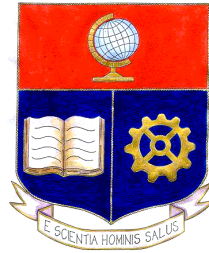


ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LAS DIRECCIONES DE OBRAS PÚBLICAS, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO, COMERCIALIZACIÓN Y ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN RUMIÑAHUI

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN

ING. MARCO VINICIO EGAS ALBUJA

mvegasalbuja@hotmail.com

DIRECTOR: LCDO. ROBERTO S. SALAZAR PAZMIÑO MBA

rssalazar@bce.ec

ENERO 2010

DECLARACIÓN

Yo, Ing. Marco Vinicio Egas Albuja, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

MARCO VINICIO EGAS ALBUJA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo investigativo fue desarrollado por el Ing. Marco Vinicio Egas Albuja, bajo mi supervisión.

Lcdo. Roberto S. Salazar Pazmiño MBA

DIRECTOR DE LA TESIS

AGRADECIMIENTOS

Por este intermedio deseo llegar mis más sinceros agradecimientos a la Ilustre Municipalidad de Rumiñahui y de manera especial al Ing. Héctor Jácome M. Alcalde por permitirme desarrollar el trabajo propuesto, mismo que permitirá la implementación del subsistema de Evaluación de Desempeño por Competencias dentro de la Institución.

No quiero pasar la oportunidad para agradecer al Lcdo. Roberto Salazar MBA por la dirección de esta tesis, quien con sus conocimientos y direccionamiento se logro llegar a feliz término de la misma.

DEDICATORIA

Con mucho placer y cariño deseo dedicar este trabajo a mis Padres Marco y Maru quienes han estado conmigo a lo largo de mi vida brindándome todo su apoyo y afecto.

Aprovecho la oportunidad para hacer una mención especial para la compañera de mi vida Fátima, quien con su energía y ayuda me fue posible terminar este trabajo investigativo.

Marco Vinicio



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ESPECIALISTA EN GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN

ORDEN DE ENCUADERNADO

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del Instructivo para la aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de Agosto de 2000, y una vez comprobado que se ha realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal examinador para el proyecto escrito presentado por el señor:

ING. MARCO VINICIO EGAS ALBUJA

Se emite la presente Orden de Encuadernación con fecha 11 de enero de 2010

Por constancia la firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCION	FIRMA
MBA Lic. Roberto S. Salazar Pazmiño	Director	
Dr. Kléber Mejía Guzmán	Miembro	
Ing. Fausto Andrade Montalvo	Miembro	

Ing. Giovanni D' Ambrosio
DECANO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE ANEXOS	vi
RESUMEN	vii
PRESENTACIÓN	x
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Reseña Histórica	1
1.2 Diagnostico de la situación actual	3
1.2.1 Planteamiento del problema	7
1.2.2 Objetivos e hipótesis	8
1.3 Definiciones	8
1.4 Marco Legal	13
2 ANALISIS DE PUESTOS	16
2.1 Inventario de puestos de las Direcciones de Obras Públicas, Agua Potable, Alcantarillado y Comercialización, y Administrativa y Recursos Humanos	16
2.2 Diccionario de Competencias	19
2.3 Definición de perfiles	21
3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	30
3.1 Conceptos varios	30
3.2 Variables de desempeño	35
3.3 Modelo de Evaluación	37
3.4 Manual de Procedimientos	53
4 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	73
4.1 Base conceptual	73
4.2 Elaboración de planes de capacitación y/o entrenamiento	75
4.3 Componentes del sistema de carrera	79
4.4 Fases de la carrera	80
4.5 Manual de procedimientos	87
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
ANEXOS	103

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO No. 1 Detalle ubicación de colaboradores	103
ANEXO No. 2 Diccionario por competências	111
ANEXO No. 3 Manual de Competências y Posiciones	120
ANEXO No. 4 Plan de Carrera	152

RESUMEN

La Ilustre Municipalidad de Rumiñahui fue elevada a la categoría de Cantón el 31 de mayo de 1938 mediante Decreto Ejecutivo No. 169 por el Gral. Alberto Enríquez Gallo. Está asentada en el Valle de los Chillos, actualmente el cantón cuenta con una población aproximada de 130.000 habitantes que demandan servicios básicos y complementarios con estándares de calidad, por lo que la Institución se ve en la necesidad de optimizar y desarrollar todos sus procesos operativos y/o productivos para así satisfacer eficientemente a la Comunidad; actualmente cuenta con 18 Direcciones en las cuales laboran 365 Trabajadores y 293 Empleados, con un presupuesto para el ejercicio fiscal del 2009 de USD \$ 24'000,000.00

A partir de la nueva Administración periodo 2005 – 2009 la Ilustre Municipalidad de Rumiñahui, se encamina a desarrollar y diseñar nuevos esquemas de trabajo orientados a elevar los niveles de productividad de los Colaboradores, así como optimizar todos los procesos operativos y/o productivos ejecutados en la Institución enfocados en el mejoramiento continuo.

Los subsistemas de recursos humanos, la Evaluación del Desempeño aún no ha sido implantado en la Municipalidad, por lo que la Dirección Administrativa y Recursos Humanos, con el fin de obtener una apreciación y criterio real – objetivo del desempeño de los Colaboradores se propuso diseñar un sistema de evaluación con el propósito de medir la gestión de las personas en los diversos puestos de trabajo de las Direcciones de Obras Públicas, Agua Potable, Alcantarillado, Comercialización y Administrativa y de Recursos Humanos

De acuerdo a la Resolución Administrativa No. 011-2007 Art. 3 de 10 de diciembre del 2007 y en vista de la necesidad que la Ilustre Municipalidad de Rumiñahui cuente con una clasificación de puestos debidamente regulada, y por ende con una Escala de Remuneraciones Unificadas; fue de vital importancia determinar en forma precisa los *perfiles, roles, atribuciones y responsabilidades de cada una de las posiciones* que conforman la estructura ocupacional de la Municipalidad y en especial de las Direcciones de Obras Públicas, Agua Potable, Alcantarillado y Comercialización y Administrativa y de Recursos Humanos.

En la actualidad el mundo organizacional ofrece características predominantes y cambios cada vez más rápidos, profundos y globales. En este sentido, la Municipalidad de Rumiñahui se encamina a desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas a fin de poder ser eficientes en el entorno de la Administración Pública turbulenta.

Bajo este contexto la Municipalidad detectó los perfiles de las posiciones de las direcciones de Obras Públicas, Agua Potable, Alcantarillado y Comercialización, Administrativa y de Recursos Humanos en donde se identifican las Competencias básicas, las cuales permitirán el desarrollo del cargo alineado a las me Institucionales.

La evaluación del desempeño de las personas ha sido uno de los primeros temas que fueron tratados por diversos autores dentro de la temática de recursos humanos y sin embargo, sigue aún preocupando. Las razones diversas desde el punto de vista de las metodologías tradicionales son ya consideradas obsoletas, perdiendo a través del tiempo vigencia por no conseguir los objetivos deseados y sobre todo centrarse en los conocimientos de los puestos; por lo contrario la evaluación por competencias debe estar alineada con los objetivos organizacionales considerando la cultura y reales necesidades de la Institución, de esta manera se asegura que la herramienta es la adecuada para así desembocar en un programa de capacitación y/o entrenamiento de carácter continuo dirigido al personal.

En las organizaciones a través de la administración de Recursos Humanos se trata de que el proceso de evaluación del desempeño esté libre de prejuicios, preferencias personales, idiosincrasias e indicadores no ajustados a metas institucionales, debido a que el sistema puede desembocar en varios inconvenientes en la ejecución del mismo, para lo cual identificamos 2 tipos de variables que son: “Aplicables al proceso” y “Subjetivas”.

Por lo tanto la Gestión de Recursos Humanos por Competencias no es ni más ni menos que el medio para tener éxito y alcanzar las metas institucionales. Las competencias a su vez son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados deseados.

La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y sólo éstas y en el grado en que son requeridas por el puesto.

De lo expuesto la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos ha tomado como referencia el formato diseñado por la SENRES, debiéndose acotar que este ha sido modificado en función de la realidad Institucional en concordancia de la Autonomía Municipal que goza la Institución de acuerdo a la Ley de Régimen Municipal.

La evolución científica y tecnológica indiscutible en el entorno organizacional actual; ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, el factor humano es cimiento y motor de toda organización y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma; por lo que cada vez más directivos, autoridades, empresarios, y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir los aciertos y desaciertos en la realización de las tareas y responsabilidades de los colaboradores allí se determinará el nivel satisfactorio, o no del cumplimiento de sus obligaciones, por lo que se determinará el reforzamiento en sus conocimientos; también sirve para averiguar qué sectores de la institución reclaman una atención inmediata de los responsables de capacitación.

En función de las distintas instancias de evaluación de desempeño mencionadas las organizaciones y en este caso la Municipalidad de Rumiñahui definen los planes de carrera y confeccionan planes de sucesión en los cuales se encuentran involucrados algunos de sus integrantes. Con seguimiento y orientación los individuos podrán mejorar, de ser necesario, sus capacidades (tanto conocimientos como competencias) para acceder a una nueva posición, siempre en función de los requisitos que está presente.

El desenvolvimiento de las diversas actividades de la Institución así como las necesidades y exigencias de la comunidad del Cantón Rumiñahui en interacción con la naturaleza propia de los Colaboradores introduce una especial complejidad en el manejo de la Municipalidad, por esta razón la Gestión del Talento Humano debe poseer suficientes habilidades y conocimientos técnicos para la conducción exitosa de este recurso a través de la implementación de sistemas y/o procesos de Administración de Recursos Humanos.

Por consiguiente para lograr alcanzar la visión y misión institucionales se debe contar con un personal alineado a los mismos y apto que permita entregar servicios de calidad y oportunos a la población del Cantón.

Se recomienda a las organizaciones en general y en especial a las de Régimen Autónomo que a través de las Unidades de Recursos Humanos, la implementación de políticas y planes de evaluación de desempeño estén acordes al tipo y funciones individuales de cada Institución para así alcanzar las expectativas de las mismas y de la comunidad.

PRESENTACIÓN

Ante las nuevas realidades que las Municipalidades afrontan de acuerdo al nuevo marco constitucional, y sobre todo a los requerimientos cada vez más exigentes de las comunidades y/o población, es necesario que las entidades edilicias afronten estos retos con agilidad y con diferentes esquemas de trabajo, debiendo buscar principalmente alinear los objetivos institucionales a través de un Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, para lo cual se ha diseñado una herramienta técnica de Gestión del Talento Humano esto es la Evaluación del Desempeño por Competencias, misma que está dirigida a las direcciones de Obras Públicas, Agua Potable, Alcantarillado y Comercialización, y Administrativa y de Recursos Humanos de la Ilustre Municipalidad de Rumiñahui, proceso que coadyuvará en alcanzar los resultados deseados.

El objetivo principal de este trabajo investigativo es presentar una metodología sencilla de Evaluación del Desempeño por Competencias aplicable a la realidad de la Institución, en la misma se podrá encontrar las herramientas necesarias para construir el sistema, tales como un diccionario, manual de competencias y posiciones, formatos de evaluación, y rutas de de carrera que permitirán al lector tener una apreciación clara y concisa del trabajo presentado, pero aun más sirve como una guía didáctica para el diseño del sistema en organizaciones similares.

CAPITULO I INTRODUCCIÓN

1.1 Reseña Histórica

La provincia de Pichincha cuenta con ocho cantones; estos son: Cayambe, Mejía, Pedro Moncayo, Quito, Rumiñahui, San Miguel de los Bancos, Pedro Vicente Maldonado y Puerto Quito.

El Cantón Rumiñahui es el cantón más pequeño de la Provincia de Pichincha y uno de los más pequeños del País, sin embargo es una de las zonas con mayor índice de crecimiento poblacional y/o comercial, esto debido a su cercanía a la ciudad de Quito.

El Cantón Rumiñahui se encuentra en la provincia de Pichincha, al sur oriente de la capital ecuatoriana, Quito. La Capital del cantón es la ciudad de San Juan Bautista de Sangolquí, cuenta con aproximadamente 49,9 Km² y con 50 barrios, está ubicada en el Valle de los Chillos.



SUPERFICIE

La superficie total del Cantón Rumiñahui es de 134.15 km².

LÍMITES

NORTE: Cantón Quito
SUR: El Cerro Pasochoa y Cantón Mejía
ESTE: Cantón Quito
OESTE: Cantón Quito

DIVISION POLITICA



El cantón está dividido en las siguientes parroquias:

Urbanas:

Sangolquí
San Rafael
San Pedro de Taboada

Rurales:

Cotogchoa
Rumiñamba

La Ilustre Municipalidad de Rumiñahui fue elevada a la categoría de Cantón el 31 de mayo de 1938 mediante Decreto Ejecutivo No. 169 por el Gral. Alberto Enríquez Gallo, está asentada en el Valle de los Chillos actualmente el cantón cuenta con una población aproximada de 130.000 habitantes que demandan servicios básicos y complementarios con estándares de calidad, por lo que la Institución se ve en la necesidad de optimizar y desarrollar todos sus procesos operativos y/o productivos para así satisfacer eficientemente a la Comunidad; actualmente cuenta con 18 Direcciones en las cuales

laboran 365 Trabajadores y 293 Empleados, con un presupuesto para el ejercicio fiscal del 2009 de USD \$ 24'000,000.00

De acuerdo a la Constitución Política de la República del Ecuador, en su Art. 238, y el Art. 72 numeral 25 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal determinan la autonomía y la atribución de la Administración del Sistema de Personal por lo que la Ilustre Municipalidad de Rumiñahui tiene la potestad de Desarrollar los Sistemas Administrativos ajustados a las Metas Institucionales.

A consecuencia del marcado crecimiento poblacional la Institución ha tenido que abarcar más campos de acción en las diferentes zonas tanto urbanas como rurales, demandando tanto de los colaboradores como de los procesos ejecutados en las diversas Direcciones redefiniciones de los flujos de trabajo y sobre todo el cumplimiento de los objetivos Institucionales planteados, mismos que no han recibido el seguimiento adecuado y oportuno por no contar con herramientas de medición que permitan evaluar el desarrollo de la organización a través del cumplimiento de metas, así como identificar el nivel de cumplimiento de las responsabilidades asignadas al personal, detectando las necesidades de capacitación y el establecimiento de un plan de desarrollo de carrera alineado a las necesidades de la organización.

1.2 Diagnóstico de la Situación Actual

Actualmente, en un medio ambiente de negocios y de servicios altamente competitivo, las organizaciones están reconociendo cada vez más la necesidad de administrar la efectividad de la medición de su desempeño, ya sean públicas o privadas, las organizaciones están interesadas en desarrollar y desplegar un sistema de medición del desempeño efectivo y subsistemas de recursos humanos que les ayuden a permanecer competitivas.

A partir de la nueva Administración periodo 2005 – 2009 la Ilustre Municipalidad de Rumiñahui, se encamina a desarrollar y diseñar nuevos esquemas de trabajo orientados a elevar los niveles de productividad de los Colaboradores, así como optimizar todos los procesos operativos y/o productivos ejecutados en la Institución enfocados en el mejoramiento continuo.

La Dirección Administrativa y de Recursos Humanos en años pasados se vio abocada a centrarse en temas eminentemente administrativos de Recursos Humanos más no en diseñar e implementar herramientas técnicas que permitan el desarrollo profesional de los Colaboradores para así alcanzar los objetivos Institucionales.

En el plan de trabajo del Área de Recursos Humanos para los años 2008 y 2009 se planteó elaborar un vademécum en donde consten manuales y/o procedimientos de reclutamiento, selección, dimensionamiento, capacitación, reclasificaciones, evaluación del desempeño y reconocimiento al logro.

Dentro de los subsistemas señalados, la Evaluación del Desempeño aún no ha sido implantado en la Municipalidad, por lo que la Dirección Administrativa y Recursos Humanos, con el fin de obtener una apreciación y criterio real – objetivo del desempeño de los Colaboradores se propuso diseñar un sistema de evaluación con el propósito de medir la gestión de las personas en los diversos puestos de trabajo.

Anteriormente la evaluación de los Colaboradores se limitaba a una apreciación subjetiva realizada por el Jefe Superior Inmediato, mismo que se reducía a un simple memorando en donde se basaba la evaluación en criterios personales de esté, teniendo como consecuencia los siguientes aspectos:

- Falta de credibilidad por parte de los colaboradores en la evaluación
- Desmotivación por parte de los Empleados
- Los puestos de trabajo no se alineaban los objetivos de la Municipalidad
- No se identificaban ni se desarrollaban Competencias necesarias para el éxito de los Colaboradores
- La capacitación y/o entrenamiento no estaba de acuerdo a los requerimiento de las personas y puestos de trabajo
- No se disponía de criterios técnicos para retener Talentos y/o desvinculaciones
- Improductividad de los diversos procesos

Al carecer de un proceso técnico evaluativo en la Institución, se determinó que la función que actualmente cumple la administración de recursos humanos deberá diseñar un sistema que coadyuvé a alcanzar los propósitos planteados.

Por ello se sugiere implementar un Sistema de Administración del Desempeño objetivo enfocado en las actividades que agregan valor a la organización. La importancia y la necesidad de medición han sido discutidas con las direcciones así como con la Autoridad Nominadora en las siguientes dimensiones:

- Planeación, control y evaluación. El proceso de analizar las mediciones con el fin de tomar decisiones
- Administración del cambio. Se sugiere que las medidas del desempeño den soporte a las iniciativas de la Administración
- Comunicación
- Medición y mejora. La única realidad válida de la medición es dar soporte y lograr la mejora
- Asignación de recursos. La medición ayuda a la institución a que los recursos vayan dirigidos a actividades de mejora atractivas
- Medición y motivación. La evaluación puede afectar profundamente la motivación de los Colaboradores
- Enfoque a largo plazo. Mediciones de desempeño apropiadas pueden asegurar que la Administración adopten perspectivas a largo plazo.

A continuación detallamos la Misión, Visión, Principios y Valores así como la Estructura Organizacional de la Municipalidad, para así tener una mejor visualización de la distribución de las diferentes áreas y colaboradores, a saber:

1. MISIÓN

PROVEER SERVICIOS PÚBLICOS Y PROMOVER EL MANEJO RACIONAL DEL ECOSISTEMA; POSIBILITANDO DE FORMA SUSTENTABLE EL DESARROLLO ECONÓMICO, LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DEL CANTÓN.

Fuente: Ilustre Municipio de Rumiñahui

2. VISIÓN

PROVEER SERVICIOS PÚBLICOS Y PROMOVER EL MANEJO RACIONAL DEL ECOSISTEMA; POSIBILITANDO DE FORMA SUSTENTABLE EL DESARROLLO ECONÓMICO, LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DEL CANTÓN.

SER UN MUNICIPIO CON GESTION PUBLICA DE REFERENCIA REGIONAL, OFRECIENDO SERVICIOS BASICOS DE CALIDAD Y PROTEGIENDO EL AMBIENTE, ORIENTADO AL DESARROLLO HABITACIONAL, TURISTICO Y COMERCIAL CON PARTICIPACION DE LA COMUNIDAD.

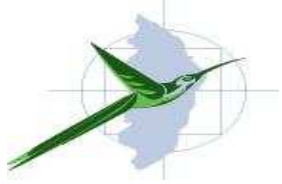
Fuente: Ilustre Municipio de Rumiñahui

3. PRINCIPIOS Y VALORES

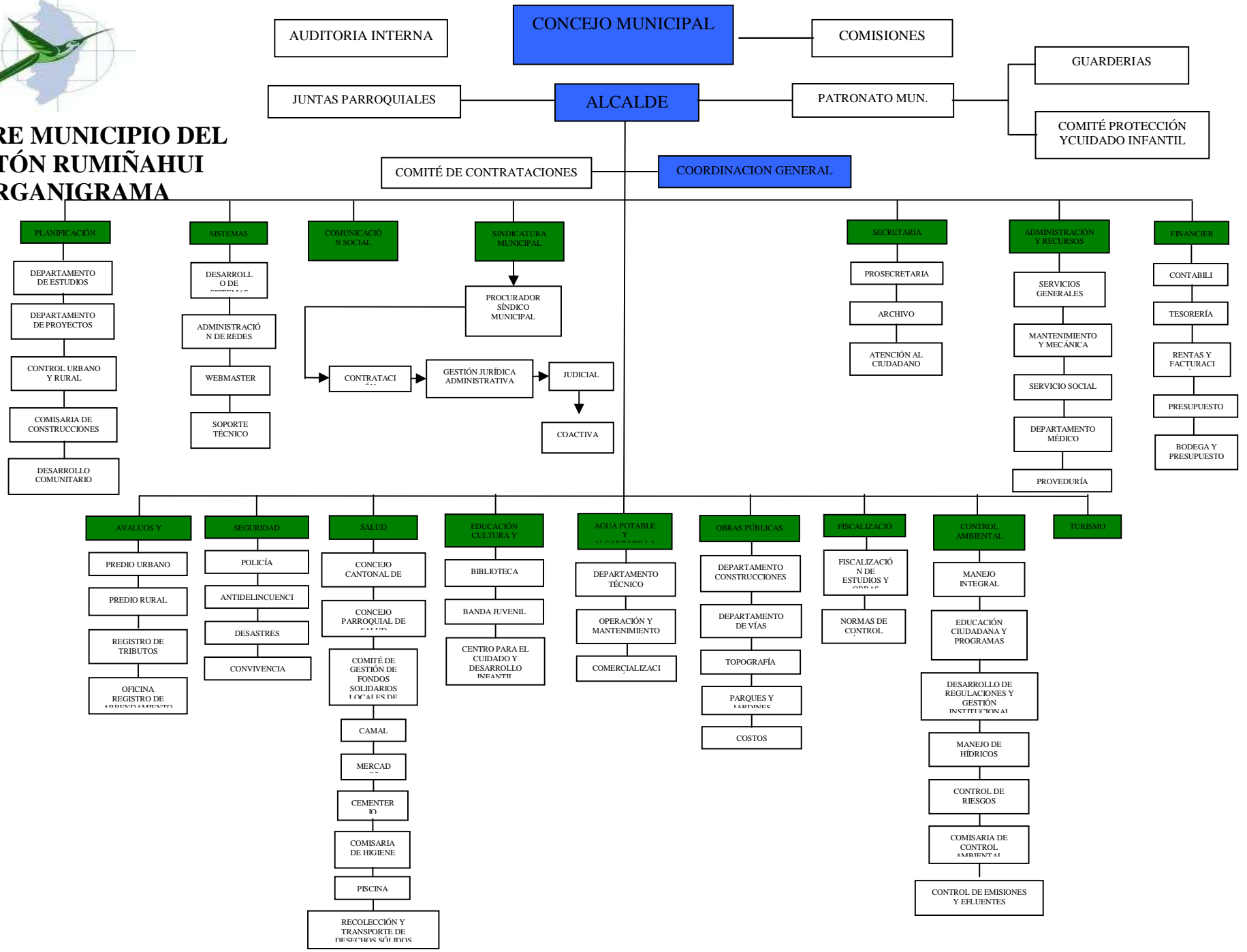
1. TRANSPARENCIA
2. HONESTIDAD
3. RESPONSABILIDAD
4. RESPETO

5. EFICIENCIA
6. AGILIDAD
7. PUNTUALIDAD
8. ETICA PROFESIONAL

Fuente: Ilustre Municipio de Rumiñahui



ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN RUMIÑAHUI ORGANIGRAMA



Es importante detallar la ubicación funcional de los colaboradores dentro de la Municipalidad (Anexo 1), recalcando que en la estructura organizacional vigente las posiciones funcionales no se identifican, en tanto que para el desarrollo del presente trabajo es necesario identificar los mismos y de esta forma posibilitar la elaboración de los correspondientes perfiles por competencias.

1.2.1 Planteamiento del Problema

La Ilustre Municipalidad de Rumiñahui, fue elevada a la categoría de Cantón, el 31 de mayo de 1938, mediante Decreto Ejecutivo No. 169 por el Gral. Alberto Enríquez Gallo. Está asentada en la Provincia de Pichincha, siendo su cabecera cantonal la ciudad de Sangolquí; actualmente el cantón cuenta con una población aproximada de 130.000 habitantes, provenientes en su gran mayoría de diversos sitios geográficos de la Provincia de Pichincha, que demandan servicios básicos y complementarios con estándares de calidad y eficiencia; la Institución ha identificado estancamientos en los procesos ejecutados en las diferentes direcciones los cuales se desarrollan de manera tradicional y que han perdido vigencia frente al nuevo entorno organizacional a consecuencia del crecimiento poblacional, por lo que la Municipalidad se ve en la necesidad de rediseñar, optimizar y desarrollar los procesos operativos y/o productivos, para así satisfacer eficientemente a la Comunidad, por tal motivo actualmente cuenta con 18 Direcciones.

Por lo expuesto, la organización tiene que abarcar más campos de acción en las diferentes zonas, tanto urbanas como rurales, ya que de continuar implementándose los procedimientos actuales la calidad de servicio se verá afectada, así como la atención oportuna a las necesidades de la comunidad, por lo que es necesario que los colaboradores como los procesos ejecutados en las Direcciones, redefinan los flujos de trabajo y sobre todo alcancen los objetivos Institucionales planteados, mismos que no han recibido el seguimiento adecuado y oportuno, por no contar con una herramienta de Evaluación del Desempeño, que permita evaluar el desarrollo de la organización a través del cumplimiento de metas que agregan valor, así como identificar el nivel de cumplimiento de las responsabilidades asignadas al personal, detectando las necesidades de capacitación y el establecimiento de un plan de desarrollo de carrera alineado a las necesidades de la organización.

De acuerdo a la Constitución Política de la República del Ecuador, en su Art. 264, y el Art. 72 numeral 25 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal determinan la autonomía y la atribución de la Administración del Sistema de Personal por lo que tiene la Ilustre Municipalidad de Rumiñahui la potestad de Desarrollar los Sistemas Administrativos ajustados a las Metas Institucionales.

1.2.2 Objetivos de la Investigación

a) Objetivo General

Diseñar un Modelo de Evaluación de Desempeño para las Direcciones de Obras Públicas, Agua Potable, Alcantarillado y Comercialización, y de Administración y Recursos Humanos de la Ilustre Municipalidad de Rumiñahui, que permita el desarrollo organizacional, profesional y personal tanto de la Institución como de sus Colaboradores a través de la ejecución de planes de capacitación y/o entrenamiento.

b) Objetivos Específicos

- Apreciar y evaluar el desempeño de los Colaboradores de las Direcciones de Obras Públicas, Agua Potable, Alcantarillado y Comercialización, y de Administración y Recursos Humanos en un periodo determinado, a fin de contribuir con parámetros técnicos que coadyuven a la toma de decisiones.
- Determinar perfiles de los puestos que conforman las Direcciones de Obras Públicas, Agua Potable, Alcantarillado y Comercialización, y de Administración y Recursos Humanos a fin de Identificar las estructuras funcionales.
- Establecer parámetros que permitan desarrollar Planes de Carrera.

1.3 Definiciones

La Evaluación del desempeño constituye uno de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos altamente productivo para la organización, ya que a través de este se logran resultados claves para el éxito y desarrollo de las organizaciones.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de los departamentos, utilizando metodologías apropiadas que vayan de acuerdo al giro del negocio. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de gestión de recursos humanos puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, los cuales necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados deseados, los cuales deben necesariamente alineados a los objetivos Institucionales.

Evaluación de Desempeño (E.D)

Sistemática evaluación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, proceso para evaluar, estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades.

La ED constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la supervisión de otros empleados debiendo evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Estándares del desempeño

Son parámetros que permiten una medición más objetiva, Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis de puesto de trabajo.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

Mediciones del desempeño

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o situaciones hipotéticas.

Dentro de las mediciones del desempeño podemos encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición estos son la objetividad y subjetividad: Las mediciones objetivas son las que resultan verificables por otras personas.

Por lo general tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos tales como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, etc.

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

Elementos subjetivos del calificador

Las mediciones subjetivas pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- Los prejuicios personales.
- La tendencia a la medición central.
- La interferencia de razones subconscientes.
- El efecto de acontecimientos recientes.
- Efecto halo o aureola.
- Suavidad o indulgencia.
- Los prejuicios personales: cuando el evaluador tiene una opinión formada basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- El efecto de acontecimientos recientes: las mediciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado.
- La tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio, ocultando así los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos. Se origina por que los calificadores están renuentes a poner calificaciones extremadamente altas o bajas es decir consiste en considerar a los trabajadores como normales o promedio calificándolos en el punto medio de la escala, esta tendencia es peligrosa por considerar a todos los empleados como promedios, y

Métodos para reducir distorsiones

Los especialistas pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante la capacitación de Evaluadores y Evaluados, la retroalimentación evaluado a evaluador y una selección adecuada de las técnicas de evaluación.

La capacitación debe estar encaminada en los siguientes aspectos:

- Explicar la naturaleza de las fuentes de distorsión.
- Explicar la importancia de las evaluaciones de desempeño en las decisiones de personal.
- Permitir a los evaluadores que se ejerciten en varias evaluaciones de práctica antes de realizarla sobre su personal a cargo.
- Elementos interculturales
- El fenómeno de considerar que la cultura propia es la mejor recibe el nombre de "etnocentrismo", y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores. Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas es probable que surjan diferencias y roces.

Capacitación de los evaluadores

El mero hecho de saber si una evaluación se empleará para tomar una decisión sobre compensación o si se utilizara para una promoción puede cambiar la actitud de la evaluación. En las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir.

Entrevistas de evaluación

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación, sobre el pasado y su potencial a futuro. La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio y resaltando los aspectos positivos que ha logrado. El reconocimiento a los meritos del trabajador primero es individual y después colectivo.

Perfiles de Puestos

A través de una descripción de cargo se pueden identificar los requerimientos mínimos que debe poseer un Colaborador para el desempeño en un puesto mediante los siguientes factores: Educación, actividades, expertis, condiciones del puesto, responsabilidades, etc.

Retribuciones

Justa y equitativa compensación monetaria y no monetaria por el desempeño de un puesto.

Cargo

Es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que los separa y distingue de los demás cargos. A través de los cargos, la empresa asigna y utiliza los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales, ayudada por determinadas estrategias. Así mismo, los cargos permiten a las personas ejecutar tareas en la organización para conseguir determinados objetivos individuales. En suma, los cargos representan la intersección entre la organización y las personas que trabajan en ellas. ⁴

Competencias

Conjunto de características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

Habilidades y destrezas

Son aquellos conocimientos, aptitudes y actitudes que permiten el éxito de los colaboradores en los diversos puestos de trabajo de una organización. Son fácilmente evaluables, observables y no tan fácilmente desarrollables.

Desarrollo del talento humano y cambio organizacional

Los distintos estudios sobre el cambio organizacional y cómo lograrlo se basan, en general, en obtener cambios de comportamiento a través de la formación y/o nuevos aprendizajes de acuerdo a las exigencias del entorno organizacional alineados a las metas empresariales.

Gestión por competencias y cambio organizacional

Cuando una organización decide implementar gestión por competencias, la posibilidad de lograr un cambio dependerá de cómo se hayan definido las competencias y, en consecuencia del modelo diseñado de acuerdo a la realidad institucional. Si el modelo visualiza un cambio a partir de competencias definidas este se verificará en tres direcciones planteadas por Ulrich.

- El cambio de arriba abajo: como la definición de competencias se realiza desde la dirección o máxima conducción de la organización, será esta la que conciba un cambio y lo proponga, por eso se dice que la alta gerencia dirige el cambio.
- El cambio de lado a lado: Al implementar la gestión por competencias se transforma y/o rediseña en procesos, como puede ser aquellos de gestión en talento humano.
- El cambio de abajo arriba: Cuando se desarrollan competencias, de esta forma se modifican los comportamientos y conductas de los colaboradores con la guía de la organización, a través de facilitadores para lograr el cambio deseado. Si las

personas adquieren un performance superior, esto implica un cambio que se hace desde las bases mismas de la organización. ³

Desarrollo de Carrera

Es una forma como una organización sostiene o implementa la productividad actual de sus empleados, al mismo tiempo que los prepara para un mundo cambiante.

Pero a medida que más y más organizaciones reducen sus operaciones, reingenierizan sus procesos y se reestructuran para incrementar su flexibilidad, transfieren la responsabilidad del desarrollo de su carrera a sus empleados. ¹

Capacitación

El concepto de “formación” sintetiza las diversas actividades que debe encarar una organización para la transmisión de conocimientos y el desarrollo de competencias con el objeto de lograr una mejor adecuación persona-puesto entre su personal, ya sea respecto del puesto que cada persona ocupa actualmente o del que ocupará en el futuro. ³

Ruta de Carrera

Una carrera es una secuencia de posiciones ocupada por una persona en el transcurso de su vida. Esta definición no implica adelantos o éxito o fracaso. Cualquier trabajo pagado o gratuito, que se realiza durante un período extenso puede constituir una carrera.

Se pueden comprender con más facilidad las carreras si pensamos que están sujetas a un proceso de evolución que pasa por etapas de carrera. La mayoría de nosotros ha pasado o pasará por cuatro etapas: exploración, establecimiento, a mitad de la carrera y fines de la carrera.

Si los empleados han de permanecer productivos se necesita que los programas de capacitación y desarrollo de la carrera estén disponibles para apoyar la carrera del empleado y sus necesidades emocionales en cada etapa. ¹

1. ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Prentice-Hall, 3ra. Edición, 1996, Pág. 646

2. OpCit 1, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Prentice-Hall, 3ra. Edición, 1996, Págs. 645

3. AYALA, Sabino, La Administración de Recursos Humanos, Método de Evaluación de Colaboradores, www.gestiopolis.com

4. CHIAVENATO, Adalberto, Gestión del Talento Humano, McGRAW-HILL, 1ra. Edición, 2004, pág. 165

1.4 Marco Legal

La Ilustre Municipalidad del Cantón Rumiñahui, dentro de su estructura organizacional cuenta con la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos, que entre otras responsabilidades, está la gestión de Recursos Humanos, la cual está orientada a desarrollar a sus colaboradores y a lograr el éxito institucional, a través de productos y servicios que satisfagan a la comunidad.

Constitución Política de la República del Ecuador

“... Art. 238.- Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad ínter territorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales.”

Ley Orgánica de Régimen Municipal

“...Art. 166.- Actividades de las unidades asesoras.-Las unidades asesoras cumplirán las actividades que se derivan de las descripciones que dan a continuación:

... La administración de personal comprende las funciones relacionadas con selección, adiestramiento, clasificación, remuneración, y registro de personal.

La organización administrativa se refiere a los estudios sobre la adecuada estructuración de la Municipalidad, simplificación de sistemas, procedimientos y métodos de trabajo, diseño y control de formularios, registros, documentos, arreglo físico y necesidades del equipo, máquinas y mobiliario de oficina y asesoría técnica en la preparación de reglamentos y manuales de organización y procedimientos.
...”

Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones

“...Art. 58.- De las unidades de administración de recursos humanos.- Las unidades de administración de recursos humanos, ejercerán las siguientes funciones:

...i) Planear y administrar el sistema de evaluación del desempeño de la entidad, mediante metodologías objetivas y principalmente cuantificables; ...

Art. 83.- Subsistema de la evaluación del desempeño.- es el conjunto de normas, técnicas, métodos y procedimientos que sistemáticamente se orientan a evaluar mediante evaluadores cuantificados y objetivos el desempeño de los servidores públicos en función de los fines de la institución, en orden a identificar sus niveles y resultados de

gestión y determinar los procesos de mejoramiento continuo de sus labores y desarrollo profesional. ...”

Adicionalmente los Art. 84 al 88 de la mencionada ley, establecen el mecanismo general de la implementación de desarrollo del subsistema de evaluación de desempeño.

A través del Registro Oficial N° 590 de 5 de junio de 2002, la Municipalidad determinó el “**Reglamento Orgánico Estructural por Procesos**”, mismo que en las partes pertinentes establece lo siguiente:

“...CAPÍTULO IV DEL NIVEL DE APOYO- ADMINISTRATIVO

Art. 5.- El nivel de apoyo ayuda y facilita la labor de los otros niveles y sus unidades, desplegando permanentemente acciones logísticas y técnicas especializadas en auspicios de sus objetivos y metas. Así tenemos que es el responsable de la eficiente y oportuna información y documentación administrativa. Busca el fortalecimiento y desarrollo institucional optimizando la administración de los recursos humanos, financieros y materiales; así como todos los servicios administrativos de la Municipalidad. Efectúa labor de trabajo social en procura del bienestar e incentivos para el personal y la comunidad. Está conformado por los siguientes procesos habilitantes:

- Secretaría General
- Gestión de Recursos Humanos
- Administrativa Financiera ...”

“...Art. 39.- GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

VISIÓN: Lograr un liderazgo técnico en el manejo de los RR.HH. del Municipio, posicionando a la unidad en nivel estratégico y de asesoría.

MISIÓN: Proporcionar al Municipio personal altamente calificado y motivado para un desempeño competitivo y productivo en la organización.

OBJETIVOS:

- Diseñar el sistema de RR.HH.
- Implementar cada uno de los subsistemas de RR.HH.
- Posesionar el área de RR.HH. como una unidad técnica en la gestión de Recursos Humanos. ...”

“...PROCESOS:

Los procesos que la Dirección de Recursos Humanos debe cumplir son:

- a) Elaborar plan anual de Recursos Humanos.

- b) Establecer directrices y estrategias de desarrollo de la institución en aspectos de estructura, normatividad, reglamentación, funciones y procedimientos de trabajo
- c) Diseñar e implementar los subsistemas de recursos humanos: Clasificación, Valoración, Selección, Desarrollo de Personal, Evaluación, Seguridad, Prestaciones, Clima Organizacional, Desarrollo Organizacional, Auditorías de Trabajo, Incentivos y Recompensas, Remuneraciones, Sistema de Información.
- d) Mantener el registro y control de los movimientos del personal como licencias, vacaciones, ascensos, sanciones, renunciaciones, cambios administrativos, nombramientos, contratos, reclasificaciones, permisos, destituciones, vistos buenos, etc.
- e) Formular programas de fortalecimiento institucional.
- f) Desarrollar programas de trabajo social.
- g) Elaborar el Programa de Servicio de Asistencia Médica al Personal Municipal.
- h) Reformar los reglamentos, instructivos, y normas referidas a la administración de recursos humanos. ...”

De acuerdo a la normativa legal expuesta, la evaluación de desempeño es un sistema técnico de recursos humanos necesario para el desarrollo de la institución y de los colaboradores, la cual está fundamentada en procesos plenamente determinados y ejecutables.

CAPITULO II

ANALISIS DE PUESTOS

2.1 Inventario de Puestos de las Direcciones de Obras Públicas, Agua Potable, Alcantarillado y Comercialización y Administrativo y Recursos Humanos

De acuerdo a la Resolución Administrativa No. 011-2007 Art. 3 de 10 de diciembre del 2007 y en vista de la necesidad que la Ilustre Municipalidad de Rumiñahui cuente con una clasificación de puestos debidamente regulada, y por ende con una Escala de Remuneraciones Unificadas; fue de vital importancia determinar en forma precisa los *perfiles, roles, atribuciones y responsabilidades de cada una de las posiciones* que conforman la estructura ocupacional de la Municipalidad y en especial de las Direcciones de Obras Públicas, Agua Potable, Alcantarillado y Comercialización y Administrativa y de Recursos Humanos, para así dar una justa y equitativa valoración a los cargos de acuerdo a los objetivos y exigencias Institucionales; para lo cual la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos diseñó y ejecutó un plan para la elaboración de un Manual de Clasificación de Puestos utilizando la metodología de la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil publicada en el Registro Oficial No. 103 de 14 de septiembre del 2005, la cual fue adaptada en un formato en donde se identifica las Actividades Esenciales así como las Competencias requeridas por posición; desarrollado con el siguiente esquema:

OBJETIVOS

- Optimizar la productividad y desempeño de los Colaboradores en cada uno de los cargos descritos.
- Prever y evitar la duplicidad de funciones de cada uno de los ocupantes de los cargos.
- Brindar un servicio oportuno y óptimo tanto a los clientes internos como externos
- Nivelar las retribuciones económicas de los Cargos de la Municipalidad.
- Desarrollar los subsistemas de Desarrollo Humano dentro de este; diseñar un sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias; y, el establecimiento de políticas y normativas de Recursos Humanos.

ESTRATEGIAS

1. Conformación del Comité de Gestión de Desarrollo Institucional
2. Tomar como referencia el Plan Estratégico Institucional
3. Establecer el portafolio de Productos y Servicios de la Municipalidad en función de la información levantada de las diferentes Direcciones
4. Determinar la Estructura Ocupacional y Funcional de acuerdo a la realidad de la institución
5. Capacitar y socializar la metodología aplicada a los Directores y Comité de Gestión
6. Levantar la información necesaria (actividades que agregan valor) de cada uno de los cargos actuales, en los formularios pertinentes

Una vez conformado el Comité de Desarrollo Institucional se inicio el proceso de levantamiento de información de los cargos existentes en las Direcciones de Obras Públicas, Agua Potable, Alcantarillado y Comercialización y Administrativo y Recursos Humanos de la Municipalidad a través de talleres que contaron con el aval y presencia de los Directores de Área, finalizada esta etapa la información recabada determinó las siguientes posiciones funcionales agrupadas en Grupos Ocupacionales:

Distribución de Grupos Ocupacionales

	DIRECCIÓN	FAMILIA OCUPACIONAL	GRUPO OCUPACIONAL	DENOMINACIÓN DE CARGO	GRADO	# DE OCUPANT.
1	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO APOYO 4	TECNICO DE COSTOS	6	1
2	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO APOYO 4	TECNICO DE OO.PP	6	2
3	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO APOYO 4	TECNICO PAR/JARNINES	6	1
4	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO APOYO 4	TECNICO ADM.	6	1
5	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO APOYO 4	TOPOGRAFOS	6	2
6	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO 1	ASISTENTE DE OO.PP	7	1
7	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO 2	ASIST. PAR/JARDINES	8	1
8	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO 2	ASIST. DE OO.PP	8	1
9	OBRAS PUBLICAS	ANALISTA	SERVIDOR PUBLICO 3	ANALISTA DE COSTOS	9	1
10	OBRAS PUBLICAS	ANALISTA	SERVIDOR PUBLICO 4	ANALISTA DE OO.PP	10	1
11	OBRAS PUBLICAS	JEFES	SERVIDOR PUBLICO 6	JEFE DE VIAS	12	1
					TOTAL	13
1	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO APOYO 3	TECNICO COMERCIALIZACIÓN	5	2
2	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO APOYO 3	SECRETARIA DIRECCIÓN	5	1
3	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO APOYO 4	TECNICO AGUA POTABLE	6	1
4	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO 2	ASISTENTE AGUA POTABLE	8	1
5	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	ANALISTA	SERVIDOR PUBLICO 3	ANALISTA COMERCIALIZACIÓN	9	2
6	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	ANALISTA	SERVIDOR PUBLICO 3	ANALISTA ALCANTARRILLADO	9	1
7	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	JEFES	SERVIDOR PUBLICO 5	JEFE COMERCIALIZACIÓN	11	1
8	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	JEFES	SERVIDOR PUBLICO 6	JEFE OP. Y MANTENIMIENTO	12	1
9	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	JEFES	SERVIDOR PUBLICO 6	JEFE TECNICO ALCANTARRILL.	12	1
					TOTAL	11

	DIRECCIÓN	FAMILIA OCUPACIONAL	GRUPO OCUPACIONAL	DENOMINACIÓN DE CARGO	GRADO	# DE OCUPANT.
1	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	AUXILIARES	SERVIDOR PUBLICO SERVICIOS 1	AUXILIAR DE SERVICIO	1	1
2	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ASISTENTES	SERVIDOR PUBLICO APOYO 2	ASISTENTE SS.GG	4	1
3	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO APOYO 3	SECRETARIA DIRECCIÓN	5	1
4	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO APOYO 4	TECNICO DE RR.HH	6	1
5	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO APOYO 4	TECNICO ADQUISICIONES	6	2
6	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO 1	ASISTENTE DE RR.HH	7	4
7	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ANALISTA	SERVIDOR PUBLICO 3	TRABAJADORA SOCIAL	9	2
8	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ANALISTA	SERVIDOR PUBLICO 4	ANALISTA DE RR.HH	10	1
9	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ANALISTA	SERVIDOR PUBLICO 3	ANALISTA DE ADQUISICIONES	10	1
10	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ANALISTA	SERVIDOR PUBLICO 3	JEFE DE SS.GG	10	1
11	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	JEFES	SERVIDOR PUBLICO 6	JEFE DE RR.HH	12	1
				TOTAL		16

Análisis

- Finalizado la etapa de Descripción y Valoración de puestos se realizó conjuntamente con el Comité Institucional un análisis transversal de los resultados obtenidos aplicados a la Estructura Organizacional de la Institución, identificándose que estos guardan relación con la estructura funcional de la Municipalidad y están alineados con los objetivos y metas Institucionales.
- Dentro del distributivo de sueldos de la Municipalidad se identificó que existen posiciones sobrevaloradas, resultado de homologaciones salariales y/o ordenanzas pasadas por lo cual, en concordancia a la Constitución Política del Estado, Ley de Régimen Municipal y demás leyes conexas las mismas deberán mantenerse con los mismos valores económicos.
- Como resultado de la descripción y valoración de puestos se unificaron cargos de las diversas direcciones que cumplían con los mismos objetivos y actividades, al racionalizar se obtuvieron 31 posiciones funcionales o denominaciones de cargo agrupadas en 14 grupos ocupacionales de los 20 correspondientes a la Escala de la SENRES.
- En función del análisis de la Dirección Administrativa y Recursos Humanos con la Asesoría Técnica de la SENRES y de acuerdo a la Escala de Remuneraciones

Mensuales Unificadas emitidas en el Registro Oficial No. 364 de 20 de junio del 2008; las valoraciones de cargos analizadas y obtenidas en la Municipalidad se ajustan a la mencionada Escala, esto es:

GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	REMUNERACIÓN MENSUAL UNIFICADA	# DE COLABORADORES	% TOTAL
Servidor público servicios 1	1	\$ 478	1	2,5%
Servidor público servicios 2	2	\$ 504	0	0,0%
Servidor público de apoyo 1	3	\$ 532	0	0,0%
Servidor público de apoyo 2	4	\$ 566	1	2,5%
Servidor público de apoyo 3	5	\$ 612	4	10,0%
Servidor público de apoyo 4	6	\$ 667	11	27,5%
Servidor público 1	7	\$ 741	5	12,5%
Servidor público 2	8	\$ 819	3	7,5%
Servidor público 3	9	\$ 897	6	15,0%
Servidor público 4	10	\$ 987	4	10,0%
Servidor público 5	11	\$ 1.102	1	2,5%
Servidor público 6	12	\$ 1.286	4	10,0%
Servidor público 7	13	\$ 1.523	0	0,0%
Servidor público 8	14	\$ 1.600	0	0,0%
TOTALES			40	100,00%

Analizados los resultados se identificó que el 42,50% del total de cargos corresponden a los grupos ocupacionales de "Operativos" esto es desde Servidor público de servicios a Servidor público de apoyo 4; en tanto que el restante 57,50% corresponde al nivel "Profesional" (Servidor público), indicadores que se ajustan a la realidad de la Municipalidad en función de las recomendaciones realizadas por el Banco de Ecuatoriano de Desarrollo y KFW, de acuerdo a lo que los Gobiernos seccionales deben perseguir esto es cubrir las necesidades de Agua Potable, Alcantarillado y Obra Pública de la comunidad.

2.2 Diccionario de Competencias

LAS COMPETENCIAS

Son comportamientos personales, relativamente estables, que permiten desarrollar el trabajo con altos estándares. Los comportamientos se identifican mediante la observación y pueden ser desarrollados mediante un enfoque adecuado.

Fuente: Desarrollo del Talento Humano, Martha Alles

Las competencias descritas en el diccionario (Anexo 2) están estrechamente conectadas a las Estrategias y Objetivos Institucionales. La Municipalidad espera que los comportamientos descritos sean aplicados por sus Colaboradores en la medida que su función así lo requiera, a fin de alcanzar los resultados deseados.

El Diccionario presenta las competencias organizadas en familias y describe el significado de cada una, así como también los niveles de las mismas. Su uso debe estar relacionado con el perfil requerido por cada función, a saber:

Competencias Institucionales

1. Monitoreo y Control
2. Orientación de servicio
3. Asertividad / Firmeza

Competencias de gestión

4. Aprendizaje activo
5. Estrategias de aprendizajes
6. Identificación de problemas
7. Recopilación de información
8. Organización de la información
9. Generación de ideas
10. Evaluación de ideas
11. Planificación
12. Evaluación de soluciones
13. Pensamiento conceptual
14. Pensamiento analítico
15. Identificación de causas fundamentales

Competencias de comportamiento

16. Percepción social (empatía)
17. Trabajo en equipo
18. Orientación / Asesoramiento
19. Juicio y Toma de decisiones
20. Organización de sistemas
21. Manejo del tiempo
22. Manejo de recursos

Competencias Técnicas

23. Análisis de operaciones
24. Paquetes utilitarios
25. Diseño de formulas poli nómicas
26. Diseño de presupuestos
27. Diseño de proyectos
28. Ley de contratación pública
29. Procesos administrativos y/o técnicos
30. Autocad
31. Normas técnicas y/o ordenanzas municipales
32. Leyes, normativas legales jurídicas

Cabe recalcar en el diccionario planteado constan los siguientes conceptos:

Destreza / Habilidad.-

Se enumera las 32 competencias agrupadas en: institucionales, gestión, comportamiento, y técnicas.

Definición.-

Se define cada una de las competencias, a través de comportamientos observables.

Nivel.-

Es la relevancia o profundidad que el colaborador demuestra por la competencia evaluada mediante un comportamiento observable (definición), se clasifica en: alto, medio y bajo.

Ejemplos.-

Son ejemplos de comportamientos observables ligados al nivel.

2.3 Definición de Perfiles

En la actualidad el mundo organizacional ofrece tres características predominantes: **la turbulencia** de cambios cada vez más rápidos, profundos y globales; **la impredecibilidad** asociada a márgenes de riesgo que impiden la identificación de escenarios seguros y, finalmente, **la complejidad** determinada por un entorno sistémico donde todo se relaciona con todo y nada se concibe al margen de ese sentido de totalidad. En este sentido, se deben desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas a fin de poder ser eficientes en el entorno de la Administración Pública turbulenta.

Para, Guédez (2001) indica que "No puede haber competitividad organizacional sin el desarrollo de competencias personales; el conocimiento y las capacidades de los sujetos revelan las cartas del juego, y las actitudes y valores predicen cómo cada quien juega con las cartas que tiene". Por otra parte, Bunk (citado por Reus) afirma que "Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo".

La identificación de una competencia supone que la misma debe estar asociada a un desempeño específico de actividades; y que la competencia debe ser diseñada en forma que pueda ser útil a través de los Perfiles de Posiciones para los diversos procesos que permiten el desarrollo y manejo de los Recursos Humanos.

2.3.1 Perfiles por competencias.-

Es importante señalar que un colaborador es competente cuando realiza su función laboral de acuerdo al los estándares establecidos por la Institución, de manera que la cultura, los procedimientos y los objetivos del quehacer son claramente demostrables.

Se puede denominar un **Perfil de Competencias** al subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el entorno organizacional a través de los cargos que cada Institución tipifica.

Formato de perfil de competencias y posiciones.-

Metodológicamente es muy conveniente visualizar mediante un formato (anexo 2) diseñado para tal efecto la información y competencias requeridas para una posición, que se simplifica en un conjunto total de las unidades de competencia, que permite identificarlas claramente dado que cada una especifica: datos generales de la posición, requisitos de la posición, objetivo y actividades del cargo, competencias institucionales, de gestión, técnicas y comportamentales.

Actividades.-

Son el conjunto de tareas que debe realizar un colaborador para alcanzar el objetivo de un puesto, dentro del formato propuesto de perfiles de competencias llamado Manual de Competencias y Posiciones del Ilustre Municipio de Rumiñahui, se plantea la identificación dentro de las actividades del puesto en esenciales y no esenciales; entendiéndose como **esenciales** aquellas que agregan valor al cargo, para lo cual se tomo con la siguiente fórmula:

$$\text{Actividad esencial} = f + (d * i) \quad \text{en donde:}$$

f	frecuencia
d	dificultad
i	incidencia

Evaluated con los siguientes parámetros:

Frecuencia

Ptos.	Concepto
5	actividad que se realiza todos los días
4	actividad que se realiza una vez por semana
3	actividad que se realiza cada 15 días
2	actividad que se realiza una vez al mes
1	actividad que se realiza de forma bimestral, trimestral

Dificultad

Ptos.	Concepto
5	muy difícil de realizar la actividad
4	difícil de realizar la actividad
3	grado moderado de realizar la actividad
2	baja dificultad para realizar la actividad
1	ninguna dificultad para realizar la actividad

Incidencia

Ptos.

Concepto

5	muy grave, de no realizar o mal ejecutada la actividad
4	grave, de no realizar o mal ejecutada la actividad
3	moderada, de no realizar o mal ejecutada la actividad
2	baja, de no realizar o mal ejecutada la actividad
1	ninguna, de no realizar o mal ejecutada la actividad

Cabe mencionar que dentro de nuestro estudio se considero como base aquellas actividades esenciales que obtuvieren al menos un puntaje de 13 puntos.

Competencias Institucionales.-

Son aquellas que deben poseer todos los colaboradores de la Municipalidad ya que están alineadas los objetivos de la Institución, difiriendo tan solo en el grado de relevancia.

Competencias de Gestión.-

Capacidad de los colaboradores para desempeñar las actividades que componen sus funciones laborales según los estándares y calidad esperados por el entorno organizacional, definidas por la Municipalidad.

Competencias Técnicas.-

Son aquellos conocimientos técnicos inherentes a la posición que debe poseer el colaborador para desempeñarse adecuadamente en una posición.

Competencias de Comportamiento.-

Son aquellas que los colaboradores de alto desempeño están dispuestos a hacer en forma continua y que les permite producir los resultados deseados dentro de la organización.

A través del Anexo 2 se describe los Perfiles de las Posiciones de las Direcciones de Obras Públicas, Agua Potable, Alcantarillado y Comercialización, Administrativa y de Recursos Humanos en donde se identifican las Competencias necesarias que permitirán el desarrollo del cargo alineado a las metas Institucionales.

Para efectos demostrativos del presente trabajo investigativo a continuación se detalla los perfiles por competencias de las siguientes posiciones: Jefe de Vías de la Dirección de Obras Públicas, y Secretaria de Dirección de la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos, a saber:



MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	JEFE DE VÍAS	Código de la Posición:	
------------------------	--------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	OBRAS PÚBLICAS	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 6
Departamento:	VÍAS	Número de Ocupantes	1
Unidad:		Denominación de Cargo:	JEFE DE VÍAS
Familia Ocupacional:	JEFES	Grado:	12

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	SUPERIOR
Especialización:	INGENIERÍA CIVIL, AFINES
Expertis:	AL MENOS 6 AÑOS

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	PLANIFICAR, COORDINAR, SUPERVISAR LOS DIVERSOS TRABAJOS EJECUTADOS EN EL DEPARTAMENTO DE VÍAS, ASÍ COMO EL DISEÑO DE ESTAS				
Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	Atender y ver factibilidad de requerimientos de la ciudadanía en referencia a la ejecución de obras	5	4	3	17
2	Planificar y distribuir maquinaria municipal en los diversos proyectos	5	4	3	17
3	Elaborar informe técnicos para la Dirección	5	3	2	11
4	Coordinar y controlar a contratistas en los diversos proyectos	5	5	3	20
5	Diseñar vialidad en auto cad para fundicione de bordillos, colocación de base y sub base	4	3	3	13

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO/CONTROL	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	GENERACIÓN DE IDEAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	PLANIFICACIÓN	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
5	EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TECNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	LEYES PERTINENTES, NORMATIVA LEGAL	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	MANEJO DEL TIEMPO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
5	MANEJO DE RECURSOS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN



ILUSTRE MUNICIPIO DE RUMÑAHUI
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	SECRETARIA DE DIRECCIÓN	Código de la Posición:	
------------------------	-------------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	ADMINISTRATIVO Y RECURSOS HUMANOS	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3
Departamento:		Número de Ocupantes:	1
Unidad:		Denominación de Cargo:	SECRETARIA DIRECCIÓN
Familia Ocupacional:	ASISTENTES, PROFESIONALES/TÉCNICO	Grado:	5

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	TÉCNICO
Especialización:	SECRETARIADO EJECUTIVO
Expertis:	AL MENOS 1 AÑO

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	APOYAR, REGISTRAR Y CONTROLAR DOCUMENTACIÓN Y/O COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE INGRESAN A LA DIRECCIÓN
--------------------------	--

Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	MANTENER ACTUALIZADOS LOS FIELES PERSONALES DE TODOS LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD	4	3	2	10
2	COORDINAR CON LAS DIVERSAS JEFATURAS DE LA DIRECCIÓN EL PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN DE LOS DIVERSOS SUBSISTEMAS	5	3	2	11
3	ATENDER A LOS COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN EN REFERENCIA A INQUIETUDES O REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN	5	3	3	14
4	APOYO EN LA ELABORACIÓN DE INFORMES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS Y/O DE RECURSOS HUMANOS	4	3	3	13
5	REALIZAR EL CONTROL RECEPCIÓN Y DIRECCIONAMIENTO DE LA DOCUMENTACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA DIRECCIÓN	5	3	2	11
6	ELABORAR COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (MEMOS, SOLICITUDES DE PAGO, ETC)	5	3	2	11

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO/CONTROL	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	MEDIA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
2	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE	MEDIA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN

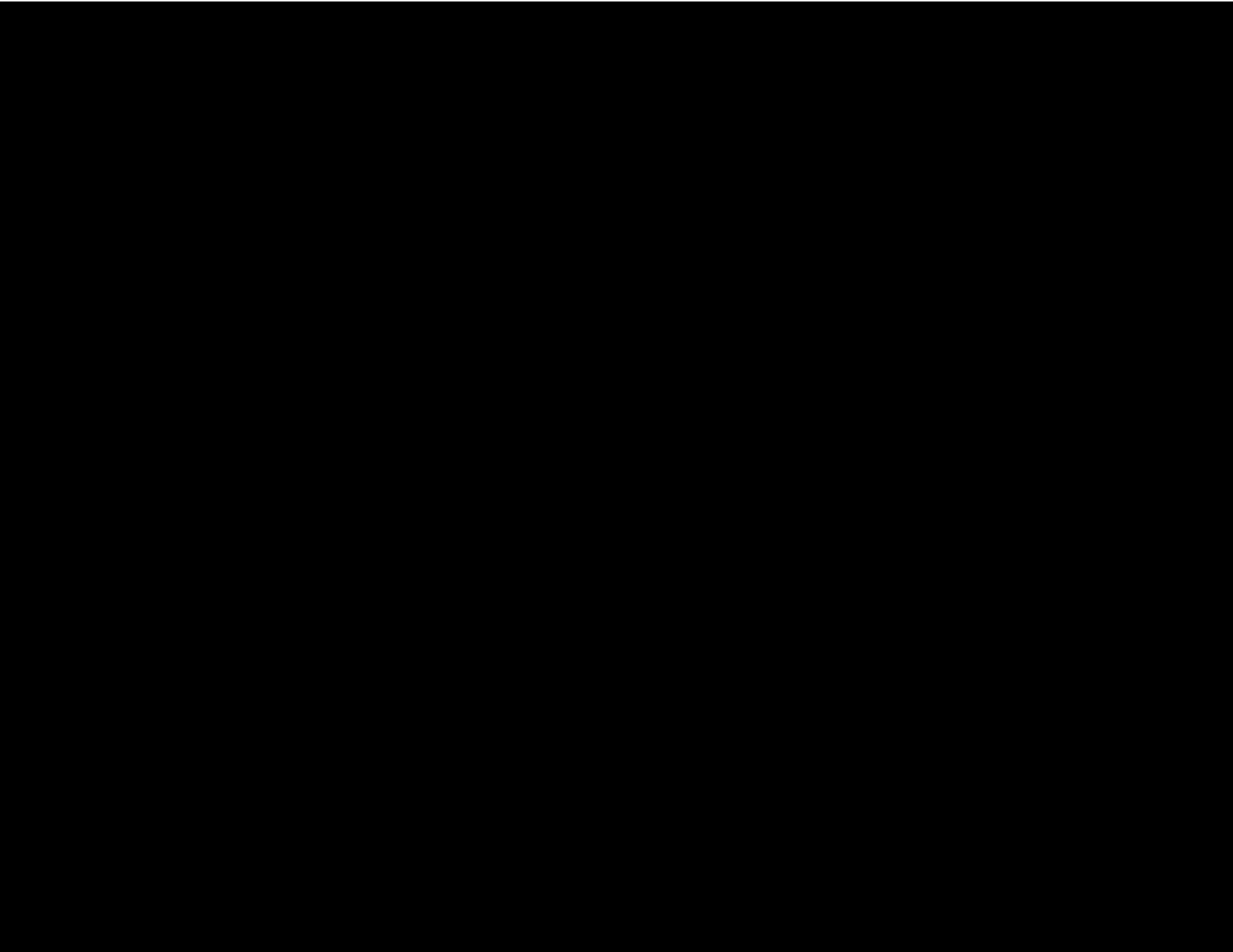
COMPETENCIAS TECNICAS

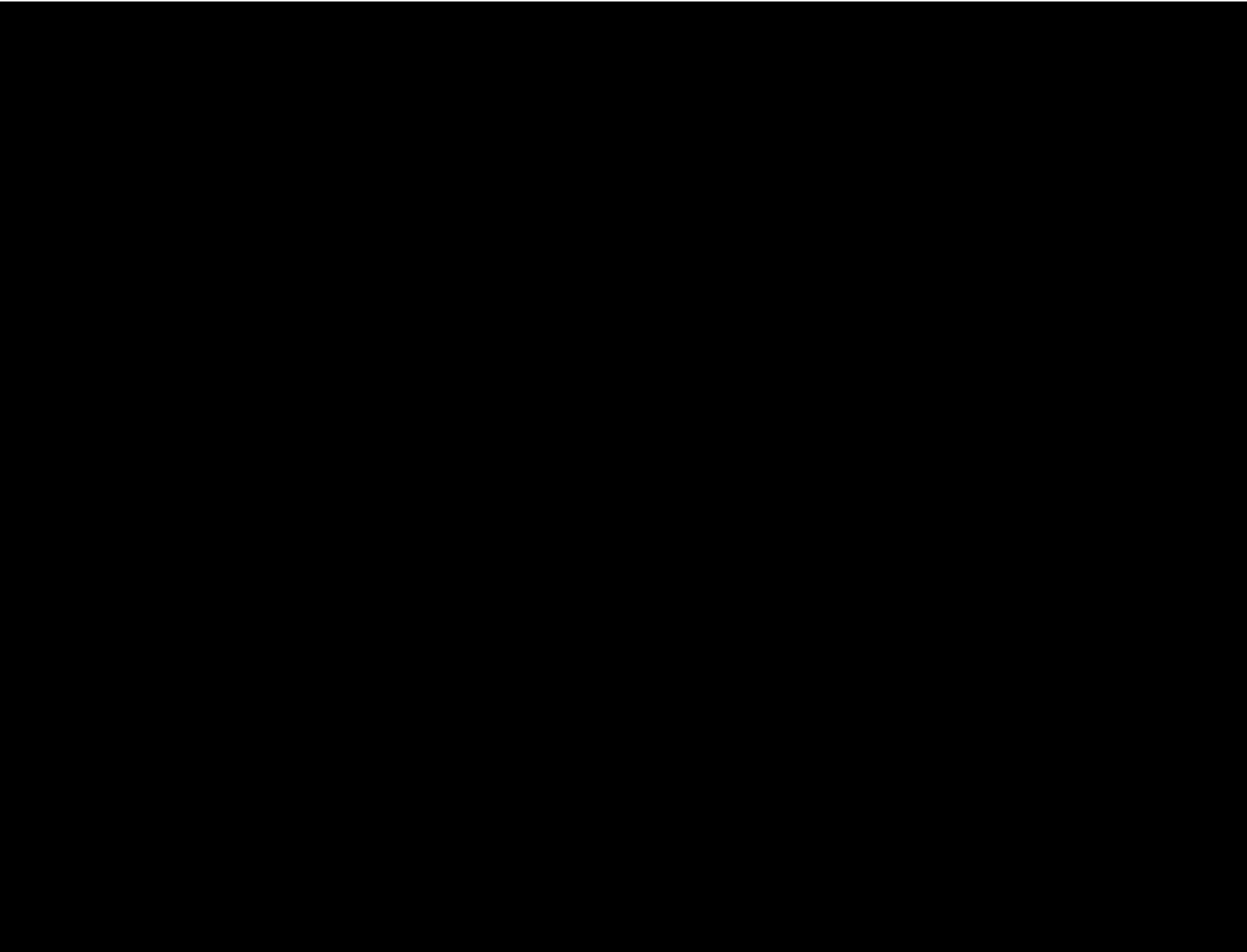
Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PROCESOS ADMINISTRATIVOS/ TÉCNICOS	ALTO	CAPACITACIÓN
3	NORMAS TÉCNICAS Y/O ORDENANZAS	MEDIO	CAPACITACIÓN

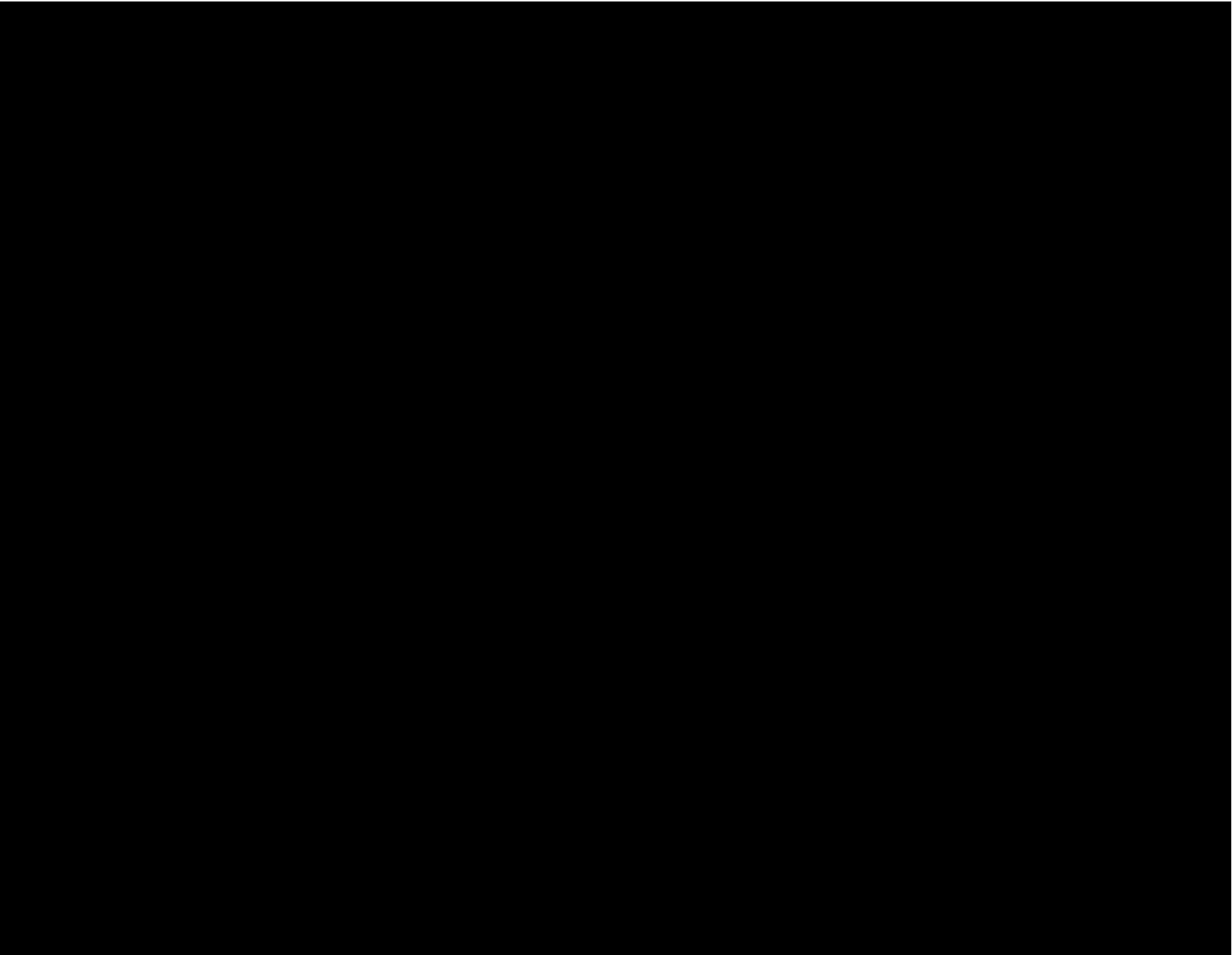
COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PERCEPCIÓN SOCIAL	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	TRABAJO EN EQUIPO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

Dentro de las direcciones analizadas esto es de Obras Públicas, Agua Potable, Alcantarillado y Comercialización, así como la Administrativa y de Recursos Humanos, se consolidaron mediante 3 tablas que a continuación se detallan, las 32 competencias (institucionales, de gestión, de comportamiento, t técnicas) por cada denominación de cargo, esto nos permite visualizar las habilidades y destrezas por posición. Adicionalmente nos va a permitir como guía para la elaboración del Plan Anual de Capacitación de la entidad.







CAPITULO III

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.1 Conceptos varios

Es importante citar varios conceptos de los diversos insumos requeridos para el diseño del Modelo de Evaluación, a saber:

Modelos de Evaluación del Desempeño: podemos citar las siguientes:

3.1.1 Evaluación 360°

Las encuestas de 360° grados son instrumentos de evaluación que recogen la opinión de varios informantes sobre un Colaborador. Estos informantes incluyen pares o compañeros de trabajo, jefes, subordinados e incluso clientes externos. También se incorporan las autoevaluaciones con el propósito de compararlas con las heteroevaluaciones.

Las encuestas de 360° grados contienen listados de comportamientos observables que son calificados con una escala de frecuencia. ¹

3.1.2 Evaluación de Desempeño por Investigación de Campo

Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos Colaboradores. De ahí el nombre de investigación de campo. A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario para cada empleado evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: Entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados. ¹

3.1.3 Evaluación del Desempeño por Escalas Gráficas

Método de escalas gráficas mide el desempeño mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, por ello se define a este método de doble entrada así:

En las líneas horizontales: Están representados los factores que van a ser evaluados.

En las líneas verticales: Los grados de variación de tales factores, que va desde niveles de insatisfactorio hasta óptimo o muy satisfactorio. ¹

3.1.4 Elección Forzada o Comparación de frases descriptivas

Consiste en evaluar el desempeño de los colaboradores mediante la elección de varios grupos de frases descriptivas, de alternativas o tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación "elección forzada". Las frases luego se califican. Por cierto el evaluador generalmente no conoce el peso o el puntaje que se asigna a cada frase; por lo tanto diríamos que tiene menos probabilidad de favorecer a sus "amigos". ¹

3.1.5 Comparación por Pares

Compara a los Colaboradores de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también puede utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja de formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

La aplicación del sistema de comparación por pares solo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente. ¹

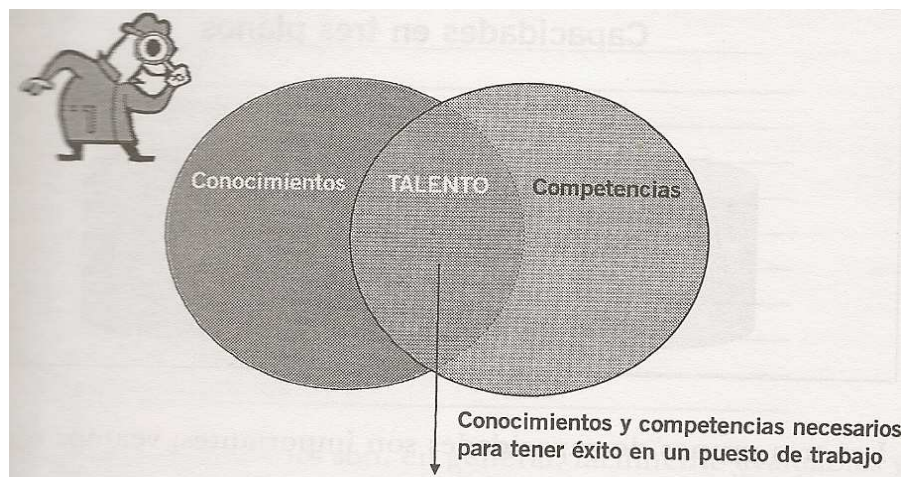
3.1.6 Evaluación de Desempeño por Métodos de los Incidentes Críticos

Es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. ¹

3.1.7 Talento Humano en Competencias

Se puede citar de manera generalizada que son los esfuerzos para el desarrollo del talento humano que hacen las Instituciones u organizaciones suelen ser importantes, o al menos existe una fuerte preocupación o interés al respecto. Autoridades y/o Directivos preocupados por el tema generalmente no encuentran las metodologías adecuadas y apegadas al entorno organizacional para poder desarrollar este Modelo. ²

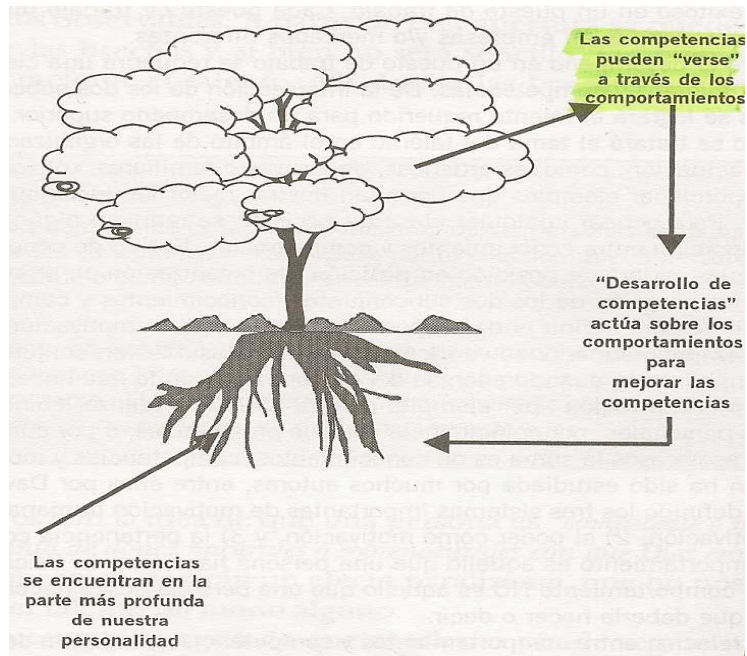
En el gráfico siguiente se puede identificar que el “Talento” es resultante de la intersección de los conocimientos y competencias:



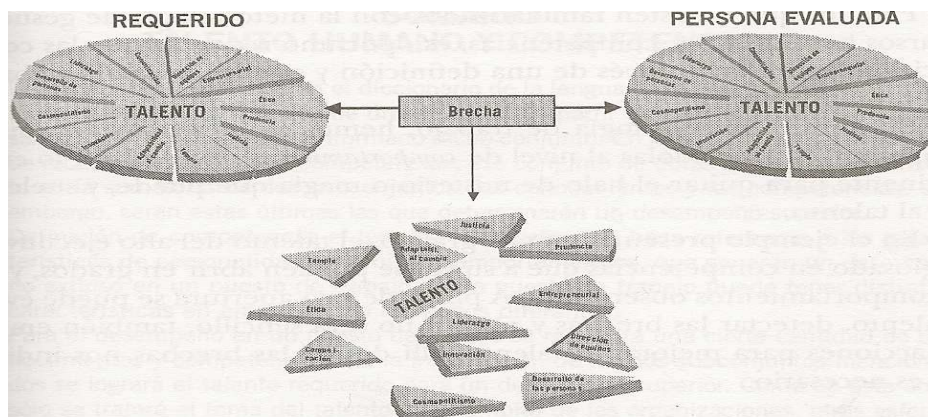
1. CHIAVENATO, Adalberto, Gestión del Talento Humano, McGRAW-HILL, 1ra. Edición, 2004, pág. 206 a 213

2. ALLES, Martha Alicia, Desarrollo del Talento Humano, Ediciones Granica, 1ra. Edición, 2006, Pág. 36

Las competencias se pueden identificar a través de los comportamientos, debiéndose desarrollar estas para así conseguir los objetivos de las posiciones y a su vez los institucionales. ³



Tener talento para una determinada posición quiere decir poseer un cierto número de competencias, en un grado determinado. Al segmentarse el talento en competencias, la comparación del talento requerido versus el talento de la persona evaluada permite a su vez, segmentar la brecha existente competencia por competencia. A partir de allí se deberá analizar el grado que cada persona posee de cada competencia, y una vez conocida la brecha entre el nivel requerido y el nivel existente se podrán realizar acciones para reducirla o eliminarla. ⁴



3.ALLES, Martha Alicia, Desarrollo del Talento Humano, Ediciones Granica, 1ra. Edición, 2006, Pág. 159
 4.OpCit 1, Martha Alicia, Desarrollo del Talento Humano, Ediciones Granica, 1ra. Edición, 2006, Pág. 55

Luego de analizar las diferentes metodologías para evaluación del desempeño, la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos ha considerado que la metodología de Evaluación por Competencias es la más adecuada para su implementación en el Ilustre Municipio de Rumiñahui, debido a que es una tendencia actual que se ajusta a las realidades organizacionales. Parte de la definición estratégica de la organización a través de la misión y visión y las competencias de los diferentes puestos deben estar alineados con los objetivos de los mismos y estos a su vez con los Institucionales. Es conveniente que a través de ciertas preguntas se pueda explicar de una manera relevante lo que es evaluación del desempeño por competencias.

¿Qué es la evaluación del desempeño por competencias?

Este tema ha merecido gran atención en todos los casos en que se desarrollan modelos por competencias. En realidad la evaluación es un momento crucial que posibilita la identificación de necesidades ulteriores de capacitación y/o entrenamiento. A continuación podemos citar algunas definiciones sobre evaluación de competencias:

Se puede definir como un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño de una persona con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia en relación a una labor, para identificar aquellas áreas de desempeño que deben ser fortalecidas, utilizando la formación para llegar al nivel de competencia requerida. ⁵

Otras definiciones: la evaluación de competencias como el proceso mediante el cual recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo con el fin de determinar competencia para realizar una función laboral determinada. ⁵

¿Cómo se diferencia la evaluación tradicional de la evaluación por competencias?

La evaluación del desempeño de las personas ha sido uno de los primeros temas que fueron tratados por diversos autores dentro de la temática de recursos humanos y sin embargo, sigue aún preocupando. Las razones diversas desde el punto de vista de las metodologías tradicionales son ya consideradas obsoletas, perdiendo a través del tiempo vigencia por no conseguir los objetivos deseados y sobre todo centrarse en los conocimientos de los puestos; por lo contrario la evaluación por competencias debe estar alineada con los objetivos organizacionales considerando la cultura y reales necesidades de la Institución, de esta manera se asegura que la herramienta es la adecuada para así desembocar en un programa de capacitación y/o entrenamiento de carácter continuo dirigido al personal. Esto le confiere un papel de diagnóstico muy apreciable y objetivo, tanto para los Colaboradores, como para las organizaciones

Los sistemas tradicionales de evaluación suelen presentar las siguientes características:

- Evaluación asociada a un proceso
- Partes del proceso se evalúan a partir de las actividades

5. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, Trabajo docente para todos, www.cinterfor.org

- Aprobación basada en escalas de puntos
- Se realizan en tiempos definidos
- Utiliza comparaciones estadísticas

Por su parte, la evaluación de competencias laborales se define como un proceso con varios pasos:

- Definición de los objetivos
- Recolección de evidencias
- Comparación de evidencias con los objetivos
- Formación de un juicio (competente o aún no competente)

Algunas características de la evaluación por competencias son:

- Está fundamentada en estándares que describen el nivel esperado de competencias laborales
- Los estándares incluyen criterios que detallan lo que se considera un trabajo exitoso
- La evaluación es individual, no compara Colaboradores entre sí
- Configura un juicio para el Colaborador evaluado, competente o aún no competente
- Se realiza preferentemente en situaciones reales de trabajo
- No se ciñe a un tiempo predeterminado para su realización
- No está sujeta a la terminación de una acción específica de capacitación
- Incluye el reconocimiento de competencias adquiridas como resultado de la experiencia laboral.
- Es una herramienta para la orientación del aprendizaje posterior de los Colaboradores, tiene un importante rol en el desarrollo de las habilidades y capacidades
- Es la base para la certificación de la competencia laboral del Colaborador

En el gráfico que a continuación se presenta determina que en base a la descripción del puesto y de las conductas observadas (comportamientos) es factible realizar la evaluación del desempeño, proceso en el cual es muy importante la comunicación y el registro no sólo de la evaluación en sí misma, sino también del resultado de la entrevista de evaluación.



3.2 Variables de Desempeño

En las organizaciones a través de la gestión de Recursos Humanos se trata de que el proceso de evaluación del desempeño esté libre de prejuicios, preferencias personales e idiosincrasias e indicadores no ajustados a metas institucionales, se pueden deslizar varios inconvenientes en la ejecución del proceso, para lo cual identificamos 2 tipos de variables que son: “Aplicables al proceso” y “Subjetivas”, a saber:

3.2.1 Aplicables al proceso.-

1. Los indicadores deben ser sistémicos y mirar a la Institución como un todo homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes. Los indicadores se derivan de la planeación estratégica que define qué, cómo y cuándo medir. Con la metodología de efecto de cascada se facilita la localización de metas y objetivos de las diversas Direcciones involucradas. Los indicadores deben estar ligados a los procesos organizacionales y enfocados al servicio de la Comunidad y al cliente interno.
2. La evaluación del desempeño se debe basar en índices objetivos de referencia que puedan impulsar el proceso, como:
 - a. Indicadores de desempeño globales
 - b. De desempeño grupal
 - c. De desempeño individual
3. Se debe tener en cuenta el contexto general de la organización, el ambiente circulante, así como la evolución de los índices internos, para compararla con indicadores similares del sector público.
4. La evaluación del desempeño actúa como un elemento integrador de la gestión y prácticas de recursos humanos, está constituye una clave integradora de los

diferentes procesos del talento humano: selección, recompensas, desarrollo, retención y monitoreo de colaboradores en la organización. Es un proceso que nos sirve de vínculo para integrar los demás procesos de la Administración de Recursos Humanos.

5. La evaluación del desempeño como forma de retroalimentación de los colaboradores; la constituye un instrumento de retroalimentación de la información, es decir de retroinformación de los funcionarios para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección, y en consecuencia autocontrol.
6. Los cargos dejan de ser individualizados y aislados socialmente, y se transforman en cargos socialmente interdependientes, con fuerte vinculación grupal en el que se privilegian las relaciones interpersonales y el espíritu de equipo. En este contexto, la evaluación de desempeño adquiere un sentido más amplio, pues implica aspectos como:
 - a. Competencias Institucionales
 - b. Competencias de gestión
 - c. Competencias técnicas
 - d. Competencias de comportamiento
7. La evaluación del desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados, puesto que las metas y los objetivos alcanzados son más importantes que el comportamiento en sí. Los medios están cediendo lugar a los fines alcanzados o que se pretenden alcanzar, para lo cual las organizaciones de alto desempeño procuran crear las condiciones ideales para obtener y mantener el estándar de desempeño de los colaboradores.

3.2.2 Variables Subjetivas.-

1. Criterio único.- el puesto típico del colaborador está integrado por diversas actividades, podemos citar como ejemplo; el cargo de una azafata en una línea aérea incluye dar la bienvenida a los pasajeros, buscar su comodidad, servir alimentos y ofrecer consejos para su seguridad. Si se evaluará el desempeño en este puesto midiéndolos con un solo criterio, ejm. El tiempo que necesita para proporcionar alimentos y bebidas a 100 pasajeros, el resultado sería una evaluación limitada de ese puesto. Y lo más importante, las azafatas cuya evaluación del desempeño incluyera la evaluación de este criterio único se verían tentadas a pasar por alto las otras actividades del puesto. 6
2. Error de lenidad.- cada evaluador tiene su propio sistema de valores que actúa como una norma según la cual realiza la evaluación. En relación con el desempeño real o verdadero que muestra un individuo, algunos evaluadores le dan alta calificación y otros una calificación baja. El primero se le conoce como error de lenidad positiva y el segundo como error de lenidad negativa. Cuando los evaluadores tienen errores de lenidad positiva en su evaluación, el desempeño de un individuo queda sobrevaluado, es decir con una mayor calificación de la que realmente debe tener. Un error de lenidad negativa

subvalora el desempeño, dando al individuo una evaluación menor de la que se merece. ⁶

3. Error de halo.- el efecto de error de halo, es la tendencia de un evaluador a permitir que la evaluación de un individuo sobre un rasgo específico influya en la evaluación de esa persona sobre otras características. Por ejm. si un colaborador tiende a ser responsable, podríamos vernos prejuiciados hacia esa persona hasta el punto de que le demos una alta calificación sobre muchos atributos deseables. ⁶
4. Error de similitud.- cuando los evaluadores califican a otros colaboradores y le dan una consideración especial a aquellas cualidades que perciben en sí mismos, están cometiendo un error de similitud. Por ejm., el evaluador que se percibe a sí mismo como enérgico, puede evaluar a otras personas buscando la energía. Tienen a beneficiar a los colaboradores que muestran esta característica mientras que sancionan a las otras. ⁶
5. Baja diferenciación.- es posible que, independientemente de a quien se evalúe y las características que se utilicen, el patrón de evaluación siga igual. Es posible que la habilidad del evaluador para calificar objetivamente y con precisión se haya visto impedida por la diferenciación social. Es decir el estilo del evaluador para calificar el comportamiento. ⁶
6. Forzar la información para igualar los criterios que no son de desempeño.- aunque se menciona raras veces, no es difícil encontrar que la evaluación formal tiene lugar después de la decisión de la forma como se ha estado desempeñando un individuo. Esto puede parecer ilógico, pero lo que se hace simplemente es reconocer que las decisiones subjetivas, aunque sean formales se toman antes de la recopilación de la información objetiva que apoye estas decisiones. Por ejm., si el evaluador cree que la calificación no debe basarse en el desempeño, sino en la antigüedad, inconscientemente puede estar ajustando cada evaluación del desempeño a fin de nivelarla a la antigüedad del colaborador. En este caso, y en otros similares, el evaluador aumenta o reduce las evaluaciones del desempeño para ajustarlas a los criterios que no son de desempeño y que realmente se están utilizando. ⁶

3.3 Modelo de Evaluación

La definición de competencias se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos de la organización. Los diferentes subsistemas de recursos humanos de la institución, diseñados a su vez en función de esas competencias, serán el vehículo para alcanzar los objetivos organizacionales.

6. ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Prentice-Hall. 3ra. Edición. 1996, Pág. 656

Por lo tanto la Gestión de Recursos Humanos por Competencias no es ni más ni menos que el medio para tener éxito y alcanzar las metas institucionales. Las competencias a su vez son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados deseados.

Los enfoques para relacionar desempeño con la estrategia son varios. Por un lado, el management de la organización fija los objetivos organizacionales, que son transmitidos a las diferentes direcciones, debiéndose fijar objetivos a cada uno de los colaboradores que son parte integrante de este modelo.

Las evaluaciones de desempeño siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto de trabajo. Si la organización desea implementar un esquema de competencias, evaluará en función de las mismas.

Las competencias se fijan para la Institución en su conjunto, y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará al colaborador involucrado. Para desarrollar y trabajar en un modelo por competencias es imprescindible que se realice una apertura de las competencias en grados o niveles. ⁷



La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y sólo éstas y en el grado en que son requeridas por el puesto.

La Institución al contar con definiciones de perfiles por competencias de las direcciones de Agua Potable, Alcantarillado y Comercialización, Obras Públicas y Administrativo y Recursos Humanos podrá realizar la evaluación de desempeño por competencias.

De lo expuesto la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos ha tomado como referencia el formato diseñado por la SENRES, debiéndose acotar que este ha sido modificado en función de la realidad Institucional en concordancia de la Autonomía Municipal que goza la Institución de acuerdo a la Ley de Régimen Municipal.

7. ALLES, Martha Alicia Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Ediciones Granica, 2da. Edición, 2008, Pág. 269

Estos formatos tienen la particularidad que están en función del diccionario elaborado para tal efecto mismo que se ajusta a la realidad organizacional, mismos que están diseñados para realizar evaluaciones de desempeño por competencias los cuales van dirigidos a evaluar a los colaboradores de las direcciones de Agua Potable, Alcantarillado y Comercialización, Obras Públicas y Administrativo y Recursos Humanos; este formulario está alineado con los objetos Institucionales con base a las actividades esenciales del puesto, competencias institucionales, de gestión, técnicas y comportamentales.



**ILUSTRE MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI
DIRECCION ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

DATOS DEL COLABORADOR:

Nombres y Apellidos:.....

Denominación del cargo:.....

Grupo ocupacional:.....

Dirección:.....

Departamento:.....

EVALUADORES:

Evaluador:.....

Nombres/Apellidos

Cargo

Período de evaluación (dd/mm/aa) desde:..... hasta:.....

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

Actividades esenciales # actividades:..... **Factor:**.....

Descripción actividades	Indicador	Meta	Cumplimiento	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento
			TOTAL:		

EVALUACIÓN COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Competencias # Competencias:..... Factor:.....

Destrezas	Comportamiento Observable	Nivel de relevancia requerido	Nivel de desarrollo	Nivel de cumplimiento evaluado
			TOTAL:	

EVALUACIÓN COMPETENCIAS DE GESTIÓN

Competencias # Competencias:..... Factor:.....

Destrezas	Comportamiento Observable	Nivel de relevancia requerido	Nivel de Desarrollo	Nivel de cumplimiento evaluado
			TOTAL:	

EVALUACIÓN COMPETENCIAS TÉCNICAS

Competencias # Competencias:..... Factor:.....

Destrezas	Comportamiento Observable	Nivel de relevancia requerido	Nivel de desarrollo	Nivel de cumplimiento evaluado
			TOTAL:	

EVALUACIÓN COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Competencias # Competencias:..... Factor:.....

Destrezas	Comportamiento Observable	Nivel de relevancia requerido	Nivel de desarrollo	Nivel de cumplimiento evaluado
			TOTAL:	

Observaciones:.....

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

Factores de la evaluación	Calificación alcanzada %
Actividades del puesto
Competencias institucionales
Competencias de gestión
Competencias técnicas
Competencias comportamentales
TOTAL:

EVALUADOR:.....

EVALUADO:.....

Firma

Firma

Fecha (dd/mm/aa):.....

Fecha (dd/mm/aa):.....

Comentario en relación al desempeño (evaluado):

Está conforme con los resultados de la evaluación:

SI

NO

Explique causas de inconformidad:.....

.....

De acuerdo a lo expuesto se determinó los pesos de los factores de evaluación del desempeño en función de la realidad organizacional y sobre todo en el entorno municipal del país, ya que deben estar alineados los objetivos de las diversas posiciones a los institucionales; adicionalmente, con el comitente de que la Secretaria de Planificación SEMPLADES exige que los proyectos diseñados y ejecutados por el Municipio guarden concordancia con los Estatales por lo cual es relevante dar énfasis en las competencias técnicas y comportamentales en los niveles inferiores esto es desde Servidor público 1 a Servidor público de apoyo 4 y a medida que los grados del grupo ocupacional se incrementa el peso de los factores se equilibra hasta llegar a un mayor porcentaje en los factores de actividades del puesto y competencias institucionales para Servidores públicos 5 y 6, de esta forma apuntalamos un esquema para el logro de metas organizacionales y sobre todo desarrollando estas competencias lograremos los objetivos propuestos por la Entidad Edilicia.

A continuación de detalla los pesos de los factores: actividades del puesto, competencias institucionales, de gestión, técnicas y comportamentales por grupo ocupacional y denominación de cargo:

ILUSTRE MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS

				FACTORES DE EVALUACIÓN					
DIRECCIÓN	FAMILIA OCUPACIONAL	GRUPO OCUPACIONAL	DENOMINACIÓN DE CARGO	ACTIVIDADES PUESTO	COMPETEN. INSTITUCIO.	COMPETEN. GESTION	COMPETEN. TECNICAS	COMPEN. COMPORTA.	
1	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	S. PUBLICO APOYO 4	TECNICO DE COSTOS	15%	15%	15%	25%	30%
2	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	S. PUBLICO APOYO 4	TECNICO DE OO.PP	15%	15%	15%	25%	30%
3	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	S. PUBLICO APOYO 4	TECNICO PAR/JARNINES	15%	15%	15%	25%	30%
4	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	S. PUBLICO APOYO 4	TECNICO ADM.	15%	15%	15%	25%	30%
5	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	S. PUBLICO APOYO 4	TOPOGRAFOS	15%	15%	15%	25%	30%
6	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO 1	ASISTENTE DE OO.PP	20%	20%	15%	20%	25%
7	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO 2	ASIST. PAR/JARDINES	20%	20%	15%	20%	25%
8	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO 2	ASIST. DE OO.PP	20%	20%	15%	20%	25%
9	OBRAS PUBLICAS	ANALISTA	SERVIDOR PUBLICO 3	ANALISTA DE COSTOS	25%	20%	20%	15%	20%
10	OBRAS PUBLICAS	ANALISTA	SERVIDOR PUBLICO 5	ANALISTA DE OO.PP	25%	20%	20%	15%	20%
11	OBRAS PUBLICAS	JEFES	SERVIDOR PUBLICO 6	JEFE DE VIAS	30%	25%	20%	10%	15%
1	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	ASIT. PROF. / TEC	S. PUBLICO APOYO 3	TECNICO COMERCIALIZACIÓN	15%	15%	15%	25%	30%
2	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	ASIT. PROF. / TEC	S. PUBLICO APOYO 3	SECRETARIA DIRECCIÓN	15%	15%	15%	25%	30%
3	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	ASIT. PROF. / TEC	S. PUBLICO APOYO 4	TECNICO AGUA POTABLE	15%	15%	15%	25%	30%
4	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO 2	ASISTENTE AGUA POTABLE	20%	20%	15%	20%	25%
5	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	ANALISTA	SERVIDOR PUBLICO 3	ANALISTA COMERCIALIZACIÓN	25%	20%	20%	15%	20%
6	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	ANALISTA	SERVIDOR PUBLICO 3	ANALISTA ALCANTARRILLADO	25%	20%	20%	15%	20%
7	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	JEFES	SERVIDOR PUBLICO 5	JEFE COMERCIALIZACIÓN	30%	25%	20%	10%	15%
8	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	JEFES	SERVIDOR PUBLICO 6	JEFE OP. Y MANTENIMIENTO	30%	25%	20%	10%	15%
9	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	JEFES	SERVIDOR PUBLICO 6	JEFE TECNICO ALCANTARILL.	30%	25%	20%	10%	15%

	DIRECCIÓN	FAMILIA OCUPACIONAL	GRUPO OCUPACIONAL	DENOMINACIÓN DE CARGO	FACTORES DE EVALUACIÓN				
					ACTIVIDADES	COMPETEN.	COMPETEN.	COMPETEN.	COMPATEN.
					PUESTO	INSTITUCIO.	GESTION	TECNICAS	COMPORTA.
1	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	AUXILIARES	S. PUBLICO SERVICIOS 1	AUXILIAR DE SERVICIO	15%	15%	15%	25%	30%
2	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ASISTENTES	S. PUBLICO APOYO 2	ASISTENTE SS.GG	15%	15%	15%	25%	30%
3	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ASIT. PROF. / TEC	S. PUBLICO APOYO 3	SECRETARIA DIRECCIÓN	15%	15%	15%	25%	30%
4	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ASIT. PROF. / TEC	S. PUBLICO APOYO 4	TECNICO DE RR.HH	15%	15%	15%	25%	30%
5	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ASIT. PROF. / TEC	S. PUBLICO APOYO 4	TECNICO ADQUISICIONES	15%	15%	15%	25%	30%
6	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO 2	ASISTENTE DE RR.HH	20%	20%	15%	20%	25%
7	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ANALISTA	SERVIDOR PUBLICO 3	TRABAJADORA SOCIAL	25%	20%	20%	15%	20%
8	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ANALISTA	SERVIDOR PUBLICO 4	ANALISTA DE RR.HH	25%	20%	20%	15%	20%
9	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ANALISTA	SERVIDOR PUBLICO 4	ANALISTA DE ADQUISICIONES	25%	20%	20%	15%	20%
10	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ANALISTA	SERVIDOR PUBLICO 4	JEFE DE SS.GG	30%	25%	20%	10%	15%
11	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	JEFES	SERVIDOR PUBLICO 6	JEFE DE RR.HH	30%	25%	20%	10%	15%

Para la aplicación del formato planteado es necesario generar indicadores de gestión de las direcciones de Obras Públicas, Agua Potable, Alcantarillado y Comercialización, y Administrativo y de Recursos Humanos para la correcta evaluación de los Colaboradores, para lo cual explicaremos las conceptualizaciones teóricas y prácticas de los indicadores.

Indicador:

Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc. 8

$$\text{INDICADOR} = \frac{\text{a (unidad)}}{\text{b (unidad)}}$$

Indicadores de gestión

- ✓ Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- ✓ Representan una unidad de medida gerencial y/o directriz que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- ✓ Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- ✓ Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- ✓ EL análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción de no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

¿Por qué medir y para qué?

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las organizaciones están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de servicio y/o negocio hace necesario que las organizaciones, para mantener e incrementar su participación de mercado y/o de transcendencia en las sociedades en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su gestión, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño. 8

8. BECKER, Brian E., El cuadro de Mando de RR.HH, Gráficos Vigor, S.A.1ra. Edición, 2001, Pág. 99

Por ello los indicadores que se plantean para llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño se establecieron a través del Manual de Competencias y Posiciones (perfiles), en el punto **actividades del cargo** en donde se identifican las actividades esenciales a partir de 13 puntos; una vez establecidas estas se plantea un indicador objetivo para medir y/o evaluar las actividades.

Estableciéndose los diferentes indicadores de gestión de los puestos a evaluar, mismos que se detallan a continuación:

ILUSTRE MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS

DIRECCIÓN	FAMILIA OCUPACIONAL	GRUPO OCUPACIO.	DENOMINACIÓN DE CARGO	# DE COLB.	ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADOR	
1	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	TECNICO B	TECNICO DE COSTOS	1	REALIZAR ESPECIFICACIONES TECNICAS DE MATERIALES, INSUMOS, MAQUINARIA	# DE ESPECIFICACIONES TECNICAS MENSUALES
						REALIZAR INGRESOS PRELIMINARES DE PRESUPUESTOS PARA LOS DISTINTOS PROYECTOS	# DE PRESUPUESTOS PRELIMINARES MENSUALES
						ACTUALIZAR PERMANENTEMENTE PRECIOS Y/O COSTOS MAQUINARIA, MANO DE OBRA, MATERIALES	# DE ACTUALIZACIONES DE PRECIOS Y/O COSTOS MENSUALES
2	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	TECNICO B	TECNICO DE OO.PP	2	LIQUIDAR OBRAS EJECUTADAS POR ADM. DIRECTA	# DE OBRAS LIQUIDADAS MENSUALES
						ELABORAR ORDENES DE TRABAJO PARA INICIOS DE OBRAS Y/O REPARACIONES	# DE ORDENES DE TRABAJO MENSUALES POR AD. DIRECTA
						CONTROLAR EL GASTO DE PRESUPUESTOS DE MATERIALES POR ADM. DIRECTA	% DE DESVIACIÓN DE PRESUPUESTOS
3	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	TECNICO B	TECNICO PAR/JARNINES	1	PRODUCIR ESPECIES ORNAMENTALES, VEGETALES Y FORESTALES	% DE ESPECIES PRODUCIDAS
4	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	TECNICO B	TECNICO ADM.	1	ACTUALIZAR Y MANTENER CUADRO DE SALDOS DEL PLAN DE INVERSIONES	% DE DESVIACIONES DEL PLAN DE INVERSIONES
						APOYAR EN LA ELABORACION DE INFORMES TECNICOS PARA COMISIONES	# DE INFORMES SEMESTRALES
5	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	TECNICO B	TOPOGRAFOS	2	REALIZAR Y ACTUALIZAR LEVANTAMIENTOS TOPOGRAFICOS	# DE LEVANTAMIENTOS TOPOGRAFICOS MENSUALES
						INGRESAR Y COLOCAR DATOS DE LOS TERRENOS LEVANTADOS AL SISTEMA	% DE INGRESOS AL SISTEMA
						RECABAR DATOS PARA AMPLIACION Y PROLONGACION DE VIAS	% DE DATOS INGRESADOS AL SISTEMA
6	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	PROF.	ASISTENTE DE OO.PP	1	PLANIFICAR OBRAS POR ADM. DIRECTA	% DE CUMPLIMIENTO DE PLANIFICACIÓN
						COORDINAR LISTAS DE MATERIALES Y HERRAMIENTAS PARA LA EJECUCIÓN DE OBRAS	% DE CUMPLIMIENTO DE OBRAS
						APOYAR EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO TRIMESTRAL, SEMESTRAL Y ANUAL DE OBRAS	% DE CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTOS DE OBRAS
7	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	PROF. 1	ASIST. PAR/JARDINES	1	ANALIZAR COSTOS E INGRESOS GENERADOS POR EL DEPARTAMENTO	% DE CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO
						SUPERVISAR CONVENIOS CON EMPRESAS PARA EL MANTENIMIENTO DE PARQUES	% DE CUMPLIMIENTO DE CONVENIOS

					PLANIFICAR MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS Y CORRECTIVOS PARQUE AUTOMOTOR	% DE CUMPLIMIENTO DE MANTENIMIENTO	
					SUPERVISAR Y CONTROLAR CONSUMOS DE COMBUSTIBLES	% DE CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTOS DE COMBUSTIBLES	
					DISTRIBUIR VEHICULOS LIVIANOS A LAS DIFERENTES DIRECCIONES DE ACUERDO A REQUERIMIENTOS	% DE VEHICULOS UTILIZADOS	
8	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	PROF. 1	ASIST. DE OO.PP	1	ELABORAR ORDENES DE TRABAJO PARA LA EJECUCIÓN DE OBRAS	# DE ORDENES DE TRABAJO MENSUALES DESPACHADOS
						ELABORAR INFORMES TECNICOS DE INSPECCIONES Y/O LIQUIDACIONES	# DE INFORMES TECNICOS MENSUALES
						ELABORAR SOLICITUDES Y/O REQUERIMIENTOS DE MATERIALES Y/O INSUMOS	# DE REQUERIMIENTOS MENSUALES DESPACHADOS
9	OBRAS PUBLICAS	ANALISTA	PROF. 2	ANALISTA DE COSTOS	1	DISEÑAR Y ANALIZAR PRECIOS UNITARIOS PARA LAS DIVERSAS OBRAS EJECUTADAS	% DE CUMPLIMIENTO DE PRERSUPUESTOS DE OBRAS
						EJECUTAR, DISEÑAR FORMULAS POLINOMICAS EN LOS DIVERSOS PROYECTOS	% DE FORMULAS POLINOMICAS IMPLEMENTADAS EN PRESUPUESTOS
						REALIZAR INFORMES TECNICOS REQUERIDOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS DIVERSOS PROYECTOS	# DE INFORMES TECNICOS MENSUALES
10	OBRAS PUBLICAS	ANALISTA	PROF. 3	ANALISTA DE OO.PP	1	DISTRIBUIR MAQUINARIA Y/O EQUIPO EN LOS DIFERENTES FRENTES DE TRABAJO	% DE HORAS DE UTILIZACIÓN DE MAQUINARIA Y/O EQUIPOS
						ATENDER A LA COMUNIDAD EN REFERENCIA A REQUERIMIENTOS Y/O INQUIETUDES	% DE REQUERIMIENTOS VIABLES ATENDIDOS
						SUPERVISAR TRABAJOS POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA Y/O CONTRATISTAS	% DE OBRAS AJUSTADAS A CRONOGRAMA DE TRABAJO
11	OBRAS PUBLICAS	JEFES	PROF. 5	JEFE DE VIAS	1	COORDINAR Y CONTROLAR A CONTRATISTAS EN LOS DIVERSOS PROYECTOS	% DE OBRAS TERMINADAS DENTRO DEL CRONOGRAMA
						ATENDER Y VER FACTIBILIDAD DE REQUERIMIENTOS DE LA CIUDADANIA EN REFERENCIA A LA EJECUCIÓN DE OBRAS	% DE REQUERIMIENTOS VIABLES ATENDIDOS
						PLANIFICAR Y DISTRIBUIR MAQUINARIA MUNICIPAL EN LOS DIVERSOS PROYECTOS	% DE HORAS DE UTILIZACIÓN DE MAQUINARIA Y/O EQUIPOS
					TOTAL COLABORADORES	13	

DIRECCIÓN	FAMILIA OCUPACIONAL	GRUPO OCUPACIO.	DENOMINACIÓN DE CARGO	# DE COLB.	ACTIVIDADES ESCENCIALES	INDICADOR	
1	AGUA POT, ALC. Y COM	ASIT. PROF. / TEC	TECNICO A	TECNICO COMERCIALIZACIÓN	2	RECEPTAR Y ANALIZAR LECTURAS DE CONSUMO DE AGUA POTABLE	# DE LECTURAS MES - RECEPTADAS
						ANALIZAR DOCUMENTACIÓN PARA PROCESAR BAJAS DE TITULOS DE ACOMETIDAS Y/O MEDIDORES	% DE BAJAS PROCESADAS
						ANALIZAR E INSPECCIONAR SOLICITUDES DE SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	# DE INSPECCIONES MES REALIZADAS

2	AGUA POT, ALC. Y COM	ASIT. PROF. / TEC	TECNICO A	SECRETARIA DIRECCIÓN	1	ELABORAR CUADROS TECNICOS COMPARATIVOS PARA ORDESNES DE TRABAJO DE ACUERDO A LAS ORDENANZAS PERTINENTES	# DE CUADROS ELABORADOS MENSUALES
						ELABORAR CARPETAS DE DOCUMENTACIÓN TECNICA PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS	# DE CARPETAS ELABORADAS MENSUALES
3	AGUA POT, ALC. Y COM	ASIT. PROF. / TEC	TECNICO B	TECNICO AGUA POTABLE	1	REGISTRAR MEDICIONES DE AGUA POTABLE DE USUARIOS	# DE REGISTROS MENSUALES
						PROYECTAR INVENTARIOS DE STOCK DE SEGURIDAD DE INSUMOS Y/O MATERIALES	% DE INVENTARIOS UTILIZADOS
4	AGUA POT, ALC. Y COM	ASIT. PROF. / TEC	PROF. 1	ASISTENTE AGUA POTABLE	1	CONTROLAR Y REALIZAR EL SEGUIMIENTO CORRESPONDIENTE DE LOS DIVERSOS PROYECTOS DE INVERSIÓN DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	% DE CUMPLIMIENTO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN
						ANALIZAR DOCUMENTACIÓN PARA PROCESAR BAJAS DE TITULOS DE ACOMETIDAS Y/O MEDIDORES	% DE BAJAS DE TITULOS
						RECEPTAR Y ANALIZAR LECTURAS DE CONSUMO DE AGUA POTABLE	# DE LECTURAS DE CONSUMO
5	AGUA POT, ALC. Y COM	ANALISTA	PROF. 2	ANALISTA COMERCIALIZACIÓN	2	ELABORAR REPORTES TECNICOS DE PERIODOS DE CONSUMO MENSUAL DE AGUA POTABLE	# DE INFORMES TECNICOS MENSUALES
						INGRESAR LECTURAS DE CONSUMO DE AGUA POTABLE PARA EL PROCESAMIENTO DE PLANILLA	# DE INGRESOS DE LECTURAS MENSUALES
						REALIZAR IMPRESIÓN DE CARTILLAS DE AGUA POTABLE PARA LA FACTURACIÓN CORRESPONDIENTE	% DE CARTILLAS IMPRESAS MENSUALES CON INFORMACIÓN CORRECTA
6	AGUA POT, ALC. Y COM	ANALISTA	PROF. 2	ANALISTA ALCANTARRILLADO	1	DISEÑAR PROYECTOS PARA SOLICITAR FINANCIAMIENTO DE ORGANISMOS NACIONALES Y/O INTERNACIONALES	% DE PROYECTOS APROBADOS
						SUPERVISAR LA EJECUCIÓN DE LOS DIVERSOS PROYECTOS DE ALCANTARRILLADO EJECUTADOS POR LA DIRECCIÓN	% DE PROYECTOS EJECUTADOS DENTRO DEL CRONOGRAMA
						REALIZAR SEGUIMIENTO DE TRAMITES INTERNOS PARA EL PAGO DE PLANILLAS A ORGANISMOS	% DE CUMPLIMIENTO DE PAGOS
7	AGUA POT, ALC. Y COM	JEFES	PROF. 4	JEFE COMERCIALIZACIÓN	1	REALIZAR INFORMES ECONOMICOS DE CUMPLIMIENTO DE METAS AL BANCO DEL ESTADO	# DE INFORMES ECONOMICOS REALIZADOS
						EJECUTAR BAJAS DE RECLAMOS DE USUARIOS EN EL SISTEMA DE AGUA POTABLE	% DE BAJAS REALIZADAS MENSUALES
						APROBAR Y VERIFICAR EL CATASTRO DE USUARIOS PARA LA EMISIÓN MENSUAL DE CARTAS DE AGUA POTABLE	% DE CATASTRO ACTUALIZADO

					ANALIZAR ACTUALIZAR Y FIJAR TARIFAS DEL COSTO DE SERVICIO DE AGUA POTABLE	% DE AJUSTES DE COSTO DE AGUA POTABLE SEMESTRAL	
8	AGUA POT, ALC. Y COM	JEFES	PROF. 5	JEFE OP. Y MANTENIMIENTO	1	REALIZAR MANTENIMIENTO CORRECTIVO Y/O PREVENTIVO DE LAS DIVERSAS ESTACIONES	% DE HORAS DE FUNCIONAMIENTO DE LAS ESTACIONES
						REDISEÑAR REDES DE AGUA POTABLE	% DE REDES REDISEÑADAS ANUAL
						OPTIMIZAR SERVICIO DE AGUA POTABLE EN TODA LA RED DEL CATON Y SU RACIONALIZACIÓN	% DE FUGAS DE LA RED
						COORDINAR EL TRATAMIENTO DE AGUA POTABLE Y CLORACIÓN	% DE POTABILIZACIÓN DEL AGUA
9	AGUA POT, ALC. Y COM	JEFES	PROF. 5	JEFE TECNICO ALCANTARILL.	1	COORDINAR AUTORIZACIONES DE INSTALACIONES DE ACOMETIDAS	# DE AUTORIZACIONES EMITIDAS MENSUALES
						REALIZAR SEGUIMIENTO DE CONTROL DE PERDIDAS	% DE CONTROL DE PERDIDAS DE REDES
						EMITIR FACTIBILIDADES DE SERVICIOS BASICOS	# DE INFORMES DE FACTIBILIDAD MENSUALES
						EJECUTAR SUPERVISAR Y CONTROLAR PRESIONES HIDRAULICAS EN REDES DE DISTRIBUCIÓN DE ALCANTARILLADO	% DE FUGAS EN RED
				TOTAL COLABORADORES	11		

	DIRECCIÓN	FAMILIA OCUPACIONAL	GRUPO OCUPACIO.	DENOMINACIÓN DE CARGO	# DE COLB.	ACTIVIDADES ESCENCIALES	INDICADOR
1	ADM. Y RR.HH	AUXILIARES	AUXILIARES	AUXILIAR DE SERVICIO	1	n/a	n/a
2	ADM. Y RR.HH	ASISTENTES	ASIT. ADM. B	ASISTENTE SS.GG	1	REALIZAR Y LEGALIZAR REQUERIMIENTOS DE COMPRAS	# DE REQUERIMIENTOS LEGALIZADOS MENSUALES
3	ADM. Y RR.HH	ASIT. PROF. / TEC	TECNICO A	SECRETARIA DIRECCIÓN	1	ATENDER A LOS COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN EN REFERENCIA A INQUIETUDES O REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN	# DE TRAMITES ATENDIDOS MENSUAL
						APOYAR EN LA ELABORACIÓN DE INFORMES TECNICOS ADMINISTRATIVOS Y/O DE RECURSOS HUMANOS	# DE INFORMES TECNICOS ELABORADOS MENSUAL
4	ADM. Y RR.HH	ASIT. PROF. / TEC	TECNICO B	TECNICO DE RR.HH	1	LIQUIDAR Y CALCULAR VACACIONES DE TODOS LOS COLABORADORES	LIQUIDACIONES REALIZADAS MAXIMO EN 72 HORAS
						INGRESAR INFORMACIÓN AL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS	% DEL SISTEMA ACTUALIZADO
5	ADM. Y RR.HH	ASIT. PROF. / TEC	TECNICO B	TECNICO ADQUISICIONES	2	ELABORAR CUADROS COMPARATIVOS REFERENTES A LOS CONCURSOS DE OFERTAS EN BASE A PROFORMAS	# DE CUADROS COMPARATIVOS REALIZADOS MENSUAL
						APOYAR EN LA ELABORACIÓN DE ACTAS, RECEPCIÓN DE REPUESTOS, MATERIALES EN INSUMOS	# DE ACTAS REALIZADAS MENSUAL

6	ADM. Y RR.HH	ASIT. PROF. / TEC	PROF.	ASISTENTE DE RR.HH	4	APOYAR EN LA ELABORACIÓN DE CONTRATOS Y/O NOMBRAMIENTOS	TIEMPO MAXIMO DE ELABORACIÓN DE CONTRATOS Y/O NOMBRAMIENTOS 5 DIAS HABILES
						REALIZAR INFORMES TECNICOS PARA EJECUTAR ACCIONES DE PERSONAL	# DE INFORMES MENSUAL
7	ADM. Y RR.HH	ANALISTA	PROF. 2	TRABAJADORA SOCIAL	2	INTERVENIR SISTEMATICAMENTE EN AYUDAS EN HOGARES DE COLABORADORES	# DE VISITAS DOMICILIARIAS
						DISEÑAR PLANES DE DESARROLLO SOCIAL FAMILIAR	% DE CUMPLIMIENTO DE PLANES SOCIALES
8	ADM. Y RR.HH	ANALISTA	PROF. 3	ANALISTA DE RR.HH	1	APOYAR EN LA EJECUCIÓN DE SUMARIOS ADMINISTRATIVOS Y/O VISTOS BUENOS	% DE EJECUCIÓN DE SANCIONES ADMINISTRATIVAS
						ELABORAR Y ACTUALIZAR DISTRIBUTIVOS DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES	% DE ACTUALIZACIÓN DE DISTRIBUTIVOS
						REALIZAR INFORMES TECNICOS DE OFERTAS EN CONCURSOS PUBLICOS	# DE INFORMES TECNICOS MENSUALES
						COORDINAR SUBSISTEMA DE SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO	% DE CUMPLIMIENTO DE PLANES DE SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO
9	ADM. Y RR.HH	ANALISTA	PROF. 3	ANALISTA DE ADQUISICIONES	1	ELABORAR ACTAS DE ENTREGA RECEPCION EN ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS	# DE ACTAS RECEPCIÓN MENSUALES
						EFFECTUAR ESTUDIO DE MERCADEO PARA IDENTIFICAR PRECIOS REFERENCIALES	% DE ACTUALIZACIÓN DE PRECIOS REFERENCIALES
						ELABORAR PLAN ANUAL DE ADQUISICIONES Y SU CORRESPONDIENTE SEGUIMIENTO	% DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN ANUAL DE ADQUISICIONES
10	ADM. Y RR.HH	ANALISTA	PROF. 3	JEFE DE SS.GG	1	REALIZAR CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LAS DIVERSAS ORDENES DE TRABAJO	# DE ORDENES DE TRABAJO ATENDIDAS MENSUAL
						REALIZAR MANTENIMIENTOS DE ILUMINACIONES EN LOS DIVERSOS PARQUES REDONDELES PLAZAS	% DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MANTENIMIENTO
						ELABORAR INFORMES TECNICOS DE COSTO BENEFICIO DE CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA	% DE OPTIMIZACIÓN DEL CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA
						DISEÑAR PLANES DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE LA DIVERSA MAQUINARIA MUNICIPAL	% DE CUMPLIMIENTO DE PLAN DE MANTENIMIENTO
11	ADM. Y RR.HH	JEFES	PROF. 5	JEFE DE RR.HH	1	DISEÑO DE PROYECTOS ALINEADOS A LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES TALES COMO DIMENSIONAMIENTO, ESTRUCTURAS, EVALUACION ENTRE OTROS	% DE CUMPLIMIENTO DE PROYECTOS
						SUPERVISAR A COLABORADORES DE LA JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS	% DE CUMPLIMIENTO DE TAREAS DE COLABORADORES
						APOYAR EN EL DISEÑO Y EJECUCIÓN DE POLITICAS HERRAMIENTAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS	% DE CUMPLIMIENTO DE POLITICAS Y/O PROCEDIMIENTOS
						ELABORAR INFORMES TECNICOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	TIEMPO MAXIMO POR INFORME 5 DIAS
TOTAL COLABORADORES					16		

3.4 INSTRUCTIVO

La Dirección Administrativa y de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Rumiñahui, con el fin de obtener una apreciación y criterio real del desempeño de los colaboradores, previo a los diseños de planes de capacitación y/o entrenamiento, de compensaciones, planes de carrera, renovación de contratos, otorgamiento de nombramientos entre otros, ha diseñado un sistema de evaluación por competencias con el propósito de medir la gestión de las personas en los puestos de trabajo.

DEFINICIÓN

La evaluación del desempeño por competencias permite realizar una conclusión cuantitativa y sistemática sobre el desempeño de los colaboradores en su puesto de trabajo. Permite la toma de decisiones relacionadas con el salario, capacitación y/o entrenamiento, promoción, mantenimiento, renovación y finalización del contrato de trabajo y/o nombramientos. Proporciona retroalimentación a los colaboradores sobre su desempeño.

La evaluación es una apreciación del desempeño de los colaboradores al cabo de un periodo determinado, la cual está en función de las actividades que cumple, los objetivos y resultados que alcanzó. Es un proceso que nos sirve para emitir un criterio o estimar las habilidades y/o destrezas de las personas y sobre todo su contribución a nuestra Institución.

CARACTERÍSTICAS

Entre ellas se precisan las siguientes:

- Es imprescindible disponer del Manual de Competencias y Posiciones para ejecutar la evaluación del desempeño, ya que en estos perfiles por competencias se detallan las actividades esenciales que nos sirven para establecer los indicadores de gestión, así como las competencias institucionales, de gestión, técnicas y de comportamiento con sus correspondientes niveles de relevancia.
- Es un procedimiento continuo
- Es un procedimiento sistemático.
- Es un procedimiento holístico, es decir, afecta a toda la organización.
- Es un procedimiento en cascada donde cada jefe va a evaluar a todos y sólo a sus subordinados directos o colaboradores.
- Es un procedimiento de expresión de criterios.
- Pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.
- La frecuencia de evaluación de desempeño será semestral, acotando que esta herramienta será aplicada para el análisis de renovación de contratos y/o nombramientos provisionales o definitivos.

OBJETIVOS

1. Proporcionar un criterio técnico para fundamentar la renovación de los Contratos y/o nombramientos.
2. Proporcionar un criterio técnico para fundamentar planes de capacitación y/o entrenamiento.
3. Proporcionar un criterio técnico para fundamentar programas de compensaciones y/o reconocimiento al logro.
4. Proporcionar un criterio técnico para diseñar rutas de carrera y/o promoción.
5. Mantener aquellos Colaboradores que a través de sus funciones demuestren proporcionar beneficios para nuestra Institución. La evaluación se debe concentrar en un análisis *objetivo* del desempeño y no en la apreciación *subjetiva*.
6. Valorar periódicamente la importancia y trascendencia de los aportes y resultados del colaborador.
7. Analizar las acciones correctivas necesarias para beneficio del evaluado y el de la institución.
8. Alinear los objetivos Instituciones versus las metas de los puestos.

BENEFICIOS

“Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo”. Los principales beneficiarios son, generalmente, **el evaluado, el jefe, el par funcional, la organización y la comunidad.**”

1. El Jefe conoce los aspectos de comportamiento, habilidades, destrezas y desempeño que la institución más valoriza en sus funcionarios.
2. El evaluado conoce cuáles son las fortalezas y debilidades según el criterio del evaluador.
3. El evaluado conoce cuáles son los parámetros (competencias) que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc).
4. La Institución estimula a los colaboradores para que brinden a la misma sus mejores esfuerzos.
5. La Evaluación de desempeño por competencias es beneficiosa porque la Institución estimula la capacitación de los evaluados y el desarrollo profesional dentro de la institución.
6. Evaluar objetivamente el desempeño y el comportamiento del empleado o evaluado.
7. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los colaboradores.
8. Alcanzar una mejor comunicación entre los colaboradores para que comprendan la mecánica y los beneficios del sistema de evaluación del desempeño por competencias.

DESVENTAJAS

1. Cierta complejidad para la planeación y construcción del modelo.
2. Cierta grupo de colaboradores que no pudieran aceptar los resultados.
3. Colaboradores que se vean amenazados por el requerimiento de nuevas competencias para ejercer sus puestos de trabajo.

METODOLOGIA

La herramienta diseñada tiene formatos estandarizados por grupos ocupacionales y denominaciones de cargo, mismos que serán dirigidos a todos los Evaluadores.

- a) Los Evaluadores según los casos serán: Directores de Área y/o Jefe Superior Inmediato y/o Colega a los cuales se asignaron pesos, siendo el mayor porcentaje el cargo que reporta la posición evaluada por estar muy de cerca en el desarrollo y desempeño del colaborador; de acuerdo a la siguiente tabla:

ILUSTRE MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS

DIRECCIÓN	FAMILIA OCUPACIONAL	GRUPO OCUPACIONAL	DENOMINACIÓN DE CARGO	# DE OCUPANTES	EVALUADORES	PESO	
1	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO APOYO 4	TECNICO DE COSTOS	1	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓN	10%
2	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO APOYO 4	TECNICO DE OO.PP	2	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓN	10%
3	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO APOYO 4	TECNICO PAR/JARNINES	1	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACION	10%
4	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO APOYO 4	TECNICO ADM.	1	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓN	10%
5	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO APOYO 4	TOPOGRAFOS	2	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓN	10%
6	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO 1	ASISTENTE DE OO.PP	1	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓN	10%
7	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO 2	ASIST. PAR/JARDINES	1	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓN	10%
8	OBRAS PUBLICAS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO 2	ASIST. DE OO.PP	1	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓN	10%
9	OBRAS PUBLICAS	ANALISTA	SERVIDOR PUBLICO 3	ANALISTA DE COSTOS	1	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓN	10%
10	OBRAS PUBLICAS	ANALISTA	SERVIDOR PUBLICO 4	ANALISTA DE OO.PP	1	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓN	10%
11	OBRAS PUBLICAS	JEFES	SERVIDOR PUBLICO 6	JEFE DE VIAS	1	DIRECTOR DE AREA	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓN	10%
				TOTAL	13		

ILUSTRE MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS

	DIRECCIÓN	FAMILIA OCUPACIONAL	GRUPO OCUPACIONAL	DENOMINACIÓN DE CARGO	# DE OCUPANTES	EVALUADORES	PESO
1	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO APOYO 3	TECNICO COMERCIALIZACIÓN	2	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓN	10%
2	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO APOYO 3	SECRETARIA DIRECCIÓN	1	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓN	10%
3	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO APOYO 4	TECNICO AGUA POTABLE	1	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓN	10%
4	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO 2	ASISTENTE AGUA POTABLE	1	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓN	10%
5	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	ANALISTA	SERVIDOR PUBLICO 3	ANALISTA COMERCIALIZACIÓN	2	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓN	10%
6	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	ANALISTA	SERVIDOR PUBLICO 3	ANALISTA ALCANTARRILLADO	1	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓN	10%
7	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	JEFES	SERVIDOR PUBLICO 5	JEFE COMERCIALIZACIÓN	1	DIRECTOR DE AREA	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓN	10%
8	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	JEFES	SERVIDOR PUBLICO 6	JEFE OP. Y MANTENIMIENTO	1	DIRECTOR DE AREA	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓN	10%
9	AGUA POTABLE, ALC. Y COM	JEFES	SERVIDOR PUBLICO 6	JEFE TECNICO ALCANTARILL.	1	DIRECTOR DE AREA	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓN	10%
					TOTAL		
					11		

ILUSTRE MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS

	DIRECCIÓN	FAMILIA OCUPACIONAL	GRUPO OCUPACIONAL	DENOMINACIÓN DE CARGO	# DE OCUPANTES	EVALUADORES	PESO
1	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	AUXILIARES	S. PUBLICO SERVICIOS 1	AUXILIAR DE SERVICIO	1	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	85%
						AUTOEVACIÓ	15%
2	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ASISTENTES	SERVIDOR PUBLICO APOYO 2	ASISTENTE SS.GG	1	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓ	10%
3	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO APOYO 3	SECRETARIA DIRECCIÓ	1	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓ	10%
4	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO APOYO 4	TECNICO DE RR.HH	1	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓ	10%
5	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO APOYO 4	TECNICO ADQUISICIONES	2	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓ	10%
6	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ASIT. PROF. / TEC	SERVIDOR PUBLICO 1	ASISTENTE DE RR.HH	4	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓ	10%
7	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ANALISTA	SERVIDOR PUBLICO 3	TRABAJADORA SOCIAL	2	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓ	10%
8	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ANALISTA	SERVIDOR PUBLICO 4	ANALISTA DE RR.HH	1	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓ	10%
9	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ANALISTA	SERVIDOR PUBLICO 4	ANALISTA DE ADQUISICIONES	1	JEFE SUPERIOR INMEDIATO	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓ	10%
10	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	ANALISTA	SERVIDOR PUBLICO 4	JEFE DE SS.GG	1	DIRECTOR DE AREA	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓ	10%
11	ADM. Y RECURSOS HUMANOS	JEFES	SERVIDOR PUBLICO 6	JEFE DE RR.HH	1	DIRECTOR DE AREA	80%
						COLEGA	10%
						AUTOEVALUACIÓ	10%
					TOTAL	16	

- b) En caso de los Analistas que no posean Jefe superior, serán evaluados directamente por el Colega y Director de área.
- c) En caso de los jefes que por la estructura de la institución no tengan un colega que interactúe directamente, serán evaluados únicamente por el Director de área entendiendo que el peso de esta evaluación será equivalente al 100%
- d) Para la evaluación efectuada por él “Colega” y/o “Cliente Interno”, estos se elegirán aleatoriamente entre el grupo de pares o funcionarios, debiendo tener al menos 1 años de antigüedad en la institución, y deben interactuar laboralmente con el evaluado.
- e) Dentro de la evaluación de la comunidad se lo realiza a través de buzones para tal efecto.
- f) Es importante indicar que se considerará como evaluadores a Jefes Inmediatos, Directores, autoevaluación, comunidad, cliente interno y pares funcionales según los casos; mientras el personal se va familiarizando con la herramienta y vamos implementando la cultura de evaluación por competencias se realizará una sociabilidad y sostenimiento del modelo.

PROCEDIMIENTO

La Dirección Administrativa y de Recursos Humanos en coordinación con los Directores de Área, definirán la metodología para identificar los indicadores de gestión en función de las actividades esenciales de los puestos para su posterior evaluación.

- a) En la difusión del programa de evaluación se deberá informar de los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación del desempeño, comenzando por el nivel directivo, jefaturas, mandos medios y colaboradores, a fin de lograr el involucramiento y participación de todos los miembros de las Direcciones.
- b) Se prestará capacitación y/o entrenamiento técnico tanto a los evaluadores y evaluados por parte de la Jefatura de Recursos Humanos.
- c) En la ejecución del proceso de evaluación los Jefes Superiores Inmediatos previo a la aplicación de la herramienta, generaran mediante entrevista con el evaluado el espacio de participación que permita determinar correctamente las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos con sus respectivos indicadores y metas, los conocimientos, la relevancia de las destrezas de las competencias del puesto, los mismos que deben estar alineados a los objetivos estratégicos institucionales.
- d) La evaluación del desempeño, se lo efectuará dos veces al año; cada período de evaluación tendrá una duración de cinco meses. Después de cada periodo de evaluación se tendrá hasta un mes para calificar a los evaluados, procesar la información, conformar los comités de reclamos de evaluación, retroalimentar los resultados con el evaluado y fijar metas para el siguiente período de evaluación.
- e) Se entregarán los formatos de evaluación a los evaluadores con las listas correspondientes y calendarios de entrega con la correspondiente retroalimentación.
- f) Se informará a los evaluados sobre el calendario de evaluación y retroalimentación elaborado por la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos.

- g) La Dirección Administrativa y de Recursos Humanos procederá a realizar un análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño a través de un informe, mismo que debe especificar las brechas, resultados cuantitativos y cualitativos y sugerencias de capacitación.
- h) Para los colaboradores de contrato, las evaluaciones se realizarán por parte de los evaluadores con 30 días a la fecha que fenece el periodo de prueba del Contrato de Trabajo Eventual, Ocasional, a Plazo Fijo de un año del Colaborador.
- i) Para los colaboradores de nombramiento provisional, las evaluaciones se realizarán por parte de los Evaluadores con 30 días a la fecha que fenece un nombramiento del Colaborador.
- j) Una vez revisada la caducidad de los contratos, la Dirección Administrativa y Recursos Humanos enviará los formatos correspondientes a los evaluadores para proceder con la evaluación por competencias.
- k) Los Evaluadores deberán entregar los formatos con las respectivas calificaciones en un plazo máximo de 5 días hábiles a partir de la recepción del mismo.
- l) La Jefatura de Recursos Humanos de la Dirección Administrativa y Recursos Humanos, será la única responsable del diseño, modificación, coordinación y consolidación del presente instructivo y de las herramientas inherentes a la misma:
 1. Modificación de factores, ponderaciones y grupos ocupacionales a medir.
 2. Fuente de información (evaluador y evaluado).
 3. Consolidación y promedios de las evaluaciones y reportes de resultados para las Direcciones que intervienen y Autoridad Nominadora.
 4. Identificación de brechas de desempeño por colaborador y direcciones.
 5. Elaboración de informe final y diseño de herramientas de subsistemas de recursos humanos, es decir planes de capacitación, ruta de carrera, promociones, desvinculaciones entre otros.

ESCALAS DE CALIFICACIÓN

- a) **Evaluación del desempeño en base a los indicadores de gestión.-** el evaluador registra los valores numéricos de cumplimiento que merece el evaluado en la columna de “cumplimiento”, correspondiente a las actividades, indicadores y metas asignadas a cada puesto. Todos los resultados tienen que ser transformados a porcentajes en la columna de “% de cumplimiento”. Los porcentajes se determinan en la columna “Nivel de cumplimiento”, de acuerdo a la siguiente tabla:

- 5** cumple entre el 90,5% y el 100% de la meta
- 4** cumple entre el 80,5% y el 90,4% de la meta
- 3** cumple entre el 70,5% y el 80,4% de la meta
- 2** cumple entre el 60% al 70,4% de la meta
- 1** cumple igual o menos del 60,4% de la meta

- b) **La evaluación de desempeño en base a competencias institucionales, de gestión, técnicas y comportamentales.**- las destrezas de las competencias señaladas para el puesto se pueden ubicar en el Manual de Competencias y Posiciones en el cual se detallan las actividades esenciales y nivel de relevancias. Los resultados obtenidos se determinan en la columna "Nivel de desarrollo" de la siguiente manera:

3 desarrollada
2 medianamente desarrollada
1 poco desarrollada

- c) Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán cualitativas y cuantitativas, mismas se encasillarán en lo siguiente: excelente, muy bueno, satisfactorio, deficiente, inaceptable, a saber:

- **Excelente.**- desempeño alto, calificación que es igual o superior al 90,5%
- **Muy Bueno.**- desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 80,5% y 90,4%
- **Satisfactorio.**- desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 70,5% y 80,4%
- **Deficiente.**- desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre el 60% y 70,4%
- **Inaceptable.**- desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60,4%

EFFECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño derivará en los siguientes efectos:

- a) El colaborador que obtenga en la evaluación la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio será considerado en un plan de incentivos y tendrá preferencia para el desarrollo de carrera o promociones.
- b) El colaborador que obtenga la calificación de deficiente será sometido a un plan de capacitación y /o entrenamiento para desarrollar sus competencias, volviendo a ser evaluado en un plazo de 90 días; de obtener nuevamente una calificación igual o inferior a deficiente, será automáticamente inaceptable, procediendo de acuerdo a la norma legal pertinente.
- c) El colaborador que obtuviere la calificación de inaceptable, será desvinculado del cargo para lo cual se procederá con el trámite administrativo correspondiente y políticas de la institución.

COMITÉ DE RECLAMOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es el órgano competente para conocer y resolver los reclamos presentados por los colaboradores en la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, mismo que estará integrado por:

- Un delegado de la Autoridad Nominadora, con voz y voto dirimente.
- El Director de la dirección Administrativa y de Recursos Humanos o su delegado, quien con voz y voto.
- El jefe superior Inmediato con voz y sin voto

ATRIBUCIONES DEL COMITÉ

- a) Conocer y resolver los reclamos presentados por los colaboradores en el término de quince días a partir del día siguiente de haber recibido el informe de apelación por parte de la Jefatura de recursos Humanos
- b) Elaborar y suscribir el acta sustitutiva del reclamo presentado por el colaborador; hacerla conocer al interesado, al evaluador y a la Autoridad Nominadora.

De lo expuesto se aplicaron 2 ejemplos prácticos de evaluación del desempeño por competencias a las posiciones de Obras Públicas Jefe de Vías (Servidor Público 6), y en la Dirección Administrativa y Recursos Humanos Secretaria de Dirección (Servidor Público de Apoyo 3); así se puede evidenciar la aplicabilidad del sistema:



**ILUSTRE MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI
DIRECCION ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

DATOS DEL COLABORADOR:

Nombres y Apellidos: Ángel Enrique Bedón Hallo.....

Denominación del cargo: Jefe de Vías.....

Grupo ocupacional: Servidor Público 6

Dirección: Obras Públicas.....

Departamento: Vías

EVALUADORES:

Evaluador: ...Ing. Fábian Uzcatogui Director de Obras Públicas

Nombres/Apellidos Cargo

Período de evaluación (dd/mm/aa) desde: 01-10-2008 hasta: 07-03-2009

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

Actividades esenciales # actividades:.....3..... Factor:.....30%.....

Descripción actividades	Indicador	Meta	Cumplimiento	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento
Coordinar y controlar a contratistas en los diversos proyectos ejecutados	% de obras terminadas dentro del cronograma	100	80	80	4
Atender y ver factibilidad de requerimientos de la ciudadanía en referencia a la ejecución de obras	% de requerimientos viables atendidos	100	75	75	3
Planificar y distribuir maquinaria municipal de los diversos proyectos que se están ejecutando	% de horas de utilización de maquinaria y/o equipos	90	65	72	3
TOTAL				75,66	3

EVALUACIÓN COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Competencias # Competencias:.....3..... Factor:.....25%.....

Destrezas	Comportamiento Observable	Nivel de relevancia requerido	Nivel de desarrollo	Nivel de cumplimiento evaluado
Asertividad/ Firmeza	Sancionar a un grupo de empleados que hicieron fracasar un proyecto.	Media	Medianamente	2
Orientación de servicio	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Alta	Alta	3
Monitoreo/ control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Alta	Medianamente	2
TOTAL:				88,88 %

EVALUACIÓN COMPETENCIAS DE GESTIÓN

Competencias # Competencias:.....3..... Factor:.....20%.....

Destrezas	Comportamiento Observable	Nivel de relevancia requerido	Nivel de Desarrollo	Nivel de cumplimiento evaluado
Pensamiento analítico	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contra de las decisiones.	Medio	Desarrollada	3
Pensamiento conceptual	Comprende los cambios del entorno y está en capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Medio	Desarrollada	3
Generación de ideas	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Medio	Poco	1
Planificación	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Medio	Medianamente	2
Evaluación de soluciones	Evaluar las mejores, después de implementar planes, programas o estrategias.	Medio	Medianamente	2
TOTAL:				90 %

EVALUACIÓN COMPETENCIAS TÉCNICAS

Competencias # Competencias:.....3... Factor:.....10%.....

Destrezas	Comportamiento Observable	Nivel de relevancia requerido	Nivel de desarrollo	Nivel de cumplimiento evaluado
Paquetes utilitarios	Excelente ejecución en todos los programas Microsoft.	Alto	Medianamente	2
Normas técnicas y ordenanzas municipales	Excelente aplicación y conocimiento de normas técnicas y/o ordenanzas.	Alto	Desarrollada	3
Procesos administrativos y/o técnicos	Excelente conocimientos y aplicación de todos los procesos administrativos y/o técnicos.	Alto	Desarrollada	3
Leyes pertinentes, normativa legal	Excelente aplicación y conocimiento de leyes, normativas legales.	Alto	Medianamente	2
TOTAL:				83,33 %

EVALUACIÓN COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Competencias # Competencias:...5..... Factor:.....15%.....

Destrezas	Comportamiento Observable	Nivel de relevancia requerido	Nivel de desarrollo	Nivel de cumplimiento evaluado
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo con otras áreas de la organización.	Alto	Medianamente	2
Organización de sistemas	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Medio	Medianamente	2
Manejo del tiempo	Repartir el tiempo de los subalternos de la siguiente semana.	Medio	Medianamente	2
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Medio	Medianamente	2
Manejo de recursos	Coordinar la administración de recursos pertinentes a corto plazo.	Medio	Medianamente	2
			TOTAL:	93,33 %

Observaciones:.....

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

Factores de la evaluación	Calificación alcanzada %
Actividades del puesto	22,69
Competencias institucionales	22,22
Competencias de gestión	18,00
Competencias técnicas	8,33
Competencias comportamentales	13,99
TOTAL:	85,23

RESULTADO:

RANGO: 80,5 % a 90,4 %

equivalente a **MUY BUENO**

EVALUADOR:.....

EVALUADO:.....

Firma

Firma

Fecha (dd/mm/aa):.....

Fecha (dd/mm/aa):.....

Comentario en relación al desempeño (evaluado):

Está conforme con los resultados de la evaluación: SI NO

Explique causas de inconformidad:.....

.....



**ILUSTRE MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI
DIRECCION ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

DATOS DEL COLABORADOR:

Nombres y Apellidos: Rita Marcela Tello Salazar.....
 Denominación del cargo: Secretaria de Dirección.....
 Grupo ocupacional: Servidor Público de Apoyo 3.....
 Dirección: Administrativo y de Recursos Humanos.....
 Departamento: Recursos Humanos.....

EVALUADORES:

Evaluador: ...Ing. Marco V. Egas A. ...Director Administrativo y RRHH
 Nombres/Apellidos Cargo

Período de evaluación (dd/mm/aa) desde: 01-10-2008 hasta: 07-03-2009

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

Actividades esenciales # actividades:.....2..... Factor:.....15%.....

Descripción actividades	Indicador	Meta	Cumplimiento	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento
Atender a los colaboradores de la institución en referencia a inquietudes o requerimientos de información.	# de trámites atendidos mensuales/ # de trámites solicitados.	50	42	84	4
Apoyar en la elaboración de informes técnicos administrativos y/o de recursos humanos.	# de informes técnicos elaborados mensuales /# de informes técnicos solicitados.	6	4	66.6	2
TOTAL:				75,30	3

EVALUACIÓN COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Competencias # Competencias:.....3..... Factor:.....15%.....

Destrezas	Comportamiento Observable	Nivel de relevancia requerido	Nivel de desarrollo	Nivel de cumplimiento evaluado
Asertividad/ Firmeza	Sancionar a un grupo de empleados que hicieron fracasar un proyecto.	Media	Medianamente	2
Orientación de servicio	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en el plan operativo institucional y redefine estrategias.	Alta	Poco	1
Monitoreo/ control	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Media	Poco	1
TOTAL:				61,11%

EVALUACIÓN COMPETENCIAS DE GESTIÓN

Competencias # Competencias:.....3..... Factor:.....15%.....

Destrezas	Comportamiento Observable	Nivel de relevancia requerido	Nivel de Desarrollo	Nivel de cumplimiento evaluado
Recopilación de información	Realiza un trabajo sistemático de un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles.	Media	Poco	1
Organización de la información	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Alta	Medianamente	2
Estrategias de aprendizaje	Utiliza herramientas y métodos nuevos para recabar, retener, manipular o distribuir nuevas formas de trabajar.	Media	Desarrollado	3
TOTAL:				72,22 %

EVALUACIÓN COMPETENCIAS TÉCNICAS

Competencias # Competencias:.....3... Factor:.....25%.....

Destrezas	Comportamiento Observable	Nivel de relevancia requerido	Nivel de desarrollo	Nivel de cumplimiento evaluado
Manejo de paquetes utilitarios	Buen manejo de todos los programas Microsoft	Media	Poco	1
Procesos administrativos/técnicos	Excelente conocimientos y aplicación de todos los procesos administrativos y/o técnicos	Alto	Medianamente	2
Normas técnicas y/o ordenanzas	Buen manejo en la aplicación y conocimiento de normas técnicas y/o ordenanzas	Medio	Medianamente	2
TOTAL:				72,22 %

EVALUACIÓN COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Competencias # Competencias:.....2..... Factor:.....30%.....

Destrezas	Comportamiento Observable	Nivel de relevancia requerido	Nivel de desarrollo	Nivel de cumplimiento evaluado
Percepción social	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.	2	Poco	1
Trabajo en equipo	Crece un buen clima de trabajo y espíritu de colaboración.	2	Desarrollado	3
TOTAL:				75 %

Observaciones:.....

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

Factores de la evaluación	Calificación alcanzada %
Actividades del puesto	11,29
Competencias institucionales	9,16
Competencias de gestión	10,83
Competencias técnicas	18,05
Competencias comportamentales	22,50
TOTAL:	71,83

RESULTADO:

RANGO: 70,5% a 80,4% equivalente a **SATISFACTORIO**

EVALUADOR:.....

EVALUADO:.....

Firma

Firma

Fecha (dd/mm/aa):.....

Fecha (dd/mm/aa):.....

Comentario en relación al desempeño (evaluado):

Está conforme con los resultados de la evaluación: SI NO

Explique causas de inconformidad:.....

.....

CAPITULO IV CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

4.1 Base Conceptual

La evolución científica y tecnológica indiscutible en el entorno organizacional actual; ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, el factor humano es cimiento y motor de toda organización y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una institución. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las organizaciones.

Cada vez más directivos, autoridades, empresarios, y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

Cabe destacar que la importancia del aprendizaje organizacional deriva de lo siguiente:

"Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener a sus colaboradores, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción." (Gore, E.; 1998)

Conceptualizar las organizaciones como ámbitos y sujetos de aprendizaje es una noción básica para la labor gerencial. No es otro el imperativo de construir **organizaciones inteligentes**. "Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea" (Kofman, 2001) Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa ser una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad.

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de las organizaciones y/o instituciones sino también en el potencial de sus miembros.

De lo expuesto, he buscado la definición de capacitación en un diccionario y en Internet:

- Enciclopedia Británica
"Capacitación: acción por la que se adquiere aptitud y habilidad para realizar algo."

- Internet

"Capacitación: Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador. Es la preparación teórica que se les da al personal (nivel administrativo) con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia."

Conjugando definiciones, podemos citar a continuación:

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración del Talento Humano, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la organización, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los colaboradores la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Algunas definiciones de entrenamiento

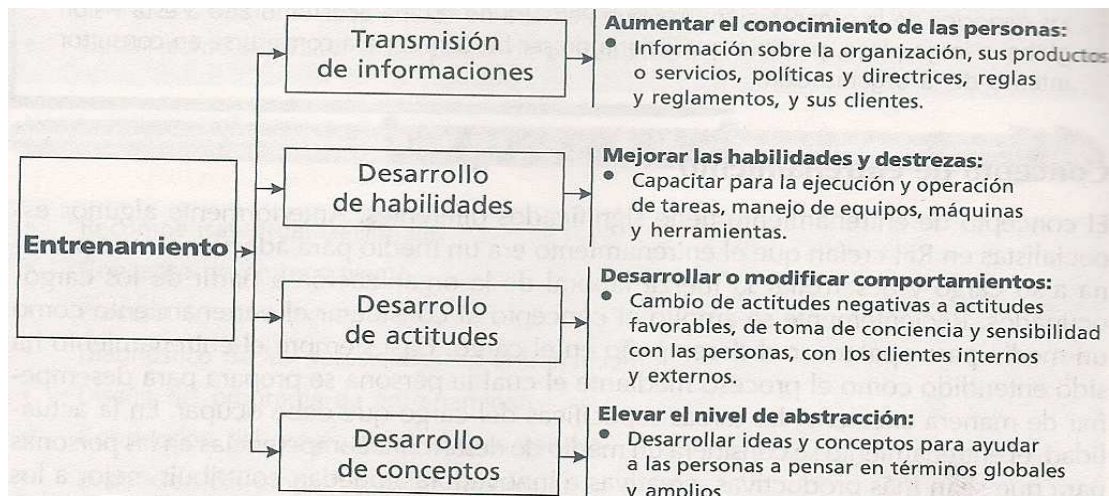
Entrenamiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos.

Entrenamiento es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar sus cargos.

Entrenamiento es el proceso sistemático de modificar el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. El entrenamiento se relaciona con las habilidades y capacidades exigidas por el cargo, y está dirigido a ayudar a que los empleados utilicen principales habilidades y capacidades para tener éxito.

Existe una diferencia entre entrenamiento y desarrollo de personas porque aunque sus métodos de aprendizaje sean semejantes, su perspectiva temporal es diferente. El entrenamiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato cargo. El desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas. Ambos, entrenamiento y desarrollo (E&D), constituyen procesos de aprendizaje. 1

1. CHIAVENATO, Adalberto, Gestión del Talento Humano, McGRAW-HILL, 1ra. Edición, 2004, Pág. 305



Las cuatro clases de cambio de comportamiento logrado mediante el entrenamiento.

Elementos básicos de capacitación y entrenamiento

Si bien capacitación y entrenamiento pueden ser utilizados como sinónimos, no lo son.

La capacitación

Se entiende por capacitación actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades:

- organizada;
- planificada;
- evaluable.

Entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la Visión y la Misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar.

Implica:

- transmisión de información;
- desarrollo de habilidades;
- desarrollo o modificación de actitudes;
- desarrollo de conceptos.

4.2 Elaboración de planes de capacitación y/o entrenamiento

Constituye la función inicial y estratégica, que consiste en el diagnóstico de necesidades de capacitación de los colaboradores, estableciendo un inventario de necesidades de acuerdo a ciertos factores como la innovación tecnológica, la reducción de la mano de obra, turnos de trabajo y/o secciones administrativas que obligan a las organizaciones fortalecerse en los denominados sistemas de reconversión laboral, para poder ubicar a

las personas a desempeñarse en otros puestos de trabajo, finalmente la aparición de nuevas técnicas gerenciales, inherentes a esta área, como el outsourcing, el empowerment y el know-how entre otros, que obligan a no sólo estar bien informados sobre los mismos, sino también a prepararse ante las exigencias y características que tales técnicas conllevan y sobre todo prevenir los impactos que generan.

La determinación de las necesidades de capacitación, es una responsabilidad del área de recursos humanos, quien coordina con los jefes de las unidades administrativas para determinar y priorizar estas necesidades, por otra parte tiene la responsabilidad de utilizar diversos medios, como contar con la asesoría de especialistas para tener una mejor percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

Evaluación del desempeño:

Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir los aciertos y desaciertos en la realización de las tareas y responsabilidades de los colaboradores allí se determinará el nivel satisfactorio, o no del cumplimiento de sus obligaciones, por lo que se determinará el reforzamiento en sus conocimientos; también sirve para averiguar qué sectores de la institución reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

Observación:

La observación permite apreciar los puntos débiles de los colaboradores, verificando, donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Cuestionarios:

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de capacitación. Dentro de estas tenemos:

a. Encuestas al personal:

Consiste en una serie de preguntas impresas que hace al colaborador, para conocer las necesidades de capacitación. Las encuestas deben tener espacio que permitan al encuestado escribir sus criterios, vivencias, dificultades y posibilidades, así como las respuestas concretas acerca de las áreas de conocimiento que desea y necesita ser capacitado.

b. Solicitud de supervisores, jefes y autoridades:

Es una de las formas muy aceptadas, por cuanto el jefe o supervisor, conocen en forma muy específica cuanto el personal necesita capacitación, por los continuos aciertos y errores que cometen los colaboradores en el cumplimiento de sus responsabilidades, conocedores de esa realidad, los propios jefes y supervisores se hacen propensos a solicitar capacitación para su personal

c. Entrevistas con supervisores, jefes y autoridades:

Tener contactos directos con supervisores y autoridades, con respecto a posibles problemas solucionables mediante la capacitación, es una buena medida, ya que ellos son conocedores del desarrollo y aplicación de los conocimientos, destrezas y habilidades de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Los jefes inmediatos por lo general saben quién o no necesitan ser capacitados

d. Análisis de cargos:

Mediante esta técnica nos permite tener el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

Revisar la descripción de funciones para cada cargo y señalar las habilidades críticas que requiere la persona que ocupa el puesto. Si algún colaborador no tiene los conocimientos necesarios para su posición, estos deben incluirse en el programa de capacitación y la persona que carezca de ellos debe asistir a los módulos correspondientes del curso.

Programación y Desarrollo de la Capacitación

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se produce a su programación.

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- a.- ¿Qué debe enseñarse?
- b.- ¿Quién debe aprender?
- c.- ¿Cuándo debe enseñarse?
- d.- ¿Dónde debe enseñarse?
- e.- ¿Cómo debe enseñarse?
- f.- ¿Quién debe enseñar?

Planeación de la Capacitación

Consiste en determinar el plan de desarrollo del personal, en cuenta las políticas, estratégicas, metodología, inversión y los demás aspectos que consideran para realizar un plan de desarrollo del recurso humano; A su vez la programación implica el detalle de las características en lo referente al diseño instruccional objetivos – contenidos – métodos- material- evaluación, los mismos que deben ser diseñados para cada actividad. Específicamente en esta etapa debe:

- a. Definir la filosofía, objetivos, políticas, estrategias y demás acciones del sistema de capacitación y desarrollo.
- b. Determinar el diagnóstico de necesidades priorizadas de capacitación y desarrollo del personal.
- c. Definir quienes deben ser desarrollados.

- d. Precisar que necesitan aprender los colaboradores (conocimientos, habilidades o destrezas).
- e. Definir a quien seleccionar como instructor.
- f. Elaborar el presupuesto e inversión
- g. Establecer las normas metodológicas
- h. Definir el tipo de capacitación, tiempo a emplear, empleo de medios, materiales, instructores, etc.

Evaluación de la Capacitación

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos.

En esta fase permite conocer en qué medida se ha logrado cumplir, los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento.

Para la evaluación del programa se recomienda medir: la reacción o impacto que generó, el aprendizaje para saber en cuanto se incrementaron los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes, las actitudes para conocer en cuanto ha modificado su conducta o comportamiento y finalmente los resultados finales para saber si la organización ha mejorado sus resultados, como por ejemplo incremento de ventas, índice de productividad, ausentismos, etc.

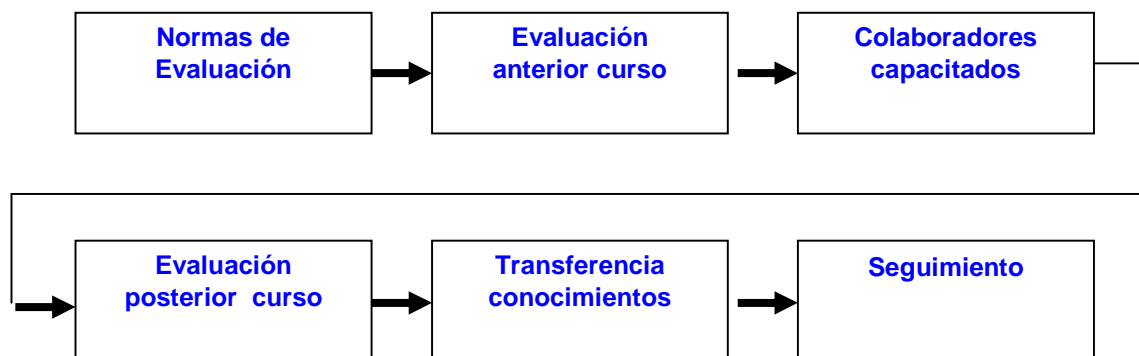
En cuanto a la evaluación de los participantes, se hace necesario aplicar tanto una prueba de entrada como de salida, independientemente de las evaluaciones parciales que pudieran aplicarse durante el desarrollo del evento de capacitación.

Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su eficiencia.

Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los colaboradores.
- Demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecución de las metas de la institución.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación:



Seguimiento de la Capacitación

Finalmente se hace necesario efectuar el seguimiento, tanto del programa como a los participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación y obtener información para efecto de posibles reajustes.

Aunque no es fácil medir con precisión los resultados de la capacitación, la evaluación puede conllevar dos dimensiones, desde el punto de vista de la empresa, en cuánto mejoró sus niveles de productividad y rendimiento económico, y desde el punto de vista del trabajador en cuánto posibilitó su eficiencia y sus perspectivas de desarrollo personal.

Específicamente consiste en verificar el cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación, contrastando el rendimiento y productividad de grupos capacitados versus grupos no capacitados; tasas de errores antes y después de la capacitación, ausentismos, etc.

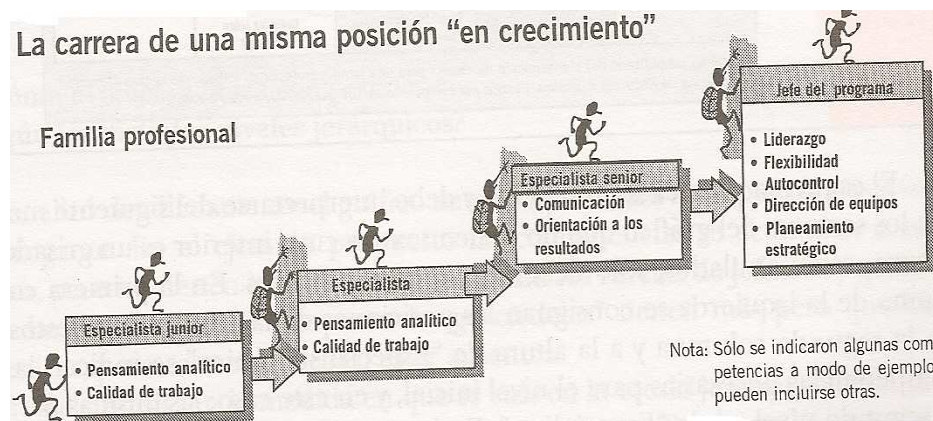
Actualmente el control de la idoneidad o no del programa de capacitación está en función al impacto en el trabajo, vale decir, si el personal mejoró de modo significativo su rendimiento, el trato al público, su identificación con la empresa, o cualquier otro indicador que permita cuantificar el cumplimiento de los objetivos del proceso de capacitación, será un éxito.

4.3 Componentes del Sistema de Carrera

En función de las distintas instancias de evaluación mencionadas en el punto anterior, las organizaciones definen los planes de carrera y confeccionan planes de sucesión en los cuales se encuentran involucrados algunos de sus integrantes. Con seguimiento y orientación los individuos podrán mejorar, en el caso de ser necesario, sus capacidades (tanto conocimientos como competencias) para acceder a una nueva posición, siempre en función de los requisitos que está presente. Esta orientación se materializa de diferentes maneras que iremos tratando a lo largo de este trabajo.

Para los autores Carretta, Dalziel y Mitranil la valuación de individuos con relación al desarrollo de carreras puede hacerse con numerosos métodos: la entrevista por incidentes críticos (BEI), diversos test, simulaciones en un assessment center, informes sobre la evaluación del desempeño, o evaluación de superiores, colegas y subordinados (feedback 360 o evaluación de 360°).

Para la elaboración del gráfico siguiente se ha tomado como referencia la obra de Carretta, Dalziel y Mitrani.

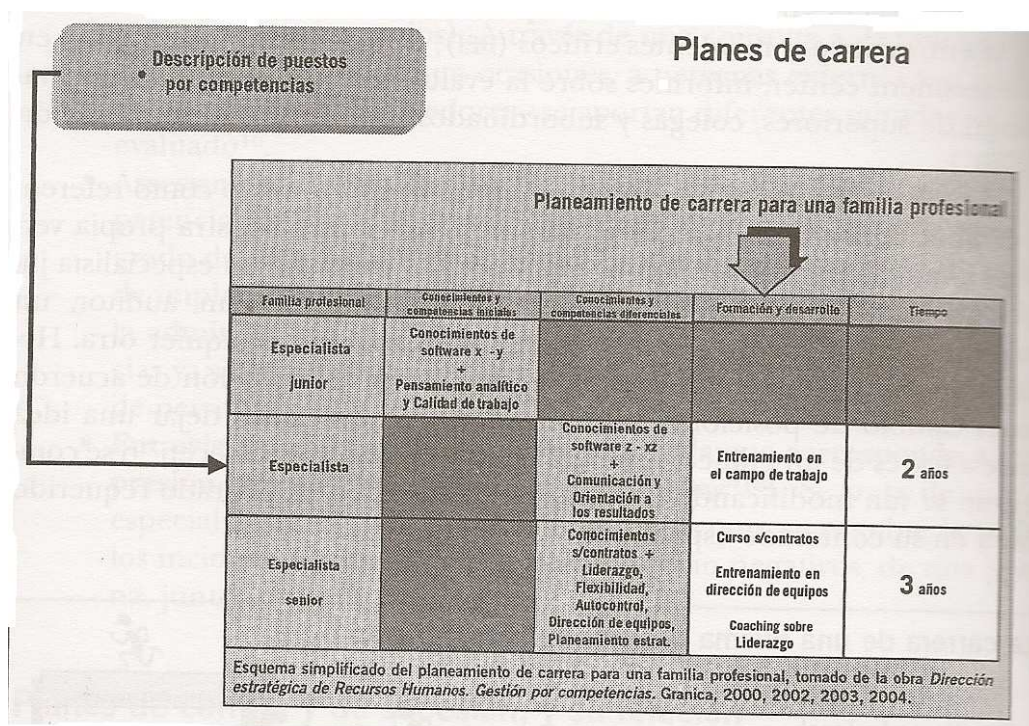


Hemos supuesto una familia profesional a partir de un especialista junior, no importa cuál sea su especialidad: puede ser un auditor, un programador, un analista de sistemas, un médico, o de cualquier otra.

Algunas competencias he imaginado su evolución de acuerdo con el cambio de posición. Esencialmente, sólo deseamos dejar una idea fuerte a través de un gráfico. A medida que las posiciones "crecen" o se complejizan se van modificando las competencias, ya sea en el grado requerido o bien en su contenido específico. ²

4.4 Fases de carrera

Si este gráfico condujera a un planeamiento es decir, a un esquema que permitiese tomar acciones concretas- se confeccionaría una planilla como la siguiente, partiendo, en todos los casos, de las respectivas descripciones de puestos que incluyan las definiciones de competencias.



El esquema planteado es sencillo y debe interpretarse del siguiente modo: los sectores del gráfico que no tienen texto y cuyo interior es un grisado oscuro, están anulados; sólo debemos leer los restantes. En la primera columna de la izquierda se consignan las posiciones de la familia de puestos. En la segunda columna y a la altura de "Especialista junior" se indican las competencias necesarias para el nivel inicial, y en este caso, las mismas para el segundo nivel, el de "Especialista". ²

2. AIIES, Martha María, Desarrollo del Talento Humano, Granica, 1ra. Edición, 2006, Pág. 189-190

En la tercera columna se consigna "la competencia diferencial", es decir, aquella que se requiere para pasar al nivel superior. En todos los casos se planean los requisitos, tanto de conocimientos como de competencias. Por lo tanto -en este ejemplo-, para pasar del nivel "Especialista" al nivel "Especialista senior" se requiere incrementar los conocimientos en un determinado software, y mejorar ciertas competencias: Comunicación y Orientación a resultados. En la cuarta columna se consigna el plan de acción a seguir: entrenamiento en el campo de trabajo. En quinta y última columna se registra el tiempo estimado para acceder al nivel superior (en el ejemplo, 2 años).

El plan de acción es más complejo para el nivel superior. De esta manera, para acceder a un nivel más alto que el de "Especialista senior" se requieren conocimientos especiales sobre contratos, y las competencias diferenciales son: Liderazgo, Flexibilidad, Autocontrol, Dirección de equipos y Planeamiento estratégico. El plan de acción sugerido es: un curso sobre la temática de contratos y, para el desarrollo de competencias, entrenamiento en Dirección de equipos y coaching sobre Liderazgo. El tiempo estimado en este caso para acceder al nivel superior es de 3 años.

Como se desprende del gráfico, no debemos olvidarnos de los conocimientos necesarios para cada posición. Al trabajar en el desarrollo de un individuo deben evaluarse sus competencias a través de las distintas variantes mencionadas más arriba, y se deben conocer, además, las competencias requeridas por los distintos puestos (descripción de puestos por competencias) y la evolución de las competencias en los planes de carrera.

De acuerdo al marco conceptual expuesto la Ilustre Municipalidad de Rumiñahui a través de la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos en las Direcciones de Obras Públicas, Agua Potable, Alcantarillado y Comercialización, Administrativa y de Recursos Humanos ha diseñado una ruta de carrera de las posiciones inherentes a las mismas, para lo cual se detalla a continuación 2 cuadros en donde se realiza una clasificación o agrupamiento de posiciones (grupo, familias ocupacionales, denominaciones anteriores y grado), en donde se hace notar las diferenciaciones de las denominaciones de cargo actuales con las anteriores debido a los cambios realizados por la SENRES, a saber:

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS
ruta de carrera general

GRUPO	FAMILIAS OCUPACIONALES	DENOMINACIONES ANTERIORES	GRADO
AUXILIARES	SERVIDOR PÚBLICO DE SERVICIOS 1 SERVIDOR PÚBLICO DE SERVICIOS 2	AUXILIARES DE SERVICIO	1 2
ASISTENTE	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 1 SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 2	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS	3 4
ASISTENTE DE PROFESIONAL / TÉCNICO	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3 SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4 SERVIDOR PÚBLICO 1 SERVIDOR PÚBLICO 2	ASISTENTE PROFESIONAL / TÉCNICO	5 6 7 8
ANALISTAS	SERVIDOR PÚBLICO 3 SERVIDOR PÚBLICO 4	PROFESIONALES	9 10
JEFES	SERVIDOR PÚBLICO 5 SERVIDOR PÚBLICO 6	PROFESIONALES	11 12

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS

ruta de carrera general

Familia Ocupacional Anterior	Familia Ocupacional Actual	Nombre de la posición incluida en este Grupo	Grupo ocupacional
Auxiliares	Servidor Público de Servicios 1	Auxiliar de Servicio	AUXILIARES
	Servidor Público de Servicios 2		
Asistentes administrativos	Servidor Público de apoyo 1		Asistente
	Servidor Público de apoyo 2	Asistente de servicios generales	
Técnico A Técnico B	Servidor Público de Apoyo 3	Técnico de comercialización, Técnico de de agua potable Secretaria de Dirección,	ASISTENTE DE PROFESIONAL / TÉCNICO
	Servidor público de apoyo 4	Técnico de costos, Técnico de obras públicas, Técnico de parques y jardines, Técnico administrativo, Técnico de recursos humanos, Topógrafo	
Profesional Profesional 1	Servidor Público 1	Asistente de obras públicas, Asistente recursos humanos	
	Servidor Público 2	Asistente de parques y jardines, Asistente de obras públicas, Asistente agua potable y alcantarillado	
Profesional 2 Profesional 3	Servidor Público 3	Analista de costos, Analista de comercialización, Analista de alcantarillado, Trabajadora Social	ANALISTAS
	Servidor Público 4	Analista de obras públicas, Analista de recursos humanos, Analista de adquisiciones, Jefe de servicios generales	
Profesional 4 Profesional 5	Servidor Público 5	Jefe de comercialización	JEFES
	Servidor Público 6	Jefe de vías, Jefe de operación y mantenimiento, Jefe de técnico de alcantarillado, Jefe de de recursos humanos	

Para una mejor comprensión de los esquemas de rutas de carrera planteados para las Direcciones de Obras Públicas, Agua Potable, Alcantarillado y Comercialización, y de Administración y de Recursos Humanos se detalla dos casos prácticos en función de la evaluación del desempeño por competencias señalado en el capítulo 3:

DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

DENOMINACIÓN DEL CARGO: JEFE DE VIAS
 GRUPO OCUPACIONAL: SERVIDOR PÚBLICO 6
 NOMBRE DEL COLABORADOR: ENRIQUE BEDON

FAMILIA PROFESIONAL	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS INICIALES	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DIFERENCIALES	FORMACIÓN Y DESARROLLO	TIEMPO
ASISTENTE DE PROFESIONAL/ TÉCNICO	TÉCNICO			
	ASERTIVIDAD ORIENTACIÓN DE SERVICIO MONITOREO Y CONTROL			
	PENSAMIENTO ANALÍTICO PENSAMIENTO CONCEPTUAL EVALUACIÓN DE IDEAS RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS			
	PAQUETES UTILITARIOS NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y/O TÉCNICOS PROEXCEL DISEÑO DE FORMULAS PRESUPUESTOS DISEÑO DE FORMULAS POLINÓMICAS DISEÑO DE PROYECTOS			
	TRABAJO EN EQUIPO ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS MANEJO DE RECURSOS			
ANALISTA		SUPERIOR	ENTRENAMIENTO EN EL CAMPO DE TRABAJO CURSOS DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE OBRAS	3 AÑOS
		GENERACIÓN DE IDEAS PLANIFICACIÓN		
		ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS		
		MANEJO DEL TIEMPO		
JEFE		LEYES NORMATIVAS LEGALES	CURSOS DE NORMATIVAS Y LEYES PERTINENTES CONOCIMIENTOS ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE OBRAS SUPERVISIÓN DE TRABAJOS GESTIÓN DEL TIEMPO	5 AÑOS
		EVALUACIÓN DE SOLUCIONES		
		JUICIO Y TOMA DE DECISIONES		

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS

DENOMINACIÓN DEL CARGO: SECRETARIA DE DIRECCIÓN

GRUPO OCUPACIONAL: SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3

NOMBRE DEL COLABORADOR: RITA MARCELA TELLO SALAZAR

FAMILIA OCUPACIONAL	NOMBRE POSICIÓN	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS INICIALES	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DIFERENCIALES	FORMACIÓN Y DESARROLLO	TIEMPO
SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3	SECRETARIA DE DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • TÉCNICO SUPERIOR • PAQUETES UTILITARIOS • PROCESOS ADM.7 TÉCNICOS • NORMAS TÉCNICAS/ORDEN • ARSERTIVIDAD • ORIENTACIÓN DE SERVICIO • MONITOREO/CONTROL • RECOPIACIÓN INF. • ORGANIZACIÓN DE INF. • ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE • PERCEPCIÓN SOCIAL • TRABAJO EN EQUIPO 			
SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4	TECNICO DE RECURSOS HUMANOS		<ul style="list-style-type: none"> • SUPERIOR INCOMPLETO • LEYES NORMATIVA LEGAL • PENSAMIENTO ANALÍTICO • EVALUACIÓN DE IDEAS • ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS 	<ul style="list-style-type: none"> • CONOCIMIENTO PERTINENTES LEYES • ADMINISTRACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE RR.HH. Y TALENTO HUMANO • ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO • ATENCIÓN AL CLIENTE 	2 AÑOS
SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS		<ul style="list-style-type: none"> • SUPERIOR COMPLETO A FIN • PENSAMIENTO CONCEPTUAL • GENERACIÓN DE IDEAS • MANEJO DEL TIEMPO 	<ul style="list-style-type: none"> • PSICOLOGÍA INDUSTRIAL • ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS 	4 AÑOS
SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 6	JEFE DE RECURSOS HUMANOS		<ul style="list-style-type: none"> • IDENTIFICACIÓN CAUSAS FUNDAMENTALES • PLANIFICACIÓN • EVALUACIÓN DE SOLUCIONES • JUICIO Y TOMA DE DECISIONES • MANEJO DE RECURSOS 	<ul style="list-style-type: none"> • MANEJO DE CONFLICTOS • DESARROLLO ORGANIZACIONAL 	5 AÑOS

INSTRUCTIVO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

OBJETIVO GENERAL:

Establecer políticas y regulaciones que permitan promover, administrar, planificar y ejecutar adecuadamente el aprendizaje de los Colaboradores en base al desarrollo de habilidades y destrezas a fin de que los mismos se encuentren aptos para desempeñar eficientemente sus responsabilidades, al mantenerlos actualizados frente a las necesidades y objetivos Institucionales en los aspectos técnicos, operativos y administrativos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Garantizar que todos los Colaboradores de la Municipalidad se capaciten y/o entrenen de acuerdo al perfil de su cargo, de tal manera que agreguen valor a su diario desempeño.
2. Normar el subsistema de Capacitación y/o Entrenamiento definido como: la realización y consecución del Plan de Capacitación generado en base a las necesidades y objetivos de la Municipalidad.
3. Formar un equipo de Instructores internos que atiendan la mayoría de necesidades consideradas dentro del Plan Capacitación, con el propósito de reducir la dependencia de Instructores externos.

ALCANCE:

El presente Manual tiene por objetivos regular, administrar, gestionar y ejecutar todas las actividades y responsabilidades de los involucrados en el subsistema de capacitación y/o entrenamiento, tal es el caso de:

1. Colaboradores: uso, cumplimiento y demanda de los eventos de capacitación.
2. Administración del Ilustre Municipio de Rumiñahui.
3. Proveedores
4. Responsables del subsistema de Capacitación

PROPOSITO.- la presente normativa de capacitación tiene la finalidad de normar la actividad de capacitación, definida como la realización de cursos, seminarios, conferencias, mesas redondas, programas de desarrollo profesional y más eventos similares dentro y fuera de la Municipalidad.

ELEGIBILIDAD.- podrán ser elegidos para ser beneficiarios de eventos de capacitación y/o entrenamiento los Colaboradores de la Municipalidad que:

- a. Por las funciones que desarrollan al interior de la Institución, ésta lo requiera y siempre que reúnan los requisitos que se establecen para cada evento.
- b. No hayan reprobado un evento de capacitación en los últimos seis meses anteriores del mismo.
- c. No registren una o más sanciones en el transcurso de los últimos seis meses por incumplimiento de las normas y reglamentos internos.
- d. Dentro de su registro de capacitación no sobrepasen con 3 capacitaciones técnicas, 2 de gestión y/o conductuales dentro del año fiscal.

- e. No hayan asistido dentro del mismo año calendario a un programa de desarrollo profesional (Postgrados-Diplomados)
- f. Por requerimientos de la institución en programas de desarrollo profesional (Postgrados-Diplomados), se encuentren prestando sus servicios, por un tiempo mínimo de dos años con nombramiento.

RESPONSABLES.- será responsabilidad de:

- a. Las Direcciones de Área respectivas determinaran los requerimientos de capacitación de los cargos bajo su dirección en concordancia al Manual de Clasificación de Puestos y a la naturaleza de sus funciones.
- b. La Dirección Administrativa y Recursos Humanos, anualmente apoyará en la detección de necesidades de capacitación para lo cual se aplicará la metodología de planificación, ejecución y control, detallada en el presente manual.
- c. La Dirección Administrativa y Recursos Humanos asesorará y coordinará directamente con las Direcciones para la detección de necesidades de capacitación de cada área en función de los requerimientos de la institución.
- d. La Dirección Administrativa y Recursos Humanos hasta el mes de diciembre de cada año, diseñará el Plan de Capacitación del siguiente año económico, el mismo que contemplará competencias técnicas, de gestión y conductuales.
- e. La Jefatura de Recursos Humanos será la responsable de realizar los registros respectivos y el archivo en el expediente personal de cada Colaborador, así como de generar la documentación de gestión y respaldo correspondiente a cada evento de capacitación, la misma que incluirá la evaluación y el informe respectivo.
- f. Las inscripciones de uno o más Colaboradores en los diferentes programas de capacitación externa, deberán ser autorizadas por la Alcaldía y tramitadas a través de la Dirección Administrativa y Recursos Humanos.
- g. Sindicatura precautelará la inclusión de una cláusula si es el caso en los contratos de adquisición de equipos, materiales o servicios para la Institución, en el que contemplará el entrenamiento teórico y práctico para asegurar la transferencia tecnológica y el óptimo aprovechamiento de los bienes adquiridos o de los servicios contratados.

OBLIGACIONES:

- a. Los eventos de Capacitación externos que implique una inversión por parte de la Institución superior a los 2 salarios mensuales unificados por participante deberán ser aprobados por la Alcaldía, de acuerdo al informe presentado por la Jefatura de Recursos Humanos.
- b. Los eventos de Capacitación externos que impliquen una inversión por parte de la Institución, de hasta 2 salarios mensuales unificados por participante, deberán ser aprobados por parte de la Dirección Administrativa y Recursos Humanos, de acuerdo al informe presentado por la Jefatura de Recursos Humanos.
- c. El Plan de Capacitación anual validado por las respectivas Direcciones, deberá ser aprobado por la Alcaldía para su correspondiente ejecución.
- d. Cuando un Colaborador acceda a un programa de Desarrollo Profesional (Postgrados-Diplomados), deberá mantenerse en sus funciones al menos por un periodo igual al doble del tiempo que duro el programa de Desarrollo Profesional;

si fuese el caso que el Colaborador reprobaré, renunciaré o se desvinculare por cualquier motivo de la Municipalidad dentro del periodo señalado, esté deberá devolver a la Institución el valor total o la parte proporcional que haya invertido para su capacitación en un plazo no mayor a 60 días, teniendo para el efecto jurisdicción coactiva.

- e. El Colaborador deberá asistir puntualmente al evento de capacitación al que fuere convocado, sin embargo si el mismo no aprobare el evento de capacitación sin causa justificada, deberá rembolsar el valor total de la inversión por participante.
- f. En el caso de ser un evento externo, el Colaborador deberá entregar a la Dirección Administrativa y Recursos Humanos una copia de su certificado y de todo el material que recibiere, en un plazo no mayor de 15 días contados desde la fecha en que haya concluido el evento.
- g. El Proveedor de capacitación previó al inicio de cada evento organizado por la Institución entregará el material de apoyo correspondiente.
- h. El facilitador interno deberá ser convocado con 5 días hábiles anteriores al evento, el mismo entregará a la Dirección Administrativa y Recursos Humanos el material de apoyo correspondiente, en un plazo no menor a tres días laborales al inicio de dicho evento.

PROHIBICIONES:

- a. El Colaborador deberá abstenerse de solicitar el pago de horas suplementarias y/o extraordinarias por su participación en los eventos de capacitación, ya sea en calidad de alumno o de facilitador.
- b. El participante no podrá ingresar al evento de capacitación una vez transcurridos 15 minutos de la hora convocada.
- c. El participante no podrá hacer uso del teléfono celular durante el desarrollo del evento de capacitación.

METODOLOGIA:

- a. Para la elaboración del Plan de Capacitación, se considerará en base al Modelo de Gestión por Competencias de tal manera que permita alcanzar un mayor rendimiento y eficiencia en las actividades que desempeñan los Colaboradores.
- b. La Dirección Administrativa y Recursos Humanos se reserva el derecho de establecer la duración de los eventos, la nómina de participantes y otras condiciones relacionadas a los mismos.
- c. Únicamente se autorizará la realización de eventos de capacitación los que cuenten con el respectivo sustento presupuestario.

RECURSOS:

- a. El costo de la capacitación será asumido en su totalidad o parcialmente por la Ilustre Municipalidad de Rumiñahui en base de la disponibilidad presupuestaria y por así convenir a los intereses Institucionales.
- b. El costo total generado por cada evento de capacitación, deberá ser distribuido y cargado a los respectivos programas al que pertenece el Colaborador, de acuerdo al presupuesto aprobado.

- c. Para optimizar los recursos destinados a los diferentes programas de capacitación la Municipalidad dará prioridad a la selección de facilitadores internos que puedan impartir satisfactoriamente los contenidos requeridos por cada área.

FACILITADORES INTERNOS

El presente tiene por objeto el establecer la normativa regulatoria que permita la selección y uso de facilitadores internos dentro de los eventos de capacitación de la Municipalidad.

FACILITADOR INTERNO

Es el Colaborador que deberá transmitir sus conocimientos, destrezas y habilidades profesionales y técnicas a través de eventos de capacitación.

SELECCIÓN DE FACILITADORES INTERNOS

- a. La Dirección Administrativa y Recursos Humanos antes de recomendar un facilitador externo, debe considerar todos los recursos internos calificados y disponibles en la institución, procurando la optimización y aprovechamiento de sus recursos.
- b. Para la selección de facilitadores internos, la Dirección Administrativa y Recursos Humanos elegirá aquellos que cuenten con la suficiente práctica y conocimientos que aseguren su dominio del tema, habilidades didácticas y preferiblemente experiencia docente.
- c. La Dirección Administrativa y Recursos Humanos mediante la selección de nuevos facilitadores y/o evaluación de los actuales, actualizará una vez al año la base de datos de facilitadores internos calificados.
- d. Si un facilitador en su promedio anual de evaluación alcanza una calificación igual o inferior a buena (7/10), será eliminado automáticamente de la base de datos.

Inscripción:

Los Colaboradores que se encuentren interesados en formar parte de la base de datos de facilitadores internos de la Municipalidad, y aquellos que se encuentren en la obligación de retribuir sus conocimientos de capacitación a la Institución deben:

1. Solicitar el formulario de Inscripción de Instructores Internos de Capacitación en la Dirección Administrativa y Recursos Humanos
2. Llenar adecuadamente el formulario con todos los datos requeridos en el mismo y
3. entregarlo en la Dirección Administrativa y Recursos Humanos, de esta manera el interesado ingresará al proceso de formación de facilitadores internos.

Formación de Facilitadores Internos:

El curso de Formación de Facilitadores Internos deberá proporcionar al participante los conocimientos, habilidades y estrategias teórico-prácticas a partir de una metodología actual y efectiva, que les permita perfeccionar, pulir y optimizar sus habilidades personales para la efectiva transferencia de conocimientos.

Selección de Facilitadores Internos:

El proveedor del curso de Formación de Facilitadores entregará a la Dirección Administrativa y Recursos Humanos los resultados con las evaluaciones de los aspirantes a Facilitadores Internos.

La Jefatura de Recursos Humanos estructurará una base de datos con los facilitadores internos seleccionados, los mismos que intervendrán en futuros procesos de capacitación.

PROVEEDORES DE CAPACITACIÓN

El presente instructivo se establece para regular la selección y uso de proveedores para los eventos de capacitación de la Municipalidad.

- a. La Dirección Administrativa y Recursos Humanos orientará a los proveedores de capacitación para que éstos puedan aplicar al correspondiente proceso de calificación de proveedores de acuerdo a la Ley de Contratación Pública.
- b. Para la ejecución del Plan de Capacitación aprobado, la Dirección Administrativa y Recursos Humanos solicitará únicamente a los proveedores que constan dentro de la base de datos del Instituto Nacional de Compras Públicas.
- c. La Dirección Administrativa y Recursos Humanos realizará el análisis de las ofertas que presenten los proveedores para los diferentes eventos de capacitación y sustentaran los criterios técnicos de valoración y selección del proveedor elegido.
- d. La Dirección Administrativa y Recursos Humanos seleccionará a los proveedores que cumplan con los objetivos, estructura temática, metodología y beneficios requeridos por la Institución en cada evento de capacitación.

METODOLOGIA PARA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Con el propósito de realizar una planificación técnicamente sustentada se desarrollará la Detección de Necesidades de Capacitación, bajo los siguientes parámetros:

Análisis Organizacional:

- a. La Planeación Estratégica, sus planes y proyectos, deben ser considerados como aspectos importantes partiendo de las habilidades y destrezas adicionales que deben requerir los Colaboradores.
- b. Deberá analizar los resultados (brechas) de las evaluaciones de desempeño, encuestas de medición de clima y cultura organizacional, con el propósito de fortalecer la misión, visión y valores Institucionales.
- c. Cuando se incorporen nuevos productos y servicios así como el cambio e implementación de nuevas tecnologías se requerirá formar nuevas competencias en los Colaboradores o actualizar y perfeccionar las ya existentes.

FORMULARIOS

NIVEL DE PROFUNDIDAD	CARACTERÍSTICAS DE LA CAPACITACIÓN (CURSOS, SEMINARIOS, ETC)
Avanzado	Se requieren conocimientos actualizados de alto nivel, con la finalidad de dominar plena e integralmente el tema.
Medio	Se requiere un dominio global de los principales contenidos del tema, sin que se precise acceder a los aspectos de “uso experto”
Básico	Se requiere conocer el tema en sus aspectos primarios, para entender de qué se trata y establecer requerimientos que corresponde que sean resueltos por otras personas.

Los puntajes que se asignarán son los siguientes:

IMPORTANCIA DE LA NECESIDAD	
Prioridad Alta	3 puntos
Prioridad Media	2 puntos
Prioridad Baja	1 punto

REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

a)	Principales brechas de competencias para cumplir los objetivos estratégicos	Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
Para Objetivo N° 1				
Para Objetivo N° 2				

b)	Principales requerimientos o brechas en materia de manejo u operación de tecnologías, nuevos productos o servicios	Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
1				
2				
3				

c) Otros conocimientos. Habilidades o actitudes que deben fortalecerse en el equipo a su cargo.
(Indique nivel de profundidad)

--	--	--

d) Habilidades, actitudes o conocimientos que resultarían útiles para fortalecer nivel de motivación al interior de la organización.

--	--	--

DETECCIÓN INDIVIDUAL DE REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

Nombre persona que contesta la encuesta (Si son varias personas con funciones similares adjunte el listado)	Funciones o Cargo		
Área a la que pertenece:			
Dirección	Jefatura	Unidad	
Principales tareas que debe desempeñar			
1			
2			
3			
DEBILIDADES		Profundidad	
		Avanzado	Medio
Para Tarea 1			
Para Tarea 2			
Para Tarea 3			
HABILIDAD, CONOCIMIENTO, DESTREZA		Profundidad	
		Avanzado	Medio
Para Tarea 1			
Para Tarea 2			
Para Tarea 3			
Otros conocimientos, Habilidades o actitudes que deben fortalecer. (Indique nivel de profundidad)			

SÍNTESIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR ÁREA

SÍNTESIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR ÁREA							
Dirección			Jefatura			Unidad	
Nombre del Director:				Cargo:			
Necesidades de Capacitación	Nivel de Profundidad			Importancia de la Necesidad (Marque con una "X" lo que corresponda)			Nombre del Empleado/Cargo
	Avanzado	Medio	Básico	Alta	Media	Baja	

EVALUACION GENERAL DEL EVENTO

1. IDENTIFICACION DEL EVENTO

PROGRAMA:

LUGAR:

FECHA:

DURACION:

No.	FACTORES	ESCALA			
		R	S	MB	EXC
1	Cumplimiento de Objetivos				
2	Desempeño de los Instructores				
3	Calidad del material didáctico				
4	Coordinación general del evento				
5	Satisfacción de expectativas				
6	Intercambio de experiencias que permitió el evento				
7	Oportunidad de participación				
8	Integración grupal				
9	Calidad general del evento				
<p>10 Que aspectos considera usted deben ser mejorados respecto a la organización del evento?</p>					
<p>11 Que aspectos considera que deben ser mejorados por la coordinación?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%; margin-top: 5px;"></div>					
<p>12 Describa en forma concreta, los aspectos positivos aprendidos en el desarrollo del evento?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%; margin-top: 5px;"></div>					
<p>13 En general formule 3 sugerencias que considere importantes para mejorar en futuros eventos de Capacitación organizados por la Dirección Adm. y Recursos Humanos?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 50px; width: 100%; margin-top: 5px; display: flex; flex-direction: column;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 15px; width: 100%;"></div> </div>					

EVALUACION AL INSTRUCTOR

1. IDENTIFICACION DEL EVENTO

NOMBRE DEL INSTRUCTOR:

PROGRAMA:

MODULOS:

LUGAR:

FECHA:

DURACION:

No.	FACTORES	ESCALA			
		R	S	MB	EXC
1	Calidad del programa del Instructor.				
2	Nivel de conocimiento del Instructor.				
3	Calidad de material didáctico.				
4	Metodología utilizada.				
5	Experiencias del Instructor.				
6	Puntualidad del instructor				
7	Oportunidad de participación				
8	Oportunidad para la integración grupal				
9	Cumplimiento del programa				
10	Utilización de ayudas didácticas				
11	Orientación a los participantes.				
12	Que aspectos considera usted, se debe mejorar con respecto a la organización del evento? <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>				

R = REGULAR

S = SATISFACTORIO

MB = MUY BUENO

EXC = EXCELENTE

Evaluación del Desempeño

Los resultados relacionados con las debilidades o brechas detectadas en los procesos de evaluación del desempeño llevadas a cabo en la Municipalidad, serán incorporadas en el plan anual de capacitación, y así transformarlas en habilidades y destrezas.

Manual de Clasificación de Puestos

Para garantizar el éxito en la elaboración del plan anual de capacitación se debe contar con descripciones de cargos actualizados y completos.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El desenvolvimiento de las diversas actividades de la Institución así como las necesidades y exigencias de la comunidad del Cantón Rumiñahui en interacción con la naturaleza propia de los Colaboradores introduce una especial complejidad en el manejo de la Municipalidad, por esta razón la Gestión del Talento Humano debe poseer suficientes habilidades y conocimientos técnicos para la conducción exitosa de este recurso a través de la implementación de sistemas y/o procesos de Administración de Recursos Humanos.

Por consiguiente para lograr alcanzar la visión y misión institucionales se debe contar con un personal alineado a los mismos y apto que permita entregar servicios de calidad y oportunos a la población del Cantón.

Una vez diseñado el instrumento, analizado su aplicabilidad se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. A partir del año 2005 la nueva Administración Municipal se encamina a diseñar y desarrollar nuevos sistemas de trabajo, reconociendo la necesidad de administrar la efectividad de la medición de su desempeño, entonces es importante señalar que la evaluación del desempeño juega un papel fundamental en la Organización ya que a través de ella se puede determinar cuáles son los colaboradores más competentes para ejercer las actividades inherentes a los cargos debido a que la organización tiene que abarcar más campos de acción en las diferentes zonas tanto urbanas y rurales.
2. Al diseñar e implementar la herramienta se consigue que los objetivos de las posiciones se alineen con las metas institucionales, mediante el diseño del Manual de Competencias y Posiciones en donde se detallan las competencias necesarias para la consecución de las metas.
3. Implementado el sistema de evaluación del desempeño se puede detectar necesidades de capacitación y/o entrenamiento de las diversas posiciones analizadas, para así lograr que sus ocupantes posean las competencias requeridas en las mismas.
4. La herramienta diseñada se ajusta a la realidad de la Municipalidad, por lo cual los Colaboradores tienen la posibilidad de desarrollarse profesionalmente adquiriendo las destrezas y habilidades necesarias en cargos analizados, adicionalmente a través de la ruta de carrera propuesta los colaboradores tendrán la posibilidad de ir creciendo profesionalmente dentro de la institución.

5. Se puede concluir que al considerar el recurso humano como factor decisivo y un activo importante se deben implementar políticas bien definidas de evaluación del desempeño por competencias para detectar fallas que se presenten al interior de la organización, con el fin de lograr cambios favorables en la estructura y funcionamiento.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda a las organizaciones en general y en especial a las de Régimen Autónomo que a través de las Unidades de Recursos Humanos, la implementación de políticas y planes de evaluación de desempeño acordes al tipo y funciones individuales alineadas a cada Institución para que llenen las expectativas de las mismas y de la población.

De acuerdo al trabajo finalizado podemos citar las siguientes recomendaciones:

1. Se debe establecer una excelente relación y comunicación entre jefes y colaboradores de la Municipalidad, ofrecer una buena calidad de vida laboral redefinir los objetivos y políticas a los Funcionarios, y más a los que necesitan capacitarse y/o entrenarse para que tengan una mayor claridad de sus deberes y responsabilidades dentro de la Institución.
2. El proceso a ejecutarse debe ser totalmente transparente, para lo cual la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos deberá diseñar un plan de sociabilización del sistema en el cual participen todos los colaboradores de la Municipalidad.
3. Se recomienda aplicar el mecanismo de auto evaluación por parte de los Colaboradores a través del formulario correspondiente, este factor no puede quedar a entera responsabilidad de los mismos, sino luego se deben analizar en conjunto con el Jefe Superior Inmediato.
4. Tanto el comité de evaluación como la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos deberá vigilar y aplicar los procedimientos citados en esta tesis.
5. Una vez implementado el sistema la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos deberá analizar los resultados obtenidos y si es el caso proponer cambios en las competencias requeridas en las diferentes posiciones de acuerdo a las nuevas realidades que se presenten.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS / MANUALES / OTROS

- 1) BRIAN E. BECKER, MARK A. HUSELID, DAVE ULRICH, Cuadro de mando de Recursos Humanos en la empresa, Primera edición, España gestión 2000
- 2) ALLES, MARTHA ALICIA, Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, Segunda edición, Buenos Aires granica 2008
- 3) ALLES, MARTHA ALICIA, Desarrollo del talento humano: basado en competencias, Primera edición, Buenos Aires granica 2006
- 4) STEPHEN P. ROBBINS, Comportamiento organizacional: teoría y práctica, Séptima edición, México 1996
- 5) CHIAVENATO IDALBERTO, Gestión del talento humano, Primera edición, Colombia 2004
- 6) HARVARD BOB, Métodos de evaluación del rendimiento, Primera edición, Gedisa 2001
- 7) DELGADO MARIA ISABEL, Gestión de recursos humanos: del análisis teoría a la solución práctica, Primera edición 2006
- 8) CHIAVENATO IDALBERTO, Administración de recursos humanos, Segunda edición, México 1995
- 9) JK SMART, Coaching y feedback eficaces, Primera edición, Barcelona gestión 2004

DIRECCIONES EN INTERNET

- 1) www.cinterfor.org Organización internacional del trabajo
- 2) www.gestiopolis.com Método de evaluación de colaboradores

- 3) www.monografias.com / indicadores de gestión
- 4) www.monografias.com / evaluación del desempeño

ANEXO No. 1
DETALLE UBICACIÓN DE COLABORADORES

**DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS
UBICACIÓN COLABOTADORES**

EMPLEADOS	No.	TRABAJADORES	No.	TOTAL
ALCALDIA				
ALCALDE	1			
TECNICO ADMINISTRATIVO	2			
COORDINADOR DE LA ALCALDIA	1			
	4			4
COORDINACIÓN GENERAL				
COORDINADOR GENERAL	1			
	1			1
SECRETARIA GENERAL				
SECRETARIA GENERAL	1			
ABOGADO	1			
ANALISTA CONTRATACION PUBLICA	2			
AUXILIAR DE SERVICIOS	1			
UNIDAD DE SERVICIO AL CIUDADANO				
ASISTENTE ADM. SERVICIO CIUDADANO	3			
TECNICO SERVICIO AL CIUDADANO	1			
SALA DE CONCEJALES				
SECRETARIA DE DIRECCION	1			
AUXILIAR DE SERVICIOS	1			
ARCHIVO				
TECNICO DE ARCHIVO GENERAL	1			
	12			12
DIRECCION DE SINDICATURA				
DIRECTOR	1			
SECRETARIA DE DIRECCION	1			
ASISTENTE JURIDICO	2			
JEFE DE GESTION JURIDICA	1			
TECNICO JURIDICO	2			
ABOGADO	2			
SECRETARIO DE COACTIVAS	1			
SECRETARIO	2			
	12			12
AUDITORIA INTERNA				
DIRECTOR	1			
SECRETARIA DE DIRECCION	1			
AUDITOR	3			
	5			5
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y RR.HH.				
DIRECTOR	1			
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1			
ANALISTA DE RR.HH	1			

SECRETARIA DE DIRECCION	1			
ASISTENTE DE RR.HH	3			
TECNICO DE RR.HH	1			
TRABAJADORA SOCIAL	2			
PROVEEDURIA				
PROVEEDOR MUNICIPAL	1			
ASISTENTE DE ADQUISICIONES	1			
TECNICO DE ADQUISICIONES	1			
SERVICIOS GENERALES				
JEFE DE SERVICIOS GENERALES	1	CHOFER TIPO E	16	
AUXILIAR DE SERVICIOS	1	MECANICOS DE EQUIPO PESADO	2	
	15	AYUDANTES DE SERVICIOS MUNICIPALES	3	
		PEON DE SERVICIOS MUNICIPALES	21	
		MECANICO AUTOMOTRIZ	2	
		SUPERVISOR DE SERVICIOS MUNICIPALES	2	
		JEFE DE SERVICIOS MUNICIPALES	1	
		MAESTRO DE SERVICIOS MUNICIPALES	2	
			49	64
DIRECCIÓN FINANCIERA				
DIRECTOR	1			
TECNICO ADMINISTRATIVA	1			
UNIDAD DE PRESUPUESTO				
JEFE DE PRESUPUESTO	1			
ANALISTA FINANCIERO PRESUPUESTO	2			
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD				
CONTADOR GENERAL	1			
ANALISTA FINANCIERO	1			
TECNICO FINANCIERO	1			
TESORERÍA MUNICIPAL				
TESORERA MUNICIPAL	1			
ANALISTA FINANCIERO	1			
RECAUDADOR	11			
ASISTENTE FINANCIERO	1			
RENTAS Y FACTURACIÓN				
JEFE DE RENTAS Y FACTURACION	1			
ANALISTA FINANCIERO	4			
TECNICO FINANCIERO	1			
BODEGA				
GUARDALMACEN GENERAL	1			
TECNICO DE BODEGA	2			
	31			31
DIRECCIÓN DE AVALUOS Y CATASTROS				
DIRECTOR	1			
ANALISTA DE AVALUOS Y CATASTROS	1			
ASISTENTE DE AVALUOS Y CATASTROS	8			
TECNICO DE AVALUOS Y CATASTROS	2			
SECRETARIA DE DIRECCION	1			
UNIDAD DE REGISTRO DE ARRENDAMIENTO				

ANALISTA DE INQUILINATO	1		
ABOGADO	1		
TECNICO DE INQUILINATO	1		
	16		16
DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA			
DIRECTOR	1		
ANALISTA DE SISTEMAS 2	2		
ANALISTA DE SISTEMAS 1	3		
SECRETARIA DE DIRECCION	1		
	7		7
DIRECCIÓN DE SEGURIDAD			
DIRECTOR	1		
JEFE DE POLICIA MUNICIPAL	1		
ANALISTA DE RIESGOS	1		
ASISTENTE DE SEGURIDAD	1		
SECCIÓN POLICÍA			
INSPECTOR DE POLICIA MUNICIPAL	1		
POLICIA MUNICIPAL	30		
	35		35
EDUCACIÓN CULTURA DEPORTE Y RECREACIÓN			
DIRECTOR	1		
PSICOLOGA	1		
TECNICO DE DEPORTES	1		
ASISTENTE DE EDUCACIÓN Y CULTURA	1		
SECRETARIA DE DIRECCION	1		
TECNICO DE EDUCACION Y CULTURA	1		
BIBLIOTECARIO	3		
UNIDAD EDUCATIVA MUNICIPAL			
DIRECTOR UNIDAD EDUCATIVA	1		
DOCENTE	11		
RED INTEGRAL MUNICIPAL DE CENTROS DE EDUCACION INICIAL			
DOCENTE	12		
ASISTENTE DE EDUCACION	3		
AUXILIAR DE SERVICIOS	10		
DOCENTES A CONTRATO	2		
ASISTENTE DE EDUCACION A CONTRATO	8		
AUXILIAR DE SERVICIOS A CONTRATO	2		
	58		58
COMUNICACIÓN SOCIAL			
DIRECTOR	1		
ASISTENTE DE COMUNICACIÓN	2		
SECRETARIA DE DIRECCION	1		
JEFE DE PATRONATO MUNICIPAL	1		
AUXILIAR DE SERVICIOS	1		
ASISTENTE DE PROMOCION SOCIAL	1		
	7		7
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN			
DIRECTOR	1		

ASISTENTE DE PLANIFICACIÓN	1			
SECRETARIA DE DIRECCION	1			
COMISARIA DE CONSTRUCCIONES				
COMISARIO DE CONSTRUCCION	1	SUPERVISOR DE SERVICIOS MUNICIPALES	1	
SECRETARIA	1			
PARTICIPACIÓN CIUDADANA				
ANALISTA DE PLANIFICACION	1			
PROYECTOS				
JEFE DE PROYETOS	1			
DIBUJANTE	1			
ASISTENTE DE PROYECTOS	1			
ANALISTA DE PROYECTOS	2			
DEPARTAMENTO DE CONTROL URBANO				
JEFE DE CONTROL URBANO	1			
ANALISTA DE CONTROL URBANO 2	1			
ANALISTA DE CONTROL URBANO 1	4			
ASISTENTE DE CONTROL URBANO	1			
TECNICO DE CONTROL URBANO	1			
	19		1	20
DIRECCIÓN DE CONTROL AMBIENTAL				
DIRECTOR	1	PEON DE SERVICIOS MUNICIPALES	26	
ANALISTA DE CONTROL AMBIENTAL	1	AYUDANTES DE SERVICIOS MUNICIPALES	1	
ASISTENTE DE CONTROL AMBIENTAL	1	CHOFER TIPO E	1	
COMISARIO DE CONTROL AMBIENTAL	1			
TECNICO DE CONTROL AMBIENTAL	1			
SECRETARIA DE DIRECCION	1			
	6		28	34
DIRECCION DE SALUD PUBLICA				
DIRECTOR	1	CHOFER TIPO E	10	
MEDICO TRATANTE	2	PEON DE SERVICIOS MUNICIPALES	66	
SECRETARIA DE DIRECCION	1			
COMISARÍA DE SALUD E HIGIENE				
COMISARIO DE SALUD E HIGIENE	1			
INSPECTOR DE SALUD E HIGIENE	2			
ASISTENTE DE MERCADOS Y FERIAS	1			
DEPARTAMENTO DE DESECHOS SOLIDOS				
ANALISTA DE SALUD E HIGIENE	1			
	9		76	85
MERCADOS				
JEFE DE MERCADOS Y FERIAS	1	PEON DE SERVICIOS MUNICIPALES	4	
ASISTENTE DE SALUD E HIGIENE	1			
INSPECTOR DE SALUD E HIGIENE	2			
AUXILIAR DE SERVICIOS	1			
	5		4	9
CAMAL MUNICIPAL				
MEDICO VETERINARIO	3	PEON DE SERVICIOS MUNICIPALES	13	
ASISTENTE DE SALUD E HIGIENE	1	TECNICO DE SERVICIOS MUNICIPALES	1	
	4		14	18

CEMENTERIO				
JEFE DEL CEMENTERIO Y CAMAL MUNICIPAL	1	PEON DE SERVICIOS MUNICIPALES	4	
TECNICO DE SALUD E HIGIENE	2		4	
	3			7
DIRECCIÓN DE AGUA POTABLE				
DIRECTOR	1	PEON DE SERVICIOS MUNICIPALES	30	
JEFE DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	1	TECNICO DE SERVICIOS MUNICIPALES	8	
TECNICO DEL AGUA POTABLE	1	AYUDANTES DE SERVICIOS MUNICIPALES	9	
ASISTENTE DEL AGUA POTABLE Y ALCANTAR.	1	ALBAÑIL	5	
SECRETARIA DE DIRECCION	1	CHOFER TIPO E	2	
		JEFE DE SERVICIOS MUNICIPALES	1	
		SUPERVISOR DE SERVICIOS MUNICIPALES	1	
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN				
JEFE DE COMERCIALIZACION	1			
ANALISTA DE COMERCIALIZACION	2			
TECNICO DE COMERCIALIZACION	2			
DEPARTAMENTO DE ALCANTARILLADO				
JEFE DE ALCANTARILLADO	1	PEON DE SERVICIOS MUNICIPALES	26	
ANALISTA DE ALCANTARILLADO	1	ALBAÑIL	8	
	12		90	102
DIRECCIÓN DE OBRAS PUBLICAS				
DIRECTOR	1	ALBAÑIL	19	
ANALISTA DE OBRAS PUBLICAS	1	PEON DE SERVICIOS MUNICIPALES	10	
TECNICO ADMINISTRATIVA	1	MAESTRO DE SERVICIOS MUNICIPALES	4	
ASISTENTE DE OBRAS PUBLICAS	1	SUPERVISOR DE SERVICIOS MUNICIPALES	2	
		AYUDANTE DE SERVICIOS MUNICIPALES	1	
		CHOFER TIPO E	2	
DEPARTAMENTO DE CONSTRUCCIONES POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA				
ASISTENTE DE OBRAS PUBLICAS	1			
TECNICO DE OBRAS PUBLICAS	1			
DEPARTAMENTO DE VÍAS				
JEFE DE VIAS	1	PEON DE SERVICIOS MUNICIPALES	5	
ASISTENTE DE OBRAS PUBLICAS	1	AYUDANTE DE SERVICIOS MUNICIPALES	5	
		CHOFER TIPO E	5	
		OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA	12	
		SUPERVISOR DE SERVICIOS MUNICIPALES	1	
TOPOGRAFÍA				
TOPOGRAFO	2	AYUDANTE DE SERVICIOS MUNICIPALES	11	
		TECNICO DE SERVICIOS MUNICIPALES	1	
DEPARTAMENTO DE PARQUES Y JARDINES				
ASISTENTE DE PARQUES Y JARDINES	1	PEON DE SERVICIOS MUNICIPALES	17	
TECNICO DE PARQUES Y JARDINES	1	CHOFER TIPO E	2	
		AYUDANTE DE SERVICIOS MUNICIPALES	1	
		MAESTRO DE SERVICIOS MUNICIPALES	1	
DEPARTAMENTO DE COSTOS				
ANALISTA DE COSTOS	1			
TECNICO DE COSTOS	2			
	15		99	114

FISCALIZACION				
DIRECTOR	1			
SECRETARIA DE DIRECCION	1			
FISCALIZADOR	3			
TECNICO DE FISCALIZACION	1			
	6			6
DIRECCION DE TURISMO				
DIRECTOR	1			
ASISTENTE DE TURISMO	3			
TECNICO DE TURISMO 2	2			
TECNICO DE TURISMO 1	1			
SECRETARIA DE DIRECCION	1			
	8			8
DIRECCION DE TRANSPORTE				
DIRECTOR	1			
ANALISTA DE CONTROL AMBIENTAL	1			
ASISTENTE DE TRANSPORTES	1			
	3			3
TOTALES	293		365	658

ANEXO No. 2
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

El siguiente diccionario está traducido y adaptado de:

Munford, M., Peterson, N., & Childs, R. (1999). Basic and cross-functional skills. In Peterson, N., Mumford, M., Borman, W., Jeanneret, R., & Fleishman, E. (Eds.), An occupational information system for the 21st century: The development of O Net. (pp. 49-69). Washington: American Psychological Association; mismo que es utilizado por la SENRES.

Destreza Habilidad	Definición	Nivel	Ejemplos
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES Destrezas / Habilidades			
1. MONITOREO Y CONTROL	Evaluar cuán bien este algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto Medio Bajo	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional. - Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos. - Analiza y corrige documentos.
2. ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás mediante sugerencias institucionales.	Alto Medio Bajo	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias. - Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones. - Compara información sencilla para identificar problemas.
3. ASERTIVIDAD / FIRMEZA	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	Alto Medio Bajo	<ul style="list-style-type: none"> - Decir a un grupo social de poder que no es posible atender sus demandas. - Sancionar a un grupo de empleados que hicieron fracasar un proyecto. - Pedirle a un empleado que deje de llegar tarde al trabajo.
COMPETENCIAS DE GESTIÓN Destrezas / Habilidades			
4. APRENDIZAJE ACTIVO	Trabajar con material o información nueva y	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar trabajos de investigaciones que comparte

	comprender sus implicaciones o consecuencias.	Medio Bajo	con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como gente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnología. - Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. - Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos.
5. ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.	Alto Medio Bajo	- Utiliza herramientas y métodos nuevos para recabar, retener, manipular o distribuir nuevas formas de trabajar. - Utiliza propuestas alternativas que permitan el intercambio con clientes internos y externos, que presenten dificultades. - Aprender utilizando la observación un método diferente para cumplir con actividades.
6. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	Identificar la naturaleza de un problema.	Alto Medio Bajo	- Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias. - Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso. - Compara información sencilla para identificar problemas.
7. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	Conocer como localizar e identificar información esencial.	Alto Medio Bajo	- Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada. - Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos, etc.) - Busca información con un

			objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
8. ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Alto Medio Bajo	<ul style="list-style-type: none"> - Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso. - Clasifica y captura información técnica para consolidarlos. - Clasifica documentos para su registro.
9. GENERACIÓN DE IDEAS	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	Alto Medio Bajo	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales. - Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos. - Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
10. EVALUACIÓN DE IDEAS	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	Alto Medio Bajo	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar los probables resultados que generará un proyecto para combatir incidentes organizacionales. - Evaluar y seleccionar las sugerencias con el fin de proceder a su posible implementación. - Determinar el procedimiento a aplicar sobre actividades inherentes al cargo.
11. PLANIFICACIÓN	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	Alto Medio	<ul style="list-style-type: none"> - Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos. - Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.

		Bajo	- Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad de trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
12. EVALUACIÓN DE SOLUCIONES.	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	Alto Medio Bajo	- Revisar, evaluar y modificar la implementación de proyectos o planes organizacional. - Evaluar las mejoras después de implementar planes, programas o estrategias. - Identificar y corregir errores en actividades de complejidad baja.
13. PENSAMIENTO CONCEPTUAL	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.	Alto Medio Bajo	- Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización/ unidad o proceso/proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros. - Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo. - Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
14. PENSAMIENTO ANALÍTICO	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto Medio Bajo	- Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. - Analiza información sencilla. - Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados.

			Establece prioridades en las actividades que realiza.
15. IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS FUNDAMENTALES.	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.	Alto Medio Bajo	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización. - Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros. - Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO			
Destrezas / Habilidades			
16. PERCEPCIÓN SOCIAL (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	Alto Medio Bajo	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica. - Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica. - Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
17. TRABAJO EN EQUIPO	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto Medio Bajo	<ul style="list-style-type: none"> - Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es que es un referente en el manejo de equipos de trabajo en equipo con otras áreas de la organización. - Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás. Cooperar. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. - Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene

			informados a los demás. Comparte información.
18. ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alto Medio Bajo	- Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas. - Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros. - Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
19. JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	Alto Medio Bajo	- Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución. - Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa. - Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
20. ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS.	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	Alto Medio Bajo	- Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo. - Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales. - Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.
21. MANEJO DEL TIEMPO	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	Alto Medio Bajo	- Estimar el tiempo que requerirán un grupo de científicos para trabajar en varios proyectos. - Repartir el tiempo de los subalternos en proyectos de la siguiente semana. - Mantener un calendario mensual

			de citas.
22. MANEJO DE RECURSOS.	Determinar cómo se debe administrar los recursos financieros, humanos, tecnológico para desarrollar el trabajo óptimamente.	Alto Medio Bajo	- Planificar y aprobar la administración de los diversos recursos. - Coordinar la administración de los recursos pertinentes a corto plazo. - Establecer parámetros de seguimiento y cumplimiento de la administración de recursos.
COMPETENCIAS TECNICAS Destrezas / Habilidades			
23. Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.	Alto Medio Bajo	- Identificar el sistema de control requerido para mantenimientos - Sugerir cambios en un programa de mantenimiento preventivo y/o correctivo - Seleccionar esquemas de trabajo operativo.
24. Paquetes Utilitarios	Ejecutar paquetes informáticos y/o utilitarios en las labores cotidianas de trabajo.	Alto Medio Bajo	- Excelente ejecución de los todos los programas Microsoft. - Buen manejo de todos los programas Microsoft. - Nivel básico de todos los programas de Microsoft.
25. Diseño de Formulas Poli nómicas	Diseño de ecuaciones que permitan un correcto calculo y/o actualización de costos de las diversas obras ejecutadas por la municipalidad.	Alto Medio Bajo	- Aplicación total de las formulas en la actualización de costos unitarios. - Aplicación mediana en la actualización de formulas. - Baja aplicación de las formulas poli nómicas.
26. Diseño de presupuestos	Diseño de presupuestos de acuerdo a las políticas institucionales con su correspondiente seguimiento.	Alto Medio Bajo	- Diseño total de presupuestos y su aplicación en las diferentes direcciones. - Aplicación mediana en el diseño de presupuestos. - Baja aplicación y diseño en el diseño de presupuestos.
27. Diseño de proyectos	Diseño de proyectos viables de acuerdo a la planificación anual de la municipalidad.	Alto Medio Bajo	- Diseño y aplicación total en desarrollo de proyectos viables. - Diseño y aplicación mediana en el desarrollo de proyectos institucionales. - Baja aplicación y diseño de proyectos.
28. Ley de Contratación Pública	Conocimiento de la ley y reglamento de Contratación Publica vigentes a la fecha.	Alto Medio	- Responsable de procesos de contratación pública sea estas obras, bienes o servicios. - Apoyo administrativo en los

		Bajo	<p>procesos de contratación pública.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoyo operativo en procesos de adquisiciones y/o contratación pública.
29. Procesos Administrativos y/o Técnicos	Conocimiento y aplicación de procesos, subprocesos, actividades y tareas administrativos y/o técnicos de las diversas direcciones.	Alto Medio Bajo	<ul style="list-style-type: none"> - Excelente conocimientos y aplicación de los todos los procesos administrativos y/o técnicos. - Buen manejo de conocimientos y aplicación de los todos los procesos administrativos y/o técnicos. - Nivel básico de conocimientos y aplicación de los todos los procesos administrativos y/o técnicos.
30. Autocad	Aplicación del programa informático en la elaboración de planos.	Alto Medio Bajo	<ul style="list-style-type: none"> - Excelente ejecución y conocimiento del programa de AUTOCAD. - Buen manejo en la ejecución y conocimiento del programa de AUTOCAD. - Nivel básico en la ejecución y conocimiento del programa de AUTOCAD.
31. Normas técnicas y/o Ordenanzas Municipales	Conocimiento y aplicación de normas y/o ordenanzas vigentes en los procesos administrativos y/o técnicos.	Alto Medio Bajo	<ul style="list-style-type: none"> - Excelente aplicación y conocimiento de normas técnicas y/o ordenanzas. - Buen manejo en la aplicación y conocimiento de normas técnicas y/o ordenanzas. - Nivel básico en la aplicación y conocimiento de normas técnicas y/o ordenanzas.
32. Leyes, Normativas legales jurídicas.	Aplicación de leyes pertinentes en procesos administrativos y/o técnicos.	Alto Medio Bajo	<ul style="list-style-type: none"> - Excelente aplicación y conocimiento de leyes, normativas legales. - Buen manejo en la aplicación y conocimiento de leyes, normativas legales. - Nivel básico en la aplicación y conocimiento de leyes, normativas legales.

ANEXO No. 3
MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES



ILUSTRE MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	TÉCNICO DE COSTOS	Código de la Posición:	
------------------------	-------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	OBRAS PÚBLICAS	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4
Departamento:		Número de Ocupantes	1
Unidad:	COSTOS	Denominación de Cargo:	TÉCNICO DE COSTOS
Familia Ocupacional:	ASISTENTE PROFESIONAL/TÉCNICO	Grado:	6

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	TÉCNICO
Especialización:	SISTEMAS, INGENIERÍA CIVIL, ARQUITECTURA, AFINES.
Expertis:	AL MENOS UN AÑO

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	APOYAR A LOS PROCESOS TÉCNICOS DE DISEÑO Y/O ACTUALIZACIÓN DE PRECIOS UNITARIOS EN LOS DIVERSOS PROYECTOS PROPUESTOS Y/O EJECUTADOS EN LA DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS
--------------------------	---

Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	Actualizar permanentemente precios y/o costos de maquinaria, mano de obra, materiales e insumos	5	4	2	13
2	Cotizar vía Internet o correo electrónico maquinaria, materiales e insumos	4	2	2	8
3	Realizar consultas electrónicas con diferentes instituciones del Estado y/o privadas	4	2	2	8
4	Realizar especificaciones técnicas de materiales, insumos, maquinaria	5	3	3	14
5	Realizar ingresos preliminares de presupuestos para los distintos proyectos ejecutados por la Dirección de Obras Públicas	5	3	3	14

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO / CONTROL	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN
2	EVALUACIÓN DE IDEAS	MEDIO	CAPACITACIÓN
3	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	ALTO	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
2	DISEÑO DE FÓRMULAS POLINÓMICAS	ALTO	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	DISEÑO DE PRESUPUESTOS	ALTO	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	MEDIO	CAPACITACIÓN
2	ORIENTACIÓN/ ASESORAMIENTO	ALTO	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN



MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	TÉCNICO DE OO.PP	Código de la Posición:	
------------------------	------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	OBRAS PÚBLICAS	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4
Departamento:		Número de Ocupantes	2
Unidad:	ADMINISTRACIÓN DIRECTA	Denominación de Cargo:	TÉCNICO DE OO.PP
Familia Ocupacional:	ASISTENTE PROFESIONAL/TÉCNICO	Grado:	6

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	TÉCNICO
Especialización:	INGENIERÍA CIVIL, ARQUITECTURA, AFINES.
Expertis:	AL MENOS UN AÑO

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	ELABORAR, REGISTRAR Y CONTROLAR LAS DIVERSAS OBRAS QUE SE EJECUTAN POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA EN LA DIRECCIÓN DE OO.PP				
Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	Elaborar planillas de trabajadores, solicitudes de compra, requisiciones de bodega y liquidaciones	5	3	2	11
2	Elaborar órdenes de trabajo para inicios de obras y/o reparaciones	3	4	3	15
3	Liquidar obras por administración directa	2	4	4	18
4	Ejecutar inspecciones de acuerdo a la ejecución de obras	3	2	3	9
5	Ingresar y egresar materiales de bodega	4	3	1	7
6	Controlar el gasto de presupuestos de materiales por administración directa	5	3	3	14
7	Elaborar informes diarios, semanales, mensuales por administración directa	5	2	3	11
8	Controlar y distribuir el personal operativo en las diferentes obras	5	3	2	11

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO / CONTROL	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN
2	EVALUACIÓN DE IDEAS	MEDIO	CAPACITACIÓN
3	IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	MEDIO	CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TECNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	ALTO	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
2	DISEÑO DE FÓRMULAS PROYECTOS	ALTO	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	DISEÑO DE PRESUPUESTOS	ALTO	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	MEDIO	CAPACITACIÓN
2	ORIENTACIÓN/ ASESORAMIENTO	ALTO	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS	BAJO	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN



MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	TÉCNICO DE PARQUES Y JARDINES	Código de la Posición:	
------------------------	-------------------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	OBRAS PÚBLICAS	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4
Departamento:		Número de Ocupantes	1
Unidad:	PARQUES Y JARDINES	Denominación de Cargo:	TÉCNICO DE PARQUES Y JARDINES
Familia Ocupacional:	ASISTENTE PROFESIONAL/TÉCNICO	Grado:	6

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	TÉCNICO
Especialización:	AGROPECUARIO, AFINES
Expertis:	AL MENOS UN AÑO

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	CONTROLAR LA PRODUCCIÓN DE ESPECIES VEGETALES, ORNAMENTALES Y FORESTALES PRODUCIDAS EN EL VIVERO MUNICIPAL				
Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	PRODUCIR ESPECIES ORNAMENTALES, VEGETALES Y FORESTALES	5	3	4	17
2	DISEÑAR PROYECTOS DE ARBORIZACIÓN, PARQUES Y JARDINES	2	3	3	11
3	ACUERDO A LOS DIFERENTES REQUERIMIENTOS	4	3	2	10
4	ELABORAR INFORMES DE CONTROL DE PERSONAL OPERATIVO	5	2	2	9

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN
2	EVALUACIÓN DE IDEAS	MEDIO	CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TECNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PRO EXCEL	ALTO	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
2	DISEÑO DE FÓRMULAS PROYECTOS	ALTO	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	DISEÑO DE PRESUPUESTOS	ALTO	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	MEDIO	CAPACITACIÓN
2	ORIENTACIÓN/ ASESORAMIENTO	ALTO	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN



MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	Código de la Posición:	
------------------------	------------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	OBRAS PÚBLICAS	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4
Departamento:		Número de Ocupantes	1
Unidad:		Denominación de Cargo:	TÉCNICO ADMINISTRATIVO
Familia Ocupacional:	ASISTENTE PROFESIONAL/TÉCNICO	Grado:	6

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	TÉCNICO
Especialización:	ADMINISTRACIÓN, COMERCIAL, CIVIL, AFINES
Expertis:	AL MENOS UN AÑO

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	ELABORAR, REGISTRAR Y CONTROLAR LOS DIVERSOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EJECUTADOS EN LA DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS
--------------------------	--

Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	Apoyar en procesos de contratación de obras públicas	5	3	2	11
2	Elaborar informes mensuales y anuales de las actividades de la Dirección	2	2	3	8
3	Controlar y registrar documentación interna de la Dirección	5	2	3	11
4	Actualizar y mantener cuadro de saldos del plan de inversiones	5	4	3	17
5	Apoyar en informes técnicos para Comisiones	4	3	3	13
6	Manejar el sistema REGYCOM	5	2	2	9
7	Realizar cuadros comparativos de concursos públicos	5	3	3	14

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO / CONTROL	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN
2	EVALUACIÓN DE IDEAS	MEDIO	CAPACITACIÓN
3	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
2	LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	PROCESOS ADMINISTRATIVOS / TÉCNICOS	ALTA	CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	MEDIO	CAPACITACIÓN
2	ORIENTACIÓN/ ASESORAMIENTO	ALTO	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS	MEDIO	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN



MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	TOPÓGRAFO	Código de la Posición:	
------------------------	-----------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	OBRAS PÚBLICAS	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4
Departamento:		Número de Ocupantes:	2
Unidad:	TOPOGRAFÍA	Denominación de Cargo:	TOPÓGRAFO
Familia Ocupacional:	ASISTENTE PROFESIONAL/TÉCNICO	Grado:	6

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	TÉCNICO
Especialización:	TOPOGRAFÍA, CIVIL, AFINES
Expertis:	AL MENOS UN AÑO

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	REALIZAR LEVANTAMIENTOS TOPOGRÁFICOS, REPLANTEOS VIALES DE LOS DIVERSOS PROYECTOS DISEÑADOS Y/O EJECUTADOS EN LA DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS				
Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	Realizar y actualizar levantamientos topográficos	4	3	3	13
2	Ingresa y colocar datos de los terrenos levantados al sistema	5	3	3	14
3	Avastecer datos para el replanteo y líneas de fábrica	4	3	2	10
4	Recavar datos para ampliación y prolongación de vías	2	4	4	18
5	Proporcionar datos técnicos para la Jefatura de Obras Civiles	5	3	2	11

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO/CONTROL	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN
2	ORGANIZACIÓN DE INFORMACIÓN	MEDIO	CAPACITACIÓN
3	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TECNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
2	AUTOCAD	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	MEDIO	CAPACITACIÓN
2	ORIENTACIÓN/ ASESORAMIENTO	ALTO	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN



MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	ASISTENTE DE OO.PP	Código de la Posición:	
------------------------	--------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	OBRAS PÚBLICAS	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 1
Departamento:		Número de Ocupantes	1
Unidad:	TOPOGRAFÍA	Denominación de Cargo:	ASISTENTE DE OO.PP
Familia Ocupacional:	ASISTENTE PROFESIONAL/TÉCNICO	Grado:	7

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	SUPERIOR
Especialización:	CIVIL, ARQUITECTURA, AFINES
Experiencia:	AL MENOS 2 AÑOS

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	REALIZAR CÁLCULOS, DIBUJOS Y ABASTECER DE INFORMACIÓN A LA UNIDAD DE TOPOGRAFÍA Y EXPROPIACIONES PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS TÉCNICOS
--------------------------	---

Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	directa	5	4	3	17
2	Direccionar técnicamente las construcciones de obras por	5	4	1	9
3	Organizar personal operativo para la ejecución de obras por administración	5	3	2	11
4	Coordinar listas de materiales y herramientas de trabajo para la ejecución de obras	5	4	2	13
5	Apoyar en la elaboración del presupuesto trimestral y anual de obras por administración directa	1	3	4	13
6	Realizar inspecciones técnicas de las diversas obras ejecutadas	5	3	2	11
7	Realizar informes técnicos y de presupuestos de las diversas inspecciones	4	3	2	10

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO/CONTROL	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	PLANIFICACIÓN	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TECNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	PROCESOS ADMINISTRATIVOS/TÉCNICOS	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	ORIENTACIÓN/ASESORAMIENTO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN



MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	ASISTENTE DE O.O.P.P	Código de la Posición:	
------------------------	----------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	OBRAS PÚBLICAS	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 2
Departamento:		Número de Ocupantes:	1
Unidad:	ADMINISTRACIÓN DIRECTA	Denominación de Cargo:	ASISTENTE DE O.O.P.P
Familia Ocupacional:	ASISTENTE PROFESIONAL/TÉCNICO	Grado:	8

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	SUPERIOR
Especialización:	INGENIERÍA CIVIL, ARQUITECTURA, AFINES
Experiencia:	AL MENOS 2 AÑOS

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	DIRIGIR, CONTROLAR TÉCNICAMENTE LAS OBRAS EJECUTADAS POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA EN LOS DIVERSOS PROYECTOS EJECUTADOS EN LA DIRECCIÓN DE O.O.P.P
--------------------------	---

Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	INGRESO DE MATERIALES AL SISTEMA	5	3	2	11
2	CONTROL Y DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL EN DIFERENTES FRENTES DE TRABAJO	5	3	2	11
3	ELABORAR SOLICITUDES DE Y REQUERIMIENTOS DE MATERIALES	5	4	2	13
4	ELABORAR INFORMES TÉCNICOS DE INSPECCIONES Y/O LIQUIDACIONES	5	3	3	14
5	INGRESAR Y EGRESAR MATERIALES A BODEGA	4	3	1	7
6	ELABORAR PRESUPUESTOS DE OBRAS	3	3	3	12
7	ELABORAR ORDENES DE TRABAJO PARA LA EJECUCIÓN DE OBRAS	3	4	3	15

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO/CONTROL	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PRO EXCEL	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES	ALTA	SELECCIÓN / CAPACITACIÓN
3	PROCESOS ADMINISTRATIVOS/TÉCNICOS	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	ORIENTACIÓN/ASESORAMIENTO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN



MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	ASISTENTE DE PARQUES Y JARDINES	Código de la Posición:	
------------------------	---------------------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	OBRAS PÚBLICAS	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 2
Departamento:		Número de Ocupantes:	1
Unidad:	PARQUES Y JARDINES	Denominación de Cargo:	ASISTENTE DE PARQUES Y JARDINES
Familia Ocupacional:	ASISTENTE PROFESIONAL/TÉCNICO	Grado:	8

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	SUPERIOR
Especialización:	AGROPECUARIO, AFINES
Expertis:	AL MENOS 2 AÑOS

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	SUPERVISAR, DISEÑAR Y ESTABLECER LINEAMIENTOS DE ORDENAMIENTO DE ÁREAS VERDES Y SU MANTENIMIENTO EN PARQUES Y JARDINES DEL CANTÓN.
--------------------------	--

Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	Distribuir y controlar personal operativo en la ejecución de las diversas tareas	5	3	2	11
2	Supervisar el desarrollo del vivero municipal para la producción de plantas	4	3	2	10
3	Planificar el mantenimiento de la maquinaria del departamento de parques	3	4	1	7
4	Analizar costos e ingresos generados por el departamento	2	4	3	14
5	Supervisar convenios con empresas para mantenimiento de parques y jardines	1	4	3	13
6	Planificar mantenimientos preventivos y correctivos del parque automotor	5	4	3	17
7	Supervisar y controlar el consumo de	5	4	2	13
8	Distribuir vehículos para las diferentes	5	3	3	14

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO/CONTROL	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	GENERACIÓN DE IDEAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TECNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	PROCESOS ADMINISTRATIVOS/TÉCNICOS	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	ORIENTACIÓN/ASESORAMIENTO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN



MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	ANALISTA DE COSTOS	Código de la Posición:	
------------------------	--------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	OBRAS PÚBLICAS	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 3
Departamento:		Número de Ocupantes	1
Unidad:	COSTOS	Denominación de Cargo:	ANALISTA DE COSTOS
Familia Ocupacional:	ANALISTA	Grado:	9

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	SUPERIOR
Especialización:	INGENIERÍA CIVIL, ARQUITECTURA, AFINES
Expertis:	AL MENOS 4 AÑOS

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	ELABORAR INFORMACIÓN PARA PRESUPUESTOS DE OBRAS, ASÍ COMO REAJUSTE DE PRECIOS PARA LOS PROYECTOS EJECUTADOS EN LA DIRECCIÓN DE OO.PP
--------------------------	--

Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	Diseñar y analizar precios unitarios para las diversas obras ejecutadas	5	4	3	17
2	Elaborar presuesto de obras	5	3	3	14
3	Ejecutar fórmulas polinómicas en los diversos proyectos ejecutados	3	3	4	15
4	Actualizar planillas de preajustes de precios de los diversos proyectos	4	2	3	10
5	Realizar informes técnicos requeridos para la implementación de los diversos proyectos	3	4	3	15
6	Investigar y solicitar cotizaciones de insumos y/o materiales para análisis de precios unitarios	5	3	2	11

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO/CONTROL	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	GENERACIÓN DE IDEAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	EVALUACIÓN DE IDEAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	MANEJO DEL TIEMPO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	ORIENTACIÓN/ASESORAMIENTO	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN



MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	ANALISTA DE OBRAS PÚBLICAS	Código de la Posición:	
------------------------	----------------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	OBRAS PÚBLICAS	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 4
Departamento:	VÍAS	Número de Ocupantes	1
Unidad:		Denominación de Cargo:	ANALISTA DE OO.PP
Familia Ocupacional:	ANALISTA	Grado:	10

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	SUPERIOR
Especialización:	INGENIERÍA CIVIL, AFINES
Expertis:	AL MENOS 5 AÑOS

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	PROGRAMAR, APROBAR, COORDINAR Y SUPERVISAR LOS DIVERSOS PRESUPUESTOS EN LOS PROYECTOS EJECUTADOS DEL DEPARTAMENTO DE VÍAS EN LA DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS				
Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	ATENDER A LA COMUNIDAD EN REFERENCIA A REQUERIMIENTOS Y/O INQUIETUDES	5	3	3	14
2	DISTRIBUIR MAQUINARIA EN LOS DIFERENTES FRENTE DE TRABAJO	5	4	3	17
3	SUPERVISAR TRABAJOS POR ADMINISTRACION DIRECTA Y/O CONTRATISTAS	5	3	3	14
4	DISTRIBUIR TAREAS Y ACTIVIDADES PARA EL AREA DE TOPOGRAFIA	5	2	2	9
5	ELABORAR INFORMES TECNICOS	5	3	2	11
6	DISEÑO DE VIAS	4	3	3	13

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO/CONTROL	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	EVALUACIÓN DE IDEAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	PLANIFICACIÓN	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TECNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	MANEJO DE RECURSOS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	MANEJO DEL TIEMPO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN



MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	JEFE DE VÍAS	Código de la Posición:	
------------------------	--------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	OBRAS PÚBLICAS	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 6
Departamento:	VÍAS	Número de Ocupantes	1
Unidad:		Denominación de Cargo:	JEFE DE VÍAS
Familia Ocupacional:	JEFES	Grado:	12

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	SUPERIOR
Especialización:	INGENIERÍA CIVIL, AFINES
Expertis:	AL MENOS 6 AÑOS

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	PLANIFICAR, COORDINAR, SUPERVISAR LOS DIVERSOS TRABAJOS EJECUTADOS EN EL DEPARTAMENTO DE VÍAS, ASÍ COMO EL DISEÑO DE ESTAS				
Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	Atender y ver factibilidad de requerimientos de la ciudadanía en referencia a la ejecución de obras	5	4	3	17
2	Planificar y distribuir maquinaria municipal en los diversos proyectos	5	4	3	17
3	Elaborar informe técnicos para la Dirección	5	3	2	11
4	Coordinar y controlar a contratistas en los diversos proyectos	5	5	3	20
5	Diseñar vialidad en auto cad para fundicione de bordillos, colocación de base y sub base	4	3	3	13

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO/CONTROL	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	GENERACIÓN DE IDEAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	PLANIFICACIÓN	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
5	EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TECNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	LEYES PERTINENTES, NORMATIVA LEGAL	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	MANEJO DEL TIEMPO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
5	MANEJO DE RECURSOS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN



MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	TÉCNICO DE COMERCIALIZACIÓN	Código de la Posición:	
------------------------	-----------------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	AGUA POTABLE, ALC. Y COM.	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3
Departamento:	COMERCIALIZACIÓN	Número de Ocupantes	2
Unidad:		Denominación de Cargo:	TÉCNICO DE COMERCIALIZACIÓN
Familia Ocupacional:	ASISTENTE PROFESIONAL/TÉCNICO	Grado:	5

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	SUPERIOR
Especialización:	SANITARIO, CIVIL, INFORMÁTICA, AFINES
Experiencia:	AL MENOS 1 AÑO

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	APOYO EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS TECNOLÓGICOS DE COMERCIALIZACIÓN EN VENTANILLAS ASÍ COMO ATENCIÓN A CLIENTES EXTERNOS
--------------------------	---

Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	Procesar y entregar a clientes externos duplicados de facturas de agua potable	5	3	2	11
2	Emitir certificaciones de no adeudar a la Municipalidad por parte de clientes	5	2	2	9
3	Receptar y analizar lecturas de consumo de agua potable	5	3	3	14
4	Analizar e inspeccionar solicitudes de servicio de agua potable y alcantarillado	4	3	3	13
5	Analizar documentación para procesar bajas de títulos de acometidas v/o	2	4	3	14
6	Realizar informes técnicos para dar soluciones a reclamos de usuarios	2	3	3	11

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO/CONTROL	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN
2	IDENTIFICACIÓN PROBLEMAS	MEDIO	CAPACITACIÓN
3	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
2	NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	DISEÑO DE PROYECTOS	MEDIO	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	MEDIO	CAPACITACIÓN
2	ORIENTACIÓN/ ASESORAMIENTO	ALTO	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	PERCEPCIÓN SOCIAL	MEDIO	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN



ILUSTRE MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	SECRETARIA DIRECCIÓN	Código de la Posición:	
------------------------	----------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	AGUA POTABLE, ALC. Y COM.	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3
Departamento:		Número de Ocupantes	1
Unidad:		Denominación de Cargo:	SECRETARIA DIRECCIÓN
Familia Ocupacional:	ASISTENTE PROFESIONAL/TÉCNICO	Grado:	5

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	TÉCNICO
Especialización:	SECRETARIADO EJECUTIVO
Expertis:	AL MENOS 1 AÑO

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	APOYO A LA DIRECCIÓN EN ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SECRETARIALES EN TODOS LOS PROCESOS EJECUTADOS EN LA MISMA
--------------------------	--

Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	Elaborar cuadros técnicos comparativos para órdenes de trabajo de acuerdo a las ordenanzas pertinentes	4	3	3	13
2	Consolidar información de indicadores de gestión de la Dirección	2	3	3	11
3	Elaborar carpetas de documentación técnica para la presentación de proyectos	4	4	2	13
4	Coordinar con las diversas jefaturas de la Dirección para el requerimiento de	5	3	2	11
5	Controlar insumos químicos que se utilizan en la potabilización del agua en	3	3	2	9

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO/CONTROL	MEDIO	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	MEDIA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
2	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TECNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PROCESOS ADMINISTRATIVOS/ TÉCNICOS	ALTO	CAPACITACIÓN
3	PROCESOS ADM. Y/O TÉCNICOS	MEDIO	CAPACITACIÓN
4	NORMAS TÉCNICAS Y/O ORDENANZAS	MEDIO	CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PERCEPCIÓN SOCIAL	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	TRABAJO EN EQUIPO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN



MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	TÉCNICO DE AGUA POTABLE	Código de la Posición:	
------------------------	-------------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	AGUA POTABLE, ALC. Y COM.	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4
Departamento:	AGUA POTABLE	Número de Ocupantes	1
Unidad:		Denominación de Cargo:	TÉCNICO DE AGUA POTABLE
Familia Ocupacional:	ASISTENTE PROFESIONAL/TÉCNICO	Grado:	6

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	SUPERIOR
Especialización:	SANITARIO, CIVIL, AFINES
Experiencia:	AL MENOS 1 AÑO

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	EJECUTAR PROCESOS TECNOLÓGICOS EN REFERENCIA A LA LOGÍSTICA Y ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES Y/O INSUMOS QUE SE REQUIEREN EN LOS MISMOS
--------------------------	---

Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	Registrar medidores de agua potable de usuarios	4	3	3	13
2	Realizar registros y control de materiales y/o insumos que se utilizan en los procesos de agua potable	5	2	2	9
3	Efectuar requisiciones de materiales y de insumos solicitado por la Jefatura	5	3	2	11
4	Proyectar inventarios de stock de seguridad de insumos y/o materiales	4	3	3	13
5	Apoyar en la logística de la unidad de acuerdo a las necesidades de obras y/o proyectos	5	2	2	9

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO/CONTROL	MEDIO	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN
2	EVALUACIÓN DE IDEAS	MEDIO	CAPACITACIÓN
3	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	MEDIO	CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
2	NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	PROCESOS ADM. Y/O TÉCNICOS	MEDIO	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	MEDIO	CAPACITACIÓN
2	ORIENTACIÓN/ ASESORAMIENTO	ALTO	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN



MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	ASISTENTE DE AGUA POTABLE Y ALC.	Código de la Posición:	
------------------------	----------------------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	AGUA POTABLE, ALC. Y COM.	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 2
Departamento:		Número de Ocupantes:	1
Unidad:		Denominación de Cargo:	ASISTENTE DE AGUA POTABLE Y ALC.
Familia Ocupacional:	ASISTENTE PROFESIONAL/TÉCNICO	Grado:	8

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	SUPERIOR
Especialización:	ADMINISTRACIÓN, COMERCIAL, GESTIÓN EMPRESARIAL, AFINES
Expertis:	AL MENOS 3 AÑOS

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	REALIZAR Y SUPERVISAR PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE COMERCIALIZACIÓN Y DE ALCANTARILLADO, ASÍ COMO IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CARTERA O SU RECUPERACIÓN
--------------------------	---

Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	Procesar y entregar a clientes externos duplicados de facturas de agua potable	5	3	2	11
2	Emitir certificaciones de no adeudar a la Municipalidad por parte de clientes	5	2	2	9
3	Receptar y analizar lecturas de consumo de agua potable	5	3	3	14
4	Analizar e inspeccionar solicitudes de servicio de agua potable y alcantarillado	4	3	3	13
5	Analizar documentación para procesar bajas de títulos de acometidas y/o medidores	2	4	3	14
6	Realizar informes técnicos para dar soluciones a reclamos de usuarios	2	3	3	11
7	Controlar y realizar el seguimiento correspondiente de los diversos proyectos de inversión de agua potable y	5	4	3	17

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO/CONTROL	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y/O TÉCNICOS	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	PERCEPCIÓN SOCIAL	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN



MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	ANALISTA DE COMERCIALIZACIÓN	Código de la Posición:	
------------------------	------------------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	AGUA POTABLE, ALC. Y COM.	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 3
Departamento:		Número de Ocupantes	2
Unidad:		Denominación de Cargo:	ANALISTA DE COMERCIALIZACIÓN
Familia Ocupacional:	ANALISTA	Grado:	9

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	SUPERIOR
Especialización:	COMERCIAL, SISTEMAS, ADMINISTRACIÓN, AFINES
Expertis:	AL MENOS 3 AÑOS

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	DISEÑAR E IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS Y/O PROCEDIMIENTOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DEL AGUA POTABLE EN EL CANTÓN
--------------------------	--

Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	Ingresar lecturas de consumo de agua potable para el procesamiento de	5	4	3	17
2	Actualizar datos de usuarios en el	4	3	3	13
3	Elaborar reportes técnicos de períodos de consumo mensual de agua potable	2	4	4	18
4	Realizar impresión de cartillas de agua potable para la facturación	2	4	3	17
5	Realizar cuadros estadísticos de consumos y otros de agua potable	2	3	3	11
6	Obtener históricos de consumos y/o valores para depuración de lecturas	2	4	3	14
7	Realizar informes de recuperación de cartera vencida	2	4	2	10

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO/CONTROL	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	GENERACIÓN DE IDEAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	MANEJO DEL TIEMPO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN



MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	ANALISTA DE ALCANTARILLADO	Código de la Posición:	
------------------------	----------------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	AGUA POTABLE, ALC. Y COM.	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 3
Departamento:		Número de Ocupantes:	1
Unidad:		Denominación de Cargo:	ANALISTA DE ALCANTARILLADO
Familia Ocupacional:	ANALISTA	Grado:	9

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	SUPERIOR
Especialización:	CIVIL, HIDROSANITARIO, AFINES
Expertis:	AL MENOS 3 AÑOS

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	DISEÑAR PROYECTOS DE ALCANTARILLADO ENCAMINADOS A MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS HABITANTES DEL CANTÓN RUMIÑAHUI, ASÍ COMO BUSCAR EL FINANCIAMIENTO
--------------------------	--

Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	Supervisar la ejecución de los diversos proyectos de alcantarillado ejecutados por la Dirección	5	4	3	17
2	Supervisar cambios de redes que están en ejecución	5	3	3	14
3	Coordinar y planificar trabajos de topografía para nuevos proyectos	4	3	3	13
4	Evaluar los avances de los diversos proyectos ejecutados	2	4	3	14
5	Diseñar proyectos para solicitar financiamiento de organismos nacionales y/o internacionales	1	5	4	21
6	Realizar informes técnicos de inspección de obras y/o pruebas de redes	3	3	3	12
7	Realizar seguimiento de trámites internos para el pago de planillas a organismos	4	4	3	16

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO/CONTROL	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	GENERACIÓN DE IDEAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	PLANIFICACIÓN	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	DISEÑO DE PROYECTOS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	MANEJO DEL TIEMPO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN



MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	Código de la Posición:	
------------------------	--------------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	AGUA POTABLE, ALC. Y COM.	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 5
Departamento:		Número de Ocupantes	1
Unidad:		Denominación de Cargo:	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN
Familia Ocupacional:	JEFE	Grado:	11

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	SUPERIOR
Especialización:	ECONOMÍA, COMERCIAL, ADMINISTRACIÓN, AFINES
Expertis:	AL MENOS 5 AÑOS

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	PLANIFICAR, DISEÑAR, SUPERVISAR Y EJECUTAR PROCEDIMIENTOS DE COMERCIALIZACIÓN EN AGUA POTABLE EN LA DIRECCIÓN
--------------------------	---

Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	Aprobar y verificar el catastro de usuarios para la emisión mensual de cartas de agua potable	5	5	3	20
2	Supervisar los procesos de facturación de agua potable	5	4	3	17
3	Analizar, actualizar y fijar tarifas del costo del servicio de agua potable	1	5	4	21
4	Realizar informes económicos de cumplimiento de metas al Banco del	2	5	4	22
5	Ejecutar bajas de reclamos de usuarios en el sistema de agua potable	2	5	4	22
6	Coordinar procesos de agua potable con la Dirección Financiera	2	3	3	11
7	Verificar en el sistema de recaudación ingreso de nuevos usuarios	5	3	2	11
8	Emitir suspensiones y/o reconexiones del servicio de agua potable a usuarios	5	3	2	11

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO/CONTROL	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	GENERACIÓN DE IDEAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	PLANIFICACIÓN	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
5	EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TECNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	LEYES NORMATIVAS LEGALES	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
5	DISEÑO DE PROYECTOS	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	MANEJO DEL TIEMPO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
5	MANEJO DE RECURSOS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN



MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	JEFE DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Código de la Posición:	
------------------------	-----------------------------------	------------------------	--

- DATOS DE LA POSICION

Dirección:	AGUA POTABLE, ALC. Y COM.	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 6
Departamento:		Número de Ocupantes	1
Unidad:		Denominación de Cargo:	JEFE DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO
Familia Ocupacional:	JEFE	Grado:	12

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	SUPERIOR
Especialización:	INGENIERÍA CIVIL, HIDROSANITARIO, AFINES
Expertis:	AL MENOS 7 AÑOS

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	PLANIFICAR, DISEÑAR, SUPERVISAR Y EJECUTAR PROCEDIMIENTOS DE MANTENIMIENTO Y OPERACIÓN DE LA RED DE AGUA POTABLE
--------------------------	--

Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	Coordinar y programar reparaciones de fugas en todo el sistema de agua potable del Cantón	4	5	3	19
2	Coordinar el tratamiento de agua potable y cloración	5	5	3	20
3	Optimizar el servicio de agua potable en toda la red del Cantón y su	5	4	4	21
4	Realizar mantenimiento correctivo y o preventivo de las redes de agua potable	2	5	5	27
5	Rediseñar redes de agua potable	4	4	5	24
6	Supervisar mantenimiento correctivo y preventivo de las diversas estaciones de	4	4	3	16
7	Coordinar la ejecución de obras por administración directa	5	4	3	17
8	Supervisar trabajos por contrato de agua potable y pruebas hidroestáticas	4	4	3	16

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO/CONTROL	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	GENERACIÓN DE IDEAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	PLANIFICACIÓN	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
5	EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TECNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	LEYES NORMATIVAS LEGALES	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
5	DISEÑO DE PRESUPUESTOS	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
6	DISEÑO DE PROYECTOS	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	MANEJO DEL TIEMPO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
5	MANEJO DE RECURSOS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN



MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	JEFE TÉCNICO DE ALCANTARILLADO	Código de la Posición:	
------------------------	--------------------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	AGUA POTABLE, ALC. Y COM.	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 6
Departamento:		Número de Ocupantes:	1
Unidad:		Denominación de Cargo:	JEFE TÉCNICO DE ALCANTARILLADO
Familia Ocupacional:	JEFE	Grado:	12

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	SUPERIOR
Especialización:	INGENIERÍA CIVIL, HIDROSANITARIO, AFINES
Expertis:	AL MENOS 7 AÑOS

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	PLANIFICAR, DISEÑAR, SUPERVISAR Y EJECUTAR SISTEMAS DE EVACUACIÓN DE AGUAS SERVIDAS Y PLUVIALES DEL CANTÓN.
--------------------------	---

Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	EJECUTAR, SUPERVISAR, Y CONTROLAR PRESIONES HIDRAULICAS EN REDES DE DISTRIBUCION DE ALCANTARILLADO	5	4	3	17
2	EJECUTAR, SUPERVISAR Y APROBAR DISEÑOS HIDROSANITARIOS, URBANIZACIONES, CONJUNTOS HABITACIONALES	2	4	4	18
3	EMITIR FACTIBILIDADES DE SERVICIOS BASICOS	5	4	3	17
4	DISEÑAR REDES DE ALCANTARILLADO	4	3	4	16
5	COORDINAR AUTORIZACIONES DE INSTALACIONES DE ACOMETIDAS	5	5	3	20
6	REALIZAR SEMIGUIMIENTO DE CONTROL DE PERDIDAS	5	4	3	17

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO/CONTROL	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	GENERACIÓN DE IDEAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	PLANIFICACIÓN	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
5	EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TECNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	LEYES NORMATIVAS LEGALES	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
5	DISEÑO DE PROYECTOS	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
6	DISEÑO DE PRESUPUESTOS	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	MANEJO DEL TIEMPO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
5	MANEJO DE RECURSOS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN



ILUSTRE MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	AUXILIAR DE SERVICIO	Código de la Posición:	
------------------------	----------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	ADMINISTRATIVO Y RECURSOS HUMANOS	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO DE SERVICIOS 1
Departamento:	SERVICIOS GENERALES	Número de Ocupantes:	1
Unidad:		Denominación de Cargo:	AUXILIAR DE SERVICIOS
Familia Ocupacional:	AUXILIAR DE SERVICIOS	Grado:	1

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	BACHILLER
Especialización:	HUMANIDADES MODERNAS
Expertis:	AL MENOS 1 AÑO

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	REGISTRAR Y REALIZAR SEGUIMIENTOS DE DOCUMENTACIÓN EN RELACIÓN A REQUERIMIENTOS DE REPUESTOS O INSUMOS				
Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	Archivar solicitudes de compra y de requisiciones	4	2	1	6
2	Apoyar en el despacho de repuestos a través de la bodega municipal	4	2	2	8
3	Apoyar en la legalización de documentación pertinente en bodega	3	3	2	9
4	Elaborar requerimientos de materiales de limpieza o de insumos	4	3	1	7

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO/CONTROL	BAJA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	APRENDIZAJE ACTIVO	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	BAJA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TECNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	BAJO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	BAJO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	BAJO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PERCEPCIÓN SOCIAL	BAJO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN



MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES	Código de la Posición:	
------------------------	----------------------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	ADMINISTRATIVO Y RECURSOS HUMANOS	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 2
Departamento:	SERVICIOS GENERALES	Número de Ocupantes	1
Unidad:		Denominación de Cargo:	ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES
Familia Ocupacional:	ASISTENTES	Grado:	4

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	TÉCNICO
Especialización:	INDUSTRIAL, MECÁNICA, AFINES
Experiencia:	AL MENOS 1 AÑO

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	APOYAR EN LOS PROCESOS DE SERVICIOS GENERALES EN REFERENCIA A MANTENIMIENTO DEL PARQUE AUTOMOTOR, INSTALACIONES Y/O EDIFICIOS MUNICIPALES				
Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	ELABORAR SOLICITUDES DE COMPRA PARA LA EJECUCION DE MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS Y/O CORRECTIVOS	5	3	1	8
2	REALIZAR Y LEGALIZAR REQUERIMIENTOS DE COMPRAS	5	3	2	11
3	COORDINAR CON LA BODEGA MUNICIPAL PARA EL DESPACHO DE REPUESTOS Y/O INSUMOS	4	3	2	10
4	REALIZAR ARCHIVO Y CUSTODIAR DOCUMENTACION	4	2	1	6

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO/CONTROL	BAJA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	APRENDIZAJE ACTIVO	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	BAJO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TECNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	BAJO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	BAJO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	NORMAS TÉCNICAS Y/O ORDENANZAS MUN.	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	BAJO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PERCEPCIÓN SOCIAL	BAJO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN



MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	SECRETARIA DE DIRECCIÓN	Código de la Posición:	
------------------------	-------------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	ADMINISTRATIVO Y RECURSOS HUMANOS	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3
Departamento:		Número de Ocupantes:	1
Unidad:		Denominación de Cargo:	SECRETARIA DIRECCIÓN
Familia Ocupacional:	ASISTENTES, PROFESIONALES / TÉCNICO	Grado:	5

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	TÉCNICO
Especialización:	SECRETARIADO EJECUTIVO
Expertis:	AL MENOS 1 AÑO

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	APOYAR, REGISTRAR Y CONTROLAR DOCUMENTACIÓN Y/O COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE INGRESAN A LA DIRECCIÓN
--------------------------	--

Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	MANTENER ACTUALIZADOS LOS FILES PERSONALES DE TODOS LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD	4	3	2	10
2	COORDINAR CON LAS DIVERSAS JEFATURAS DE LA DIRECCIÓN EL PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN DE LOS DIVERSOS SUBSISTEMAS	5	3	2	11
3	ATENDER A LOS COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN EN REFERENCIA A INQUIETUDES O REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN	5	3	3	14
4	APOYO EN LA ELABORACIÓN DE INFORMES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS Y/O DE RECURSOS HUMANOS	4	3	3	13
5	REALIZAR EL CONTROL RECEPCIÓN Y DIRECCIONAMIENTO DE LA DOCUMENTACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA DIRECCIÓN	5	3	2	11
6	ELABORAR COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (MEMOS, SOLICITUDES DE PAGO, ETC)	5	3	2	11

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO/CONTROL	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TECNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PROCESOS ADMINISTRATIVOS / TÉCNICOS	ALTO	CAPACITACIÓN
3	NORMAS TÉCNICAS Y/O ORDENANZAS	MEDIO	CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PERCEPCIÓN SOCIAL	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	TRABAJO EN EQUIPO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN



ILUSTRE MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS	Código de la Posición:	
------------------------	-----------------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	ADMINISTRATIVO Y RECURSOS HUMANOS	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4
Departamento:	RECURSOS HUMANOS	Número de Ocupantes	1
Unidad:		Denominación de Cargo:	TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS
Familia Ocupacional:	ASISTENTES, PROFESIONALES/ TÉCNICO	Grado:	6

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	SUPERIOR
Especialización:	ADMINISTRACIÓN, COMERCIAL, AFINES
Expertis:	AL MENOS 1 AÑO

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	REGISTRAR Y CONTROLAR ASISTENCIAS, HORAS EXTRAS, FILES PERSONALES Y VACACIONES DE TODOS LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD				
Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	INGRESAR INFORMACIÓN AL SISTEMA LINCE DE RR.HH	5	3	3	14
2	LIQUIDAR Y CALCULAR VACACIONES DE TODOS LOS COLABORADORES	3	4	3	15
3	GENERAR REPORTES DE HORAS EXTRAS Y COSTO MANO DE OBRA	3	3	3	12
4	CONTROLAR Y VERIFICAR ASISTENCIAS Y H.E	4	3	2	10
5					

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO/CONTROL	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN
2	EVALUACIÓN DE IDEAS	MEDIO	CAPACITACIÓN
3	ORGANIZACIÓN DE INFORMACIÓN	MEDIO	CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TECNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
2	LEYES NORMATIVA LEGAL	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	PROCESOS ADMINISTRATIVOS	ALTA	CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN



MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	Código de la Posición:	
------------------------	-------------------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	ADMINISTRATIVO Y RECURSOS HUMANOS	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 1
Departamento:	RECURSOS HUMANOS	Número de Ocupantes	4
Unidad:		Denominación de Cargo:	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS
Familia Ocupacional:	ASISTENTES, PROFESIONALES/ TÉCNICO	Grado:	7

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	SUPERIOR
Especialización:	ADMINISTRACIÓN, COMERCIAL, RECURSOS HUMANOS, AFINES
Expertis:	AL MENOS 2 AÑO

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	APOYAR EN LA EJECUCIÓN DE TODOS LOS SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
--------------------------	--

Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	REALIZAR INFORMES TECNICOS PARA EJECUTAR ACCIONES DE PERSONAL	4	3	3	13
2	APOYAR EN LA ELABORACION DE CONTRATOS Y/O NOMBRAMIENTOS	3	4	3	15
3	CALCULAR Y LIQUIDAR VACACIONES DE COLABORADORES	3	4	2	11
4	GENERAR Y ANALIZAR REPORTES DE HORAS EXTRAS DE TODOS LOS COLABORADORES	3	3	3	12
5	REALIZAR INFORMES TECNICOS PARA ANALISIS DE LOS DIVERSOS SUBSISTEMAS	3	3	3	12

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO/CONTROL	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	EVALUACIÓN DE IDEAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TECNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	PROCESOS ADMINISTRATIVOS, TÉCNICOS	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	PERCEPCIÓN SOCIAL	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN



ILUSTRE MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	TRABAJADORA SOCIAL	Código de la Posición:	
------------------------	--------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	ADMINISTRATIVO Y RECURSOS HUMANOS	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 3
Departamento:	RECURSOS HUMANOS	Número de Ocupantes	2
Unidad:		Denominación de Cargo:	TRABAJADORA SOCIAL
Familia Ocupacional:	ANALISTA	Grado:	9

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	SUPERIOR
Especialización:	TRABAJO SOCIAL
Expertis:	AL MENOS 3 AÑOS

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	DISEÑAR ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DEL NIVEL DE VIDA Y DE CLOMA LABORAL DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD
--------------------------	---

Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	COORDINAR CON CASAS DE SALUD ATENCION DE LOS COLABORADORES EN CASO DE EMERGENCIAS	3	3	3	12
2	COORDINAR TRAMITES SOLICITADOS POR LOS COLABORADORES EN EL IESS	2	2	3	8
3	INTERVENIR SISTEMICAMENTOS EN AYUDAS EN HOGARES DE COLABORADORES	2	3	4	14
4	DISEÑAR Y EJECUTAR PLAN ANUAL DE TRABAJO EN REFERENCIA A VISITAS DOMICILIARIAS	1	3	3	10
5	DISEÑAR PLANES DE DESARROLLO SOCIAL FAMILIAR	1	4	3	13

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO / CONTROL	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	GENERACIÓN DE IDEAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TECNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	MANEJO DEL TIEMPO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN



ILUSTRE MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	Código de la Posición:	
------------------------	------------------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	ADMINISTRATIVO Y RECURSOS HUMANOS	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 4
Departamento:	RECURSOS HUMANOS	Número de Ocupantes	1
Unidad:		Denominación de Cargo:	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS
Familia Ocupacional:	ANALISTA	Grado:	10

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	SUPERIOR
Especialización:	PSICOLOGÍA INDUSTRIAL, RECURSOS HUMANOS, AFINES
Experiencia:	AL MENOS 5 AÑOS

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	DISEÑAR E IMPLEMENTAR SUBSISTEMAS DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS, ASI COMO APOYAR PROCESOS EJECUTADOS EN LA JEFATURA
--------------------------	--

Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	Elaborar tramitología de los diversos subsistemas de recursos humanos	3	3	3	12
2	seguridad e higiene en el trabajo	3	4	3	15
3	Elaborar y actualizar distributivos de empleados y trabajadores	1	4	4	17
4	Realizar informes técnicos para otorgar nombramientos profesionales y	3	3	3	12
5	Apoyar en la ejecución de sumarios administrativos y vistos buenos	2	4	5	22
6	Realizar registro de acciones de personal	5	3	2	11
7	Realizar informes técnicos de ofertas de concursos privados	1	5	3	16
8	Apoyar en los diversos proyectos solicitados por la dirección	4	3	3	13

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO / CONTROL	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	GENERACIÓN DE IDEAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TECNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	LEYES NORMATIVAS LEGALES	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	MANEJO DEL TIEMPO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN



ILUSTRE MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	ANALISTA DE ADQUISICIONES	Código de la Posición:	
------------------------	---------------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	ADMINISTRATIVO Y RECURSOS HUMANOS	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 4
Departamento:	ADQUISICIONES	Número de Ocupantes:	1
Unidad:		Denominación de Cargo:	ANALISTA DE ADQUISICIONES
Familia Ocupacional:	ANALISTA	Grado:	10

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	SUPERIOR
Especialización:	EMPRESAS, ADMINISTRACIÓN, COMERCIAL, ECONOMÍA, AFINES
Expertis:	AL MENOS 5 AÑOS

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	DISEÑAR, IMPLEMENTAR Y CONTROLAR PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS DE ADQUISICIONES DE LA MUNICIPALIDAD ENMARCADAS EN LA LEY
--------------------------	---

Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	Mantener actualizada la base de datos de proveedores	2	3	3	11
2	Elaborar plan anual de adquisiciones y su correspondiente seguimiento	3	4	3	15
3	Elaborar y analizar cuadros comparativos para concurso de ofertas	5	4	2	13
4	Elaborar actas de entrega recepción en adquisiciones de bienes muebles,	4	4	3	16
5	Realizar solicitudes de pago a la dirección Financiera	5	3	2	11
6	Realizar seguimiento de órdenes de compra y de trabajo	5	3	2	11
7	Efectuar estudios de mercadeo para identificar precios referenciales	1	4	4	17
8	Receptar solicitudes de compra referidas por las diferentes direcciones	4	3	2	10

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO / CONTROL	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	PLANIFICACIÓN	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	EVALUACIONES DE SOLUCIONES	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TECNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	MANEJO DEL TIEMPO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN



ILUSTRE MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición:	JEFE DE SERVICIOS GENERALES	Código de la Posición:	
------------------------	-----------------------------	------------------------	--

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	ADMINISTRATIVO Y RECURSOS HUMANOS	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 4
Departamento:	SERVICIOS GENERALES	Número de Ocupantes:	1
Unidad:		Denominación de Cargo:	JEFE DE SERVICIOS GENERALES
Familia Ocupacional:	ANALISTA	Grado:	10

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	SUPERIOR
Especialización:	EMPRESAS, ADMINISTRACIÓN, COMERCIAL, INDUSTRIAL, AFINES
Expertis:	AL MENOS 5 AÑOS

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición:	DISEÑAR, IMPLEMENTAR Y CONTROLAR PROCEDIMIENTOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO EN REFERENCIA A LOS SERVICIOS GENERALES
--------------------------	--

Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	Planificar operaciones técnicas, logísticas de servicios generales	3	3	3	12
2	Diseñar planes de mantenimiento y correctivo de la diversa maquinaria de la	5	4	2	13
3	Planificar mantenimientos menores de edificaciones y locales municipales	5	2	2	9
4	Realizar mantenimientos de iluminaciones en los diversos parques, redondeles,	3	4	3	15
5	Realizar control y seguimiento de las diversas órdenes de trabajo	5	4	3	17
6	Elaborar informes técnicos de costo beneficio de consumo de energía eléctrica,	5	3	3	14
7	Elaborar órdenes de pago de servicios básicos	2	3	2	8
8	Supervisar a personal operativo de servicios generales en la ejecución de	5	3	2	11

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	MEDIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO / CONTROL	MEDIA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	EVALUACIONES DE SOLUCIONES	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TECNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES	ALTA	SELECCIÓN/ CAPACITACIÓN
3	PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	MANEJO DEL TIEMPO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	ANÁLISIS DE OPERACIONES	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

MANUAL DE COMPETENCIAS Y POSICIONES

Nombre de la Posición: JEFE DE RECURSOS HUMANOS Código de la Posición:

DATOS DE LA POSICION

Dirección:	ADMINISTRATIVO Y RECURSOS HUMANOS	Grupo Ocupacional:	SERVIDOR PÚBLICO 6
Departamento:	RECURSOS HUMANOS	Número de Ocupantes	1
Unidad:		Denominación de Cargo:	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
Familia Ocupacional:	JEFES	Grado:	12

REQUISITOS DE LA POSICION

Nivel Académico:	SUPERIOR
Especialización:	EMPRESAS, ADMINISTRACIÓN, RECURSOS HUMANOS, INDUSTRIAL, AFINES
Expertis:	AL MENOS 7 AÑOS

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA POSICION

Objetivo de la Posición: DISEÑAR, IMPLEMENTAR, SUPERVISAR Y CONTROLAR TODOS LOS SUBSISTEMAS DE GESTIÓN Y ADMINISTRATIVOS DE RECURSOS HUMANOS

Número	Actividades	Frecuencia	Incidencia	Dificultad	Total
1	Apoyar en el diseño y ejecución de políticas, herramientas y procedimientos de recursos humanos	2	4	4	18
2	Supervisar a colaboradores de la Jefatura de Recursos Humanos	5	4	3	17
3	Elaborar informes técnicos de selección de personal	2	4	3	14
4	Elaborar presupuesto anual de la jefatura	1	3	3	10
5	Diseño de proyectos alineados a los objetivos institucionales tales como dimensionamiento, estructuras organizacionales, evaluación de desempeños entre otros	5	4	4	21
6	Ejecutar concursos internos para promociones	2	3	3	11
7	Elaborar oficios y memorandos a las diferentes direcciones en relación a los	5	2	1	7

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	ASERTIVIDAD	ME DIA	SELECCIÓN
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	SELECCIÓN
3	MONITOREO / CONTROL	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE GESTION

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	IDENTIFICACIÓN CAUSAS FUN.	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	PLANIFICACIÓN	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
5	EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS TECNICAS

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	PAQUETES UTILITARIOS	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	TÉCNICOS	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	LEYES NORMATIVAS LEGALES	ALTA	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Número	Nombre de la Competencia	Profundidad	Tipo de Selección
1	TRABAJO EN EQUIPO	ALTO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
2	ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
3	MANEJO DEL TIEMPO	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
4	JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN
5	MANEJO DE RECURSOS	MEDIO	SELECCIÓN/CAPACITACIÓN

ANEXO No. 4
RUTA DE CARRERA

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

Y RECURSOS HUMANOS

- **DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**
- **SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO**

RECURSOS HUMANOS

FAMILIA PROFESIONAL	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS INICIALES	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DIFERENCIALES	FORMACIÓN Y DESARROLLO	TIEMPO
ASISTENTE DE PROFESIONAL / TÉCNICO (SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3)	TÉCNICO SECRETARIADO EJECUTIVO A			
	MONITOREO/ CONTROL ORIENTACIÓN DE SERVICIOS ASERTIVIDAD			
	RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE			
	PAQUETES UTILITARIOS PROCESOS ADM. / TCOS. NORMAS TÉCNICAS Y/O ORDENANZAS MUNICIPALES			
	PERCEPCIÓN SOCIAL TRABAJO EN EQUIPO			
ASISTENTE PROFESIONAL/ TÉCNICO (SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4)		SUPERIOR * ADMINSITRACIÓN, COMERCIAL AFINES	CONOCIMIENTO EN LEYES PERTINENTES PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO ADMINISTRACIÓN DE SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS	2 AÑOS
		PENSAMIENTO ANALÍTICO EVALUACIÓN DE IDEAS		
		LEY NORMATIVA LEGAL		
		OGANIZACIÓN DE SISTEMAS		
ASISTENTE PROFESIONAL/ TÉCNICO (SERVIDOR PÚBLICO 1)		SUPERIOR EN RECURSOS HUMANOS, AFINES *	ENTRENAMIENTO EN EL CAMPO DE TRABAJO	
		PENSAMIENTO CONCEPTUAL GENERACIÓN DE IDEAS	ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	
		MANEJO DEL TIEMPO		
ANALISTAS		LEYES NORMATIVAS LEGALES	SUPERIOR PSICOLOGÍA INDUSTRIA, RECURSOS HUMANOS, AFINES ENTRENAMIENTO EN MANEJO DE RECURSOS	4 AÑOS
JEFE		IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS FUNDAMENTALES PLANIFICACIÓN EVALUACIÓN DES SOLUCIONES	ENTRENAMIENTO EN MANEJO DE CONFLICTOS	5 AÑOS
		JUICIO Y TOMA DE DECISIONES MANEJO DE RECURSOS	CURSOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	

* REQUISITO

GRUPOFAMILIA PROFESIONAL	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS INICIALES	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DIFERENCIALES	FORMACIÓN Y DESARROLLO	TIEMPO
AUXILIAR	BACHILLER HUMANIDADES MODERNAS			
	MONITOREO/ CONTROL ORIENTACIÓN DE SERVICIOS ASERTIVIDAD			
	APRENDIZAJE ACTIVO RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN			
	PERCEPCIÓN SOCIAL TRABAJO EN EQUIPO			
	PAQUETES UTILITARIOS PROCESOS ADM. / TCOS.			
ASISTENTE		NORMAS TÉCNICAS Y/O ORDENANZAS MUNICIPALES	TÉCNICO IND., MECÁNICA, AFINES * ENTRENAMIENTO EN ATENCIÓN AL CLIENTE	1 AÑO
ANALISTA		LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	SUPERIOR ADMINISTRACIÓN, COMERCIAL, EMPRESAS, AFINES * ENTRENAMIENTO EN MANEJO DE RECURSOS CURSOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	4 AÑOS
		EVALUACIÓN DE IDEAS PLANIFICACIÓN PENSAMIENTO CONCEPTUAL PENSAMIENTO ANALÍTICO		
		ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS MANEJO DEL TIEMPO		
JEFE		EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	(-) LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA CURSOS DE PROCESOS DE LOGÍSTICOS MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y/O CORRECTIVO	5 AÑOS
		ANÁLISIS DE OPERACIONES		

* REQUISITO

CUADRO GENERAL

ADMINISTRATIVO Y RECURSOS HUMANOS

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS

FAMILIA PROFESIONAL	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS INICIALES	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DIFERENCIALES	FORMACIÓN Y DESARROLLO	TIEMPO
AUXILIAR	BACHILLER HUMANIDADES MODERNAS			
	MONITOREO/ CONTROL ORIENTACIÓN DE SERVICIOS ASERTIVIDAD			
	APRENDIZAJE ACTIVO RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN			
	PERCEPCIÓN SOCIAL TRABAJO EN EQUIPO			
	PAQUETES UTILITARIOS PROCESOS ADM. / TCOS.			
ASISTENTE		TÉCNICO *	CAPAITACIÓN EN NORMAS Y ORDENANZAS PERTINENTES	1 AÑO
		NORMAS TÉCNICAS Y/O ORDENANZAS MUNICIPALES		
ASISTENTE DE PROFESIONAL/ TÉCNICO		SUPERIOR * ADMINSITRACIÓN, COMERCIAL AFINES	ENTRENAMIENTO EN EL CAMPO DE TRABAJO	3 AÑOS
		PENSAMIENTO ANALÍTICO PENSAMIENTO CONCEPTUAL EVALUACIÓN DE IDEAS	AUTOEDUCACIÓN EN NORMATIVA BÁSICA AUTOMOTIVACIÓN	
		LEY NORMATIVA LEGAL	ENTRENAMIENTO Y PRÁCTICA EN SISTEMAS DE GESTIÓN	
		OGANIZACIÓN DE SISTEMAS	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	
ANALISTA		SUPERIOR INDUSTRIAL, RRHH, PLANIFICACIÓN PENSAMIENTO ANALÍTICO	ENTRENAMIENTO EN MANEJO DE RRHH GERENCIA DE PROYECTOS	4 AÑOS
		NORMATIVA LEGAL ESPECÍFICA	CURSOS DE APRENDIZAJE Y PRACTICA DE LA NORAMTIVA LEGAL- DERECHO LABORAL	
		GENERACIÓN DE IDEAS	GESTIÓN DE SUBSITEMASRRHH	
		MANEJO DEL TIEMPO		
JEFE		EVALUACIÓN DE SOLUCIONES IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS FUNDAMENTALES	CAPACITACIÓN EN TÉCNICAS Y MÉTODOS ADMINISTRATIVOS DE RRHH TÉCNICAS COMUNICACIONALES MANEJO DE CONFLICTOS	5 AÑOS
		JUICIO Y TOMA DE DECISIONES MANEJO DE RECURSOS		

**DIRECCIÓN DE AGUA POTABLE,
ALCANTARILLADO Y COMERCIALIZACIÓN**

- **DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN**
- **DEPARTAMENTO ALCANTARILLADO**

AGUA POTABLE

FAMILIA PROFESIONAL	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS INICIALES	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DIFERENCIALES	FORMACIÓN Y DESARROLLO	TIEMPO
ASISTENTE DE PROFESIONAL / TÉCNICO (SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3)	TÉCNICO SECRETARIADO EJECUTIVO *			
	ASERTIVIDAD ORIENTACIÓN DE SERVICIO MONITOREO Y CONTROL			
	RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN			
	PAQUETES UTILITARIOS NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y/ O TÉCNICOS			
	PERCEPCIÓN SOCIAL TRABAJO EN EQUIPO			
ASISTENTE DE PROFESIONAL / TÉCNICO (SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4)		TÉCNICO SANITARIO, CIVIL, AFINES *	ENTRENAMIENTO EN EL CAMPO DE TRABAJO SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN Y CONTROL DE RECURSOS MATERIALES	2 AÑOS
		PENSAMIENTO ANALÍTICO EVALUACIÓN DE IDEAS RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN		
		ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO		
ASISTENTE DE PROFESIONAL / TÉCNICO (SERVIDOR PÚBLICO 2)		SUPERIOR ADMINISTRACIÓN, COMERCIAL, GESTIÓN EMPRESARIAL *	CURSO EN COMERCIALIZACIÓN DE AGUA POTABLE CONOCIMIENTOS DE GESTIÓN DE PROCESOS ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO ATENCIÓN DE CALIDAD	3 AÑOS
		PENSAMIENTO CONCEPTUAL		
		ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS		
JEFE		SUPERIOR INGENIERÍA CIVIL, HIDROSANITARIO *	CAPACITACIÓN EN LEYES, ORDENANZAS Y NORMAS RELACIONADAS GERENCIA Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS ACTUALIZACIONES DE DISEÑOS HIDROLÓGICOS MECANISMOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN CURSOS: USO Y CALIDAD DE AGUA POTABLE DE REAJUSTE TARIFARIO	5 AÑOS
		LEYES NORMATIVA LEGALES DISEÑO DE PROYECTOS DISEÑO DE PRESUPUESTOS		
		GENERACIÓN DE IDEAS PLANIFICACIÓN EVALUACIÓN DE SOLUCIONES		
		JUICIO Y TOMA DE DECISIONES MANEJO DE RECURSOS MANEJO DEL TIEMPO		

COMERCIALIZACIÓN

FAMILIA PROFESIONAL	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS INICIALES	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DIFERENCIALES	FORMACIÓN Y DESARROLLO	TIEMPO
ASISTENTE DE PROFESIONAL / TÉCNICO	SUPERIOR SANITARIO, CIVIL MANEJO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS			
	ASERTIVIDAD ORIENTACIÓN DE SERVICIO MONITOREO Y CONTROL			
	PENSAMIENTO ANALÍTICO IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN			
	PAQUETES UTILITARIOS NORMAS TECNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES DISEÑO DE PROYECTOS			
	TRABAJO EN EQUIPO ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO PERCEPCIÓN SOCIAL			
ANALISTA		SUPERIOR COMERCIAL, SISTEMAS, ADMINISTRACIÓN	INSTRUCCIÓN FORMAL COMERCIAL, SISTEMAS ADMINISTRACIÓN CURSOS DE CALIDAD TOTAL, ESTADÍSTICA, ATENCIÓN AL CON CALIDAD ATENCIÓN AL CLIENTE ENTRENAMIENTO EN EL CAMPO DE TRABAJO	3 AÑOS
		PENSAMIENTO CONCEPTUAL GENERACIÓN DE IDEAS EVALUACIÓN DE SOLUCIONES		
		PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y/O TÉCNICOS		
		MANEJO DEL TIEMPO ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS		
JEFE		SUPERIOR ECONOMÍA, COMERCIAL, ADMINISTRACIÓN,	CAPACITACIÓN EN TÉCNICAS Y MÉTODOS ADMINISTRATIVOS ESTRATEGIAS NEGOCIACIÓN GERENCIA Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS MECANISMOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN	5 AÑOS
		LEYES NORMATIVAS LEGALES PLANIFICACIÓN		
		JUICIO Y TOMA DE DECISIONES MANEJO DE RECURSOS		

ALCANTARILLADO

FAMILIA PROFESIONAL	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS INICIALES	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DIFERENCIALES	FORMACIÓN Y DESARROLLO	TIEMPO
ANALISTA	SUPERIOR * CIVIL, HODROSANITARIO			
	ASERTIVIDAD ORIENTACIÓN DE SERVICIO MONITOREO Y CONTROL			
	PENSAMIENTO ANALÍTICO PENSAMIENTO CONCEPTUAL GENERACIÓN DE IDEAS PLANIFICACIÓN			
	PAQUETES UTILITARIOS NORMAS TECNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y/O TÉCNICOS DISEÑO DE PROYECTOS			
	TRABAJO EN EQUIPO ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS MANEJO DEL TIEMPO			
JEFE		DISEÑO DE PRESUPUESTO	CURSOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	5 AÑOS
		EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	CONOCIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL Y COMERCIALIZACIÓN	
		JUICIO Y TOMA DE DECISIONES MANEJO DE RECURSOS	ENTRENAMIENTO EN EL CAMPO DE TRABAJO	

CUADRO GENERAL

AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y COMERCIALIZACIÓN

DIRECCIÓN DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO (Civil, Sanitario, Afines)

FAMILIA PROFESIONAL	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS INICIALES	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DIFERENCIALES	FORMACIÓN Y DESARROLLO	TIEMPO
ASISTENTE	SUPERIOR - TÉCNICO SANITARIO, CIVIL, AFINES MANEJO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS			
	ASERTIVIDAD ORIENTACIÓN DE SERVICIO MONITOREO Y CONTROL			
	PENSAMIENTO ANALÍTICO EVALUACIÓN DE IDEAS RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN			
	PAQUETES UTILITARIOS NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y/O TÉCNICOS			
	TRABAJO EN EQUIPO ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO			
ASISTENTE DE PROFESIONAL/ TÉCNICO		IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	ENTRENAMIENTO EN EL CAMPO DE TRABAJO	3 AÑOS
		PERCEPCIÓN SOCIAL		
ANALISTA		PENSAMIENTO CONCEPTUAL GENERACIÓN DE IDEAS PLANIFICACIÓN	CURSOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE CONOCIMIENTO HIDROSANITARIO RELACIONES HUMANAS CURSOS DE MANEJO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS CURSOS DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE OBRAS	3 AÑOS
		DISEÑO DE PROYECTOS		
		ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS MANEJO DEL TIEMPO		
JEFE		LEYES NORMATIVAS LEGALES DISEÑO DE PRESUPUESTO	CURSOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO, HIDROSANITARIO CONOCIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL Y COMERCIALIZACIÓN ENTRENAMIENTO EN EL CAMPO DE TRABAJO	5 AÑOS
		EVALUACIÓN DE SOLUCIONES		
		JUICIO Y TOMA DE DECISIONES MANEJO DE RECURSOS MANEJO DEL TIEMPO		

DIRECCIÓN DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO (Comercial, Administración, Afines)

FAMILIA PROFESIONAL	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS INICIALES	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DIFERENCIALES	FORMACIÓN Y DESARROLLO	TIEMPO
ASISTENTE PROFESIONAL / TÉCNICO (SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3)	TÉCNICO SECRETARIADO EJECUTIVO			
	ASERTIVIDAD ORIENTACIÓN DE SERVICIO MONITOREO Y CONTROL			
	RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN			
	PAQUETES UTILITARIOS NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y/ O TÉCNICOS			
	PERCEPCIÓN SOCIAL TRABAJO EN EQUIPO			
ASISTENTE PROFESIONAL / TÉCNICO		SUPERIOR ADMINISTRACIÓN, COMERCIAL GESTIÓN EMPRESARIAL, AFINES *	INSTRUCCIÓN FORMAL COMERCIAL, SISTEMAS ADMINISTRACIÓN	3 AÑOS
		PENSAMIENTO ANALÍTICO PENSAMIENTO CONCEPTUAL ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	ENTRENAMIENTO EN EL CAMPO DE TRABAJO	
		ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS		
ANALISTA		GENERACIÓN DE IDEAS EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	CURSOS DE CALIDAD TOTAL, ESTADÍSTICA,	4 AÑOS
		PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y/O TÉCNICOS	ATENCIÓN AL CON CALIDAD	
		MANEJO DEL TIEMPO	ATENCIÓN AL CLIENTE	
JEFE		SUPERIOR ECONOMÍA, COMERCIAL, ADMINISTRACIÓN,	CAPACITACIÓN EN TÉCNICAS Y MÉTODOS ADMINISTRATIVOS ESTRATEGIAS NEGOCIACIÓN GERENCIA Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS MECANISMOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN	5 AÑOS
		LEYES NORMATIVAS LEGALES		
		PLANIFICACIÓN		
		JUICIO Y TOMA DE DECISIONES MANEJO DE RECURSOS		

DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

- **DEPARTAMENTO DE CONSTRUCCIONES POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA**
 - **DEPARTAMENTO DE VÍAS**
 - **TOPOGRAFÍA**
- **DEPARTAMENTO DE PARQUES Y JARDINES**
 - **DEPARTAMENTO DE COSTOS**

DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

FAMILIA PROFESIONAL	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS INICIALES	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DIFERENCIALES	FORMACIÓN Y DESARROLLO	TIEMPO
ASISTENTE PROFESIONAL / TÉCNICO	TÉCNICO ADMINISTRACIÓN, COMERCIAL, CIVIL, AFINES			
	ASERTIVIDAD ORIENTACIÓN DE SERVICIO MONITOREO Y CONTROL			
	PENSAMIENTO ANALÍTICO PENSAMIENTO CONCEPTUAL EVALUACIÓN DE IDEAS			
	PAQUETES UTILITARIOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA			
	TRABAJO EN EQUIPO ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS			

* REQUISITO

DEPARTAMENTO DE CONSTRUCCIONES POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA

FAMILIA PROFESIONAL	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS INICIALES	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DIFERENCIALES	FORMACIÓN Y DESARROLLO	TIEMPO
ASISTENTE PROFESIONAL / TÉCNICO (Servidor Público de Apoyo 4)	TÉCNICO INGENIERÍA CIVIL, ARQUITECTURA *			
	ASERTIVIDAD ORIENTACIÓN DE SERVICIO MONITOREO Y CONTROL			
	PENSAMIENTO ANALÍTICO EVALUACIÓN DE IDEAS IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS			
	PAQUETES UTILITARIOS DISEÑO DE FÓRMULAS PROYECTOS DISEÑO DE PRESUPUESTOS			
	TRABAJO EN EQUIPO ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS			

DEPARTAMENTO DE VÍAS

FAMILIA PROFESIONAL	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS INICIALES	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DIFERENCIALES	FORMACIÓN Y DESARROLLO	TIEMPO
<p align="center">ANALISTA</p>	SUPERIOR CIVIL, AFINES*			
	ASERTIVIDAD ORIENTACIÓN DE SERVICIO MONITOREO Y CONTROL			
	PENSAMIENTO ANALÍTICO PENSAMIENTO CONCEPTUAL EVALUACIÓN DE IDEAS PLANIFICACIÓN			
	PAQUETES UTILITARIOS NORMAS TÉCNICAS Y/O ORDENANZAS MUNICIPALES PROCESOS ADMINISTRATIVOS / TÉCNICOS			
	TRABAJO EN EQUIPO MANEJO DE RECURSOS MANEJO DEL TIEMPO			
<p align="center">JEFE</p>		GENERACIÓN DE IDEAS EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	FORMACIÓN EN SISTEMAS INFORMÁTICOS	<p align="center">5 AÑOS</p>
		LEYES PERTINENTES NORMATIVA LEGAL	ENTRENAMIENTO EN EL CAMPO DE TRABAJO	
		ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	CURSOS DE LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA, LEY DE RÉGIMEN MUNICIPAL DISEÑO VIAL CURSOS DE CONTROL DE OBRAS	

* REQUISITO

TOPOGRAFÍA

FAMILIA PROFESIONAL	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS INICIALES	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DIFERENCIALES	FORMACIÓN Y DESARROLLO	TIEMPO
ASISTENTE PROFESIONAL / TÉCNICO (servidor Público de apoyo 4)	TÉCNICO TOPOGRAFÍA CIVIL, AFINES			
	ASERTIVIDAD ORIENTACIÓN DE SERVICIO MONITOREO Y CONTROL			
	PENSAMIENTO ANALÍTICO ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN			
	PAQUETES UTILITARIOS NORMAS TÉCNICAS Y/O ORDENANZAS MUNICIPALES AUTOCAD			
	TRABAJO EN EQUIPO ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO			
ASISTENTE PROFESIONAL / TÉCNICO (Servidor Público 1)		SUPERIOR CIVIL, ARQUITECTURA AFINES *		2 AÑOS
		PENSAMIENTO ANALÍTICO PENSAMIENTO CONCEPTUAL PLANIFICACIÓN		
		PAQUETES UTILITARIOS NORMAS TÉCNICAS Y/O ORDENANZAS MUNICIPALES PROCESOS ADMINISTRATIVOS / TÉCNICOS		
		ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS		

DEPARTAMENTO DE PARQUES Y JARDINES

FAMILIA PROFESIONAL	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS INICIALES	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DIFERENCIALES	FORMACIÓN Y DESARROLLO	TIEMPO
ASISTENTE PROFESIONAL / TÉCNICO (servidor público de apoyo 4)	TÉCNICO AGROPECUARIO, AFINES *			
	ASERTIVIDAD ORIENTACIÓN DE SERVICIO			
	PENSAMIENTO ANALÍTICO EVALUACIÓN DE IDEAS			
	PROEXCEL DISEÑO DE FÓRMULAS PROYECTOS DISEÑO DE PRESUPUESTOS			
	ORIENTACIÓN/ ASESORAMIENTO TRABAJO EN EQUIPO MANEJO DE RECURSOS			
ASISTENTE PROFESIONAL / TÉCNICO (SERVIDOR PÚBLICO 2)		SUPERIOR AGROPECUARIO, AFINES *	INSTRUCCIÓN FORMAL CURSOS DE CONTROL DE OBRAS CURSOS DE NORMATIVA LEGAL PERTINENTE CAPACITACIÓN EN DISEÑO DE JARDINES	2 AÑOS
		MONITOREO Y CONTROL		
		PENSAMIENTO CONCEPTUAL GENERACIÓN DE IDEAS		
		PAQUETES UTILITARIOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y/O TÉCNICOS NORMAS TÉCNICAS Y/O ORDENANZAS		
		ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS		

DEPARTAMENTO DE COSTOS

FAMILIA PROFESIONAL	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS INICIALES	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DIFERENCIALES	FORMACIÓN Y DESARROLLO	TIEMPO
ASISTENTE PROFESIONAL / TÉCNICO (Servidor Público de Apoyo 4)	TÉCNICO SISTEMAS, INGENIERÍA CIVIL, ARQUITECTURA, AFINES *			
	ASERTIVIDAD ORIENTACIÓN DE SERVICIO MONITOREO Y CONTROL			
	PENSAMIENTO ANALÍTICO EVALUACIÓN DE IDEAS RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN			
	PAQUETES UTILITARIOS DISEÑO DE FORMULAS POLINÓMICAS DISEÑO DE PROYECTOS			
	TRABAJO EN EQUIPO ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO			
ANALISTA		SUPERIOR INGENIERÍA CIVIL, ARQUITECTURA, AFINES *	ENTRENAMIENTO EN EL CAMPO DE TRABAJO	4 AÑOS
		GENERACIÓN DE IDEAS	CURSOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	
		NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	CONOCIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL Y COMERCIALIZACIÓN	
		ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS MANEJO DEL TIEMPO	CURSOS DE CONTROL DE OBRAS ACTUALIZACIONES DE PRECIOS, REAJUSTES	

* REQUISITO

CUADRO GENERAL

OBRAS PÚBLICAS

DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

FAMILIA PROFESIONAL	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS INICIALES	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DIFERENCIALES	FORMACIÓN Y DESARROLLO	TIEMPO
ASISTENTE DE PROFESIONAL/ TÉCNICO (Servidor Público de Apoyo 4)	TÉCNICO			
	ASERTIVIDAD ORIENTACIÓN DE SERVICIO MONITOREO Y CONTROL			
	PENSAMIENTO ANALÍTICO PENSAMIENTO CONCEPTUAL EVALUACIÓN DE IDEAS RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS			
	PAQUETES UTILITARIOS NORMAS TÉCNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y/O TÉCNICOS PROEXCEL DISEÑO DE FORMULAS PRESUPUESTOS DISEÑO DE FORMULAS POLINÓMICAS DISEÑO DE PROYECTOS			
	TRABAJO EN EQUIPO ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS MANEJO DE RECURSOS			
ASISTENTE DE PROFESIONAL/ TÉCNICO (Servidor Público 1- 2)		SUPERIOR * CIVI, COMERCIAL, AFINES * GENERACIÓN DE IDEAS PLANIFICACIÓN	ENTRENAMIENTO EN EL CAMPO DE TRABAJO	3 AÑOS
		ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS		
ANALISTA		MANEJO DEL TIEMPO	CURSOS DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE OBRAS	4 AÑOS
JEFE		LEYES NORMATIVAS LEGALES	CURSOS DE NORMATIVAS Y LEYES PERTINENTES CONOCIMIENTOS ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE OBRAS SUPERVISIÓN DE TRABAJOS GESTIÓN DEL TIEMPO	5 AÑOS
		EVALUACIÓN DE SOLUCIONES		
		JUICIO Y TOMA DE DECISIONES		

* REQUISITO

CUADRO GENERAL

OBRAS PÚBLICAS

DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

FAMILIA PROFESIONAL	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS INICIALES	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DIFERENCIALES	FORMACIÓN Y DESARROLLO	TIEMPO
ASISTENTE DE PROFESIONAL/ TÉCNICO	TÉCNICO			
	ASERTIVIDAD ORIENTACIÓN DE SERVICIO MONITOREO Y CONTROL			
	PENSAMIENTO ANALÍTICO PENSAMIENTO CONCEPTUAL EVALUACIÓN DE IDEAS RECOPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS			
	PAQUETES UTILITARIOS NORMAS TECNICAS Y ORDENANZAS MUNICIPALES PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y/O TÉCNICOS PROEXCEL DISEÑO DE FORMULAS PRESUPUESTOS DISEÑO DE FORMULAS POLINÓMICAS DISEÑO DE PROYECTOS			
	TRABAJO EN EQUIPO ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS MANEJO DE RECURSOS			
ANALISTA		SUPERIOR	ENTRENAMIENTO EN EL CAMPO DE TRABAJO CURSOS DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE OBRAS	3 AÑOS
		GENERACIÓN DE IDEAS PLANIFICACIÓN		
		ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS MANEJO DEL TIEMPO		
JEFE		LEYES NORMATIVAS LEGALES	CURSOS DE NORMATIVAS Y LEYES PERTINENTES CONOCIMIENTOS ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE OBRAS SUPERVISIÓN DE TRABAJOS GESTIÓN DEL TIEMPO	5 AÑOS
		EVALUACIÓN DE SOLUCIONES		
		JUICIO Y TOMA DE DECISIONES		

* REQUISITO