llamarlo a consultarle como se ha sentido con los beneficios de los servicios, saludarlo por su cumpleaños, etc.	
TACTICAS:	Elaborar un formato para la elaboración de la base de datos.	
	Actualizar periódicamente la base de datos.	
ALCANCE:	Ciudadanía del Cantón Riobamba	
TIEMPO:	Inicio: Julio 2013 Culminación: Diciembre 2013	
COSTO:	\$ 0	
RESPONSABLE:	Personal Patronato Municipal	

10. BUSCAR SENTIDO DE PERTENENCIA		
OBJETIVO:	Procurar que el cliente se sienta parte de la Institución, brindándole un excelente servicio.	
POLITICA DE FUNCIONAMIENTO:	Buscar sentido de pertenencia consiste en procurar que el cliente se sienta parte de la Institución, brindándole un buen servicio, pero también haciéndolo partícipe en las mejoras del servicio.	
TÁCTICAS:	Crear un buzón de quejas y sugerencias.	
ALCANCE:	Ciudadanía del Cantón Riobamba	
TIEMPO:	Inicio: Julio 2013 Culminación: Diciembre 2013	
COSTO:	\$ 0	
RESPONSABLE:	Personal Patronato Municipal	

TABLA: PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS CLIENTE EXTERNO

# ESTRATEGIAS	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	COSTO
1	Jingle Radial	\$700,00
2	Publicidad en diarios	\$300,00
3	Hojas volantes	\$50,00
4	Trípticos	\$50,00
5	Spot Televisivo	\$1500,00
6	Charlas a dirigentes barriales	\$80,00
7	Convenios Institucionales	\$0,00
8	Buen Servicio	\$0,00
9	Contacto con el Cliente	\$0,00
10	Sentido de Pertenencia	\$0,00
TOTAL		\$2680,00

FUENTE: Memoria Técnica

ELABORADO POR: Gabriela Fonseca

4.3.1.2. Estrategias Cliente Interno

4.3.1.2.1. Evaluación del Desempeño Laboral

Es una herramienta de gestión que permite integrar el desempeño del servidor público dentro de la misión institucional y su función social con el fin de generar un valor agregado a las entidades a través del desempeño efectivo de los compromisos laborales y comportamentales.

Creada con el fin de suministrar información, basada en evidencias que demuestren las competencias del servidor, con el propósito de orientar la toma de decisiones relacionadas con la permanencia en el servicio y las acciones de mejoramiento individual e institucional.

¿PARA QUÉ SE EVALÚA?

Es indudable, la gran necesidad de realizar una evaluación seria, juiciosa, y responsable en medio de una institución, por ello un sistema de evaluación del desempeño nos permite:

A la institución:

- Establecer un estilo de dirección común.
- Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.
- Estimular a las personas para que consigan mejores resultados.
- Valorar objetivamente las contribuciones individuales.
- Identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos y optimizar las capacidades personales.
- Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones que afectan a la gestión de los recursos humanos (por ejemplo, promoción y retribución)

A los evaluadores:

- Fomentar la comunicación y cooperación con el evaluado.
- Dar sentido a la actividad de los evaluados dentro de la institución, dándoles a conocer sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.
- Dar información a los colaboradores sobre las prioridades y pautas para el desarrollo de su trabajo.
- Reforzar la sensación de equidad gracias al reconocimiento de los esfuerzos personales.
- Potenciar el conocimiento y las relaciones interpersonales con sus colaboradores.

A los evaluados:

- Desarrollar la comunicación y el conocimiento con su superior inmediato.
- Tener información sobre cómo es percibida su actuación profesional.
- Definir, con su evaluador, planes de acción para mejorar su competencia profesional.
- Conocer los parámetros por los cuales va a ser valorada su actividad laboral.
- En definitiva, lo que se persigue a todos los niveles es una gestión eficaz del rendimiento de las personas que se encuentran dentro de una organización.
- Involucrar a las personas en los objetivos institucionales.
- Crear un canal de comunicación entre responsable y colaborador.
- Estimular a las personas para conseguir resultados eficaces.
- Mejorar la actuación futura de las personas.
- Mejorar los resultados de la institución.

Ahora bien, si lo llevamos al plano de lo público en nuestro país nos dice que la utilidad principal de la evaluación de desempeño es que con base en las evidencias y en los resultados de la evaluación, sea identificado y reconocido el aporte de los empleados al cumplimiento de las metas y proyectos de cada entidad y para que la administración formule planes de mejoramiento individuales e institucionales que contribuyan a incrementar la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

La evaluación del desempeño laboral se soporta en evidencias y en concordancia con la Carta Iberoamericana de la Función Pública tiene como finalidad la obtención de información necesaria para decidir en diferentes áreas de la gestión; validar políticas y prácticas de gestión de talento humano, contrastando y valorando su impacto sobre el comportamiento humano en el trabajo; propiciar el crecimiento profesional; mejorar la motivación y el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.

¿A QUIÉNES SE EVALÚA EN EL SECTOR PÚBLICO?

Se aplicará a los servidores de carrera administrativa y en período de prueba que presten sus servicios en la institución por lo menos una vez al año **(Art. 22, Art. 52 Ley Orgánica del Servidor Público)**

“La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público”. **(Art. 76 LOSEP)**

LOS OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta de gestión para mejorar los resultados del talento humano de la institución, para lograr este objetivo básico, la evaluación de desempeño pretende alcanzar varios logros:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- Permitir que el talento humano sea tratado como una importante ventaja competitiva de la institución, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, de la forma de administración.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la institución, de una parte, y de los objetivos de los individuos de la otra.



SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

**FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
(Profesionales, Técnicos)**

INSTRUCTIVO PARA PROCEDER CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El jefe inmediato superior y el evaluado deben contar con una permanencia mínima de tres meses en el puesto, caso contrario podrá efectuar la evaluación el jefe jerárquico.

El jefe inmediato superior no debe incurrir en los siguientes errores:

- Asignar una evaluación en base a antipatías o simpatías.
- Efectuar la evaluación considerando el comportamiento reciente del servidor público que podría no ser representativo del desempeño promedio.
- Afectar la evaluación por ideas preconcebidas respecto a raza, religión, género, ideología, política, formación profesional, otros.
- Reflejar en la evaluación imagen de benevolencia o autoritarismo.

I. DATOS GENERALES

NOMBRE DEL FUNCIONARIO EVALUADO:		UNIDAD DE DEPENDENCIA:	
CARGO:		NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR	
TIPO DE FUNCIONARIO:		NOMBRE DEL JEFE SUPERIOR JERÁRQUICO:	
PERIODO DE EVALUACIÓN:	Desde:	Hasta:	
EDAD		NIVEL DE ESCOLARIDAD	

II. VARIABLES A EVALUAR				
2.1. CUMPLIMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS (60%) Colocar las funciones del puesto relacionadas con el cumplimiento de los Terminos de Referencia POAI'S El evaluador podrá remitirse al informe presentado por el evaluado	% de tiempo que demandó ésta actividad en la gestión	Necesita Mejoramiento 1 - 60	Bueno 61 - 80	Muy Bueno 81 - 100
2.1.1. CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES ESPECÍFICAS ASIGNADAS AL PUESTO (45%)				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
2.1.2. CUMPLIMIENTO DE OTRAS FUNCIONES DE APOYO AL LOGRO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES (15%)				
1				
2				
3				
4				
	Total de tiempo (100%)			
Puntos obtenidos en cada columna				
CALIFICACIÓN PARCIAL = $\frac{\text{Suma total de los puntos obtenidos en cada columna}}{\text{Número de Funciones Evaluadas}}$				

2.2. CUALIDADES DE DESEMPEÑO PERSONAL (15%)

Califique el grado que mejor se adecue al funcionario con respecto al factor evaluado.

FACTOR	SUBFACTORES	GRADOS	%	PUNTAJE
CALIDAD Y MEJORAMIENTO CONTINUO	1) CONOCIMIENTOS TECNICOS Y NORMATIVOS	No tiene conocimiento técnico de su puesto de trabajo	1 - 60	
		Sus conocimientos son los exigidos para su puesto de trabajo	61 - 80	
		Sus conocimientos técnicos siempre están actualizados	81 - 100	
PRODUCTIVIDAD	2) CAPACIDAD DE RESPUESTA LABORAL	Por debajo de lo exigido, muy lento	1 - 60	
		Conforme a lo exigido	61 - 80	
		Cumple con el trabajo muy por encima de lo esperado.	81 - 100	
TRABAJO BAJO PRESIÓN	3) TRABAJO BAJO PRESIÓN	Se desorganiza, no cumple y requiere apoyo para el cumplimiento de sus funciones;	1 - 60	
		Le cuesta, pero llega al cumplimiento de sus funciones en situaciones caóticas o contingencias.	61 - 80	
		Se desenvuelve de manera natural a la hora de afrontar retos en el cumplimiento de sus funciones; aprende de situaciones críticas y se organiza mejor para futuras contingencias.	81 - 100	
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	4) ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Tiene sobrecarga de trabajo porque no administra su tiempo o hace mal uso de él.	1 - 60	
		Desarrolla y ejecuta las actividades propias de su puesto, sin mayor dificultad respecto a los tiempos de entrega y calidad de los mismos	61 - 80	
		Desarrolla y concluye las actividades propias de su puesto y destina su tiempo disponible para colaborar a otros compañeros.	81 - 100	
ORGANIZACIÓN	5) ORGANIZACIÓN	No organiza actividades relacionadas directamente con su cargo	1 - 60	
		Organiza y cumple con las actividades establecidas por su inmediato superior	61 - 80	
		Organiza, cumple verifica y controla actividades asignadas por su inmediato superior (según cronograma elaborado), buscando alcanzar resultados óptimos	81 - 100	
ACTITUD	6) COMPROMISO	Demuestra poco interés por cumplir con los objetivos, metas de la unidad y la misión de la institución.	1 - 60	
		Tiene interés por alcanzar los objetivos, metas de la unidad y la misión de la institución	61 - 80	
		Se identifica y compromete permanentemente con el logro de los objetivos, metas de la unidad y la misión de la institución.	81 - 100	
Puntos Obtenidos				
CALIFICACIÓN PARCIAL = <u>Suma total de los puntos obtenidos</u>				
6				

2.3. CUALIDADES DE DESEMPEÑO INTERPERSONAL (15%)

Califique el grado que mejor se adecue al funcionario con respecto al factor evaluado.

FACTOR	SUBFACTORES	GRADOS	%	PUNTAJE
EMPATIA / SENSIBILIDAD INTERPERSONAL	1) EMPATIA / SENSIBILIDAD INTERPERSONAL	Le interesa poco o nada las preocupaciones, intereses y sentimientos de los compañeros de su área de trabajo y de la institución.	1 - 60	
		Entiende y escucha a sus compañeros de trabajo y a funcionarios de la institución pero no responde con soluciones, motivaciones y/o consejos.	61 - 80	
		Oye, escucha y comprende preocupaciones, intereses y sentimientos de otros y responde a ello de manera positiva con soluciones, motivaciones y consejos.	81 - 100	
TRABAJO EN EQUIPO	2) TRABAJO EN EQUIPO	Evita integrar y/o crear grupos de trabajo multidisciplinarios dentro y fuera de su área.	1 - 60	
		Integra y/o crea grupos de trabajo multidisciplinario, sólo con personas que le interesan o conoce.	61 - 80	
		Actitud y disposición para integrar y/o crear grupos de trabajo multidisciplinarios dentro y fuera de su área, brindando y obteniendo colaboración a fin de lograr efectividad en los resultados esperados y estableciendo un buen clima laboral	81 - 100	
DISPOSICIÓN AL DIÁLOGO	3) DISPOSICIÓN AL DIÁLOGO	No valora el dialogo y la comunicación, no conoce el poder de la información.	1 - 60	
		Solo se limita a obtener y dar información con respecto a su puesto.	61 - 80	
		Comprende que la comunicación es importante para su interrelación con los demás, y que esta, es parte del hecho de escuchar y hablar de manera abierta, franca y responsable.	81 - 100	
GESTIÓN DEL CONFLICTO	4) RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	No afronta los conflictos, tratando de desligarse de toda responsabilidad.	1 - 60	
		Busca soluciones a los problemas de manera sesgada, solo para salvar el momento.	61 - 80	
		Valora la capacidad para negociar y generar acuerdos y genera instrumentos y criterios para resolver conflictos.	81 - 100	
Puntos Obtenidos				
CALIFICACIÓN PARCIAL = $\frac{\text{Suma total de los puntos obtenidos}}{4}$				

2.4. CAPACITACIÓN (10%)						
2.4.1. EVENTOS DE CAPACITACIÓN QUE REALIZÓ EN LA GESTIÓN Y QUE CONTRIBUYERON AL PUESTO. El grado de aprovechamiento reflejará la puesta en práctica de los conocimientos, habilidades o actitudes adquiridas en el puesto.		Número de Horas de Capacitación que contribuyeron al puesto	Necesita Mejoramiento 1 - 60	Bueno 61 - 80	Muy Bueno 81 - 100	
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
Puntos Obtenidos						
CALIFICACIÓN PARCIAL = $\frac{\text{Suma Total de los Puntos Obtenidos}}{\text{Número de Eventos de Capacitación en los que Participó}}$						
2.4.2. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (Nombre el tema relacionado con la tarea y/o función que denote debilidad en materia de conocimientos, habilidades o actitudes que considere necesarios tener para un mejor desempeño).		PROFUNDIDAD			IMPORTANCIA DE LA NECESIDAD	
		BÁSICO	MEDIO	AVANZADO	ALTA	MEDIA
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

2.4.3. IDENTIFICACIÓN DE POTENCIALIDADES PARA CAPACITACIÓN Indique los temas en los que el servidor público tiene conocimientos amplios y podría actuar como capacitador.	PROFUNDIDAD		
	BÁSICO	MEDIO	AVANZADO
1.			
2.			
3.			

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

III. DETERMINACIÓN DE LA CALIFICACIÓN FINAL

Para la determinación del puntaje total obtenido por el funcionario, traslade las calificaciones parciales obtenidas en las Variables evaluadas:

VARIABLE EVALUADA	CALIFICACIÓN OBTENIDA POR EL FUNCIONARIO EVALUADO (A)	PONDERACIÓN ASIGNADA (B)	PUNTAJE OBTENIDO POR EL FUNCIONARIO EVALUADO (A * B)
2.1. CUMPLIMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS		60%	
2.2. CUALIDADES DE DESEMPEÑO PERSONAL		15%	
2.3. CUALIDADES DE DESEMPEÑO INTERPERSONAL		15%	
2.4. CAPACITACIÓN 2.4.1. Eventos de Capacitación que realizó en la Gestión y que contribuyeron al puesto.		10%	
CALIFICACIÓN FINAL		100%	

IV. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EVALUADOR				COMENTARIOS DEL EVALUADO			

V. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN (Será llenado por el Area de RRHH)

ESCALA DE CALIFICACIÓN	RESULTADO	DECISIÓN	MARCAR CON X
De 91 a 100	Excelente	SUPERA LAS ESPECTATIVAS PREVISTAS EN LOS POAI'S	
De 76 a 90	Bueno	DEMUESTRA CAPACIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS POAI'S	
De 61 a 75	Suficiente	CUMPLE CON LO MINIMO ESTABLECIDO EN LOS TDR's	
Igual o menor a 60	En Observación	NO CUMPLE CON LOS POAI'S	

Nota. Los consultores que obtengan resultados igual o menor a 60, no estarán sujetos a una segunda evaluación. Por lo tanto, este resultado será considerado para la no recontractación.

V. PARTICIPANTES

	NOMBRE	CARGO	FIRMA
EVALUADO:			
EVALUADOR:			
REPRESENTANTE DE RRHH			
LUGAR Y FECHA:			

4.3.1.2.1. Plan de Capacitación

Este componente de capacitación en el modelo de gestión administrativa genera capacidad técnica local, por medio de la formación especializada de los actores internos y externos en materias que tiene que ver con los procesos de desarrollo social y económico del cantón.

Para lo cual se propone la definición de un programa de capacitación, que forma parte del modelo de gestión administrativa orientado a profesionalizar a los talentos humanos en las diversas funciones y en aquellas que potencialmente podrían acceder, creando y recreando iniciativas y nuevas opciones metodológicas, a fin de cubrir las necesidades de grupos heterogéneos en formación y homogéneos en intereses de aportar al desarrollo humano y el buen vivir.

4.3.1.2.1.1. Importancia y definición

Para lograr los objetivos y metas de la institución, así como para aprovechar óptimamente los recursos que se disponen, se requiere planificar y sistematizar sus actividades. Es aquí en donde la función de elaborar programas de capacitación adquiere mayor importancia, al considerar que a través de su adecuada aplicación se capacite a los empleados para que realicen sus actividades en forma efectiva.

Es de vital importancia que una vez aplicada la evaluación del desempeño se identifique:

- El número de empleados a capacitar, esto nos permitirá establecer el tipo de instrucción que se va a proporcionar. Puede ser individual o grupal.
- Características de los empleados a ser capacitados, como: edad, escolaridad y experiencia laboral, dispones de estos datos permitirá establecer la amplitud del contenido del plan, seleccionar las técnicas de instrucción y material didáctico.
- Descripción actividades, apoyan en la determinación de los objetivos y contenido del programa.

A partir de los datos obtenidos, es posible elaborar el programa de capacitación, el cual requiere una secuencia y organización en su desarrollo a través de los elementos siguientes:

- Redacción de objetivos
- Estructuración de contenidos
- Actividades de instrucción
- Selección de recursos
- Evaluación

Redacción de objetivos:

La instrucción será eficaz en la medida que logre cambiar a los participantes en las direcciones deseadas. Un objetivo define el tipo de comportamiento esperado, en términos de conocimientos, habilidades o actitudes, que los empleados deberán alcanzar, al finalizar un proceso de aprendizaje.

Si la instrucción no cambia las conductas del empleado carece de efectividad y de influencia: por tal motivo, antes de implementar el plan de capacitación debemos asegurarnos de las necesidades de enseñanza que arrojará la evaluación del desempeño laboral.

Los objetivos son importantes por varias razones:

- Si los objetivos no son claramente definidos se carece de una base sólida para seleccionar o preparar materiales didácticos, el contenido temático o las técnicas de instrucción.
- Se puede evaluar o determinar el éxito de la enseñanza con el establecimiento de objetivos que deben estar firmemente fijados en las mentes del instructor y participante.
- Comunican a los participantes e instructores la intención del plan de capacitación.

- Estimulan y enfocan la atención de los participantes haciéndoles comprender lo que se espera de ellos.
- Precisan a los participantes del dominio que deben alcanzar en sus actividades.

Estructuración de contenidos:

El contenido del programa instruccional se estructura con el conjunto de conocimientos, habilidades y/o actitudes que el participante debe adquirir, dominar y aplicar, resultado de su formación.

Existen dos aspectos importantes para la estructuración del contenido: la selección y la organización.

Es importante considerar en la selección de contenidos:

- El nivel de los participantes, en función de que los contenidos pueden ir dirigidos a distintas categorías.
- La claridad y grado de profundidad, a fin de que contenga todos los elementos e ideas indispensables para su comprensión.
- La funcionalidad, es decir, que el contenido sea útil y práctico para el participante.
- Recabar información a partir de los resultados arrojados por el diagnóstico de necesidades (Evaluación del Desempeño)
- Dividir en tema, capítulos o en unidades menores la sistematización del contenido.

En relación a la organización, esta deberá reflejar la estructura interna del programa de capacitación, el orden puede ser de lo particular a lo general, o por grado de importancia, interés, etc.

Diseño de actividades de instrucción:

Las actividades de un plan se basan en técnicas de instrucción y grupales, las cuales facilitan el proceso de instrucción-aprendizaje.

Las técnicas se eligen a partir de:

- Objetivos de aprendizaje
- Características del grupo
- Dominio que el instructor tenga de la técnica a seleccionar.
- Disponibilidad física y material

Técnicas de instrucción:

Son métodos y procedimientos de que se vale el instructor para hacer más efectivo el proceso instrucción- aprendizaje.

Las técnicas de instrucción son básicamente tres:

- *Técnica interrogativa:* Preguntas-respuestas
- *Técnica demostrativa:* Demostración teórica- práctica.
- *Técnica expositiva:* Exposición oral

Selección de recursos didácticos

Los recursos didácticos son el conjunto de aparatos y materiales que apoyan y facilitan el proceso de instrucción- aprendizaje y forman parte complementaria de los programas de capacitación.

Cuando los sentidos son estimulados por medio de los recursos didácticos se optimiza el proceso de instrucción- aprendizaje y se facilita la elaboración de un programa de capacitación exitoso.

- Aproximan al participante a la realidad que se quiere enseñar.
- Facilitan la percepción y comprensión de los hechos y conceptos.
- Concretan e ilustran lo que se expone verbalmente.
- Economizan esfuerzos para contribuir a la fijación del aprendizaje

Determinación del proceso de evaluación

La evaluación es un proceso sistemático, continuo e integral que indica hasta qué punto han sido logrados los objetivos planteados. Es decir, el instructor debe conocer cuál es el aprovechamiento de los participantes.

La evaluación tiene como propósito:

- Retroalimentar constantemente el aprendizaje en aquellos aspectos que presenten deficiencia, para su corrección, reafirmación o ejercitación.
- Valorar la organización y selección de los contenidos de aprendizaje.
- Estimar la efectividad de la labor del expositor.
- Valorar el aprovechamiento individual y grupal de los participantes en cuanto a conocimientos, habilidad y actitudes que se pretende desarrollar.

La evaluación debe ser integral y evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes a desarrollar. Es importante que este proceso proporcione información que permita identificar deficiencias y con ello mejorar la realización de los eventos; también debe propiciar la autoevaluación y reflexión de los participantes acerca de su propio aprendizaje.

Datos generales

Nombre del programa:

Duración

HRS.

Objetivo general:

Determina los propósitos que sólo serán observados al finalizar el proceso de instrucción.

Los elementos que lo conforman son:

- Verbo – redactado en infinitivo
- Contenido - condición

Contenido temático:

Enlistar y preferentemente numerar el nombre de los temas que integran el programa. Deben ser claros, representativos y concretos.

Dirigido a:

Nombre de los puestos y/o niveles ocupacionales.

Tema:			
Teoría	hrs.	Práctica	hrs.
Tema I			

<p><i>Objetivos particulares:</i></p> <p>Describe alcances que deberán cubrirse después del estudio de un tema.</p> <p>Los elementos que lo conforman son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sujeto ▪ Verbo - futuro. ▪ Contenido – tiempo, nivel de eficiencia y condición.
--

Objetivos específicos	Actividades de instrucción
<p>Criterio: Los mismos que el objetivo particular.</p> <p>Se deben agregar las condiciones de operación y nivel de eficiencia.</p> <p>Describe el tipo de comportamiento que los participantes mostrarán al término de cada actividad de instrucción.</p> <p>Lo componen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sujeto ▪ Verbo – futuro ▪ Contenido, tiempo nivel de eficiencia y/o conducción 	<p>Describe cómo se llevarán a cabo las técnicas de instrucción y grupales y las acciones que se solicitarán a los participantes.</p>

Técnicas y dinámicas de instrucción	Recursos didácticos	Evaluación
<p>Técnicas de instrucción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interrogativa ▪ Demostrativa ▪ Expositiva <p>Técnicas grupales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lluvia de ideas ▪ Binas ▪ Corrillos ▪ Phillips 66 ▪ Discusión en grupos pequeños ▪ Rejillas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pizarrón ▪ Rotafolio ▪ Proyectos de acetatos ▪ Diapositivas ▪ Películas ▪ Audiovisual ▪ Material impreso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnóstica ▪ Formativa ▪ Sumaria
<p>Bibliografía</p> <p>Anotar las fuentes documentales que apoyan el contenido temático: libros, artículos, publicaciones, enciclopedias, etc.</p>		

4.3.1.2.2. Metodología 5'S

Las 5'S es una filosofía de trabajo que permite desarrollar un plan sistemático para mantener continuamente la clasificación, el orden y la limpieza, lo que permite de forma inmediata una mayor productividad, mejorar la seguridad, el clima laboral, la motivación del personal, la calidad, la eficiencia y, en consecuencia, la competitividad de la organización.

4.3.1.2.2.1. ¿Por qué las 5 S?

Es una técnica que se aplica en todo el mundo con excelentes resultados por su sencillez y efectividad. Su aplicación mejora los niveles de:

1. Calidad.
2. Eliminación de Tiempos Muertos.
3. Reducción de Costos.

La aplicación de esta Técnica requiere el compromiso personal y duradera para que nuestra empresa sea un auténtico modelo de organización, limpieza, seguridad e higiene.

Los primeros en asumir este compromiso son los Gerentes y los Jefes y la aplicación de esta es el ejemplo más claro de resultados acorto plazo.

4.3.1.2.2.2. Resultado de Aplicación de las 5 S

Estudios estadísticos en empresas de todo el mundo que tienen implantado este sistema demuestran que las 5 S permiten:

- Reducción del 40% de sus costos de Mantenimiento.
- Reducción del 70% del número de accidentes.
- Crecimiento del 10% de la fiabilidad del equipo.
- Crecimiento del 15% del tiempo medio entre fallas.

BENEFICIOS

Implementarlas en oficinas tiene beneficios concretos:

- Crea lugares de trabajo organizados.
- Mejora radicalmente el tiempo de búsqueda de documentos.
- Crea sensación de pertenencia.
- Mejora la productividad y la eficiencia.

- Reduce los tiempos de respuesta a los clientes
- Ayuda a identificar y eliminar las pérdidas.

1ªS SEIRI: Separar lo necesario de lo innecesario (incluye documentos, ficheros, planos, informes, elementos de oficina, etc.)

Para comenzar a separar debemos fijar criterios claros. Por ejemplo: ¿se ha usado ese documento durante el mes pasado?

Un ejercicio para facilitar la actividad es diferenciar entre elementos necesarios (todos aquellos requeridos para el funcionamiento efectivo del lugar de trabajo, en las cantidades adecuadas) y elementos deseados (por ejemplo 20 lapiceras en un portalápices, muchas de las cuales ya no funcionan, otras 20 en el cajón del escritorio, viejos documentos guardados con la idea de que algún día volveremos a usarlos).

Las estadísticas muestran que la cantidad de documentación descartada se corresponde aproximadamente con la mitad de la generada!! Las campañas deben orientarse a minimizar la cantidad de documentos y materiales que se mantienen a mano.

2ªS SEITON: Un lugar para cada cosa/dato y cada cosa/dato en su lugar.

5 claves nos pueden ser útiles en esta etapa:

- Eliminar los tiempos perdidos en la búsqueda de información y/o elementos de oficina (lapiceros, abrochadores, etc.)
- Facilitar el acceso a los elementos de uso cotidiano.
- Facilitar la devolución de las cosas a su lugar habitual.
- Almacenar/identificar de manera que cualquiera pueda verlo rápidamente.
- Evitar las “colecciones” particulares.

Es el momento también para reorganizar el layout de la oficina y fijar criterios desafiantes. Por ejemplo: si tardamos más de 30 segundos en encontrar un documento, entonces hay que seguir mejorando.

3ªS SEISO: Limpieza es inspección

Implica sostener la metodología por medio de las acciones cotidianas. Por ejemplo: pasar el antivirus a la computadora, revisar y separar los documentos incompletos, a punto de expirar, vencidos, etc.

4ªS SEIKETSU: Limpieza estandarizada

En esta S se debe fijar:

- Políticas para la retención de documentos, manejo del inventario, descarte
- Procedimientos para almacenaje, etiquetado, lugares de guardado
- Reglas como por ejemplo: apagar su computadora antes de irse, dedicar 5 minutos diarios a organizar sus archivos físicos e informatizados, etc.

5ªS SHITSUKE: Disciplina

Este último paso se refiere al hábito, de transformar las 5S en parte de la rutina de trabajo. Para eso: entrene a todos en la metodología; verifique que las mejores prácticas se comparten; realice auditorías; comunique de manera repetida los objetivos y los beneficios.

PLANIFICACIÓN DE ACCIONES "5S"

PROBLEMA RESOLVER	A	ACCION CORRECTIVA	N. DE S	RESPONSABLE	INICIO ACCION	FIN. ACCION

EVALUACION "5S" EN OFICINAS					
ÍTEM A EVALUAR	VALORES ASIGNADOS				
	1	2	3	4	5
SEPARAR					
1. La documentación tiene plazos de validez?					
2. En los escritorios hay cosas innecesarias?					
3. En armarios y archivos hay cosas innecesarias?					
4. Existen cables, paquetes y objetos en áreas de circulación?					
PUNTAJE TOTAL					
ORDENAR					
1. Existe un archivo central para los objetos comunes?					
2. Las carpetas, folders están identificados?					
3. Hay objetos sobre armarios y archivos?					
4. Se utiliza el control visual como herramienta?					
PUNTAJE TOTAL					
LIMPIAR					
1. Cuál es el grado de limpieza?					
2. Cuál es el estado de pisos, paredes, techos y ventanas?					
3. Cómo están los armarios, archivos y escritorios en lo que respecta a limpieza?					
4. Cómo están la cocina, baños y uniformes en lo que respecta a limpieza?					
PUNTAJE TOTAL					
ESTANDARIZAR					
1. Se aplican las 3 primeras "S"?					
2. Cómo es el hábitat de la oficina?					
3. Es adecuada la iluminación?					
4. Se hacen mejoras en el ambiente y en los procedimientos?					
PUNTAJE TOTAL					
AUTODISCIPLINA					
1. Se aplican las cuatro primeras "S"?					

2. Se cumplen las normas de la empresa?					
3. Se cumplen las normas del grupo?					
4. Se cumple con la programación de las acciones "5S"?					
PUNTAJE TOTAL					

SEPARAR	1	2	3	4	5
DOCUMENTOS	Sin plazo de vencimiento. Se acumulan todos los documentos.	Sin plazo de vencimiento. Se descartan esporádicamente.	Sin plazo de vencimiento. Se descartan periódicamente en forma parcial	Con plazo de vencimiento. Se descartan periódicamente.	Con plazo de vencimiento. Se descartan en forma permanente.
ESCRITORIOS	Desordenados, los documentos necesarios están mezclados con los innecesarios.	Ordenados, los documentos necesarios están mezclados con los innecesarios.	Ordenados, con documentos sin identificar.	Ordenados, con documentos separados e identificados.	Ordenados, se mantiene permanentemente solo la documentación necesaria.
ARMARIOS Y ARCHIVOS	Desordenados, sin identificación, la documentación necesaria está totalmente mezclada con la innecesaria.	Desordenados, sin identificación, la documentación necesaria está parcialmente mezclada con la innecesaria. Máximo 50%.	Ordenados, con identificación, la documentación necesaria está parcialmente mezclada con la innecesaria. Máximo 30%.	Ordenados, con identificación, casi no existe documentación necesaria mezclada con la innecesaria. Máximo 10%	Ordenados, con identificación, toda la documentación es necesaria.
AREAS DE CIRCULACION Y PISOS	Restos de papeles y basura, objetos que perjudican la libre circulación.	Restos de papeles, objetos apilados que perjudican la libre circulación.	Objetos apilados que perjudican la libre circulación.	Objetos apilados que no perjudican la libre circulación	Libre totalmente

ORDENAR	1	2	3	4	5
ARCHIVO CENTRAL	No se tiene	Se tiene, pero no se usa	Se tiene pero no se usa parcialmente y no en forma permanente	Se tiene, se usa plenamente pero periódicamente	Se usa plenamente y en forma permanente
BIBLIORATOS Y CARPETAS	Los biblioratos y carpetas están sobre los escritorios, sucios, desordenados y sin identificación.	Los Biblioratos y carpetas están en los archivos pero sucios y sin identificar.	Biblioratos y carpetas archivados, sin identificación y con documentación mezclada.	Biblioratos y carpetas identificados y archivados pero sin orden, no siguen un modelo.	Biblioratos y carpetas limpias o identificadas, ordenados según un modelo.
ARMARIOS Y ARCHIVOS	Desordenados, sin identificación. Las carpetas y Biblioratos están mezclados. Biblioratos y carpetas en uso no vuelven.	Desordenados, sin identificación. Las carpetas y biblioratos están parcialmente mezclados. Biblioratos y carpetas en uso no vuelven.	Ordenados, con identificación. Biblioratos y carpetas están poco mezclados. Biblioratos y carpetas en uso vuelven parcialmente.	Ordenados, con identificación, Biblioratos y carpetas, muy poco mezclados. 10%. Biblioratos y carpetas en uso vuelven parcialmente.	Ordenados con identificación. Biblioratos y carpetas, correctamente ordenados y los usados vuelven todos a su lugar.
CONTROL VISUAL	No se conoce.	Se conoce pero no se usa.	Se conoce, se aplica parcialmente (más del 50%).	Se aplica más de un 80%.	Se usa totalmente.

LIMPIAR	1	2	3	4	5
----------------	----------	----------	----------	----------	----------

PISOS	Están sucios permanentemente, con papeles y basura. No hay cestos ni ceniceros.	Están sucios permanentemente, con papeles y basura. Hay pocos cestos y ceniceros.	Limpios al comienzo de la jornada. Hay suficientes cestos y ceniceros, pero se tiran cosas al piso.	Limpios al comienzo de la jornada- Hay suficientes cestos y ceniceros, pero se tiran cenizas en el piso	Limpios al comienzo de la jornada. La basura y cenizas a los cestos y ceniceros.
ESTADO DE PISOS, PAREDES, TECHOS Y VENTANAS	Pisos, paredes y techo totalmente deteriorados y sucios. Ventanas con vidrios sucios, rotos o remendados.	Paredes y techos parcialmente deteriorados, falta pintura y están sucios. Ventanas con vidrios sucios.	Paredes y techo en buen estado, falta pintura y están sucios con polvillo. Ventanas con vidrios sucios de polvillo.	Paredes y techos en buen estado, pintados y sucios con polvillo, ventanas con vidrios sucios de polvillo.	Paredes y techos en buen estado, pintados y limpios. Ventanas con vidrios limpios.
ARMARIOS Y ARCHIVOS	Armarios y escritorios deteriorados, sucios y faltos de pintura.	Armarios y escritorios deteriorados y faltos de pintura.	Armarios y escritorios deteriorados, limpios y pintados.	Armarios y escritorios en aceptables condiciones, limpios y pintados de diferentes modelos.	Armarios y escritorios en aceptables condiciones, limpios y pintados de diferentes modelos.
UNIFORME, COCINA Y BAÑOS	Los uniformes no se usan, la ropa sucia igual que el baño y la cocina.	Algunos usan uniforme, otros no. Esta sucio. No se usan tarjetas de identificación. Baño y cocina sucios.	Armarios y escritorios deteriorados, limpios y pintados.	Armarios y escritorios en aceptables condiciones, limpios y pintados de diferentes modelos.	El uniforme y las tarjetas de identificación se usan. Uniforme, baño y cocina limpios.

ESTANDARIZAR		1	2	3	4	5
APLICACIÓN DE LAS TRES PRIMERAS "S"	El puntaje de las primeras tres "S" es igual o menor que 24	El puntaje de las primeras tres "S" es igual o menor que 24 e igual o menor que 33	El puntaje de las primeras tres "S" es igual o menor que 33 e igual o menor que 42	El puntaje de las primeras tres "S" es igual o menor que 42 e igual o menor que 51	El puntaje de las primeras tres "S" es mayor que 51	
HABITAT DE LA OFICINA	Ruidosa e incómoda. Demasiadas divisiones disfrutaban la comunicación. Los muebles no son confortables. Fría en invierno, calurosa en verano.	Ruidosa e incómoda. Demasiadas divisiones disfrutaban la comunicación. Los muebles no son confortables. Fría en invierno, calurosa en verano.	Sin ruidos y algo incómodo. Los muebles son confortables, fría en invierno, calurosa en verano.	Sin ruidos y algo incómodo. Los muebles son confortables. Temperaturas tolerables en verano e invierno.	Sin ruidos y algo incómodo. Los muebles son confortables. Temperaturas agradables en verano e invierno.	
ILUMINACION	Lámparas, fluorescentes y plafones escasos, quemados más del 50% y sin protección.	Lámparas, fluorescentes y plafones suficientes, quemados más del 30% y sin protección.	Lámparas, fluorescentes y plafones suficientes, quemados más del 10% y sin protección.	Lámparas, fluorescentes y plafones suficientes, quemados menos del 10% y con protección.	Lámparas, fluorescentes y plafones suficientes, funcionando todos y con protección.	
MEJORA CONTINUA	El grupo, entre inspección e inspección, no realizó ninguna acción de mejora.	El grupo, entre inspección e inspección, realizó una acción de mejora.	El grupo, entre inspección e inspección, realizó tres acciones de mejora.	El grupo, entre inspección e inspección, realizó cinco acciones de mejora.	El grupo, entre inspección e inspección, realizó diez acciones de mejora.	
AUTODISCIPLINA	1	2	3	4	5	

APLICACIÓN DE LAS CUATRO PRIMERAS "S"	El puntaje de las primeras cuatro "S" es igual o menor que 32	El puntaje de las primeras cuatro "S" es mayor que 32 e igual o menor que 44.	El puntaje de las primeras cuatro "S" es mayor que 44 e igual o menor que 56.	El puntaje de las primeras cuatro "S" es mayor que 56 e igual o menor que 68.	El puntaje de las primeras cuatro "S" es mayor que 68.
NORMAS DE LA EMPRESA	No se Conocen	Se conocen, pero no se cumplen.	Se cumplen ocasionalmente.	Se cumplen con un fuerte seguimiento.	Se cumple permanentemente.
NORMAS DEL GRUPO	No se Conocen	Se conocen pero no se cumplen.	Se cumplen ocasionalmente.	Se cumplen con un fuerte seguimiento.	Se cumple permanentemente.
GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES PROGRAMADAS	No se Conocen	Se cumple menos de 50% y bajo estricto seguimiento.	Se cumple menos del 50% y el 0% bajo seguimiento. Actitud proactiva baja.	Se cumple entre el 90% y el 100% sin seguimiento. Actitud proactiva.	Se cumple el 100% sin seguimiento. Actitud proactiva.

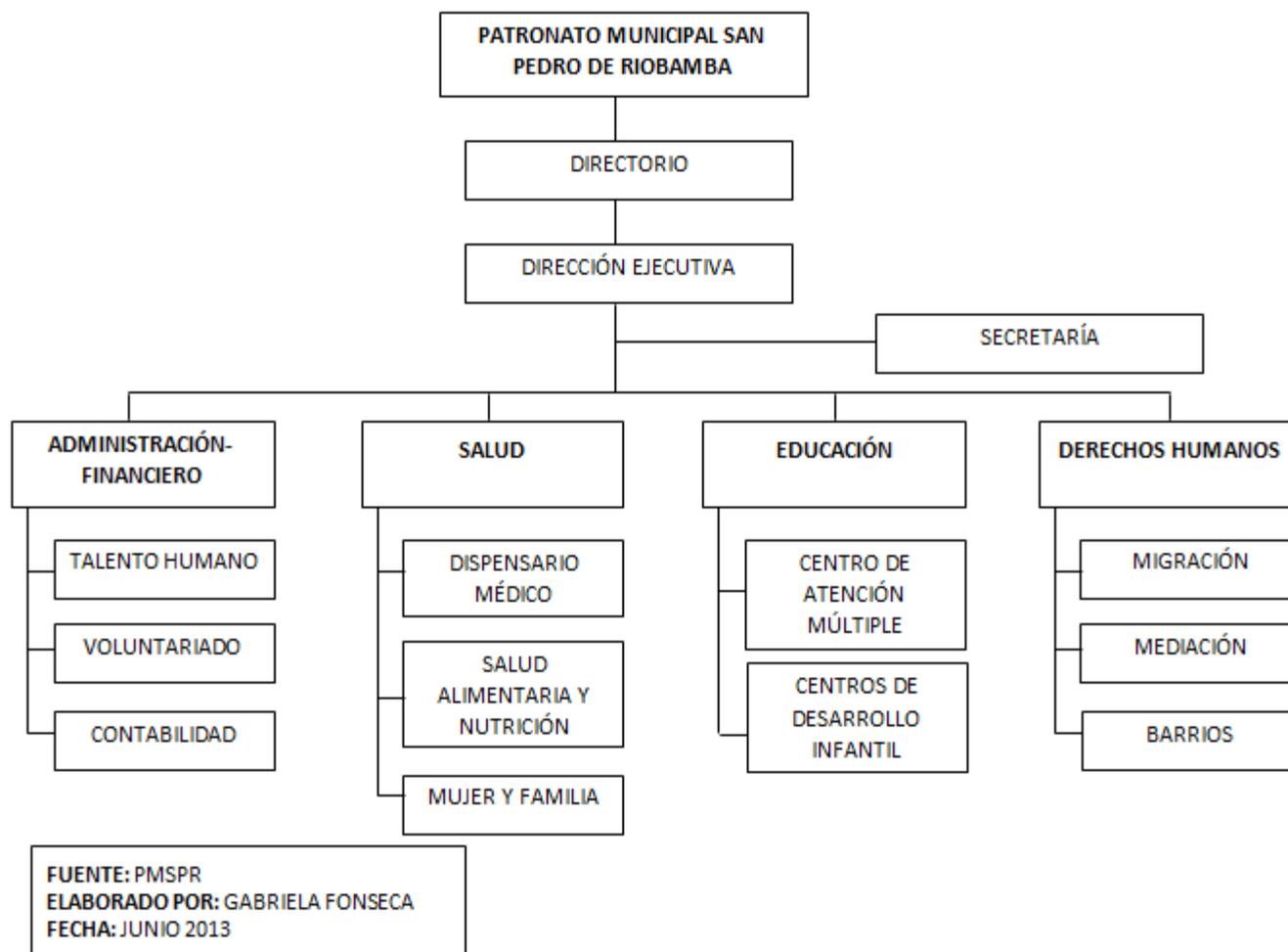
4.3.1.2.3. Estructura Orgánica Funcional Patronato Municipal San Pedro

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un superviso inmediato.

Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

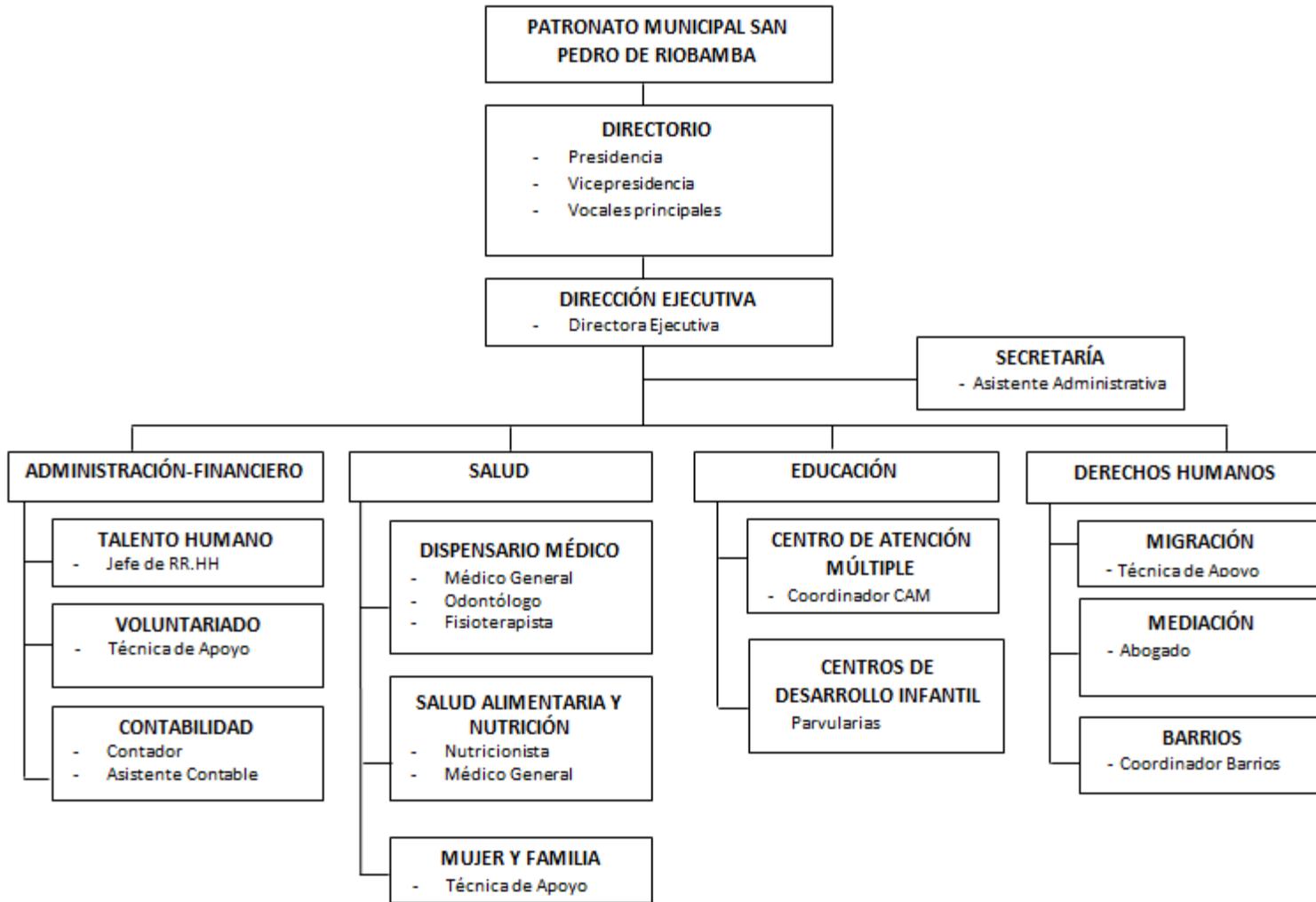
4.3.1.2.3.1. Organigrama estructural

Los organigramas son diagramas que representan gráficamente y de manera simplificada la estructura formal que posee una organización. De esta forma, los organigramas muestran las principales funciones dentro de la organización y las relaciones que existen entre ellas. Son muy utilizados ya que resultan sencillos y rápidos de comprender.



4.3.1.2.3.2. Organigrama Funcional

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.



4.3.1.2.3.3. Modelos de Perfiles por Competencias

El Modelo de Perfiles por Competencias, constituye un instrumento administrativo que determina la forma como se encuentra organizada la Institución para el cumplimiento de su misión, visión de futuro y objetivos estratégicos. Esta forma de organización se fundamenta en la coordinación interna y un ambiente de fluidez de comunicaciones, en procura de otorgar una atención integral y de calidad a los clientes. Su objetivo principal será Dotar a la Institución de un instrumento administrativo que determine la forma de organización de la Institución para el cumplimiento de su misión, visión de futuro y objetivos estratégicos, estableciendo la estructura orgánica básica, la misión de cada una de las unidades administrativas, sus relaciones de dependencia, supervisión y coordinación; así como, el detalle de las principales funciones de las unidades.

PRESIDENTA PATRONATO

1. Datos de Identificación:

Denominación del cargo: Presidenta Directorio	Código:
Departamento: Administrativo	Área: Administrativo
Número de ocupantes: 1	Ciudad: Riobamba
Cargo Supervisor Directo: Alcalde	Reportes Directos: Alcalde
Fecha elaboración: 27 de Junio del 2013	Fecha de actualización:

2. Misión del Puesto:

Lograr objetivos institucionales orientados a mejorar la Gestión Administrativa y alcanzar las metas propuestas.

3. Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CE	CM	Total
1. Representar a la Institución en actividades de carácter legal y social.	5	5	5	30
2. Solicitar a los organismos competentes de la Municipalidad, la contratación de obras y servicios previstos en el presupuesto.	5	5	4	25
3. Evaluar periódicamente el desempeño del personal en base a metas.	4	5	4	24
4. Dirigir la gestión económica y administrativa del Patronato y velar por el cumplimiento de los reglamentos, resoluciones y órdenes que se impartan.	4	5	4	24
5. Ejecutar y Coordinar el cumplimiento de los planes estratégicos de la institución.	2	5	4	22
6. Revisar el desempeño y cumplimiento de los diferentes programas y proyectos.	4	4	4	20
7. Trabajar con los Jefes Departamentales para cumplir las metas programadas.	4	4	4	20
8. Velar por el cumplimiento de la Ordenanza y su Reglamento.	3	4	4	19
9. Coordinar planes y programas con el Comité Permanente de Fiestas y con otros organismos públicos o privados.	3	2	3	9

--	--	--	--	--

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes / Interfaz
1. Representar a la Institución en actividades de carácter legal y social.	Satisfacción (% de cumplimiento de representación legal)	Toda la Institución
2. Solicitar a los organismos competentes de la Municipalidad, la contratación de obras y servicios previstos en el presupuesto.	Satisfacción (% de cumplimiento de ejecución de proyectos)	
3. Evaluar periódicamente el desempeño del personal en base a metas.	Satisfacción (% de cumplimiento de metas)	

5. Conocimientos Informativos Requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
3. Grupos prioritarios / entorno.	Conocimiento del segmento y el entorno donde interviene el patronato.
4. Servicios.	Conocer las características de los servicios de la institución.
5. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones relevantes para el trabajo.
6. Beneficiarios.	Conocimiento de los beneficiarios de la institución.

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Área de conocimientos formales
Título de Tercer o cuarto nivel	Administración de Empresas, Marketing y Finanzas

Capacitación Adicional (Cursos, Seminarios, Pasantías)	
Materias	Número de horas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración General ▪ Elaboración de Presupuestos ▪ Gestión Comercial y Financiera ▪ Computación (Office). ▪ Gestión Administrativa. ▪ Contabilidad Computarizada ▪ Legislación laboral, normas y reglamentos aplicables. 	<p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>20</p>

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Experiencia mayor de 3 años en puestos de similar jerarquía.	Conocimiento en Administración de Empresas, Marketing y Finanzas

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique																																								
1. Manejar programas informáticos	SI	Microsoft Office																																								
2. Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	SI	<p>Idioma: Inglés</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Alto</th> <th style="text-align: center;">Medio</th> <th style="text-align: center;">Bajo</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hablado:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <hr/> <p>Idioma:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Alto</th> <th style="text-align: center;">Medio</th> <th style="text-align: center;">Bajo</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hablado:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Alto	Medio	Bajo		Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			Alto	Medio	Bajo		Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Alto	Medio	Bajo																																							
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																						
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
	Alto	Medio	Bajo																																							
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																							
3. Operar equipos de oficina:	SI	Computadora.																																								
4. Operar vehículos, maquinaria y/o																																										

herramientas	NO	
5. Otras destrezas específicas:	SI	Razonamiento Lógico. Capacidad de motivar; Resistencia al trabajo bajo presión Capacidad analítica y de síntesis Orientación a los resultados Liderazgo Proactivo

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	X		
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.		X	
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X		
Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.		X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X		
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X		
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X		
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X		
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X		
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	X		
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X		
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X		
Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.		X	
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	X		
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X		

Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X		
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X		
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X		
Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	X		
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X		
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.		X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X		

VICEPRESIDENTA PATRONATO

1. Datos de Identificación:

Denominación del cargo: Presidenta Directorio	Código:
Departamento: Administrativo	Área: Administrativo
Número de ocupantes: 1	Ciudad: Riobamba
Cargo Supervisor Directo: Alcalde	Reportes Directos: Alcalde
Fecha elaboración: 27 de Junio del 2013	Fecha de actualización:

2. Misión del Puesto:

Lograr objetivos institucionales orientados a mejorar la Gestión Administrativa y alcanzar las metas propuestas.

3. Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CE	CM	Total
1. Prestar apoyo incondicional al presidente y ser sustituto de éste en caso de ausencia	5	5	5	30
2. Asesorar estratégicamente al presidente	5	5	4	25
3. Evaluar periódicamente el desempeño del personal en base a metas conjuntamente con la presidencia	4	5	4	24
4. Dirigir la gestión económica y administrativa del Patronato y velar por el cumplimiento de los reglamentos, resoluciones y órdenes que se impartan.	4	5	4	24
5. Ejecutar y Coordinar el cumplimiento de los planes estratégicos de la institución.	2	5	4	22
6. Trabajar con los Jefes Departamentales para cumplir las metas programadas.	4	4	4	20

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes / Interfaz
1. Prestar apoyo incondicional al presidente y ser sustituto de éste en caso de ausencia	Satisfacción (% de cumplimiento de representación legal)	Toda la Institución

2. Asesorar estratégicamente al presidente	Satisfacción (% de cumplimiento de ejecución de proyectos)	
3. Evaluar periódicamente el desempeño del personal en base a metas.	Satisfacción (% de cumplimiento de metas)	

5. Conocimientos Informativos Requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción
7. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
8. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
9. Grupos prioritarios / entorno.	Conocimiento del segmento y el entorno donde interviene el patronato.
10. Servicios.	Conocer las características de los servicios de la institución.
11. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones relevantes para el trabajo.
12. Beneficiarios.	Conocimiento de los beneficiarios de la institución.

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Área de conocimientos formales
Título de Tercer o cuarto nivel	Administración de Empresas, Marketing y Finanzas

Capacitación Adicional (Cursos, Seminarios, Pasantías)	
Materias	Número de horas
▪ Administración General	20
▪ Elaboración de Presupuestos	20
▪ Gestión Comercial y Financiera	20
▪ Computación (Office).	20
▪ Gestión Administrativa.	20
▪ Contabilidad Computarizada	20
▪ Legislación laboral, normas y reglamentos aplicables.	20

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Experiencia mayor de 3 años en puestos de similar jerarquía.	Conocimiento en Administración de Empresas, Marketing y Finanzas

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique																																								
6. Manejar programas informáticos	SI	Microsoft Office																																								
7. Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	SI	<p>Idioma: Inglés</p> <table> <thead> <tr> <th></th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hablado:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <hr/> <p>Idioma:</p> <table> <thead> <tr> <th></th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hablado:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Alto	Medio	Bajo		Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			Alto	Medio	Bajo		Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Alto	Medio	Bajo																																							
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																						
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
	Alto	Medio	Bajo																																							
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																							
8. Operar equipos de oficina:	SI	Computadora.																																								
9. Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas	NO																																									
10. Otras destrezas específicas:	SI	<p>Razonamiento Lógico.</p> <p>Capacidad de motivar;</p> <p>Resistencia al trabajo bajo presión</p> <p>Capacidad analítica y de síntesis</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Liderazgo</p> <p>Proactivo</p>																																								

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja

Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	X		
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.		X	
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X		
Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.		X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X		
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X		
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X		
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X		
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X		
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	X		
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X		
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X		
Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.		X	
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	X		
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X		
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X		
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X		
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X		
Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	X		
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X		
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.		X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X		

VOCAL PRINCIPAL PATRONATO

1. Datos de Identificación:

Denominación del cargo: Presidenta Directorio	Código:
Departamento: Administrativo	Área: Administrativo
Número de ocupantes: 1	Ciudad: Riobamba
Cargo Supervisor Directo: Alcalde	Reportes Directos: Alcalde
Fecha elaboración: 27 de Junio del 2013	Fecha de actualización:

2. Misión del Puesto:

Lograr objetivos institucionales orientados a mejorar la Gestión Administrativa y alcanzar las metas propuestas.

3. Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CE	CM	Total
1. Apoyar en las actividades que coadyuven al establecimiento y cumplimiento de acuerdos de Ordenanzas.	5	5	5	30
2. Participar en el cumplimiento de los acuerdos derivados en el Directorio.	5	5	4	25
3. Realizar en coordinación con las áreas operativas o los asociados, las actividades conducentes al logro de los objetivos establecidos.	4	5	4	24
4. Coordinar los programas previstos por el directorio.	4	5	4	24
5. Informar al Directorio sobre los avances y logros alcanzados por la vocalía a su cargo.	2	5	4	22

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales *	Indicadores	Cientes / Interfaz
1. Apoyar en las actividades que coadyuven al establecimiento y cumplimiento de acuerdos de Ordenanzas.	Satisfacción (% de cumplimiento de metas)	Toda la Institución
2. Participar en el cumplimiento de	Satisfacción (% de cumplimiento de ejecución)	

los acuerdos derivados en el Directorio.	de proyectos)	
3. Realizar en coordinación con las áreas operativas o los asociados, las actividades conducentes al logro de los objetivos establecidos.	Satisfacción (% de cumplimiento de metas)	

5. Conocimientos Informativos Requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción
13. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
14. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
15. Grupos prioritarios / entorno.	Conocimiento del segmento y el entorno donde interviene el patronato.
16. Servicios.	Conocer las características de los servicios de la institución.
17. Beneficiarios.	Conocimiento de los beneficiarios de la institución.

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Área de conocimientos formales
Título de Tercer	Administración de Empresas

Capacitación Adicional (Cursos, Seminarios, Pasantías)	
Materias	Número de horas
▪ Administración General	20
▪ Gestión Comercial y Financiera	20
▪ Computación (Office).	20
▪ Gestión Administrativa.	20
▪ Contabilidad Computarizada	20

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Experiencia mayor de 1 años en puestos de similar jerarquía.	Conocimiento en Administración de Empresas.

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique																																
11. Manejar programas informáticos	SI	Microsoft Office																																
12. Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	SI	<p>Idioma: Inglés</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hablado:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> <hr/> <p>Idioma:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hablado:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>		Alto	Medio	Bajo	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x		Alto	Medio	Bajo	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x
	Alto	Medio	Bajo																															
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																															
Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																															
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																															
	Alto	Medio	Bajo																															
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																															
Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																															
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																															
13. Operar equipos de oficina:	SI	Computadora.																																
14. Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas	NO																																	
15. Otras destrezas específicas:	SI	Razonamiento Lógico. Capacidad de motivar; Resistencia al trabajo bajo presión Capacidad analítica y de síntesis Orientación a los resultados Liderazgo Proactivo																																

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	X		

Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.		X	
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X		
Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.		X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X		
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X		
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X		
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X		
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X		
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	X		
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X		
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X		
Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.		X	
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	X		
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X		
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X		
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X		
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X		
Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	X		
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X		
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.		X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X		

DIRECTORA EJECUTIVA

1. Datos de Identificación:

Denominación del cargo: Directora Ejecutiva	Código:
Departamento: Administrativo	Área: Administrativo
Número de ocupantes: 1	Ciudad: Riobamba
Cargo Supervisor Directo: Presidenta	Reportes Directos: Presidenta
Fecha elaboración: 27 de Junio del 2013	Fecha de actualización:

2. Misión del Puesto:

Administrar de manera eficiente y eficaz la institución para lograr el cumplimiento de las metas propuestas.

3. Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CE	CM	Total
1. Administrar, dirigir y coordinar actividades de las Dependencias del Patronato	5	5	5	30
2. Crear los mecanismos necesarios para el funcionamiento, técnico administrativo y financiero del Patronato.	5	5	4	25
3. Informar al Directorio del movimiento económico de la Entidad y de su gestión, así como del cumplimiento de los planes y programas aprobados.	4	5	4	24
4. Ejecutar y Coordinar el cumplimiento de los planes estratégicos de la institución.	4	5	4	24
5. Revisar el desempeño y cumplimiento de los diferentes programas y proyectos.	4	5	4	24
6. Organizar, sistematizar, elaborar e implementar procedimientos y sistemas de trabajo que redunden en el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales de la Dependencia.	5	4	4	21
7. Optimizar los recursos humanos, financieros y materiales, por medio de la aplicación de las técnicas administrativas adecuadas a las circunstancias y a las necesidades de la Dependencia.	5	4	4	21
8. Velar por el cumplimiento de la Ordenanza y su Reglamento.	3	4	4	19

9. Integrar y presentar ante la Presidenta informes de actividades de la Dirección Administrativa.	3	4	4	19
--	---	---	---	----

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes / Interfaz
1. Administrar, dirigir y coordinar actividades de las Dependencias del Patronato	Satisfacción (% de cumplimiento de objetivos)	Toda la Institución
2. Crear los mecanismos necesarios para el funcionamiento, técnico administrativo y financiero del Patronato.	Satisfacción (% de cumplimiento de ejecución de proyectos)	
3. Informar al Directorio del movimiento económico de la Entidad y de su gestión, así como del cumplimiento de los planes y programas aprobados.	Satisfacción (% de cumplimiento de gestión)	

5. Conocimientos Informativos Requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
3. Grupos prioritarios / entorno.	Conocimiento del segmento y el entorno donde interviene el patronato.
4. Servicios.	Conocer las características de los servicios de la institución.
5. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones relevantes para el trabajo.
6. Beneficiarios.	Conocimiento de los beneficiarios de la institución.

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Área de conocimientos formales
Título de Tercer o cuarto nivel	Administración de Empresas, Marketing y Finanzas

Capacitación Adicional (Cursos, Seminarios, Pasantías)	
Materias	Número de horas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración General ▪ Elaboración de Presupuestos ▪ Gestión Comercial y Financiera ▪ Computación (Office). ▪ Gestión Administrativa. ▪ Contabilidad Computarizada ▪ Legislación laboral, normas y reglamentos aplicables. 	<p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>20</p>

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Experiencia mayor de 3 años en puestos de similar jerarquía.	Conocimiento en Administración de Empresas, Marketing y Finanzas

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique																				
7. Manejar programas informáticos	SI	Microsoft Office																				
8. Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	SI	Idioma: Inglés <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">Medio</td> <td style="text-align: center;">Bajo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hablado:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>		Alto	Medio	Bajo		Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
			Alto	Medio	Bajo																	
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																			
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																			
Idioma: <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">Medio</td> <td style="text-align: center;">Bajo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hablado:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>		Alto	Medio	Bajo		Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Alto	Medio	Bajo																			
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																			
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			

9. Operar equipos de oficina:	SI	Computadora.
10. Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas	NO	
11. Otras destrezas específicas:	SI	Razonamiento Lógico. Capacidad de motivar; Resistencia al trabajo bajo presión Capacidad analítica y de síntesis Orientación a los resultados Liderazgo Proactivo

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	X		
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.		X	
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X		
Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.		X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X		
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X		
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X		
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X		
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X		
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	X		
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X		
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X		
Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.		X	

Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	X		
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X		
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X		
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X		
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X		
Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	X		
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X		
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.		X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X		

ASISTENTE ADMINISTRATIVA

1. Datos de Identificación:

Denominación del cargo: Asistente Administrativa	Código:
Departamento: Administrativo	Área: Administrativo
Número de ocupantes: 1	Ciudad: Riobamba
Cargo Supervisor Directo: Directora	Reportes Directos: Directora
Fecha elaboración: 27 de Junio del 2013	Fecha de actualización:

2. Misión del Puesto:

Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

3. Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CE	CM	Total
1. Asistir en el desarrollo de los programas y actividades de la Institución.	5	5	5	30
2. Redacción de informes, oficios, circulares, entre otros	5	5	4	25
3. Supervisar la recepción registro y despacho de documentos.	5	5	4	25
4. Asistir en la organización y archivo de documentos	4	5	4	24
5. Mantener actualizada informaciones y datos de la Institución	4	4	4	20
6. Registrar agenda de reuniones, llamadas telefónicas.-.	4	4	4	20
7. Controlar el suministro del material gastable y de oficina	4	4	3	16
8. Realizar tareas complementarias al puesto	4	4	3	16

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes / Interfaz
1. Asistir en el desarrollo de los programas y actividades de la Institución.	Satisfacción (% de cumplimiento de objetivos)	Toda la Institución
2. Redacción de informes, oficios, circulares, entre otros	Satisfacción (% de cumplimiento de calidad)	

3. Supervisar la recepción registro y despacho de documentos.	Satisfacción (% de cumplimiento de gestión)	
---	---	--

5. Conocimientos Informativos Requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
3. Grupos prioritarios / entorno.	Conocimiento del segmento y el entorno donde interviene el patronato.
4. Servicios.	Conocer las características de los servicios de la institución.
5. Beneficiarios.	Conocimiento de los beneficiarios de la institución.

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Área de conocimientos formales
Título de Educación Superior	Administración de Empresas y Secretariado

Capacitación Adicional (Cursos, Seminarios, Pasantías)	
Materias	Número de horas
▪ Administración General	20
▪ Elaboración de Presupuestos	20
▪ Gestión Comercial y Financiera	20
▪ Computación (Office).	20
▪ Gestión Administrativa.	20
▪ Contabilidad Computarizada	20
▪ Legislación laboral, normas y reglamentos aplicables.	20

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Experiencia mínima de 6 meses en puestos	Conocimiento en Administración de

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique																																
6. Manejar programas informáticos	SI	Microsoft Office																																
7. Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	NO	<p>Idioma: Inglés</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hablado:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> <hr/> <p>Idioma:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hablado:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Alto	Medio	Bajo	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Alto	Medio	Bajo	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alto	Medio	Bajo																															
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																															
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																															
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																															
	Alto	Medio	Bajo																															
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																															
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																															
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																															
8. Operar equipos de oficina:	SI	Computadora.																																
9. Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas	NO																																	
10. Otras destrezas específicas:	SI	Eficiencia Capacidad de motivar; Resistencia al trabajo bajo presión Eficacia Orientación a los resultados Liderazgo Proactivo																																

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	X		
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.		X	
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X		
Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el		X	

	aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.			
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X		
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X		
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X		
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X		
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X		
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	X		
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X		
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X		
Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.		X	
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	X		
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X		
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X		
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X		
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X		
Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	X		
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X		
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.		X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X		

ADMINISTRACIÓN- FINANCIERO

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

1. Datos de Identificación:

Denominación del cargo: Jefe de Recursos Humanos	Código:
Departamento: Administrativo	Área: Administrativo
Número de ocupantes: 1	Ciudad: Riobamba
Cargo Supervisor Directo: Directora	Reportes Directos: Directora
Fecha elaboración: 27 de Junio del 2013	Fecha de actualización:

2. Misión del Puesto:

Lograr objetivos institucionales orientados a mejorar la Gestión Administrativa y alcanzar las metas propuestas.

3. Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CE	CM	Total
1. Asesorar y participar en la formulación de la política de personal.	4	5	5	29
2. Adoptar e implementar los mecanismos necesarios para la evaluación del personal	4	5	5	29
3. Planear, elaborar y desarrollar el plan de capacitación del personal	4	5	5	29
4. Generar ambientes de trabajo saludables y productivos que estimulen el desarrollo y capacitación de los trabajadores.	4	5	5	29
5. Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo.	4	5	4	24
6. Desarrollar procesos que permitan la selección de personal idóneo de acuerdo a los requerimientos de la Institución.	4	5	4	24
7. Ejecutar estrategias y programas que generen una cultura organizacional basada en la ética, la atención al usuario y la eficiencia en la prestación de los servicios.	4	5	4	24
8. Actualizar la base de datos de los empleados según su ingreso, categorización y evaluación.	3	4	4	19
9. Elaborar planificaciones y cronogramas semanales.	3	2	3	9

--	--	--	--	--

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes / Interfaz
1. Adoptar e implementar los mecanismos necesarios para la evaluación del personal	Satisfacción (% de cumplimiento de mecanismos de evaluación)	Toda la Institución
2. Planear, elaborar y desarrollar el plan de capacitación del personal	Satisfacción (% de cumplimiento de planes de capacitación)	
3. Generar ambientes de trabajo saludables y productivos que estimulen el desarrollo y capacitación de los trabajadores.	Satisfacción (% de cumplimiento de metas)	

5. Conocimientos Informativos Requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción
18. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
19. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
20. Grupos prioritarios / entorno.	Conocimiento del segmento y el entorno donde interviene el patronato.
21. Servicios.	Conocer las características de los servicios de la institución.
22. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones relevantes para el trabajo.
23. Beneficiarios.	Conocimiento de los beneficiarios de la institución.

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Área de conocimientos formales
Título de Tercer o cuarto nivel	Administración de Empresas, Marketing y Finanzas

Capacitación Adicional (Cursos, Seminarios, Pasantías)

Materias	Número de horas
▪ Administración General	20
▪ Elaboración de Presupuestos	20
▪ Gestión Comercial y Financiera	20
▪ Computación (Office).	20
▪ Gestión Administrativa.	20
▪ Contabilidad Computarizada	20
▪ Legislación laboral, normas y reglamentos aplicables.	20

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Experiencia mayor de 3 años en puestos de similar jerarquía.	Conocimiento en Administración de Empresas, Marketing y Finanzas

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique																																
16. Manejar programas informáticos	SI	Microsoft Office																																
17. Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	SI	<p>Idioma: Inglés</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hablado:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> <hr/> <p>Idioma:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hablado:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Alto	Medio	Bajo	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x		Alto	Medio	Bajo	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	Escrito:		<input type="checkbox"/>	x	Leído:	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>
	Alto	Medio	Bajo																															
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																															
Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																															
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																															
	Alto	Medio	Bajo																															
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																															
Escrito:		<input type="checkbox"/>	x																															
Leído:	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>																															
18. Operar equipos de oficina:	SI	Computadora.																																
19. Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas	NO																																	
20. Otras destrezas específicas:	SI	Razonamiento Lógico. Capacidad de motivar;																																

		<p>Capacidad analítica y de síntesis</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Liderazgo</p> <p>Proactivo</p>
--	--	--

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	X		
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.		X	
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X		
Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.		X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X		
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X		
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X		
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X		
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X		
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	X		
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X		
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X		
Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.		X	
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	X		
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X		
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X		
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X		

Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X		
Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	X		
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X		
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.		X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X		

TÉCNICA DE APOYO VOLUNTARIADO

1. Datos de Identificación:

Denominación del cargo: Técnica de Apoyo Voluntariado	Código:
Departamento: Administrativo	Área: Administrativo
Número de ocupantes: 1	Ciudad: Riobamba
Cargo Supervisor Directo: Directora- Presidenta	Reportes Directos: Directora
Fecha elaboración: 27 de Junio del 2013	Fecha de actualización:

2. Misión del Puesto:

Lograr incrementar el número de ayudas sociales a los grupos de atención prioritaria.

3. Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CE	CM	Total
1. Coordinar actividades encaminadas a la labor social.	5	5	4	25
2. Programar eventos sociales con la finalidad de recaudar fondos para las diferentes ayudas sociales	5	5	4	25
3. Trabajar conjuntamente con la señorita patronato para lograr desarrollar el trabajo social.	4	5	4	24
4. Analizar las diferentes ayudas a entregar de acuerdo a la capacidad económica de las personas.	4	5	4	24
5. Cotizar las diferentes ayudas sociales que se reciben.	2	5	4	22
6. Rendir cuentas económicas a la Directora y Presidenta Ejecutiva.	4	4	4	20
7. Auto gestionar la donación de insumos, medicinas, herramientas en beneficio de los grupos de atención prioritaria.	4	4	4	20
8. Realizar tareas complementarias al puesto	3	4	4	19

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes / Interfaz
1. Coordinar actividades encaminadas a la labor social.	Satisfacción (# de ayudas entregadas)	Toda la Institución
2. Programar eventos sociales con	Satisfacción (% de	

la finalidad de recaudar fondos para las diferentes ayudas sociales	cumplimiento de actividades sociales)	
3. Analizar las diferentes ayudas a entregar de acuerdo a la capacidad económica de las personas.	Satisfacción (# de ayudas entregadas)	

5. Conocimientos Informativos Requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
3. Grupos prioritarios / entorno.	Conocimiento del segmento y el entorno donde interviene el patronato.
4. Servicios.	Conocer las características de los servicios de la institución.
5. Beneficiarios.	Conocimiento de los beneficiarios de la institución.

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Área de conocimientos formales
Título de Tercer o cuarto nivel	Trabajo Social, Psicología

Capacitación Adicional (Cursos, Seminarios, Pasantías)	
Materias	Número de horas
▪ Administración General	20
▪ Elaboración de Presupuestos	20
▪ Gestión Comercial y Financiera	20
▪ Computación (Office).	20
▪ Gestión Administrativa.	20
▪ Contabilidad Computarizada	20
▪ Normativa Grupos Prioritarios	20

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Experiencia mayor de 1 año en puestos de similar jerarquía.	Conocimiento Trabajo Social, Psicología

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique																																		
1. Manejar programas informáticos	SI	Microsoft Office																																		
2. Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	SI	<p>Idioma: Inglés</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hablado:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> <hr/> <p>Idioma:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hablado:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Alto	Medio	Bajo	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x		Alto	Medio	Bajo	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	Escrito:		<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>
	Alto	Medio	Bajo																																	
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																																	
Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																																
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																																	
	Alto	Medio	Bajo																																	
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																																	
Escrito:		<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>																																
Leído:	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>																																	
3. Operar equipos de oficina:	SI	Computadora.																																		
4. Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas	NO																																			
5. Otras destrezas específicas:	SI	<p>Razonamiento Lógico.</p> <p>Capacidad de motivar;</p> <p>Resistencia al trabajo bajo presión</p> <p>Capacidad analítica y de síntesis</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Liderazgo</p> <p>Proactivo</p>																																		

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	X		

Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.		X	
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X		
Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.		X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X		
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X		
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X		
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X		
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X		
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	X		
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X		
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X		
Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.		X	
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	X		
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X		
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X		
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X		
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X		
Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	X		
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X		
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.		X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X		

CONTADOR

1. Datos de Identificación:

Denominación del cargo: Contador	Código:
Departamento: Administrativo	Área: Administrativo
Número de ocupantes: 1	Ciudad: Riobamba
Cargo Supervisor Directo: Directora	Reportes Directos: Directora
Fecha elaboración: 27 de Junio del 2013	Fecha de actualización:

2. Misión del Puesto:

Velar por el adecuado manejo contable de la Institución con la finalidad de garantizar la transparencia de la misma.

3. Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CE	CM	Total
1. Dar seguimiento a los procesos de adquisición en el Departamento de compras públicas y financiero del GADM de Riobamba.	5	5	5	30
2. Dirigir la implementación de los manuales de contabilidad y presupuesto, supervisando su correcta utilización y sugiriendo cambios tendientes a mejorar estos procesos.	4	5	5	29
3. Suministrar a la Dirección Ejecutiva la información y reportes que sean necesarios para la elaboración del ante proyecto de presupuesto, sus reformas y liquidaciones periódicas	4	5	5	29
4. Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera.	4	5	4	24
5. Elaborar los reportes contables y de presupuesto que son requeridos por la dirección ejecutiva	4	5	4	24
6. Preparar y presentar informes sobre la situación financiera.	4	5	4	24
7. Elaborar los cuadros o formatos, soportes de informes mensuales y trimestrales.	4	5	4	24
8. Comunicar a sus superiores de situaciones que representan una amenaza para el logro de las metas trazadas	4	5	4	24
9. Conocer y mantener información actualizada respecto a las leyes mercantiles y de regulación gubernamental para enmarcar las políticas y manejo de los principios	4	4	4	20

contables dentro del GADM				
---------------------------	--	--	--	--

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes / Interfaz
1. Dar seguimiento a los procesos de adquisición en el Departamento de compras públicas y financiero del GADM de Riobamba.	Satisfacción (% de cumplimiento de procesos aprobados y ejecutados)	Toda la Institución
2. Dirigir la implementación de los manuales de contabilidad y presupuesto, supervisando su correcta utilización y sugiriendo cambios tendientes a mejorar estos procesos.	Satisfacción (% de cumplimiento de metas)	
3. Suministrar a la Dirección Ejecutiva la información y reportes que sean necesarios para la elaboración del ante proyecto de presupuesto, sus reformas y liquidaciones periódicas	Satisfacción (% de cumplimiento de metas)	

5. Conocimientos Informativos Requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
3. Grupos prioritarios / entorno.	Conocimiento del segmento y el entorno donde interviene el patronato.
4. Servicios.	Conocer las características de los servicios de la institución.
5. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones relevantes para el trabajo.
6. Beneficiarios.	Conocimiento de los beneficiarios de la

	institución.
--	--------------

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Área de conocimientos formales
Título de Tercer o cuarto nivel	Contabilidad y Auditoría CPA, Finanzas.

Capacitación Adicional (Cursos, Seminarios, Pasantías)	
Materias	Número de horas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración General ▪ Elaboración de Presupuestos ▪ Gestión Comercial y Financiera ▪ Computación (Office). ▪ Contabilidad Avanzada ▪ Contabilidad Computarizada ▪ Legislación laboral, normas y reglamentos aplicables. 	<p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>20</p>

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Experiencia mayor de 2 años en puestos de similar jerarquía.	Conocimiento en Contabilidad y Auditoría CPA, Finanzas

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique																								
1. Manejar programas informáticos	SI	Microsoft Office																								
2. Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	SI	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Idioma:</td> <td colspan="3" style="text-align: center;">Inglés</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">Medio</td> <td style="text-align: center;">Bajo</td> </tr> <tr> <td>Hablado:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table> <hr/> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Idioma:</td> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">Medio</td> <td style="text-align: center;">Bajo</td> </tr> </table>	Idioma:	Inglés				Alto	Medio	Bajo	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Idioma:	Alto	Medio	Bajo
Idioma:	Inglés																									
	Alto	Medio	Bajo																							
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																							
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																							
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																							
Idioma:	Alto	Medio	Bajo																							

		Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. Operar equipos de oficina:	SI	Computadora.
4. Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas	NO	
5. Otras destrezas específicas:	SI	Razonamiento Lógico. Capacidad de motivar; Resistencia al trabajo bajo presión Capacidad analítica y de síntesis Orientación a los resultados Liderazgo Proactivo

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	X		
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.		X	
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X		
Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.		X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X		
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X		
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X		
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X		
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X		
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	X		
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X		
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en	X		

	condiciones ideales.			
Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.		X	
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	X		
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X		
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X		
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X		
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X		
Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	X		
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X		
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.		X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X		

ASISTENTE CONTABLE

1. Datos de Identificación:

Denominación del cargo: Asistente Contable	Código:
Departamento: Administrativo	Área: Administrativo
Número de ocupantes: 1	Ciudad: Riobamba
Cargo Supervisor Directo: Contador	Reportes Directos: Contador
Fecha elaboración: 27 de Junio del 2013	Fecha de actualización:

2. Misión del Puesto:

Velar por el adecuado manejo contable de la Institución con la finalidad de garantizar la transparencia de la misma.

3. Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CE	CM	Total
1. Clasificar, preparar, codificar y registrar cuentas, y otros estados financieros de acuerdo con procedimientos establecidos, usando sistemas manuales y computarizados.	5	5	5	30
2. Elaborar los reportes contables y de presupuesto que son requeridos por la dirección ejecutiva	5	5	5	30
3. Formular alternativas y ajustes considerando objetivos Organizacionales.	4	5	5	29
4. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas	4	5	5	29
5. Realizar otras funciones de oficina como: mantener el archivo y sistemas de registro, completar informes y contestar preguntas de clientes.	4	5	4	24
6. Preparar y presentar informes sobre la situación financiera.	4	5	4	24
7. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada	4	5	4	24
8. Archiva documentos contables para uso y control interno.	4	4	4	20

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales *	Indicadores	Cientes / Interfaz
7. Clasificar, preparar, codificar y registrar cuentas, y otros estados financieros de acuerdo con	Satisfacción (% de cumplimiento de metas)	Toda la Institución

procedimientos establecidos, usando sistemas manuales y computarizados.		
8. Elaborar los reportes contables y de presupuesto que son requeridos por la dirección ejecutiva	Satisfacción (% de cumplimiento de metas)	
9. Formular alternativas y ajustes considerando objetivos Organizacionales.	Satisfacción (% de cumplimiento de metas)	

5. Conocimientos Informativos Requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
3. Grupos prioritarios / entorno.	Conocimiento del segmento y el entorno donde interviene el patronato.
4. Servicios.	Conocer las características de los servicios de la institución.
5. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones relevantes para el trabajo.
6. Beneficiarios.	Conocimiento de los beneficiarios de la institución.

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Área de conocimientos formales
Egresado Universidad	Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Administración

Capacitación Adicional (Cursos, Seminarios, Pasantías)	
Materias	Número de horas

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración General ▪ Elaboración de Presupuestos ▪ Gestión Comercial y Financiera ▪ Computación (Office). ▪ Contabilidad Avanzada ▪ Contabilidad Computarizada ▪ Legislación laboral, normas y reglamentos aplicables. 	<p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>20</p>
--	---

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Experiencia mayor de 1 años en puestos de similar jerarquía.	Conocimiento en Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Administración

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique																																								
1. Manejar programas informáticos	SI	Microsoft Office																																								
2. Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	SI	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Idioma:</td> <td colspan="3" style="text-align: center;">Inglés</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">Medio</td> <td style="text-align: center;">Bajo</td> </tr> <tr> <td>Hablado:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table> <hr/> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Idioma:</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">Medio</td> <td style="text-align: center;">Bajo</td> </tr> <tr> <td>Hablado:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Idioma:	Inglés				Alto	Medio	Bajo	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Idioma:					Alto	Medio	Bajo	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Idioma:	Inglés																																									
	Alto	Medio	Bajo																																							
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Idioma:																																										
	Alto	Medio	Bajo																																							
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																							
3. Operar equipos de oficina:	SI	Computadora.																																								
4. Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas	NO																																									
5. Otras destrezas específicas:	SI	Razonamiento Lógico. Capacidad de motivar; Resistencia al trabajo bajo presión																																								

		<p>Capacidad analítica y de síntesis</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Liderazgo</p> <p>Proactivo</p>
--	--	--

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	X		
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.		X	
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X		
Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.		X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X		
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X		
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X		
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X		
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X		
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	X		
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X		
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X		
Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.		X	
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	X		
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X		
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X		
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X		

Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X		
Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	X		
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X		
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.		X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X		

SALUD

MÉDICO GENERAL

1. Datos de Identificación:

Denominación del cargo: Médico General	Código:
Departamento: Administrativo	Área: Administrativo
Número de ocupantes: 1	Ciudad: Riobamba
Cargo Supervisor Directo: Directora	Reportes Directos: Directora
Fecha elaboración: 27 de Junio del 2013	Fecha de actualización:

2. Misión del Puesto:

Brindar un servicio médico oportuno y de calidad a los grupos de atención prioritaria y personas en general.

3. Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CE	CM	Total
1. Realiza consultas médicas diarias a personas de escasos recursos y personal en general.	5	5	5	30
2. Diagnostica y prescribe tratamientos médicos a los pacientes.	5	5	4	25
3. Refiere a los pacientes a consulta especializada cuando el caso lo amerite.	4	5	4	24
4. Lleva el control diario de consultas y registro estadístico de las enfermedades que se presentan.	4	5	4	24
5. Hace seguimiento a los tratamientos de los pacientes, a través de consultas fijadas.	2	5	4	22
6. Asiste casos de emergencia.	4	4	4	20
7. Administra medicamentos y aplica tratamientos.	4	4	4	20
8. Participa en las campañas de salud que determine la unidad.	4	4	4	20
9. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.	4	4	3	16

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales *	Indicadores	Cientes / Interfaz
1. Realiza consultas médicas diarias	Satisfacción (# de pacientes atendidos por	Toda la Institución

a personas de escasos recursos y personal en general.	mes)	
2. Diagnostica y prescribe tratamientos médicos a los pacientes.	Satisfacción (% de cumplimiento metas)	
3. Lleva el control diario de consultas y registro estadístico de las enfermedades que se presentan.	Satisfacción (% de pacientes atendidos)	

5. Conocimientos Informativos Requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
3. Grupos prioritarios / entorno.	Conocimiento del segmento y el entorno donde interviene el patronato.
4. Servicios.	Conocer las características de los servicios de la institución.
5. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones relevantes para el trabajo.
6. Beneficiarios.	Conocimiento de los beneficiarios de la institución.

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Área de conocimientos formales
Título de Tercer o cuarto nivel	Medicina

Capacitación Adicional (Cursos, Seminarios, Pasantías)	
Materias	Número de horas

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración General ▪ Elaboración de Presupuestos ▪ Conocimientos Generales Pediatría ▪ Conocimientos Generales Ginecología ▪ Computación (Office). ▪ Gestión Administrativa. 	<p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>20</p>
---	---

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Experiencia mayor de 2 años en puestos de similar jerarquía.	Conocimiento en Medicina

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique																																								
1. Manejar programas informáticos	SI	Microsoft Office																																								
2. Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	SI	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Idioma:</td> <td colspan="3" style="text-align: center;">Inglés</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">Medio</td> <td style="text-align: center;">Bajo</td> </tr> <tr> <td>Hablado:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table> <hr/> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Idioma:</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">Medio</td> <td style="text-align: center;">Bajo</td> </tr> <tr> <td>Hablado:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Idioma:	Inglés				Alto	Medio	Bajo	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Idioma:					Alto	Medio	Bajo	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Idioma:	Inglés																																									
	Alto	Medio	Bajo																																							
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Idioma:																																										
	Alto	Medio	Bajo																																							
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																							
3. Operar equipos de oficina:	SI	Computadora.																																								
4. Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas	NO																																									
5. Otras destrezas específicas:	SI	Razonamiento Lógico. Capacidad de motivar; Resistencia al trabajo bajo presión																																								

		<p>Capacidad analítica y de síntesis</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Liderazgo</p> <p>Proactivo</p>
--	--	--

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	X		
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.		X	
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X		
Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.		X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X		
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X		
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X		
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X		
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X		
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	X		
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X		
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X		
Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.		X	
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	X		
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X		
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X		
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X		

Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X		
Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	X		
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X		
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.		X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X		

ODONTÓLOGO

1. Datos de Identificación:

Denominación del cargo: Odontólogo	Código:
Departamento: Administrativo	Área: Administrativo
Número de ocupantes: 1	Ciudad: Riobamba
Cargo Supervisor Directo: Directora	Reportes Directos: Directora
Fecha elaboración: 27 de Junio del 2013	Fecha de actualización:

2. Misión del Puesto:

Prestar asistencia odontológica preventiva y curativa en general, atendiendo y aplicando tratamiento clónico-bucal a los pacientes, a fin de preservar el bienestar y la salud bucal de los pacientes tratados.

3. Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CE	CM	Total
1. Suministra asistencia odontológica preventiva, curativa y correctiva en general a los usuarios.	5	5	5	30
2. Examina al paciente para diagnosticar las lesiones existentes en la cavidad bucal y determinar datos para la historia médica.	5	5	4	25
3. Refiere a pacientes a odontólogos especializados.	4	5	4	24
4. Orienta a los pacientes en las técnicas de salud bucal.	4	5	4	24
5. Atiende emergencias odontológicas.	2	5	4	22
6. Asiste a foros, seminarios y/o conferencias relacionadas con el área de su competencia.	4	4	4	20
7. Realiza tratamiento de prótesis, exodoncias, periodoncias, endodoncia y ortodoncia	4	4	4	20
8. Realiza trabajos de cirugía bucal menor.	3	4	4	19
Lleva el control de personas tratadas, con referencia breve del trabajo efectuado.	3	2	3	9

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes / Interfaz
1. Suministra asistencia	Satisfacción (# de pacientes atendidos por	Toda la Institución

odontológica preventiva, curativa y correctiva en general a los usuarios.	mes)	
2. Examina al paciente para diagnosticar las lesiones existentes en la cavidad bucal y determinar datos para la historia médica.	Satisfacción (% de cumplimiento metas)	
3. Orienta a los pacientes en las técnicas de salud bucal.	Satisfacción (% de pacientes atendidos)	

5. Conocimientos Informativos Requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
3. Grupos prioritarios / entorno.	Conocimiento del segmento y el entorno donde interviene el patronato.
4. Servicios.	Conocer las características de los servicios de la institución.
5. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones relevantes para el trabajo.
6. Beneficiarios.	Conocimiento de los beneficiarios de la institución.

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Área de conocimientos formales
Título de Tercer o cuarto nivel	Odontología

Capacitación Adicional (Cursos, Seminarios, Pasantías)	
Materias	Número de horas

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración General ▪ Endodoncia ▪ Ortodoncia ▪ Tratamiento bucal ▪ Gestión Administrativa. ▪ Legislación laboral, normas y reglamentos aplicables. 	20 20 20 20 20 20
---	----------------------------------

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Experiencia mayor de 2 años en puestos de similar jerarquía.	Conocimiento en Odontología

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique																																								
1. Manejar programas informáticos	SI	Microsoft Office																																								
2. Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	SI	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Idioma:</td> <td colspan="3" style="text-align: center;">Inglés</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">Medio</td> <td style="text-align: center;">Bajo</td> </tr> <tr> <td>Hablado:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table> <hr/> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Idioma:</td> <td colspan="3" style="text-align: center;">Español</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">Medio</td> <td style="text-align: center;">Bajo</td> </tr> <tr> <td>Hablado:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Idioma:	Inglés				Alto	Medio	Bajo	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Idioma:	Español				Alto	Medio	Bajo	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Idioma:	Inglés																																									
	Alto	Medio	Bajo																																							
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Idioma:	Español																																									
	Alto	Medio	Bajo																																							
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																							
3. Operar equipos de oficina:	SI	Computadora.																																								
4. Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas	NO																																									
5. Otras destrezas específicas:	SI	Razonamiento Lógico. Capacidad de motivar; Resistencia al trabajo bajo presión Capacidad analítica y de síntesis																																								

		Orientación a los resultados Liderazgo Proactivo
--	--	--

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	X		
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.		X	
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X		
Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.		X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X		
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X		
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X		
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X		
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X		
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	X		
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X		
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X		
Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.		X	
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	X		
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X		
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X		
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X		
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X		

Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	X		
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X		
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.		X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X		

FISIOTERAPISTA

1. Datos de Identificación:

Denominación del cargo: Fisioterapista	Código:
Departamento: Administrativo	Área: Administrativo
Número de ocupantes: 1	Ciudad: Riobamba
Cargo Supervisor Directo: Directora	Reportes Directos: Directora
Fecha elaboración: 27 de Junio del 2013	Fecha de actualización:

2. Misión del Puesto:

Brindar asistencia fisioterapeuta a pacientes ambulatorios y hospitalizados aplicando masajes y tratamientos, a fin de mejorar sus condiciones y lograr la rehabilitación de sus lesiones.

3. Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CE	CM	Total
9. Aplica masajes y tratamientos fisioterapéuticos a pacientes referidos por el médico tratante.	5	5	5	30
10. Lleva el control de citas del paciente y tratamientos administrados.	5	5	4	25
11. Prepara y organiza el material a ser utilizado por el paciente.	4	5	4	24
12. Asiste al médico tratante en la programación y realización de actividades terapéuticas.	4	5	4	24
13. Lleva el control del archivo de historias clínicas de pacientes atendidos	2	5	4	22
14. Registra las estadísticas de los casos presentados.	4	4	4	20
15. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.	4	4	4	20
16. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.	3	4	4	19

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes / Interfaz
4. Aplica masajes y tratamientos fisioterapéuticos a pacientes referidos por el médico tratante.	Satisfacción (# de pacientes atendidos por mes)	Toda la Institución
5. Lleva el control de citas del	Satisfacción (% de	

paciente y tratamientos administrados.	cumplimiento metas)	
6. Asiste al médico tratante en la programación y realización de actividades terapéuticas.	Satisfacción (% de pacientes atendidos)	

5. Conocimientos Informativos Requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
3. Grupos prioritarios / entorno.	Conocimiento del segmento y el entorno donde interviene el patronato.
4. Servicios.	Conocer las características de los servicios de la institución.
5. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones relevantes para el trabajo.
6. Beneficiarios.	Conocimiento de los beneficiarios de la institución.

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Área de conocimientos formales
Título de Tercer o cuarto nivel	Fisioterapia

Capacitación Adicional (Cursos, Seminarios, Pasantías)	
Materias	Número de horas
▪ Administración General	20
▪ Fisioterapia	20
▪ Rehabilitación Física	20
▪ Tratamiento Relajantes	20
▪ Desintoxicación iónica	20
▪ Legislación laboral, normas y reglamentos aplicables.	20

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Experiencia mayor de 2 años en puestos de similar jerarquía.	Conocimiento en Fisioterapia

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique																																
1. Manejar programas informáticos	SI	Microsoft Office																																
2. Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	SI	<p>Idioma: Inglés</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hablado:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/> x</td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> <hr/> <p>Idioma:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hablado:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/> x</td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>		Alto	Medio	Bajo	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> x	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x		Alto	Medio	Bajo	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> x	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x
	Alto	Medio	Bajo																															
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																															
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> x																															
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																															
	Alto	Medio	Bajo																															
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																															
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> x																															
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																															
3. Operar equipos de oficina:	SI	Computadora.																																
4. Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas	NO																																	
5. Otras destrezas específicas:	SI	Razonamiento Lógico. Capacidad de motivar; Resistencia al trabajo bajo presión Capacidad analítica y de síntesis Orientación a los resultados Liderazgo Proactivo																																

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	X		
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.		X	

Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X		
Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.		X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X		
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X		
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X		
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X		
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X		
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	X		
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X		
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X		
Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.		X	
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	X		
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X		
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X		
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X		
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X		
Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	X		
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X		
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.		X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X		

NUTRICIONISTA

1. Datos de Identificación:

Denominación del cargo: Nutricionista	Código:
Departamento: Administrativo	Área: Administrativo
Número de ocupantes: 1	Ciudad: Riobamba
Cargo Supervisor Directo: Directora	Reportes Directos: Directora
Fecha elaboración: 27 de Junio del 2013	Fecha de actualización:

2. Misión del Puesto:

Supervisar los servicios de alimentación a los grupos de atención prioritaria, diseñando, planificando, coordinando, desarrollando y evaluando programas de nutrición, a fin de garantizar una dieta balanceada a los beneficiarios

3. Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CE	CM	Total
1. Planifica, coordina y supervisa las actividades a desarrollar en los programas del área nutricional.	5	5	5	30
2. Programa y calcula el plan de menores de los diferentes servicios.	5	5	5	29
3. Desarrolla fórmulas dietéticas a aplicarse en los servicios que ofrece la Institución.	4	5	5	29
4. Controla y evalúa cantidad y calidad de los alimentos.	4	5	5	29
5. Realiza diagnósticos nutricionales.	2	5	4	22
6. Participa en el diseño y desarrollo de programas de mejoramiento del servicio.	4	4	4	20
7. Verifica que los insumos de preparación están disponibles.	4	4	4	20
8. Administra los recursos financieros asignados para la adquisición de alimentos.	3	4	4	19

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales *	Indicadores	Cientes / Interfaz
1. Planifica, coordina y supervisa las actividades a desarrollar en los programas del área nutricional.	Satisfacción (# de pacientes atendidos por mes)	Toda la Institución
2. Desarrolla fórmulas dietéticas a	Satisfacción (% de	

aplicarse en los servicios que ofrece la Institución.	cumplimiento metas)	
3. Controla y evalúa cantidad y calidad de los alimentos.	Satisfacción (% de pacientes atendidos)	

5. Conocimientos Informativos Requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
3. Grupos prioritarios / entorno.	Conocimiento del segmento y el entorno donde interviene el patronato.
4. Servicios.	Conocer las características de los servicios de la institución.
5. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones relevantes para el trabajo.
6. Beneficiarios.	Conocimiento de los beneficiarios de la institución.

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Área de conocimientos formales
Título de Tercer o cuarto nivel	Nutricionista, Salud Alimentaria

Capacitación Adicional (Cursos, Seminarios, Pasantías)	
Materias	Número de horas
▪ Administración General	20
▪ Nutrición	20
▪ Dietética	20
▪ Técnicas de Alimentación	20
▪ Desnutrición	20

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
----------------------------	---------

Experiencia mayor de 2 años en puestos de similar jerarquía.	Conocimiento en Nutrición, Salud Alimentaria
--	--

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique																																
1. Manejar programas informáticos	SI	Microsoft Office																																
2. Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	SI	<p>Idioma: Inglés</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hablado:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> <hr/> <p>Idioma:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hablado:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>		Alto	Medio	Bajo	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x		Alto	Medio	Bajo	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x
	Alto	Medio	Bajo																															
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																															
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																															
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																															
	Alto	Medio	Bajo																															
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																															
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																															
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																															
3. Operar equipos de oficina:	SI	Computadora.																																
4. Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas	NO																																	
5. Otras destrezas específicas:	SI	<p>Razonamiento Lógico.</p> <p>Capacidad de motivar;</p> <p>Resistencia al trabajo bajo presión</p> <p>Capacidad analítica y de síntesis</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Liderazgo</p> <p>Proactivo</p>																																

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	X		
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.		X	
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o	X		

	consecuencias.			
Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.		X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X		
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X		
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X		
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X		
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X		
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	X		
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X		
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X		
Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.		X	
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	X		
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X		
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X		
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X		
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X		
Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	X		
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X		
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.		X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X		

TECNICA DE APOYO MUJER Y FAMILIA

1. Datos de Identificación:

Denominación del cargo: Técnica de Apoyo Mujer y Familia	Código:
Departamento: Administrativo	Área: Administrativo
Número de ocupantes: 1	Ciudad: Riobamba
Cargo Supervisor Directo: Directora	Reportes Directos: Directora
Fecha elaboración: 27 de Junio del 2013	Fecha de actualización:

2. Misión del Puesto:

Coordinar actividades de integración con mujeres adolescentes, madres solteras con la finalidad de reinserterlas en la sociedad.

3. Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CE	CM	Total
1. Coordinar actividades con madres adolescentes.	5	5	5	30
2. Brindar talleres de inclusión al segmento de interés.	5	5	4	25
3. Realizar charlas de prevención de embarazo, violencia intrafamiliar.	4	5	4	24
4. Dar seguimiento a los trámites de adquisición de los implementos del proyecto.	4	5	4	24
5. Rendir informes mensualmente de las metas alcanzadas	2	5	4	22
6. Registrar el número de beneficiarios atendidos	3	4	4	19
7. Coordinar el mantenimiento de la Casa de la Madre Adolescente.	3	2	3	9

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes / Interfaz
1. Coordinar actividades con madres adolescentes.	Satisfacción (% de cumplimiento de metas)	Toda la Institución
2. Brindar talleres de inclusión al segmento de interés.	Satisfacción (# de talleres dictados por mes)	
3. Realizar charlas de prevención de embarazo, violencia	Satisfacción (# de charlas alcanzadas)	

intrafamiliar.		
----------------	--	--

5. Conocimientos Informativos Requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
3. Grupos prioritarios / entorno.	Conocimiento del segmento y el entorno donde interviene el patronato.
4. Servicios.	Conocer las características de los servicios de la institución.
5. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones relevantes para el trabajo.
6. Beneficiarios.	Conocimiento de los beneficiarios de la institución.

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Área de conocimientos formales
Título de Tercer o cuarto nivel	Administración de Empresas, Comercial, Trabajo Social

Capacitación Adicional (Cursos, Seminarios, Pasantías)	
Materias	Número de horas
▪ Administración General	20
▪ Elaboración de Presupuestos	20
▪ Gestión Comercial y Financiera	20
▪ Computación (Office).	20
▪ Gestión Administrativa.	20
▪ Contabilidad Computarizada	20
▪ Legislación laboral, normas y reglamentos aplicables.	20

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle

Experiencia mayor de 2 años en puestos de similar jerarquía.	Conocimiento en Administración de Empresas, Comercial, Trabajo Social.
--	--

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique																																								
1. Manejar programas informáticos	SI	Microsoft Office																																								
2. Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	SI	<p>Idioma: Inglés</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hablado:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <hr/> <p>Idioma:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hablado:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Alto	Medio	Bajo		Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			Alto	Medio	Bajo		Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Alto	Medio	Bajo																																							
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																						
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
	Alto	Medio	Bajo																																							
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																						
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
3. Operar equipos de oficina:	SI	Computadora.																																								
4. Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas	NO																																									
5. Otras destrezas específicas:	SI	<p>Razonamiento Lógico.</p> <p>Capacidad de motivar;</p> <p>Resistencia al trabajo bajo presión</p> <p>Capacidad analítica y de síntesis</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Liderazgo</p> <p>Proactivo</p>																																								

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	X		
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.		X	
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X		

Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.		X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X		
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X		
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X		
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X		
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X		
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	X		
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X		
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X		
Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.		X	
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	X		
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X		
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X		
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X		
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X		
Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	X		
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X		
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.		X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X		

EDUCACIÓN

CENTRO DE ATENCIÓN MÚLTIPLE

1. Datos de Identificación:

Denominación del cargo: Coordinador CAM	Código:
Departamento: Administrativo	Área: Administrativo
Número de ocupantes: 1	Ciudad: Riobamba
Cargo Supervisor Directo: Directora	Reportes Directos: Directora
Fecha elaboración: 27 de Junio del 2013	Fecha de actualización:

2. Misión del Puesto:

Satisfacer las necesidades básicas de la población en general para promover su autónoma convivencia social, productiva y mejorar su calidad de vida.

3. Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CE	CM	Total
1. Brindar refuerzo pedagógico a los niños de escasos recursos económicos	5	5	5	30
2. Coordinar el apoyo psicológico a niños y padres	5	5	4	25
3. Impartir un almuerzo nutritivo a grupos de atención prioritaria	4	5	4	24
4. Brindar terapia ocupacional mediante talleres de computación, manualidades, belleza y Bailoterapia.	4	5	4	24
5. Programar actividades con las personas adultas mayores.	2	5	4	22
6. Velar por el correcto desenvolvimiento y cuidado de las instalaciones.	4	4	4	20
7. Realizar difusión de las actividades programadas a los moradores del barrio.	4	4	4	20
8. Realizar otras actividades afines.	3	4	4	19

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales *	Indicadores	Cientes / Interfaz
1. Brindar refuerzo pedagógico a los niños de escasos recursos económicos	Satisfacción (% de cumplimiento de metas)	Toda la Institución

2. Impartir un almuerzo nutritivo a grupos de atención prioritaria	Satisfacción (# de niños atendidos)	
3. Coordinar el apoyo psicológico a niños y padres	Satisfacción (% de cumplimiento de metas)	

5. Conocimientos Informativos Requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción
24. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
25. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
26. Grupos prioritarios / entorno.	Conocimiento del segmento y el entorno donde interviene el patronato.
27. Servicios.	Conocer las características de los servicios de la institución.
28. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones relevantes para el trabajo.
29. Beneficiarios.	Conocimiento de los beneficiarios de la institución.

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Área de conocimientos formales
Título de Tercer o cuarto nivel	Administración de Empresas

Capacitación Adicional (Cursos, Seminarios, Pasantías)	
Materias	Número de horas
▪ Administración General	20
▪ Elaboración de Presupuestos	20
▪ Gestión Comercial y Financiera	20
▪ Computación (Office).	20
▪ Gestión Administrativa.	20
▪ Contabilidad Computarizada	20
▪ Legislación laboral, normas y reglamentos aplicables.	20

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Experiencia mayor de 2 años en puestos de similar jerarquía.	Conocimiento en Administración de Empresas

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique																																
1. Manejar programas informáticos	SI	Microsoft Office																																
2. Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	SI	<p>Idioma: Inglés</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hablado:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/> x</td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> <hr/> <p>Idioma:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hablado:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Alto	Medio	Bajo	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> x	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x		Alto	Medio	Bajo	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x <input type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>
	Alto	Medio	Bajo																															
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																															
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> x																															
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																															
	Alto	Medio	Bajo																															
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																															
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x <input type="checkbox"/>																															
Leído:	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>																															
3. Operar equipos de oficina:	SI	Computadora.																																
4. Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas	NO																																	
5. Otras destrezas específicas:	SI	<p>Razonamiento Lógico.</p> <p>Capacidad de motivar;</p> <p>Resistencia al trabajo bajo presión</p> <p>Capacidad analítica y de síntesis</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Liderazgo</p> <p>Proactivo</p>																																

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	X		
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito		X	

	con otras personas.			
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X		
Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.		X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X		
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X		
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X		
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X		
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X		
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	X		
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X		
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X		
Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.		X	
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	X		
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X		
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X		
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X		
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X		
Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	X		
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X		
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.		X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X		

PARVULARIA

1. Datos de Identificación:

Denominación del cargo: Educadora Parvularia	Código:
Departamento: Administrativo	Área: Administrativo
Número de ocupantes: 1	Ciudad: Riobamba
Cargo Supervisor Directo: Directora	Reportes Directos: Directora
Fecha elaboración: 27 de Junio del 2013	Fecha de actualización:

2. Misión del Puesto:

Apoyar activamente a la Educadora de Párvulos en la atención integral de los infantes en diversos contextos para el logro de aprendizajes significativos por parte de éstos.

3. Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CE	CM	Total
1. Entregar atención oportuna a las niñas (os) a su cargo, velando por la satisfacción de sus necesidades físicas y emocionales	5	5	5	30
2. Contribución al desarrollo de las niñas (os) de temprana edad, a través del juego significativo y la estimulación tanto afectiva como cognitiva.	5	5	4	25
3. Preparar el material pedagógico de apoyo a las experiencias de aprendizaje planificadas.	4	5	4	24
4. Efectuar atención asistencial individual de las niñas (os) a su cargo. (Mudas, alimentación, vigilia, hábitos)	4	5	4	24
5. Organizar y controlar el buen uso del material de trabajo y equipamiento en los espacios pedagógicos.	2	5	4	22
6. Realizar turnos de entrega y recepción de niñas(os) y responder de manera adecuada y oportuna a los apoderados en estos turnos.	4	4	4	20
7. Velar por el ornato y decoración de los espacios pedagógicos.	4	4	4	20

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes / Interfaz
4. Entregar atención oportuna a las niñas (os) a su cargo, velando por la satisfacción de sus necesidades físicas y emocionales.	Satisfacción (% de cumplimiento de metas)	Toda la Institución

5. Contribución al desarrollo de las niñas (os) de temprana edad, a través del juego significativo y la estimulación tanto afectiva como cognitiva.	Satisfacción (# de niños atendidos)	
6. Efectuar atención asistencial individual de las niñas (os) a su cargo. (Mudas, alimentación, vigilia, hábitos)	Satisfacción (% de cumplimiento de metas)	

5. Conocimientos Informativos Requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
3. Grupos prioritarios / entorno.	Conocimiento del segmento y el entorno donde interviene el patronato.
4. Servicios.	Conocer las características de los servicios de la institución.
5. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones relevantes para el trabajo.
6. Beneficiarios.	Conocimiento de los beneficiarios de la institución.

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Área de conocimientos formales
Título de Tercer o cuarto nivel	Educadora Parvularia

Capacitación Adicional (Cursos, Seminarios, Pasantías)	
Materias	Número de horas

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración General ▪ Elaboración de Presupuestos ▪ Cuidados en la Edad Temprana ▪ Computación (Office). ▪ Gestión Administrativa. ▪ Desarrollo Pedagógico 	<p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>20</p>
--	---

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Experiencia mayor de 1 años en puestos de similar jerarquía.	Conocimiento en Educación Parvularia.

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique																				
1. Manejar programas informáticos	SI	Microsoft Office																				
2. Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	SI	Idioma: Inglés <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">Medio</td> <td style="text-align: center;">Bajo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hablado:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>		Alto	Medio	Bajo		Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
			Alto	Medio	Bajo																	
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																			
Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																			
Idioma: <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">Medio</td> <td style="text-align: center;">Bajo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hablado:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>		Alto	Medio	Bajo		Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
	Alto	Medio	Bajo																			
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																			
Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																			
3. Operar equipos de oficina:	SI	Computadora.																				
4. Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas	NO																					
5. Otras destrezas específicas:	SI	Razonamiento Lógico. Capacidad de motivar; Resistencia al trabajo bajo presión Capacidad analítica y de síntesis																				

		Orientación a los resultados Liderazgo Proactivo
--	--	--

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	X		
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.		X	
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X		
Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.		X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X		
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X		
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X		
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X		
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X		
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	X		
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X		
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X		
Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.		X	
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	X		
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X		
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X		
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X		
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X		

Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	X		
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X		
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.		X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X		

DERECHOS HUMANOS

TÉCNICA DE APOYO MIGRACIÓN

1. Datos de Identificación:

Denominación del cargo: Técnica de Apoyo Migración	Código:
Departamento: Administrativo	Área: Administrativo
Número de ocupantes: 1	Ciudad: Riobamba
Cargo Supervisor Directo: Directora	Reportes Directos: Directora
Fecha elaboración: 27 de Junio del 2013	Fecha de actualización:

2. Misión del Puesto:

Lograr objetivos institucionales orientados a mejorar la Gestión Administrativa y alcanzar las metas propuestas.

3. Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CE	CM	Total
1. Coordinar actividades con la SENAMI (Secretaría Nacional del Migrante)	5	5	5	30
2. Coordinar apoyo psicológico para hijos de migrantes	5	5	4	25
3. Brindar refuerzo pedagógico a niños hijos de migrantes	4	5	4	24
4. Realizar charlas y talleres de reinserción a la sociedad.	2	5	4	22
5. Registrar el número de beneficiarios atendidos	4	4	4	20
6. Rendir informes mensualmente de las metas alcanzadas	4	4	4	20

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes / Interfaz
1. Coordinar actividades con la SENAMI (Secretaría Nacional del Migrante)	Satisfacción (% de cumplimiento de metas)	Toda la Institución
2. Coordinar apoyo psicológico para hijos de migrantes	Satisfacción (# beneficiarios atendidos)	
3. Realizar charlas y talleres de reinserción a la sociedad.	Satisfacción (# charlas y talleres ejecutados)	

5. Conocimientos Informativos Requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción
30. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
31. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
32. Grupos prioritarios / entorno.	Conocimiento del segmento y el entorno donde interviene el patronato.
33. Servicios.	Conocer las características de los servicios de la institución.
34. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones relevantes para el trabajo.
35. Beneficiarios.	Conocimiento de los beneficiarios de la institución.

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Área de conocimientos formales
Título de Tercer o cuarto nivel	Administración de Empresas, Marketing y Finanzas

Capacitación Adicional (Cursos, Seminarios, Pasantías)	
Materias	Número de horas
▪ Administración General	20
▪ Elaboración de Presupuestos	20
▪ Gestión Comercial y Financiera	20
▪ Computación (Office).	20
▪ Gestión Administrativa.	20
▪ Contabilidad Computarizada	20
▪ Legislación laboral, normas y reglamentos aplicables.	20

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Experiencia mayor de 2 años en puestos de similar jerarquía.	Conocimiento en Administración de Empresas, Marketing y Finanzas

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique																																								
21. Manejar programas informáticos	SI	Microsoft Office																																								
22. Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	SI	<p>Idioma: Inglés</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hablado:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <hr/> <p>Idioma:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hablado:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>x</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Alto	Medio	Bajo		Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x		Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x			Alto	Medio	Bajo		Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x		Escrito:		<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	
	Alto	Medio	Bajo																																							
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																																							
Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																																						
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																																							
	Alto	Medio	Bajo																																							
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x																																							
Escrito:		<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>																																						
Leído:	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>																																							
23. Operar equipos de oficina:	SI	Computadora.																																								
24. Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas	NO																																									
25. Otras destrezas específicas:	SI	<p>Razonamiento Lógico.</p> <p>Capacidad de motivar;</p> <p>Resistencia al trabajo bajo presión</p> <p>Capacidad analítica y de síntesis</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Liderazgo</p> <p>Proactivo</p>																																								

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	X		
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.		X	
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X		
Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.		X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para	X		

	identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.			
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X		
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X		
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X		
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X		
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	X		
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X		
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X		
Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.		X	
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	X		
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X		
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X		
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X		
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X		
Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	X		
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X		
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.		X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X		

ABOGADO

1. Datos de Identificación:

Denominación del cargo: Abogado	Código:
Departamento: Administrativo	Área: Administrativo
Número de ocupantes: 1	Ciudad: Riobamba
Cargo Supervisor Directo: Directora	Reportes Directos: Directora
Fecha elaboración: 27 de Junio del 2013	Fecha de actualización:

2. Misión del Puesto:

Resolver casos en materia legal y jurídica, analizando, redactando y tramitando documentos y/o expedientes, a fin de brindar apoyo y un óptimo servicio de asesoría legal y jurídica a los miembros de la Institución.

3. Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CE	CM	Total
1. Atiende consultas, asiste y asesora a los usuarios en materia jurídica en las diferentes áreas del Derecho, según lo amerite el caso.	5	5	5	30
2. Tramita los casos, conjuntamente con el solicitante, en materia jurídica, según lo amerite el caso.	4	5	5	29
3. Emite opinión acerca de cada caso y elabora informe respectivo.	4	5	5	29
4. Instruye, analiza y sustancia los expedientes legales contentivos de los diferentes casos.	5	5	4	25
5. Redacta las demandas que se presenten y documentos legales en las diversas áreas del derecho, según lo requiera el caso.	4	5	4	24
6. Elabora y/o analiza los estatutos, reglamentos, convenios, contratos y demás documentos legales, jurídicos y normativas vigentes en los que intervengan la institución.	4	4	5	24
7. Recopila, selecciona y estudia informaciones jurídicas.	4	4	4	20
8. Elabora y presenta informes técnicos, así como también documentos de carácter legal.	4	4	4	20
9. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.	3	4	4	19

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes / Interfaz
1. Atiende consultas, asiste y asesora a los usuarios en materia jurídica en las diferentes áreas del Derecho, según lo amerite el caso.	Satisfacción (# de beneficiarios atendidos)	Toda la Institución
2. Tramita los casos, conjuntamente con el solicitante, en materia jurídica, según lo amerite el caso.	Satisfacción (# casos ok)	
3. Instruye, analiza y sustancia los expedientes legales contentivos de los diferentes casos.	Satisfacción (% de cumplimiento de metas)	

5. **Conocimientos Informativos Requeridos:**

Conocimientos informativos	Descripción
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
3. Grupos prioritarios / entorno.	Conocimiento del segmento y el entorno donde interviene el patronato.
4. Servicios.	Conocer las características de los servicios de la institución.
5. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones relevantes para el trabajo.
6. Beneficiarios.	Conocimiento de los beneficiarios de la institución.

6. **Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Área de conocimientos formales
Título de Tercer o cuarto nivel	Abogacía

Capacitación Adicional (Cursos, Seminarios, Pasantías)	
Materias	Número de horas

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración General ▪ Normativa legal ▪ Derecho Constitucional ▪ LOSEP ▪ Derecho Público ▪ Legislación laboral, normas y reglamentos aplicables. 	<p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>20</p>
--	---

7. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Experiencia mayor de 2 años en puestos de similar jerarquía.	Conocimiento en Abogacía.

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique																																								
1. Manejar programas informáticos	SI	Microsoft Office																																								
2. Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	SI	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Idioma:</td> <td colspan="3" style="text-align: center;">Inglés</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">Medio</td> <td style="text-align: center;">Bajo</td> </tr> <tr> <td>Hablado:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table> <hr/> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Idioma:</td> <td colspan="3" style="text-align: center;">Alto</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Medio</td> <td style="text-align: center;">Bajo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hablado:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Idioma:	Inglés				Alto	Medio	Bajo	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Idioma:	Alto				Medio	Bajo		Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Idioma:	Inglés																																									
	Alto	Medio	Bajo																																							
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Idioma:	Alto																																									
	Medio	Bajo																																								
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Escrito:		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																							
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																							
3. Operar equipos de oficina:	SI	Computadora.																																								
4. Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas	NO																																									
5. Otras destrezas específicas:	SI	Razonamiento Lógico. Capacidad de motivar; Resistencia al trabajo bajo presión Capacidad analítica y de síntesis																																								

		Orientación a los resultados Liderazgo Proactivo
--	--	--

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	X		
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.		X	
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X		
Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.		X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X		
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X		
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X		
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X		
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X		
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	X		
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X		
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X		
Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.		X	
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	X		
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X		
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X		
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X		
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X		

Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	X		
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X		
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.		X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X		

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Entender el problema actual por el cual atraviesa la Institución, fue la clave principal para establecer la propuesta. De igual forma la investigación realizada antes de empezar esta tesis, ayudó a detectar las necesidades del cliente interno y externo. Presentando así, este trabajo como una contribución que permita mejorar la situación actual, incrementando el nivel de satisfacción de los integrantes de la compañía.
- Mediante el estudio realizado se ha logrado determinar las principales falencia y situación actual de la Institución, permitiéndome de esta manera poder plantear estrategias para contrarrestar los problemas identificados.
- La evaluación del desempeño constituye un herramienta de gestión para mejorar los resultados del talento humano de la institución, esto permitirá alcanzar los objetivos institucionales.
- La correcta aplicación de los perfiles por competencias mejorará las capacidades del empleado; y se cumplirá con los objetivos de calidad establecidos por la Institución, siendo la base esencial para el crecimiento laboral e institucional.

5.2. RECOMENDACIONES

- Es de suma importancia que el Patronato Municipal haga frente a los problemas mediante la aplicación de este modelo de gestión administrativa, que pretende conseguir objetivos institucionales.
- Aprovechar los resultados obtenidos por medio de las encuestas aplicadas a clientes externos e internos, el cual resalta los aspectos positivos y negativos de la Institución.
- Se recomienda realizar la evaluación del desempeño laboral cada 6 meses, aplicar el plan de capacitación para detectar necesidades de adiestramiento cubrir dichas falencias y volver aplicar la evaluación del desempeño con la finalidad de realizar un análisis comparativo durante un período de tiempo y medir la eficacia de la aplicación de las herramientas de gestión.
- La aplicación de los perfiles por competencia nos permitirá tener profesionales aptos para los puestos de trabajo permitiendo que realicen un trabajo de calidad con eficiencia y eficacia.

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de tesis Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para el Patronato Municipal San Pedro de Riobamba, período 2013 se realizó con el fin de mejorar la eficiencia, eficacia y calidad organizacional para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales, siendo la clave principal la implementación de estrategias que conlleven a una óptima gestión.

Para lograr dicho objetivo se realizó un estudio tanto externo como interno para determinar falencias existentes y contrarrestar el principal problema detectado, se tomó como referencia los beneficiarios de cada uno de los proyectos que maneja el patronato así como también el personal administrativo de la institución.

Para llegar a tal fin se complementó con la elaboración de estrategias promocionales para dar a conocer los servicios que oferta el patronato municipal, en el sector interno se partió con la elaboración de la estructura organizacional y funcional, además del diseño perfiles por competencia de cada uno de los puestos de trabajo los cuales permitirán determinar las funciones principales del personal y medir la gestión del talento humano para la evaluación de su desempeño.

Dr. Patricio Robalino
DIRECTOR DE TESIS

SUMMARY

BIBLIOGRAFIA

- POSSO, Miguel (2009): Metodología para el trabajo de grado, cuarta edición, Quito.
- CUCKER, Arthur (2005): Administración un enfoque a la competitividad y productividad, Mc Graw Hill.
- SILVA Francisco, Administración Pública Local, Segunda edición. Ecuador
- SCHROEDER Roger, Administración de operaciones, McGraw Hill.
- OLIAS DE LIMA Blanca, La Nueva Gestión Pública, Pearson Educación S.A Madrid 2001
- GABIN Amparo de la Encarnación, Administración Pública, Segunda Edición, Ediciones Nobel S.A

LINKOGRAFIA

- http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/specials/2006/salud/newsid_5219000/5219870.stm
- <http://www.inec.gov.ec/estadisticas/>
- http://www.diba.cat/documents/172547/226405/promoeco-descarregues-biblioteca_estrategies-gestipublica95-pdf.pdf
- <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/206>
- <http://bibhumartes.ucla.edu.ve/DB/bcucla/edocs/clases/LDH453/mgp.pdf>
- <http://www.mariowaisbluth.com/?pg=publicaciones&categoria=g>

ANEXOS

MODELO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EXTERNA

OBJETIVO: Conocer el grado de satisfacción del cliente sobre el servicio que ofrece el Patronato Municipal San Pedro de Riobamba

SU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE!!!

La información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún otro propósito.

Instrucciones: Marque con una "X" la respuesta que UD crea conveniente.

1. ¿Conoce usted de los servicios que ofrece el Patronato Municipal San Pedro de Riobamba?

Si _____

No _____

2. Ha utilizado los servicios del Patronato Municipal San Pedro de Riobamba, si su respuesta es sí, diga cuál.

Sí _____ No _____

¿Cuál? _____

3. ¿Cómo califica usted la atención brindada en los servicios utilizados?

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Deficiente _____

Mala _____

4. ¿Cuál es el aspecto más importante que usted toma en cuenta al momento de elegir un servicio?

Calidad del servicio _____

Nivel profesional del personal _____

Fácil Acceso al servicio _____

Otros _____

5. Del listado de medios que se describe a continuación, indique ¿Cuál o cuáles serían los más adecuados para dar a conocer los servicios que ofrece el Patronato Municipal San Pedro de Riobamba?

Radio _____
Televisión _____
Prensa Escrita _____
Internet _____
Hojas volantes _____
Otros _____

6. ¿Qué medios radiales Usted escucha?

Tricolor _____
Latina _____
Ternura _____
Bonita _____
Radio Hola _____
Otros _____

7. ¿Qué medios escritos locales Usted prefiere?

La Prensa _____
Los Andes _____

8. ¿Qué canales televisivos locales Usted ve con mayor frecuencia?

Ecuavisión _____
TVS _____

SUGERENCIAS:

¿Qué mejoras le gustaría que se implemente en el servicio?

MODELO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO

Objetivo: Evaluar la gestión del talento humano del Patronato Municipal San Pedro de Riobamba

SU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE!!!

La información que nos proporcione será utilizada para mejorar la gestión del talento humano. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún otro propósito.

Instrucciones: Marque con una "X" la respuesta que UD crea conveniente.

1. ¿Cómo se siente trabajando en esta institución?

Muy satisfecho _____
Satisfecho _____
Insatisfecho _____
Muy insatisfecho _____

2. ¿Las funciones que desempeña en la Institución son acorde a su perfil profesional? Si su respuesta es no explique el porqué.

Sí _____
No _____
Porqué _____

3. La remuneración que recibe frente a las funciones que Usted realiza es:

Excelente _____
Muy Buena _____
Buena _____
Regular _____
Deficiente _____

4. Ha recibido información básica de los programas y proyectos de la Institución, con el objeto de conocer e integrarse de mejor forma en la misma.

Si _____
No _____

5. **¿Se establecen mecanismos sistemáticos y periódicos para evaluar su desempeño?**

Permanentemente ____
Semanalmente ____
Mensualmente ____
Semestralmente ____
Anualmente ____
Ninguna ____

6. **¿Qué incentivos ha recibido por parte de la institución? Señale la más importante**

Capacitación ____
Remuneración ____
Promoción/Ascensos ____
Ninguna ____
Otros _____

7. **¿Conoce si existe un plan de capacitación en la Institución? En el caso que su respuesta sea positiva indique ¿con qué frecuencia se aplica?**

Sí ____ No ____
Mensual ____
Trimestral ____
Semestral ____
Anual ____

8. **¿Existe capacidad de liderazgo en el Área Directiva?**

Si ____
No ____

9. **¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo es?**

Muy Buena ____
Buena ____
Regular ____
Deficiente ____
Mala ____

10. ¿Cómo califica a las condiciones generales en las que realiza su trabajo?

Excelentes _____

Buenas _____

Regulares _____

Deficientes. _____

Malas _____

SUGERENCIAS:

¿Qué mejoras le gustaría que se implemente en la Gestión del Talento Humano?
