



# **UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO, INVESTIGACIÓN,  
RELACIONES Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL, CEPIRCI**

## **TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del grado de:  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS, GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TEMA:**

**“LA GESTION POR COMPETENCIAS QUE REALIZA EL RECURSO HUMANO  
LABORAL EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA Y SU  
INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO QUE PRESTA LA INSTITUCIÓN”**

**MAESTRANTE:**

**GLENDA LLEYER MACIAS MONGE**

**TUTOR:**

**ING. GERMAN PEREZ MBA**

**MANTA-MANABI-ECUADOR**

**2012**

## **CERTIFICACIÓN TUTOR.**

Yo, Germán Pérez, a través de la presente y en mi calidad de Director del Proyecto Profesional de Grado Tesis de Grado de la Maestría en Administración de Empresas, Gestión Recursos Humanos,

CERTIFICIO: Que la maestrante GLENDA LLEYER MACIAS MONGE, ha desarrollado bajo mi tutoría la presente tesis, cuyo título es “**LA GESTION POR COMPETENCIAS QUE REALIZA EL RECURSO HUMANO LABORAL EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO QUE PRESTA LA INSTITUCIÓN**“, la misma que cumple con la reglamentación pertinente, así como lo programado en el plan correspondiente y reúne validez científica metodológica. Por lo que autorizo su presentación.

Ing. Germán Pérez, MBA  
DIRECTOR DE TESIS.

## **CERTIFICACIÓN DE PROPIEDAD INTELECTUAL**

Yo, Glenda Lleyer Macías Monge, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado 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, concedo los derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y la normativa vigente.

Glenda Lleyer Macías Monge.

130343554-7

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA**

El presente trabajo investigativo de proyecto profesional de grado de tesis **“LA GESTION POR COMPETENCIAS QUE REALIZA EL RECURSO HUMANO LABORAL EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO QUE PRESTA LA INSTITUCIÓN.”** corresponden al trabajo de investigación de la autora Maestrante:

**GLENDA LLEYER MACIAS MONGE**

CC:130343554-7

**UNIVERSIDAD LAICA  
“ELOY ALFARO” DE MANABÌ**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO,  
INVESTIGACIÒN, RELACIONES Y COOPERACIÒN  
INTERNACIONAL, CEPIRCI**

Los miembros del Tribunal examinador, luego del debido análisis y su cumplimiento de la ley aprueban el informe de investigación sobre el tema: “LA GESTION POR COMPETENCIAS QUE REALIZA EL RECURSO HUMANO LABORAL EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÒN SANTA ANA Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO QUE PRESTA LA INSTITUCIÒN.” de la egresada Glenda Lleyer Macías Monge.

Para constancia firman:

Presidente

Primer Vocal

Segundo Vocal

Tercer Vocal

## **DEDICATORIA**

Dedico este logro académico, a mi esposo Orlando, a Nicole, mis hermanos y mis sobrinos, el regalo más maravilloso que la vida me ha dado y a quienes quiero dejar un ejemplo de esfuerzo, responsabilidad y superación.

A mi familia, familia política, amigos y todos los que con su cariño y afecto constante me demuestran su confianza en lo que soy y en lo que hago y me impulsan para alcanzar mis objetivos.

Al trabajo que realizo, principal motivo de mi superación.

La autora

**Glenda**

## **AGRADECIMIENTO**

A todo el personal directivo, docente y administrativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí; por haber tomado la iniciativa y decisión de realizar la Maestría en Administración de Empresas, Gestión Recursos Humanos, una de las primeras en la provincia de Manabí;

Al Gobierno Cantonal de Santa Ana; su Alcalde Ing. Fernando Cedeño Zambrano y funcionarios, por la apertura y apoyo logístico al desarrollo de ésta investigación;

A mis compañeros de aula de quienes también aprendí y tomé personalmente lo mejor de cada uno de ellos.

La autora

**Glenda**

## **RESUMEN DEL PROYECTO**

El presente proyecto de Investigación, que sustenta el tema: **“LA GESTION POR COMPETENCIAS QUE REALIZA EL RECURSO HUMANO LABORAL EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO QUE PRESTA LA INSTITUCIÓN”**, conlleva una importancia actual, ya que el marco constitucional vigente en el Ecuador dispone que el servicio público debe regirse por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, entre otros; y, contempla un enfoque en la gestión de las competencias laborales.

En el Primer capítulo de este trabajo se realiza el planteamiento del problema, determinando el macro, meso y micro entorno en el que se encuentra contextualizado, se plantean los objetivos generales y específicos y se sustenta la justificación del problema.

En el segundo capítulo se realiza una investigación de conceptos, principios y fundamentos teóricos, filosóficos y legales que sirven de Marco Conceptual y Referencial de la Gestión por Competencias, con la finalidad de tener un criterio sustentado acerca de la terminología y conceptos utilizados.

En el Tercer Capítulo: utilizando una metodología de investigación científica, se realiza un diagnóstico del problema planteado, mediante un análisis situacional del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana y sus dificultades para cumplir con su rol frente a la demanda de la población.

Cuarto capítulo: Se realiza un análisis e Interpretación de la encuesta aplicada a los servidores municipales y de percepción de servicio aplicada a los usuarios externos, consolidando con una verificación de las hipótesis planteadas.

El quinto capítulo se plantean conclusiones al proyecto de investigación y recomendaciones que el Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana debe considerar para que esta propuesta tenga los resultados esperados y una consideración final con un ejemplo del cambio que provoca la gestión por competencias en la definición del cargo.

Sustentada en los anteriores capítulos, se diseña una propuesta de Modelo de Gestión por Competencias para los puestos de la institución, basado en la optimización del recurso humano para lograr un servicio oportuno y de calidad, en beneficio de la colectividad santanense.

## **PROJECT SUMMARY**

This research project, which supports the theme "COMPETENCY MANAGEMENT PERFORMING WORK ON HUMAN RESOURCES CITY GOVERNMENT OF CANTON SANTA ANA AND ITS IMPACT ON THE QUALITY OF SERVICES PROVIDED BY THE INSTITUTION", carries a current importance, and the constitutional framework in Ecuador provides that public service should be governed by the principles of effectiveness, efficiency, quality, among others, and includes a focus on business management skills.

In the first chapter of this work is carried out the problem, determining the macro, meso and micro environment in which it is contextualized, it raises the general and specific objectives and rationale underlying the problem.

In the second chapter is an investigation of concepts, principles and theoretical, philosophical and legal serve Reference Framework and Competency Management, in order to have an opinion expressed about the terminology and concepts used.

In the Third Chapter: Using a methodology of scientific research, a diagnosis of the problem posed by a situation analysis of the Canton Municipal Government Santa Ana and his difficulties in fulfilling their roles with the demand of the population.

Chapter IV: An analysis and interpretation of the survey of municipal servants and perception of service applied to external users, consolidating with a verification of the hypotheses.

The fifth chapter is posed to the research project findings and recommendations to the Government of the Canton Municipal Santa Ana should consider that this proposal has the expected results and a final consideration with an example of change that leads to competence management in defining the charge .

Supported in previous chapters, you design a proposal for Competence Management Model for the offices of the institution, based on the optimization of human resources to achieve quality and timely service for the benefit of the community santanense.

## ÍNDICE CONTENIDO.

CONTENIDO.....	<b>Página</b>
CAPITULO I.....	1
1.1 TEMA DE LA INVESTIGACIÓN:.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.3 CONTEXTUALIZACION.....	2
ANÁLISIS CRÍTICO.....	11
1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	12
1.5 INTERROGANTES DEL ESTUDIO.....	12
1.6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.7 OBJETIVOS:.....	13
1.7.1 Objetivo General.....	13
1.7.2 Objetivos Específicos:.....	13
1.8 JUSTIFICACIÓN.-.....	14
CAPITULO II.....	16
MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.-.....	16
2.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	17
NOCIONES FUNDAMENTALES PARA REALIZAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	17
LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	19
DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS.-.....	20
TIPOS DE COMPETENCIAS.....	23
COMPETENCIAS LABORALES EN EL ECUADOR.-.....	23
APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS A LA GESTIÓN DEL RRHH.....	24

ETAPAS DE LA EJECUCIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	28
SENSIBILIZACIÓN .....	29
ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y ELABORACIÓN DE PERFILES DE COMPETENCIA .....	29
DEFINICIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS REQUERIDAS ...	30
TECNICA A UTILIZARSE PARA LA DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS: .....	31
CALIDAD DEL SERVICIO DEL RECURSO HUMANO .....	33
MARCO CONCEPTUAL SOBRE CALIDAD .....	34
CALIDAD DEL SERVICIO .....	36
GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	37
EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA CALIDAD .....	38
SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES .....	40
2.2 FUNDAMENTACION FILOSOFICA .....	41
2.3 INFORMACIÓN SOBRE EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA .....	42
2.3.1. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN .....	43
2.3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	46
2.4 FUNDAMENTO LEGAL .....	49
2.5 HIPOTESIS .....	52
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES .....	53
2.6.1 Variable Independiente: .....	53
2.6.2 Variable Dependiente- .....	53
CAPITULO III .....	54
METODOLOGIA DE TRABAJO .....	54
3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.- .....	54
3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	55
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	55
3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	59
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	61

CAPITULO IV.....	63
4.- ANALÌSIS E INTERPRETACÌÒN DE RESULTADOS .....	63
4.1 ANALÌSIS DE LA ENCUESTA .....	63
4.2 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....	85
4.3 VERIFICACÌÒN DE HIPOTESIS.....	87
CAPITULO V.....	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	89
CONCLUSIONES .....	89
RECOMENDACIONES.....	91
RECOMENDACIONES PARA EL AREA DE TALENTO HUMANO: .....	93
CONSIDERACIONES GENERALES .....	95
CAPITULO VI.....	98
PROPUESTA.....	98
6.1 ESTRUCTURA PROPUESTA.-.....	98
6.1.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS.- .....	98
6.1.2 CADENA DE VALOR.-.....	103
6.1.3 MAPA DE PROCESOS .....	104
6.2 MODELO DE GESTÌÒN POR COMPETENCIAS PARA LOS SERVIDORES DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA .....	106
6.2.1 ALCANCE DEL SISTEMA DE ADMINISTRACÌÒN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS.....	107
6.2.2 INFORMACÌÒN PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS .....	107
6.2.3. TÉCNICA A UTILIZARSE PARA LA DETERMINACÌÒN DE COMPETENCIAS:.....	108
6.2.4. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y ELABORACÌÒN DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS .....	109

6.2.5 CONSTRUCCIÓN DE DICCIONARIOS DE COMPETENCIAS	109
6.3 ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA POR COMPETENCIAS.....	121
OBJETIVO GENERAL:.....	122
ESPECÍFICOS:.....	122
6.3.1. DISTRIBUTIVO ACTUAL DE PUESTOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA.....	122
6.3.2. DIAGNÓSTICO DE LOS CARGOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA Y SU DISTRIBUCIÓN...	130
6.3.3 PROPUESTA DE AGRUPACIÓN, DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS.....	130
6.3.3.1. DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS	137
6.3.4. ANÁLISIS DE LA PROPUESTA: .....	211
CALIDAD DE SERVICIO .....	212
BENEFICIOS PARA EL PERSONAL .....	213
BENEFICIOS PARA LA INSTITUCIÓN .....	213
BIBLIOGRAFIA.....	215
ANEXOS.....	220
ANEXO No. 1 .....	220
ENCUESTA DE LA GESTION POR COMPETENCIAS A LOS SERVIDORES DELGOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON SANTA ANA.....	220
ANEXO No. 2 .....	224
ENCUESTA DE SERVICIOS A LOS USUARIOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON SANTA ANA .....	224
ANEXO No. 3.....	226
METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS.....	226

ANEXO No. 4 .....	232
ESCALA DE REMUNERACIONES MENSUALES UNIFICADAS EMITIDAS POR EL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES.....	232

## INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Encuesta. Pregunta 1 .....	64
Tabla 2. Encuesta. Pregunta 2 .....	65
Tabla 3. Encuesta. Pregunta 3 .....	66
Tabla 4. Encuesta. Pregunta 4 .....	70
Tabla 5. Encuesta. Pregunta 5 .....	74
Tabla 6. Encuesta. Pregunta 6 .....	75
Tabla 7. Encuesta. Pregunta 7 .....	76
Tabla 8. Encuesta. Pregunta 8 .....	77
Tabla 9. Encuesta. Pregunta 9 .....	78
Tabla 10. Encuesta. Pregunta 10 .....	79
Tabla 11. Encuesta usuarios. Pregunta 1 .....	80
Tabla 12. Encuesta usuarios. Pregunta 2 .....	81
Tabla 13. Encuesta usuarios. Pregunta 3 .....	82
Tabla 14. Encuesta usuarios. Pregunta 4 .....	83
Tabla 15. Encuesta usuarios. Pregunta 5 .....	84

## INDICE DE CUADROS

	Pag:
Cuadro 1	Población .....56
Cuadro 2	Población y Muestra .....58
Cuadro 3	Ejemplo de un cargo del GAD Municipal del Cantón Santa Ana con la aplicación práctica de una definición por competencias .....97
Cuadro 4	Cadena de valor .....104
Cuadro 5	Mapa de Procesos .....105
Cuadro 6	Directorio de Competencias Modelo Emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales .....109
Cuadro 7	Directorio De Competencias Conductuales ode Contexto .....117
Cuadro 8	Competencias Institucionales Propuestas .....120
Cuadro 9	Distributivo actual de puestos del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana .....123
Cuadro 10	.....127
Cuadro 11	Propuesta de Agrupación, Descripción y Valoración de Cargos ..... 131

## INDICE DE GRAFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Gestión por competencias.....	22
Gráfico 2. Estructura Orgánica del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana .....	48
Gráfico 3 Encuesta. Pregunta 1 .....	64
Gráfico 4 Encuesta. Pregunta 2 .....	65
Gráfico 5 Encuesta. Pregunta 3 .....	67
Gráfico 6 Encuesta. Pregunta 4 .....	71
Gráfico 7 Encuesta. Pregunta 5 .....	74
Gráfico 8 Encuesta. Pregunta 6 .....	75
Gráfico 9 Encuesta. Pregunta 7 .....	76
Gráfico 10 Encuesta. Pregunta 8 .....	77
Gráfico 11 Encuesta. Pregunta 9.....	78
Gráfico 12 Encuesta. Pregunta 10.....	79
Gráfico 13 Encuesta. Pregunta 1.....	80
Gráfico 14 Encuesta. Pregunta 2.....	81
Gráfico 15 Encuesta. Pregunta 3.....	82
Gráfico 16 Encuesta. Pregunta 4.....	83
Gráfico 17 Encuesta. Pregunta 5.....	84
Gráfico 18 Propuesta de Orgánico Estructural .....	99

# **CAPITULO I**

## **1.1 TEMA DE LA INVESTIGACIÓN:**

**LA GESTION POR COMPETENCIAS QUE REALIZA EL RECURSO HUMANO LABORAL EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO QUE PRESTA LA INSTITUCIÓN**

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En los actuales momentos en que en nuestro país se experimenta nuevos modelos de desarrollo en las Instituciones Públicas, de su concepción, del enfoque que se les da como prestadores de servicios públicos, y de las nuevas competencias que le impone el marco normativo vigente a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, es imprescindible contar con procesos técnicos de gestión del Talento Humano, conocer las funciones, responsabilidades, competencias y complejidades que demandan los puestos, para que los servidores públicos puedan manejarse eficientemente en los mismos, mejorar su desempeño laboral y por ende la prestación de los servicios públicos.

El Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana, se constituye en su entorno en la primera entidad de desarrollo de su pueblo, lo que requiere que tenga que brindar mejores servicios a sus clientes internos y externos. Históricamente el personal de la institución ha venido realizando sus funciones por costumbres, sin ninguna orientación documentada ni técnica. La institución no posee ni aplica normas técnicas de manejo de personal para su función. Al no contar con herramientas básicas, todos los restantes subsistemas de personal se afectan y producen un sinnúmero de efectos: la selección y reclutamiento del personal se hace sin tener un adecuado perfil del puesto, y este nuevo personal que ingresa, pasado un tiempo tampoco está alineado a la visión misión institucional; no se

dirigen correctamente las capacitaciones; las evaluaciones no reflejan la real situación, ni existe la planificación del desarrollo de carrera que motive al personal.

La falta de una estructura que permita conocer las competencias laborales de los puestos del Gobierno Municipal del cantón Santa Ana, hace que el desempeño de los servidores públicos sea limitado, lo que incide en la calidad de servicio que la comunidad demanda. Cómo orientar documentada y técnicamente las funciones y competencias de los puestos para mejorar el desempeño en los mismos, la calidad del servicio al cliente y por ende la consecución de los objetivos institucionales?

### 1.3. CONTEXTUALIZACION

- **Contexto Macro**

Un “**municipio**” es una entidad administrativa que puede agrupar una sola localidad o varias; pudiendo hacer referencia a una ciudad, pueblo o aldea, o a una agrupación de los mismos.

El municipio está compuesto por un territorio claramente definido por un término municipal de límites fijados (aunque a veces no es continuo territorialmente, pudiendo extenderse fuera de sus límites con enclaves y presentando enclaves de otros municipios); y la población que lo habita .

El municipio está regido por un órgano colegiado denominado ayuntamiento, municipalidad, alcaldía o concejo; encabezado por una institución unipersonal: el alcalde .

Por extensión, también se usa el término *municipio* para referirse al ayuntamiento o municipalidad en sí. En la mayoría de Estados modernos, un municipio es la división administrativa más pequeña que posee sus propios dirigentes representativos, elegidos democráticamente

En algunos países, las entidades equivalentes a los municipios son llamadas "comunidades" (por ejemplo, la *commune* francesa, la *comune* italiana o la *kommun* sueca). El término proviene de la comuna medieval (Ciudades-estado italianas, Ciudad Imperial Libre).

El vocablo Municipio proviene de latín compuesto de dos locuciones: *munus* que se refiere a cargas u obligaciones, tareas, oficios, entre otras varias acepciones, y el verbo *capere* que significa tomar, hacerse cargo de algo, asumir ciertas cosas. De estas dos palabras surgió el término latino *municipium* que definió etimológicamente a las ciudades en las que los ciudadanos tomaban para sí las cargas tanto personales, como patrimoniales, necesarias para atender lo relativo a los asuntos y servicios locales de esas comunidades.

A los gobiernos municipales en general, les corresponde, cumpliendo con los fines que le son esenciales, satisfacer las necesidades colectivas del vecindario, especialmente las derivadas de la convivencia urbana.

La moderna administración, con el afán de dinamizar estas entidades, las ha considerado como empresas prestadoras de servicios a la colectividad y está consciente que es necesario diseñar, implementar y mantener procesos que satisfagan, con sus productos y servicios, las expectativas y necesidades de los clientes internos y externos, con economía de esfuerzos y recursos.

- **Contexto Meso**

En nuestro país la Constitución ha reemplazado el término Municipalidades por Gobiernos autónomos descentralizados municipales y están regidos por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD<sup>1</sup>, el que los define como *personas jurídicas de derecho público, con*

---

<sup>1</sup> Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, R.O. No. 449, octubre 2008

*autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización: y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.*

Los Gobiernos municipales son autónomos, prestadores de servicios básicos a la comunidad, cuya atención no compete a otros organismos gubernativos. Para este fin se eligen dignatarios como alcaldes, concejales, se cuenta con una administración municipal, conformada por personas que trabajan para la consecución de los objetivos municipales.

Los fines esenciales del municipio, de conformidad con esta Ley, son los siguientes:

1. Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
2. Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
3. Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales;
4. Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;
5. Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación

nacional, regional, provincial y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;

6. Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad;
7. Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo;
8. Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno;
9. Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;
10. Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales;
11. Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;
12. Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno,

así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios;

13. Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que desarrolle en él, la colocación de publicidad, redes o señalización;
14. ) Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana;
15. Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres:
16. Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad:
17. Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón;
18. Crear las condiciones materiales para la aplicación de políticas integrales y participativas en torno a la regulación del manejo responsable de la fauna urbana; y,
19. Las demás establecidas en la ley.

- **Contexto Micro**

### **El Cantón Santa Ana**

**Ubicación geográfica.**- Santa Ana es un cantón de la provincia de Manabí que se encuentra ubicado a 20 kilómetros de la capital provincial Portoviejo y a 55

kilómetros del puerto marítimo y aéreo internacional de Manta. Geográficamente se encuentra en el centro oeste de la provincia.

**Datos históricos.**- Por restos arqueológicos encontrados se supone que en Santa Ana habitaron tribus de la Cultura Manta, determinándose entonces que a la llegada de los españoles, Santa Ana estaba poblada por esa cultura.

Ya en las primeras décadas del siglo XVIII, un punto en el centro de la montaña sur de la provincia llamado Vuelta Larga comenzó a poblarse rápidamente. Al lugar llegaron comerciantes, agricultores, ganaderos, artesanos y ciudadanos de distinta condición con sus respectivas familias.

Pasaron los años y la población más numerosa, se vio en la necesidad de que el caserío fuera elevado a vice parroquia del cantón Portoviejo, hecho que se consiguió en el año 1861.

El crecimiento continuó y originó un movimiento ciudadano que tenía como meta conseguir la cantonización de la parroquia, lo que se concreta en 1884, convocándose a las elecciones populares para la elección de los dignatarios del nuevo cantón y la instalación del primer cabildo municipal el 2 de agosto de 1884, con lo que oficialmente nace el nuevo cantón.

### **Población de Santa Ana**

Según datos del INEC (2010), la población del cantón Santa Ana es de 47.385 habitantes, distribuidos en 23.292 mujeres y 24.093 hombres. En el área urbana residen 11.506 y en el área rural 40.230. Su tasa de crecimiento demográfico es negativa (- 0.75 %) las razones de este comportamiento se deben a la migración de la población: Censo de 1962: 47.592 habitantes; Censo de 1974: 60.383 habitantes; Censo de 1982: 58.917 habitantes; Censo de 1990: 49.289 habitantes.

La población de Santa Ana se caracteriza por ser relativamente joven, el 47.4% son menores de 20 años

### **Economía.-**

La agricultura y la ganadería son las principales fuentes de trabajo y riqueza de esta región. En su territorio está ubicada la represa Poza Honda, considerada la primera obra hidráulica de la Provincia de Manabí.

La población atraviesa por una crisis social y económica que se evidencia en los indicadores de pobreza y extrema pobreza por necesidades básicas Insatisfechas con un índice de 88.1 % y 66.7 %, respectivamente, a nivel cantonal. La media provincial es de 74.8%.

**Nivel de instrucción.-** El índice de escolaridad es el 4.3 años. El 7.91 % de los habitantes tiene instrucción secundaria completa, el 5.1% instrucción superior, pero tiene un índice de analfabetismo funcional del 37.3%, siendo la media provincial el 28.3%.

### **La Gestión de la Municipalidad de Santa Ana**

Del análisis de la información anterior puede determinarse que la dinámica social del cantón se torna crítica al disponer de indicadores sociales referidos a la situación social (pobreza, educación) en desventaja con relación a indicadores provinciales y nacionales. Los servicios básicos a nivel cantonal, aunque ha habido avances significativos en los últimos años, son escasos y deficientes. Por el año 2000 se acentuó el crecimiento poblacional, trayendo consigo que la demanda de bienes y servicios son de mayor cobertura.

Antes de esta década el manejo administrativo de la Municipalidad era más tradicional y local, lo que no logro cumplir con la misión institucional. El crecimiento se ve influenciado por otros factores externos, económicos, culturales, sociales, ideológicos, políticos.

A partir del año 2004 se instaura una nueva administración municipal con un modelo de gestión más modernizada, se perfecciona el Plan de Desarrollo Estratégico cantonal como una herramienta que no solo permitirá conocer cómo se encuentra funcionando la casa municipal, sus deficiencias, aciertos y cambios para cambiar su imagen, sino que también posibilita conocer la realidad socio económica del cantón y sus habitantes: se diseñan estrategias con planes de acción de acuerdo a las necesidades locales, priorizando al ser humano en su desarrollo integral. Se trata de aprovechar las potencialidades del cantón y esto genera mayores retos en la prestación de servicios. Por primera vez se estructura la visión, misión, objetivos y valores institucionales y se replantea la estructura organizacional.

### **Visión Institucional**

Para el año 2015 la Municipalidad de Santa Ana lidera procesos de cambio que permiten contar con una administración participativa, honesta y descentralizada que genera confianza en sus clientes externos e internos, brinda servicios eficientes y de calidad a la ciudadanía, cuenta con instalaciones funcionales y tecnológicamente equipadas, su personal es eficiente, capacitado y con buenas relaciones interpersonales, gestiona y ejecuta sus actividades de acuerdo a lo contemplado en el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, su administración financiera es eficiente y transparente.

### **Misión**

El gobierno Municipal del Cantón Santa Ana, ofrece a la ciudadanía servicios básicos de buena calidad, su administración se encuentra trabajando de manera eficaz, enérgica y transparente, acertadamente contribuye permanentemente en el impulso y progreso del cantón, liderando los proyectos y programas que se desarrollan con el apoyo del Estado, organismos nacionales e internacionales, entidades del Estado y organismos no gubernamentales

### **Objetivos**

Brindar servicios básicos de calidad a la comunidad con eficiencia, eficacia y efectividad.

- **Gestión del Recurso Humano Laboral.-**

El Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana, administrativamente tiene la unidad de Talento Humano la que de acuerdo a la ley debe asesorar en el diseño y aplicación del sistema integrado de recursos humanos y de desarrollo institucional, administrar y aplicar los subsistemas de personal, para lo cual debe organizarse para generar portafolio de productos y servicios institucionales según contenido y especialización de misión, objetivos y responsabilidades en respuesta a expectativas y demandas de clientes externos. Las UARH'Sson las responsables del desarrollo, (re) estructuración de procesos institucionales, según misión y objetivos organización.

Pero en el caso de la institución objeto de este estudio, el manejo de esta unidad no ha tenido la importancia que su rol demanda, dentro del orgánico estructural ocupa un nivel de unidad, dependiente de la Dirección Administrativo Organizacional. No ha tenido un manejo técnico y han estado al frente de esta unidad, estratégica para el desarrollo de capacidades, personal que no cumple con el perfil del puesto por lo que su manejo ha sido bastante tradicional con enfoque a vigilancia de la asistencia y control de uniforme.

A pesar de ello con la visión estratégica de la administración que rige los destinos de la institución desde el año 2005, aunque lentamente se está cambiando el enfoque y se procura darle un rol estratégico a esta unidad. Así se ha trabajado en una reorganización del orgánico estructural y funcional, delegación de nuevas funciones al personal, capacitaciones generales de fortalecimiento institucional y específicas para los puestos, un estudio para valoración de puestos de acuerdo a la técnica de la SENRES, organismo rector de la política de valoración, y con iniciativas de evaluaciones al personal.

## **ANÁLISIS CRÍTICO**

El Gobierno Municipal del cantón Santa Ana ha respondido al esquema tradicional de los municipios pequeños ecuatorianos. Su manejo en general ha sido tradicional y el de Recursos Humanos, artesanal. El personal realiza sus funciones por costumbres o por lo que disponga el jefe inmediato. La institución no posee ni aplica normas técnicas de manejo de personal para su función. La institución no ha realizado ningún análisis de puestos existentes y descripción de funciones que coadyuve a la consecución de la visión misión municipal. El personal cumple con sus funciones empíricamente, sin saber para que lo hace, lo que afecta la calidad del servicio a los usuarios. Al no contar con esta herramienta básica, todos los restantes subsistemas de personal se afectan y producen un sinnúmero de efectos: el recurso humano existente no conoce a cabalidad sus funciones, la selección y reclutamiento del personal se hace sin tener un adecuado perfil del puesto, y este nuevo personal que ingresa, pasado un tiempo tampoco está alineado a la visión misión institucional, no se dirige correctamente las capacitaciones, las evaluaciones no reflejan la real situación, ni existe la planificación del desarrollo de carrera que motive al personal: y, por lo tanto no se logran los objetivos institucionales, limitación en el cumplimiento de la misión

institucional de servicio de calidad a la comunidad y del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal trazado hasta el año 2014.

A partir del año 2005 se estrena un nuevo modelo de gestión con la prestación de los servicios que por ley le están asignados, pero centrando su accionar en el ser humano, lo que lo inserta en una dinámica diferente y acelerada a la que el personal reacciona con rechazo inicialmente, pasando luego a la indiferencia y con algunos logros en el fortalecimiento institucional se ha obtenido una aceptación pasiva del cambio, pero es necesario un conocimiento de las competencias de los puestos de trabajo, alinear los mismos a la visión- misión y a las nuevas competencias y demandas ciudadanas, con lo que se logrará brindar un servicio eficiente a los usuarios.

#### **1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA**

Si el recurso humano laboral en el Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana realiza una gestión por competencias, contribuye al mejoramiento de la calidad de servicio que presta la institución?

#### **1.5. INTERROGANTES DEL ESTUDIO**

¿Cuál es el modelo de gestión que realiza el recurso humano del Gobierno Municipal del cantón Santa Ana?

¿Cuáles son las competencias que deben observar los puestos de trabajo?

¿Los servicios internos y externos que presta la Municipalidad de Santa Ana a los usuarios, a través de su recurso humano, son eficientes, eficaces y efectivos?

Existe un manual de funciones o descripción de los puestos por competencias?

## **1.6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

Campo: Técnico-Administrativo

Área: Administrativa

Aspecto: Competencias

Delimitación Espacial: Esta investigación se va a realizar al personal del Gobierno Municipal del cantón Santa Ana.

Delimitación temporal: Se realizara en el período comprendido entre abril 2011 a agosto de 2011.

## **1.7 OBJETIVOS:**

Con la finalidad de establecer lineamientos claros para el presente estudio se plantean los siguientes objetivos:

### **1.7.1 Objetivo General**

Determinar cómo la gestión por competencias que realiza el recurso humano laboral se relaciona con la calidad de los servicios que presta la Municipalidad del cantón Santa Ana a sus clientes internos y externos.

### **1.7.2 Objetivos Específicos:**

1.- Realizar un diagnóstico del marco filosófico y estructural de la Organización.

- 2.- Fundamentar la teoría sobre competencias existentes, en la determinación de las competencias laborales de los servidores y su incidencia en la calidad de servicio.
- 3.- Indagar si los servicios internos y externos que presta la Municipalidad de Santa Ana a los usuarios, a través de su recurso humano, son eficientes, eficaces y efectivos.
- 4.- Presentar una propuesta del resultado de la investigación

### **1.8JUSTIFICACIÓN.-**

El presente trabajo de investigación define claramente las dos variables que son los ejes fundamentales de este estudio. La gestión por competencias que realiza el recurso humano laboral en el Gobierno Municipal del cantón Santa Ana y su incidencia en la calidad de servicio que presta la institución. Verificar si la gestión que se realiza desde cada puesto de trabajo contribuye al enfoque actual que toda institución prestadora de servicio en general debe tener, y en particular la que el Gobierno local de Santa Ana debe prestar.

Con este trabajo se aspira aportar con un modelo de gestión por competencias para que el personal pueda manejarse eficientemente en sus puestos y mejorar la prestación de los servicios públicos.

**Relevancia.-** Es relevante este estudio por la importancia del tema en los actuales momentos en que se experimenta cambios de concepción de las instituciones públicas, del enfoque que le está dando el estado, por las competencias que le impone un nuevo marco normativo las Municipalidades y porque se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos en el programa

**Factibilidad.-** Es factible el estudio porque el Gobierno Municipal de cantón Santa Ana es una institución con 125 años de vida, con altas competencias, con un considerable número de empleados de los cuales se podrán obtener información importante. Además el material de investigación está de primera mano porque trabajo aquí.

**Originalidad.-** Constituye la primera investigación sobre este tema, no existen estudios ni trabajos realizados en este campo.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.- ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.-**

El Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana se constituye en la primera entidad de desarrollo y crecimiento de la ciudad y del cantón, jugando un papel importantísimo en el cambio estructural de su pueblo y elevando el auto estima de sus ciudadanos que día a día han redoblado sus esfuerzos para prosperar económicamente por lo que han ido aumentando las necesidades de los servicios básicos más indispensables para sus necesidades elementales, lo que requiere que la institución tenga que brindar mejores servicios a sus clientes internos y externos, en lo cual su personal cumple un rol muy importante, por lo que es importante que el recurso humano responda a una gestión por competencias lo que permitirá brindar una mejor atención con eficiencia eficacia y efectividad, que respondan al Plan de Desarrollo Cantonal trazado.

En el Gobierno Municipal del cantón Santa Ana no se ha realizado antes un estudio investigativo sobre el tema que se plantea.

El personal ha venido desarrollando sus funciones históricamente, por costumbres, sin ninguna orientación documentada ni técnica. No se ha contado con un análisis y/o descripción de puestos donde se hayan determinado las competencias de los mismos. Los directivos, empleados y trabajadores se guían empíricamente en el tema.

## 2.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### NOCIONES FUNDAMENTALES PARA REALIZAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

**Análisis de puestos.-** Es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean.

**Cargo.-** Conjunto de funciones con una posición definida en la estructura organizacional.

**Clasificación de puestos.-** Proceso mediante el cual los puestos se agrupan de acuerdo a su valoración en grupos o familias similares.

**Competencia.-** Comportamientos que demuestran la aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes, que distinguen a la gente con un desempeño superior.

**Conocimiento.-** Nivel cognitivo necesario e indispensable para ejercer un cargo.

**Descripción de puestos.-** Es el resultado de identificar, recolectar, examinar y registrar la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la Organización.

**Estructura organizacional.**-Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo en la organización.

**Función.**- “Es un conjunto de actividades y conductas que se requiere de una persona”.<sup>2</sup>

**Identificación de Puestos.**- Identificación de la denominación, ubicación del cargo, el puesto al que está subordinado y demás aspectos significativos del cargo.

**Manual de puestos.**-Documento que recoge el contenido general de los cargos que integran una organización y las características para su desempeño.

**Misión.**- Propósito común y permanente; identidad a una organización; Razón de ser, expresa el verdadero sentido de la institución.

**Perfil de Puestos.**- Inventario de los cargos y de los deberes y las responsabilidades que comprenden.

**Puesto.**- “una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos...”<sup>3</sup>

**Servidor Público.**- Todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, prestan servicios o ejercen un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

---

<sup>2</sup>Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos pag. 222

<sup>3</sup>CHURDEN j. Herbert y Arthur W. Sherman Jr. Personal Management,Cincinatti, South Eastern, 1963 p. 79

**Valoración de Puestos.-** Dar un valor numérico al puesto sobre la base de las características identificadas.

**Visión.-**Constituye un sueño de largo plazo; un deseo de querer ser en el futuro.

## **LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de si a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

Cada vez más la demanda de competencia en la persona es mayor, exigente, dado a los requerimientos que los escenarios requieren de acuerdo al rol a desempeñar.

En el caso de las empresas, estas necesitan de actores con competencias confiables que las conlleven a operar, producir eficazmente, garantizándole no solamente supervivencia sino desarrollo, conquista y permanencia de mercados. ¿Qué son realmente las competencias? ¿Qué involucran? ¿Por qué su importancia, alcance, repercusiones?

Es muy válido lo que se señala que una empresa que decida aceptar trabajar por Competencias, deba trabajar sistemáticamente para determinar cuáles son las Competencias que requiere su personal, ya que es poco menos que imposible hacer uso de conjuntos de Competencias desarrolladas por otras organizaciones. Aunque se puede hacer uso de las listas de Competencias genéricas desarrolladas por diferentes autores, nada libera a la organización de un trabajo adicional para adaptarlas y divulgarlas entre el personal, ya que de hecho, se está creando una nueva forma de percibir el trabajo en sí.

### **DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS.-**

Conceptualmente, una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo.<sup>4</sup> Los términos involucrados en la definición también son de vital importancia entenderlos para obtener una buena cognición del concepto de competencia

- **Habilidades/destrezas:** es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.
- **Cualidades:** rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.
- **Conocimiento:** es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

---

<sup>4</sup>(Dalziel, Cubeiro & Fernández, 1996)

- **Actitudes:** Inclinação de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

La competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar.<sup>5</sup>

1. **El saber actuar** es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el que más tradicionalmente se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico y permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacitación de su personal.
2. **El querer actuar** es otro componente fundamental de la competencia. Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.
3. **El poder actuar.** En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto así como los

---

<sup>5</sup> (Le Boterf, 1996)

medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

A continuación presentamos un esquema donde se refleja la relación entre los tres componentes cuya suma conceptual genera la competencia de la persona.



Por lo tanto entenderemos entonces por **Gestión por Competencias** el gerenciamiento que:

- Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- Determinará a la persona que cumpla con estas competencias.
- Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.

- Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

## **TIPOS DE COMPETENCIAS**

**Competencias Técnicas:** Disciplinas, conocimientos y habilidades relacionadas con las áreas de negocio y funcionales. Son de carácter estratégico para cada empresa.

**Competencias Personales:** Cualidades, actitudes, conductas, principios, estilos de gestión y de liderazgo relacionados con desempeños superiores deseados (gestión de equipos, visión de mercado, iniciativa, liderazgo, innovación)

## **COMPETENCIAS LABORALES EN EL ECUADOR.-**

La Ley Orgánica del Servicio Público, que es la que rige para los Servidores Públicos Ecuatorianos, indica en su Art. 50 sobre **LOS ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y REMUNERACIÓN** lo siguiente: *“Organismos de aplicación.- La aplicación de la presente Ley, en lo relativo a la administración del talento humano y remuneraciones, estará a cargo de los siguientes organismos: a) Ministerio de Relaciones Laborales; y b) Unidades de Administración del Talento Humano de cada entidad, institución, organismo o persona jurídica de las establecidas en el artículo 3 de la presente Ley”*.

En el Artículo 51 indica que El Ministerio de Relaciones Laborales, tendrá las siguientes competencias:

*a) Ejercer la rectoría en materia de remuneraciones del sector público, y expedir las normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos, conforme lo determinado en esta ley;*

*Corresponde a las unidades de administración del talento humano de los gobiernos autónomos descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, la administración del sistema integrado de desarrollo del talento humano en sus instituciones, observando las normas técnicas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales como órgano rector de la materia. Dependerán administrativa, orgánica, funcional y económicamente de sus respectivas instituciones. Y en el Art, 52.- De las unidades de Recursos Humanos, literal d) “Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales;”*

## **APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS A LA GESTIÓN DEL RRHH**

### **1. Aplicación al proceso de la Gestión de los Recursos Humanos: Reclutamiento y Selección**

Al momento de introducir en la Gestión del Recurso Humano la variable de las competencias, la visión cambia; por esta razón en los Procesos de Reclutamiento y Selección la dirección ya no es la de buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo o de alentar a los postulantes para que pertenezcan a la organización; la nueva misión va más allá, es esencial el captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo pero también que se ajuste a la organización en su conjunto.

Tenemos entonces que el reclutamiento y selección basada en competencias, facilita la ejecución de las funciones de la administración de las mismas. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con

la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para el cargo al que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional o, a partir de la definición de las competencias claves requeridas. Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la selección

## **2. Aplicación al proceso de la Gestión de los Recursos Humanos: Análisis y descripción de cargo, planeación y distribución, plan de carreras, evaluación de desempeño**

### **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:**

Es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. El análisis de puesto consiste en la obtención, evaluación, y organización de información sobre los puestos de una organización.

La información sobre análisis de puestos es importante porque comunica a los especialistas en personal, que deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto; esta información se utiliza posteriormente cuando se lleva a cabo actividades como el diseño de puestos, el reclutamiento y la selección de personal. Los puestos constituyen el nexo entre las organizaciones y sus recursos humanos.

Antes de seleccionar a una persona, para un puesto de trabajo, se deben determinar las cualidades que se han de buscar en el candidato. Tradicionalmente esto se ha llevado a cabo mediante un proceso denominado Análisis de puesto en el que se estudiaba con el máximo detalle el contenido del puesto, y las cualidades personales necesarias para desempeñar ese rol se deducían de las exigencias que se requerían al ocupante del puesto. El punto débil de este enfoque está en que esa

relación deducida entre lo que el puesto de trabajo exige y las cualidades personales que supuestamente permitirán al ocupante satisfacer dichas exigencias, se basaban normalmente tanto en la fe y la experiencia del analista del puesto, como en cualquier conexión empíricamente demostrada.

Además, aunque las cualidades personales identificadas por el analista sean las adecuadas, resulta muy difícil identificar teniendo en cuenta solamente el contenido del puesto, cuáles de entre esas cualidades son particularmente importantes para conseguir un desempeño superior en el puesto, como opuestas a otras que simplemente permitan un desempeño aceptable. Esta técnica no empieza por centrar la atención en el contenido del puesto, sino en la elaboración de una clara especificación de que es lo que el puesto debe producir como resultado. Dicho con otras palabras: el método toma como punto de partida el *RENDIMIENTO* en el puesto en lugar del *CONTENIDO* del puesto. De modo que, el primer paso que debe dar la organización es examinar el puesto que necesita cubrir y responder a una pregunta muy sencilla: “¿Cuáles son los criterios de desempeño que deberíamos utilizar para evaluar al nuevo ocupante de este puesto con el fin de determinar si hemos contratado o no a la persona adecuada?”. Para dar contestación a esto, suele ser necesario debatirlo. Está claro que si la organización no tiene una visión nítida de lo que debe pedir a sus trabajadores, en lo tocante a su desempeño, entonces no tendremos una percepción clara al momento de buscar personas nuevas que sean capaces de ofrecer el tipo de desempeño que contribuirá a la organización a alcanzar sus objetivos.

**EL PLAN DE CARRERA:** Es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos.

El plan de carrera conlleva la relación de una serie de adecuaciones puestos – personas, que, partiendo de las exigencias del puesto, permite a la persona

ascender hasta niveles superiores de responsabilidad, garantizando de ese modo a la organización la disponibilidad del personal de valor que necesita para alcanzar sus objetivos.

**PLANEACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS:** Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. Esto permite al departamento de personal suministrar a la organización al personal adecuado en el momento adecuado.

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** 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 tiene a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Un sistema de evaluación de desempeño debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos. El objetivo de la evaluación de desempeño está directamente relacionado con el puesto, entendido como: que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto, si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.

### **3. Aplicación al proceso de la Gestión de los Recursos Humanos: capacitación y compensación.**

**CAPACITACIÓN:** Después de que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente. Si la organización desea promover a esos empleados a puestos con mayores responsabilidades en el futuro, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles para muchos efectos prácticos.

Del análisis de necesidades surgen los objetivos de capacitación y desarrollo. Los capacitadores pueden planear el contenido del curso a partir de estos objetivos e incorporar tantos objetivos de aprendizaje como sea posible.

El desarrollo de los recursos humanos prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más concretas, simultáneamente constituye un arma poderosa en contra de fenómenos como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación del personal.

**COMPENSACIONES:** se considera compensaciones a la suma del salario, beneficios monetarios (becas de estudio, bonos de producción, etc.) y todos los beneficios no monetarios (alojamiento, servicio de alimentación, traslados, convenios colectivos de salud, etc.).

## **ETAPAS DE LA EJECUCIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

1. Sensibilización
2. Análisis de los Puestos de trabajo
3. Definir perfiles de competencias
4. Evaluación sistemática y redefinición de perfiles

## **SENSIBILIZACIÓN**

Esta etapa nos permite dar a conocer el sistema a los Directivos y demás colaboradores claves, entrenarlos en el uso del mismo y definir y/o ajustar la metodología a utilizar según las necesidades de la organización.

En el desarrollo de la misma está contemplada la capacitación en los aspectos básicos del sistema de todo el personal involucrado.

Las sesiones de sensibilización consistirán en:

- Reuniones
- Focos de Discusión
- Lluvia de ideas
- Charlas y Seminarios

## **ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y ELABORACIÓN DE PERFILES DE COMPETENCIA**

Una vez lograda la afiliación y compromiso de la alta gerencia y el personal clave, se inicia la segunda etapa, la cual está compuesta por dos acciones principales:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

En este punto la empresa determina cuales son los criterios de desempeño que hay que utilizar para evaluar a un nuevo trabajador, sabiendo así si hemos contratado a la persona adecuada o no.

La organización debe saber lo que pide exactamente a sus empleados, pero sobre todo es de vital importancia determinar cuáles son las competencias que deben manifestar el perfil exitoso de cada posición dentro de la organización y cuál es el nivel o medida de estas competencias que determina el éxito en la ejecución de una actividad

## **DEFINICIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS REQUERIDAS**

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

¿Qué es un perfil de competencias?

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

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

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

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

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

Existen Perfiles Genéricos y Específicos, cada empresa define cargos que hacen referencia a un Perfil Genérico. Los perfiles son la base de la Gestión por Competencias.

El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

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

### **TECNICA A UTILIZARSE PARA LA DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS:**

La técnica a utilizarse en la determinación de competencias será la Entrevista de Eventos Conductuales (EEC) método cualitativo orientado a detectar competencias, mediante el análisis del contenido de las narraciones del entrevistado y que es muy usado para levantar perfiles de competencias.

Se debe garantizar la determinación de competencias desde la conducta laboral exitosa dentro de la empresa, en un momento del tiempo. Dicha técnica está orientada a conocer en detalle las conductas efectivamente trabajadas por las personas en situaciones críticas de trabajo, tanto las positivas como las negativas.

La base conceptual de ello es que es la conducta la que refleja el nivel de destreza y competencia de una persona, y no el concepto u opinión que la persona tenga sobre ésta.

El objetivo de las entrevistas es identificar las habilidades y conductas claves y determinantes en la distinción entre desempeños normales y excepcionales. Es preguntarse qué conductas o comportamientos son distintivos para el éxito en el desempeño entre un ocupante de los cargos y otro. La orientación es pensar en las conductas reales y actuales, y no en las ideales o posibles.

La entrevista se estructura en dos partes:

1. Preguntas estructuradas sobre eventos críticos de trabajo exitosos e no exitosos del entrevistado, enfatizando cómo se trabajó, quién estuvo involucrado y los resultados medibles y operacionalizables de la conducta. El objetivo es conocer el detalle de las conductas desempeñadas, y no lo que el entrevistado conceptualiza del incidente crítico.
2. Presentar a cada entrevistado un set de las conductas claves de cada competencia, y solicitarle la elección y jerarquización de las mismas para el éxito de su trabajo. Aquí se apela a la conceptualización de cada entrevistado.

Aunque por definición una competencia será específica para un cargo, en una organización en particular y en un momento en particular, se da que una misma competencia puede estar transversalmente presente en distintos cargos y niveles organizacionales, por lo que la mayor especificidad asociada al cargo está en cuál conducta da cuenta de la competencia.

En otras palabras, una competencia se operacionaliza al traducirse en un esquema de niveles de conductas concretas, desde las conductas no exitosas a las exitosas.

Esto permite que, finalmente, se elabore un Inventario de Competencias para la organización, donde no sólo figuran todas las competencias consideradas relevantes, sino que también se encuentran definidos distintos grados o niveles de conducta para cada una de ellas. Estos niveles están expresados en términos de conductas concretas, reales y observables, y permiten definir con precisión la presencia o ausencia de determinada competencia.

## **CALIDAD DEL SERVICIO DEL RECURSO HUMANO**

Calidad es el conjunto de características de un producto o servicios que satisfacen o superan las necesidades y expectativas de los consumidores.

Recientemente, muchas empresas han comenzado a cambiar su definición de calidad más allá de la estrecha descripción de las características propias del producto para ampliarla hacia la oferta. El éxito o fracaso de las empresas dependen en gran parte de su capacidad para identificar los factores que son importantes para los clientes y para vigilar que la empresa funcione de manera competitiva con esos factores.

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio.

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios.<sup>6</sup>

## **MARCO CONCEPTUAL SOBRE CALIDAD**

Las tendencias actuales en el mundo denotan que un estilo de administración adecuado, debe concebir la misión y los objetivos en función del cliente, no solo aquello que la empresa considera importante, sino también los requisitos resultantes del proceso de comunicación en el campo de atender y entender, escuchar y responder, emitir y percibir, codificar y descodificar las actitudes de los clientes que evidencien sus expectativas.

El logro de un servicio satisfactorio, involucra a todas las etapas del ciclo de la calidad como un todo, en él intervienen todos los trabajadores que integran la empresa y a cada una le corresponde garantizar la calidad de su trabajo.

Los clientes van a dejar de sentirse impresionados cuando reciban lo que hayan pedido; lo van a considerar un derecho adquirido, por tanto las empresas que no hayan derogado el arte de explicar porque las cosas no son como las prometieron,

no tendrán futuro. Es por ello, que el cliente no se preocupa por el costo del producto que necesita y si por la calidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

Ante tal evidencia, la estrategia a seguir deberá considerar la implantación, mantenimiento y control de Sistemas de Calidad basados en la aplicación de estándares que aseguren continuamente la satisfacción del cliente, la organización, los trabajadores y la sociedad.

La Calidad es uno de los conceptos que más desean desarrollar las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios. La calidad en cualquier empresa es deseada tanto por clientes internos como por clientes externos, lo cual hace que dicho concepto sea visto y analizado desde diferentes aristas y puntos de vistas.

El objetivo principal que persigue la calidad es la satisfacción plena del cliente. Se pueden matizar algunos elementos comunes de la calidad como son:

- Lograr la satisfacción de cliente mediante un buen servicio.
- Conocer las expectativas de los clientes internos y externos de la organización.
- Nivel de excelencia que alcanza una empresa y que se demuestra por la fidelidad de sus clientes.
- La satisfacción del cliente por recibir un producto y/o servicio de máxima calidad.

Los principios fundamentales de la gestión de la calidad según las ISO 9000 del 2005 son:

- a) enfoque al cliente;
- b) liderazgo;
- c) participación del personal;
- d) enfoque de procesos;
- e) enfoque de sistema para la gestión;

- f) mejora continua;
- g) enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y,
- h) relaciones mutuamente beneficiarias con el proveedor.

## **CALIDAD DEL SERVICIO**

La calidad en los servicios es más subjetiva, por lo que resulta difícil establecer indicadores válidos para su medición, lo que la determina son las percepciones de los clientes. Hay factores subjetivos, que dependen de la estructura y dinámica del propio servicio, pero existen otras, que solo dependen de las necesidades de quienes lo solicitan. En este sentido, solo es posible medir la calidad desde un punto de vista cualitativo.

Calidad de los servicios es la orientación que siguen todos los recursos y trabajadores en la empresa para lograr la satisfacción de los clientes.

Servicio implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que les induzca a hacer negocios con ella. Por tanto, la empresa debe buscar aumentar el número de servicios a ofertar sin afectar la calidad de los productos.

La calidad del servicio percibida por parte de los clientes se fundamenta en los siguientes atributos:

**Tangibilidad:** Los elementos que el cliente puede sentir, tocar el mismo sirve de referencia para valorar la calidad del servicio.

**Fiabilidad:** Ausencia de errores. Recibir el servicio sin errores es un aspecto fundamental en la valoración del servicio.

**Empatía:** El identificarse con el cliente y ver a través de los ojos del cliente. Lo que los americanos denominan "ponerse en los zapatos del cliente". La búsqueda de un servicio esmerado que reconozca y comprenda las necesidades del cliente.

Seguridad: Impresión de competencia y cortesía del personal en contacto con el cliente, inspirándole confianza. Que el cliente que sienta que lo atiende un profesional que tiene los conocimientos adecuados.

Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido y eficazmente, dar la sensación al cliente que es importante.

Como se observa en estas definiciones el significado de la categoría calidad extiende su alcance, ya no se hace alusión únicamente a determinadas características del producto o del proceso, sino que se amplía y se globaliza a nivel de toda la organización, lo cual requiere, a criterio de la autora, de un enfoque integral y sistémico.

Abordado el concepto de calidad de manera amplia, se procede a tratar en el próximo epígrafe la gestión de calidad.

## **GESTIÓN DE LA CALIDAD**

El concepto de gestión de la calidad abarca todas las actividades que determinan la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades, que se ponen en práctica por medios tales como la planificación, el control, el aseguramiento y el mejoramiento de la calidad en el marco de un sistema.

La gestión de la calidad es responsabilidad de todos los niveles de dirección pero debe estar encabezada por la máxima dirección.

Su aplicación requiere la participación de todos los miembros de la empresa. Teniendo en cuenta que el sistema de gestión se emplea para establecer la política y los objetivos de la empresa, se puede decir que el punto de partida de toda gestión de la calidad, consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de corresponder con soluciones que respondan a sus necesidades mediante la distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de éste.

La calidad total y la gestión por procesos son inseparables, de hecho, la gestión por procesos es uno de los pilares donde descansa la administración de la empresa según los principios de la calidad total.

La calidad total se define como una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de manera equilibrada y eficiente las necesidades y expectativas de los clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general. Sólo se puede lograr la satisfacción de las necesidades de los "Destinatarios" de los productos / servicios de la empresa de manera equilibrada y eficiente mediante la gestión por procesos.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

La gestión de la calidad se extiende a todos los ámbitos afectados por las actividades de la empresa (proveedores, cliente externo, cliente interno, etc.), es decir, es entendida como el motor del sistema que genera una mejora de los resultados económicos y calidad de vida a todos los niveles.

## **EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA CALIDAD**

La evaluación y el análisis de la calidad han evolucionado conjuntamente con el significado de la categoría calidad pasando por varios estadios que abarcan desde la etapa de verificación, en la cual la evaluación y el análisis se ceñían únicamente al producto y a la post producción; el control estadístico de la calidad extiende el alcance de estos procesos y perfecciona las herramientas de evaluación, profundizando en el análisis mediante el estudio de la variabilidad y de relaciones causales, o sea desarrolla e integra la evaluación y el análisis e incluso va condicionando la diagnosis, que también complementa a estos procesos.

La evaluación y el análisis en un primer momento, se realizaban a partir de los niveles de calidad utilizando métodos cuantitativos basados en la medición y

comparación de índices de calidad simple o complejos, definidos por los propios productores. Por tanto, la evaluación de la calidad en la era de la manufactura se definía como el proceso de medición y comparación consistente en la determinación del nivel de calidad del producto o producción. (Nelson Espinosa, 1986).

Dicho autor, plantea que es el conjunto de acciones que incluyen la selección de la nomenclatura de los índices de calidad, la determinación de sus valores, los índices básicos y de los relativos con el objetivo de fomentar las mejores soluciones a los fines del control y dirección de la calidad.

Existe un segundo momento que se inicia a partir de los años 70 y que se mantiene en la actualidad, donde el criterio del cliente es decisivo. Debido a que la relación demanda oferta, favorece ampliamente a esta última. Aquí es imprescindible que la organización se proyecte hacia el cliente, el mercado y desarrolle un enfoque externo operativo.

La utilización de los niveles de calidad sigue siendo útil, pero el rol del cliente es decisivo, la calidad es evaluada únicamente por el mismo y su grado de satisfacción constituirá el nivel de calidad o meta a alcanzar. Esta etapa coincide con el auge de las empresas de servicio, en las cuales por su naturaleza intangible y novedosa, se dificulta la medición, análisis y diagnóstico de la calidad.

Debido a que gran parte de los estudios están orientados a la evaluación sobre la calidad de los productos tangibles, es importante considerar algunos aspectos relevantes relacionados con la calidad del servicio:

Para el usuario, evaluar la calidad de los servicios, es más difícil que evaluar la calidad de los productos tangibles; posiblemente los criterios que utilizan para evaluar la calidad de un servicio sean más difíciles de comprender. En la evaluación de la calidad de un servicio, los únicos criterios que realmente son relevantes, son los que establecen los usuarios. Sólo ellos juzgan la calidad, todos los demás juicios son irrelevantes.

La percepción de la calidad de un servicio se establece en función de lo bien que el proveedor realiza la prestación, evaluada en contraste con las expectativas que tenía el usuario respecto a lo que esperaba que realizase el proveedor.

## **SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES**

Para medir el grado de satisfacción de los clientes con respecto a la calidad requerida o esperada, se pueden establecer dos métodos: medir objetivamente el grado de cumplimiento de las especificaciones que corresponden a la calidad requerida, o bien preguntar a los clientes, aunque no siempre coinciden los resultados de ambas medidas.

La satisfacción del cliente es pues, el estado de opinión respecto a su proveedor a partir del juicio de calidad que se deriva de sus prestaciones. Tiene una base estrictamente personal, porque un mismo servicio puede ocasionar juicios y evaluaciones diferentes en clientes diferentes.

La calidad la evalúa y la define el cliente, porque este es quien la recibe. No la determina la empresa, sino que la otorga el cliente. Hay que recordar que una cosa es lo que la empresa concibe y mide, y otra cosa es lo que el cliente recibe y valora.

El criterio anterior coincide con un proverbio del marketing cuando plantea que el cliente siempre tiene la razón.

Una empresa orientada al servicio del cliente está obligada a conocer quiénes son, qué desean y cómo aprecian sus servicios. El cliente constituye de hecho una valiosa fuente de información para mejorar los servicios de cualquier organización.

Se alcanza satisfacción en los clientes si existe una comunicación real y verdadera, siendo altamente probable que el servicio tenga el éxito esperado en

alcanzar el objetivo de eficacia y eficiencia. Lo cual conlleva a una triangulación obligada entre: eficacia – eficiencia – efectividad.

Eficacia: Si satisface las necesidades y deseos del cliente, tanto los establecidos, indicados de manera explícita, como los implícitos.

Eficiencia: Si ha sido proporcionado con los mínimos recursos y costos internos. En este aspecto resulta importante ser muy cuidadoso para no caer en un detrimento en la calidad de la prestación del servicio y del servicio recibido, por recurrir a los menores costos. La eficiencia también exige un conocimiento detallado del proceso de prestación del servicio, a fin de lograr el mejor desempeño.

Efectividad: Es la suma de eficiencia más la eficacia, es decir, cumplir con la meta, satisfacer al cliente con el mínimo consumo de recursos.

## **2.2 FUNDAMENTACION FILOSOFICA**

Esta investigación es de carácter técnico-administrativo y tiene como finalidad la de comprender e identificar la realidad administrativa del personal del Gobierno Municipal del cantón Santa Ana y la gestión por competencias que debe realizar y que permita el mejoramiento de la calidad del servicio.

Desde una visión de la realidad permitirá observar y estudiar los diferentes escenarios donde se relaciona el quehacer del Gobierno Municipal del cantón Santa Ana con la sociedad, que involucre al recurso humano laboral, materia de este estudio. En relación al sujeto- objeto del conocimiento, se propiciara un proceso de acción transformadora que beneficie a todos los involucrados.

El método, la técnica, instrumentos y estrategias se adecuaran al objeto de estudio.

La investigación estará diseñada de una forma abierta, flexible, y esta no será vista como un proceso terminado, sino continuo.

El análisis de los resultados será cuanti-cualitativo, con énfasis en lo cualitativo.

### **2.3. INFORMACIÓN SOBRE EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA**

#### **Misión.-**

El Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana, sirve a la ciudadanía dotando servicios básicos con excelente cobertura y de buena calidad, su administración se encuentra trabajando de manera eficaz, dinámica, participativa y transparente. Contribuye permanentemente en el impulso y progreso del cantón, liderando los programas y proyectos que se desarrollan con el apoyo del Estado, Organismos nacionales e internacionales.

#### **Visión**

Para el 2015, el Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana liderará procesos de cambio que permitirá contar con una administración general y financiera, participativa, descentralizada y transparente, que generará confianza y corresponsabilidad en sus clientes internos y externos, con una Corporación Municipal comprometida con el nuevo modelo de gestión, su personal brinda servicios óptimos y eficientes, gestiona y ejecuta sus actividades de acuerdo a lo contemplado en el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal y cuenta con equipos, maquinarias e instalaciones funcionales y tecnológicamente equipadas.

### **2.3.1. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN**

Esta institución nace con el cantón mismo en 1884, una vez constituido legalmente el Cantón Santa Ana, aplicando el decreto de creación, previo convocatoria, se realizaron las elecciones populares, instalándose el primer Cabildo Municipal.

Varias administraciones han llevado los destinos del cantón desde aquel entonces. A partir del año 2005 se estrena una nueva administración municipal teniendo como Alcalde al Ing. Fernando Cedeño Zambrano, quien fue reelecto para el periodo 2009-2014.

El Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana durante los últimos años, viene promoviendo un nuevo proceso de Desarrollo Local basado en el que el PDEC y el Plan de Gobierno del Alcalde que está alineado a este instrumento.

A partir del año 2005 viene ejerciendo la Alcaldía del Cantón el Ing. Fernando Cedeño Zambrano, quien en julio del 2009 se posesionó para un segundo período de administración junto con una corporación municipal integrada por 3 concejales urbanos y 4 de parroquias, en base a lo que dispone la Ley de Elecciones.

Habiéndose identificado, definido y jerarquizado en el Plan de Desarrollo estratégico del cantón como principales problemas que obstaculizaban el desarrollo del cantón la toma de decisiones responsables, oportunas y adecuadas por parte de los gobernantes de turno y privilegiar las necesidades colectivas sobre intereses particulares, se observa en el gobernante una responsabilidad social con su pueblo en la toma de decisiones.

Existe voluntad política por parte del Sr. Alcalde que es el impulsador de crear una nueva cultura organizacional con enfoque al desarrollo local a través de la

participación ciudadana.

### **Cultura Organizacional**

La Cultura laboral dentro del Gobierno Municipal es tradicional, el personal no se empodera totalmente de los procesos y hay un aprovechamiento limitado del recurso humano. El personal municipal ha evidenciado cierta resistencia al cambio ya que el nuevo modelo de gestión que se promueve trae reacciones mientras se adaptan los nuevos procesos. Esto se traduce en procesos internos con poca agilidad, lo que motiva la queja de los usuarios y proveedores, sumado en algunas ocasiones a una inadecuada atención a los usuarios externos.

Hay Insuficiente normativas y reglamentos para el funcionamiento de la institución, algunas han perdido vigencia por el cambio de leyes, tampoco se cuenta con normas y procedimientos institucionales para el manejo de personal por lo que es necesario realizarlas e implementarlas.

Las Instalaciones físicas se encuentran en buen estado, son funcionales, poseen buenos ambientes, ventilados, iluminados naturalmente, con mobiliario nuevo y en buen estado, tienen climatización y poseen equipos informáticos para las labores de cada empleado.

La Comunicación interna y externa es escasa, el personal no se involucra pero tampoco hay medios de difusión de lo que la organización está haciendo. En lo externo se observa la misma debilidad.

**Valores Municipales:** Aunque no existe una declaratoria los siguientes principios se observan al interior de la institución:

- **Voluntad política y liderazgo**, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo
- **Dinamismo y creatividad** de las autoridades para lograr una sostenida y equilibrada participación en la atención de las necesidades de los distintos sectores.
- **Responsabilidad** en los servidores para el cumplimiento de sus funciones

#### **Del Manual de Funciones:**

La institución no cuenta con un Manual de Funciones que permita a los directivos y al personal conocer de una manera técnica y documentada las funciones de los puestos, menos aún las competencias requeridas para su desempeño.

#### **Situación Económica del Gobierno Municipal:**

##### **Ingresos Económicos.**

Para realizar un diagnóstico de los ingresos económicos del Gobierno Municipal del cantón Santa Ana, se ha considerado la información contenida en las cédulas presupuestarias de la última década, a partir del año 2000 en que se adopta la dolarización. De ello se puede determinar que:

- La institución para financiar la planificación de sus propuestas depende netamente de los aportes que entrega el gobierno nacional, Lo que mantiene el presupuesto municipal en un 96% son los ingresos provenientes del Estado ya que los ingresos propios son bajos, valores por

debajo del 4% por tributación, cuando lo óptimo es mayor al 80%, nos dan muestra de la poca capacidad que tiene la institución para crear ingresos propios y que con este grado de dependencia no tiene autonomía financiera. No ha contado con los suficientes ingresos corrientes para cubrir los gastos corrientes contraídos, por lo que no tiene autosuficiencia, ni siquiera con sus ingresos alcanza a pagar remuneraciones.

- Se puede determinar que las políticas para generar recursos propios no han sido las más adecuadas, ya que algunas de las ordenanzas municipales que se han aprobado no están encuadradas en la realidad socio económica actual ya que algunas están desactualizadas o fueron promulgadas hace muchos años sin que se las haya actualizado.
- Los servicios básicos que presta la institución crean subsidios o déficit en razón de que las tasas que se recaudan por concepto de los servicios no alcanzan a cubrir los gastos que genera la entrega de estos servicios.
- El Gobierno Municipal de Santa Ana ha presentado una evolución muy lenta en lo referente a recaudación de impuestos, cuya gestión tributaria se evidencia en cuadro que mostramos, pues su manejo presupuestario se encuentra en total dependencia de las asignaciones del gobierno central.

### **2.3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Al momento está vigente el Reglamento Orgánico-Funcional expedido el 13 de marzo de 2006 y que ha tenido reformas que han ido ajustándose a las circunstancias de cada requerimiento, originando la creación de la Secretaría Técnica, Oficina Jurídica y la reforma de Tesorería que se amplió a Tesorería, Rentas y Coactivas. El modelo de estructura organizacional es eminentemente funcional.

Para el cumplimiento de los objetivos y para el ejercicio de sus atribuciones y funciones, el Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana, está integrado por los

siguientes niveles administrativos:

Nivel Directivo;

Nivel Asesor;

Nivel de Apoyo,

Nivel Operativo y

Participación Ciudadana

**El Nivel Directivo está compuesto por:**

El Concejo

El Alcalde

**El Nivel Asesor está constituido por:**

Comisiones Permanentes

Comisiones Especiales

Dirección de Asesoría Jurídica

Secretaría Técnica de Planificación

Asesores nacionales y/o extranjeros

Organismos de Control del Estado

**El nivel de Apoyo está constituido por:**

Secretaría

Dirección Administrativa Organizacional

**El Nivel Operativo está integrado por:**

Dirección Financiera

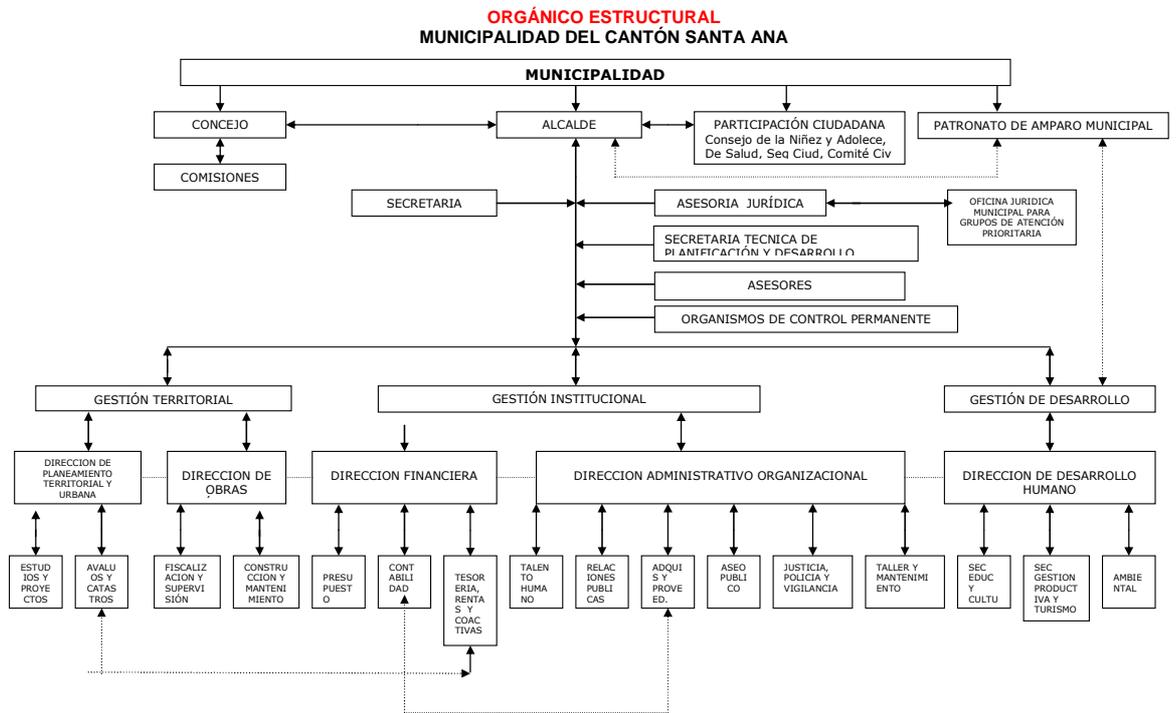
Dirección de Planeamiento Territorial Urbano

Dirección de Obras Públicas

Dirección de Desarrollo Humano

Gráfico No.2

Orgánico Estructural expedido vía Ordenanza Municipal el 13 de marzo del 2006.



Fuente: Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana  
Elaborado: Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana

## 2.4 FUNDAMENTO LEGAL

Los Gobiernos autónomos descentralizados municipales son instituciones prestadoras de servicios básicos a la comunidad. Tienen carácter social, técnico, humanístico, actualmente son consideradas como empresas prestadoras de servicios y se desenvuelven en un entorno de constantes cambios. La actual Constitución le entrega competencias que requieren que el proceso administrativo se actualice para estar a la par con las nuevas tecnologías y técnicas administrativas para su mejora continua y agregar valor al producto que se oferta a través de su recurso humano, logrando obtener un máximo rendimiento en el desempeño del personal, optimizando el recurso humano.

El Art. 227 de la Constitución Política del Estado describe a la administración pública como *un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.*

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

En su art. 329 de las “Formas de trabajo” indica: *Los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades.*

El Art. 55 del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización define las competencias primordiales del municipio, sin perjuicio de otras que determine la Ley, las siguientes:

- a) *Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;*
- b) *Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;*
- c) *Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;*
- d) *Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;*
- e) *Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;*
- f) *Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;*
- g) *Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley;*
- h) *Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;*
- i) *Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;*
- j) *Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;*
- k) *Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;*
- l) *Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;*

- m) *Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios; y,*
- n) *Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias*

El Art. 60 de este mismo Código Orgánico, dentro de las atribuciones del Alcalde, indica en su literal i) *Resolver administrativamente todos los asuntos correspondientes a su cargo; expedir, previo conocimiento del concejo, la estructura orgánico -funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal;*  
...

Dentro de esta misma Ley se especifica los componentes del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público. En su Artículo 61 se refiere al Subsistema de clasificación de puestos.- *El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley. Se fundamentará principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos.*

*La clasificación señalará el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos.*

La Ley Orgánica de Servicio Público que rige para las instituciones públicas del Ecuador, entre las cuales se encuentran los gobiernos autónomos seccionales, en su artículo 52 literal d) nos indica que las Unidades de Recursos Humanos entre otras, ejercerán la atribución y responsabilidad de *“Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales;”*; y, en el Art. 82 de la Carrera del Servicio Público nos indica: *La carrera del servicio público garantizará la*

*estabilidad, ascenso y promoción de sus servidoras y servidores de conformidad con sus aptitudes, conocimientos, capacidades, competencias, experiencia, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y requerimientos institucionales, sin discriminación a las personas con discapacidad mediante procesos de evaluación e incentivos económicos, para cumplir con el rol social de atender con eficiencia y oportunidad las necesidades sociales para el desarrollo del Buen Vivir como responsabilidad del Estado.*

Ante este marco normativo y nuevo enfoque que el estado está dando a la administración pública, la gestión por competencias se vuelve un imperativo para la consecución de los fines municipales.

La Administración de Recursos Humanos de la Municipalidad de Santa Ana tiene que basar su aplicación en diferentes Leyes, en orden de prelación:

Constitución de la República

Ley Orgánica de Servicio Público y su reglamento

Código del Trabajo.

Normativas conexas

Orgánico Funcional y Estructural

Reglamentos Internos

## **2.5 HIPOTESIS**

La inexistencia de un diseño de gestión por competencias del recurso humano laboral determina que el Gobierno Municipal del Cantón de Santa Ana no otorgue servicios de calidad a sus clientes internos y externos.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

### **2.6.1 Variable Independiente:**

La gestión por competencias del recurso humano laboral del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana

### **2.6.2 Variable Dependiente-**

La calidad de servicio.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA DE TRABAJO**

Para el presente proyecto de investigación, se utilizó una metodología que incluye métodos teóricos como el analítico – sintético, el mismo que permite conocer las causas del problema analizado; el método inductivo – deductivo, que ayuda en el análisis de lo general a lo particular, así como a fundamentar los principales resultados teóricos. Hemos aplicado el método Científico o Dialéctico, puesto que nos valemos de información de carácter técnico y real extraído de la Administración científica y otras escuelas que fundamentan la Administración de Recursos Humanos, principios recogidos en la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP y su reglamento; y, en las políticas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, el que regula la administración de Recursos Humanos en nuestro país.

#### **3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.-**

Los tipos de investigación que se aplicó son:

**Descriptiva.-** Por cuanto se describieron las acciones a seguir para estudiar la gestión por competencias del recurso humano laboral de la Municipalidad.

**De campo.-** Los datos se investigaron en el lugar de la problemática.

### 3.2 MÈTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para realizar la investigación que se propuso se aplicó el método Deductivo – Inductivo.

**Método Deductivo:** Se fundamentan en la aplicación de cuestionarios estandarizados. La labor del informante es completar las preguntas y procesarlo según las instrucciones de la encuesta o entrevista, sirven para clasificar y realizar comparaciones entre cargos.

**Método Inductivo:** Los métodos inductivos establecen las funciones del puesto mediante un análisis específico de la posición. Determina las actividades de los puestos, por la utilización de las entrevistas y encuestas, la característica distintiva de estos métodos es que se diseñan para analizar puestos específicos. Por tanto, una de sus principales ventajas es que proporcionan información específica de los puestos analizados. En la práctica lo más usual es efectuar análisis inductivos para determinar las actividades de un puesto.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la realización de este trabajo de investigación se consideraron los actores del Gobierno Municipal de Santa Ana: Alcalde, Asesores, Directores Departamentales y servidores que se amparan bajo la Ley Orgánica de Servicio Público; Siendo el modelo de Gestión por competencia una herramienta gerencial que permitirá mejorar la gestión, se aplicaron encuestas al personal para determinar la percepción interna de contar con esta herramienta de gestión. No se consideró a los usuarios externos dentro de la población, pues desconocen las competencias de los puestos, pero se aplicó una encuesta para conocer la percepción de la calidad del servicio.



### Desarrollo de fórmula

$$n = \frac{143}{(143 - 1) (0,05)^2 + 1}$$

$$n = \frac{143}{(142) (0,0025) + 1}$$

$$n = \frac{143}{0,355 + 1}$$

$$n = \frac{143}{1,355}$$

$$n = 106 \text{ ENCUESTAS}$$

Como se observará, la aplicación de la fórmula determinó que para la presente investigación fue necesario un total de 106 personas a encuestar, cuyo valor se distribuyó de manera proporcional acorde al número de personas existentes en cada estrato, para el efecto se procedió a calcular la fracción del muestreo de acuerdo a la siguiente fórmula:

**Formula:**

$$f=n/N$$

Dónde:

f= Fracción de muestreo

n= N° de encuestas

N= N° de población

Aplicación de fórmula

$$f= 106/143= 0,7412$$

$$f = 0,7412$$

El resultado obtenido se multiplicó por cada valor de los estratos de forma correspondientes, resultando los valores que se exponen a continuación y que indican el número de encuestas a realizar en cada uno de los niveles que conforman el universo de estudio motivo del presente análisis.

**Cuadro No. 2**

**Población y Muestra**

<b>ESTRATO</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>f</b>	<b>VALOR DE LA MUESTRA</b>
Alcalde	1	0,7412	1
Asesores	2	0,7412	1
Directores Departamentales	7	0,7412	5
Empleados de planta	73	0,7412	54
Contratados	60	0,7412	44
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>		<b>105</b>

Contenido de las encuestas: Anexo 1 y 2

### 3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente: La gestión por competencias del recurso humano laboral del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana

CONCEPTOS	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS
Gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas.	Valoración del puesto	Identificación del puesto	Están identificados los puestos laborales en la Municipalidad?
		Misión del puesto	Los puestos tienen delimitada la misión?
		Rol del puesto	Están definidos el rol de los puestos?
	Análisis funcional,	Desagregación de funciones y subfunciones	Las funciones y subfunciones son las que corresponden al puesto?
	Identificación de las competencias de un	Establecimiento de estándares de competencias	Están identificados los estándares de competencias

	puesto,		necesarias para el puesto
	Normalización de competencias	Catálogo de competencias	Las competencias están formalizadas?
	Establecimiento de perfil por competencias	Competencias generales Competencias específicas	Se han definido las competencias generales y específicas de cada puesto?
	Certificación de competencias	Comparación de competencias realmente poseídas por el personal vs. Competencias identificadas	El perfil por competencias del personal, es el apropiado para el puesto?

Variable Dependiente: La calidad de servicio

CONCEPTOS	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS
Calidad de los servicios es la orientación que siguen todos los recursos y trabajadores en la empresa para lograr la satisfacción de los clientes	Evaluación y análisis del servicio	Satisfacción del cliente	Los empleados brindan servicios eficientes, eficaces y efectivos?

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

En cuanto a la recopilación de información las principales técnicas para conocer los elementos que integran cada puesto son:

- La observación directa
- La entrevista
- El cuestionario

#### **La Observación directa:**

La observación se realizó en el lugar de trabajo del funcionario, con la precaución de que el servidor no se sintiera incomodo por la presencia del analista, además se tomó apuntes. Se hizo necesario que todas las operaciones del funcionario fueran observadas, el analista se mostró amistoso durante la observación para no molestar al servidor.

#### **Entrevista:**

Se realizaron entrevistas individuales al jefe inmediato y empleados y servidores para obtener información directa a cada puesto laboral. Se las realizo para obtener más información así el servidor pudo hablar más ampliamente sobre sus actividades y las forma en las que las realiza.

#### **La encuesta:**

Se aplicó a los servidores del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana, para recopilar información que faltaba.

#### **Recopilación de la información**

El proceso de recolección de la información se realizó mediante visitas de campo en los distintos Departamentos. Para la aplicación de las encuestas a las autoridades, Directores Departamentales, las entrevistas que se realizaron fueron en sus oficinas. La información bibliográfica se recolectó de libros, página web del Gobierno Municipal del Cantón santa Ana, e internet.

### **Procesamiento de la información**

Una vez aplicadas las encuestas y entrevistas se procedió a su registro y clasificación mediante cuadros estadísticos de resumen por tipo de información en cuanto a las encuestas. Las entrevistas que fueron transcritas para posteriormente ser plasmadas en la investigación en el Manual de Descripción de Cargos, este proceso permitió realizar posteriormente los resúmenes y análisis estadísticos y obtener las conclusiones generales, las respuestas a las interrogantes y objetivos planteados. La información bibliográfica permitió extracción y resumen de todo lo relativo al tema de investigación.

## **CAPITULO IV**

### **4.- ANALÍISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANALÍISIS DE LA ENCUESTA**

En este capítulo analizaremos los datos estadísticos obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas en referencia al tema desde la perspectiva de las interrogantes que nos planteamos al iniciar esta investigación.

**RESULTADO DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDA A LOSSERVIDORES DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA. PARA DETERMINAR SIEL PERSONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA CONOCE LAS COMPETENCIAS QUE REQUIEREN LOS PUESTOS.**

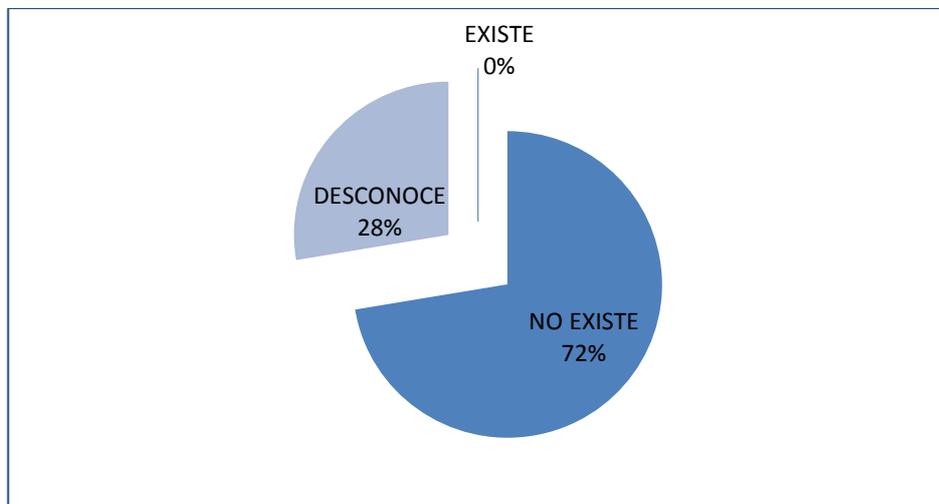
**1.- Existencia de un manual de funciones:** Existe en la institución algún instrumento que le guíe en el cumplimiento de las actividades de su puesto?

**Tabla No.1**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXISTE	0	0,00
NO EXISTE	76	72,38
DESCONOCE	29	27,62
TOTAL	105	100,00

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico No.3**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación:** 72% respondió negativamente, el 28% desconocen. Nadie indicó que existe. Las respuestas indican la necesidad de contar con una herramienta que sirva de guía para el desarrollo de procesos institucionales.

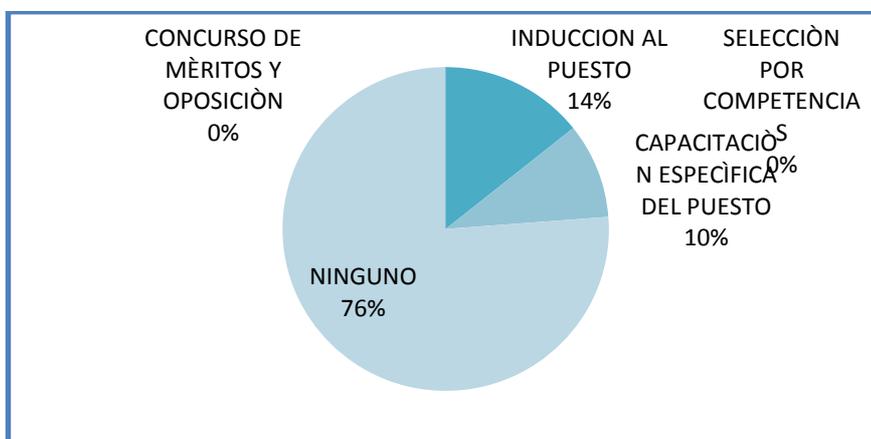
**2.- Cumplimiento de subsistemas de Recursos Humanos:** Cumplió usted con las siguientes fases cuando ingresó a la institución?

**Tabla No.2**

FASES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN	0	0,00
SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	0	0,00
INDUCCIÓN AL PUESTO	15	14,28
CAPACITACIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO	10	9,52
NINGUNO	80	76,19
TOTAL	105	99,99

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico No.4**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación:** De las respuestas se verificó que el 76% de los encuestados han ingresado sin cumplir procesos previos de selección de personal en base a necesidades institucionales, sino que su ingreso respondió a compromisos políticos. Solo el 14% señala haber recibida una inducción al puesto y el 10% resalta haber recibido una capacitación específica del puesto.

**3.- Valoración de competencias:** Para el cumplimiento de las actividades de su puesto debe emplear algunas competencias generales. Del siguiente listado de competencias ordénelas según la importancia que revisten de acuerdo a su opinión, siendo 1 lo más importante y 10 lo menos importante:

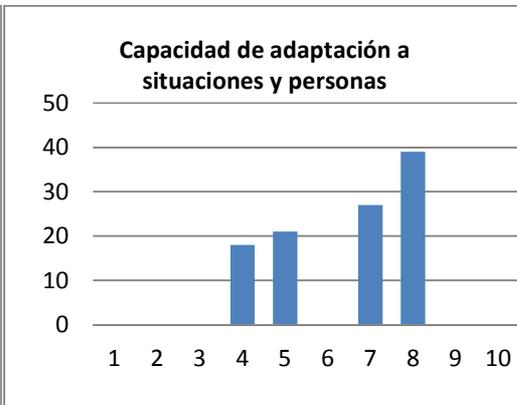
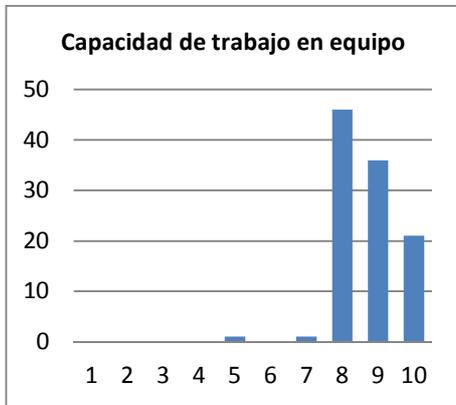
**Tabla No.3**

COMPETENCIAS GENERALES	PUNTUACIÓN										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Capacidad de trabajo en equipo					1		1	46	36	21	105
Capacidad de adaptación a situaciones y personas				18	21		27	39			105
Orientación de servicio al cliente					2	17	24	23	7	32	105
Iniciativa								48	42	15	105
Capacidad de Aprendizaje continuo					5	13	12	16	26	33	105
Orientación del trabajo a los resultados			3	5	11		14	50	22		105
Conocimiento del entorno organizacional	1		1	4	3	7	6	11	44	28	105
Empatía			1	9	8	4	17	31	28	7	105
Construcción de relaciones con personas internas y externas de la institución					14	17	25	16	24	9	105
Orientación y asesoramiento				3	2	14	22	13	17	34	105

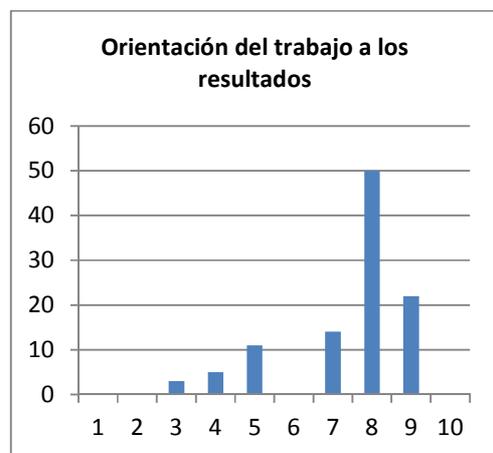
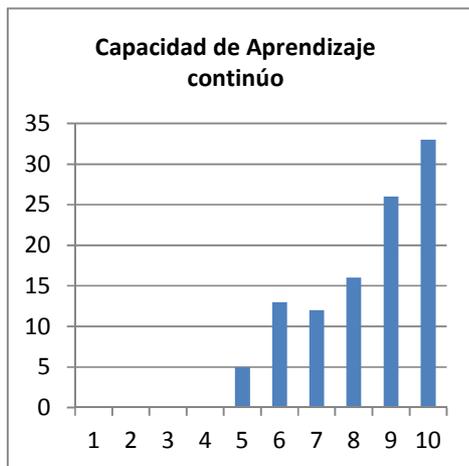
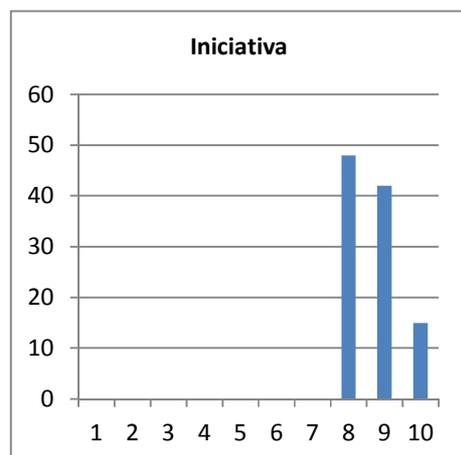
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

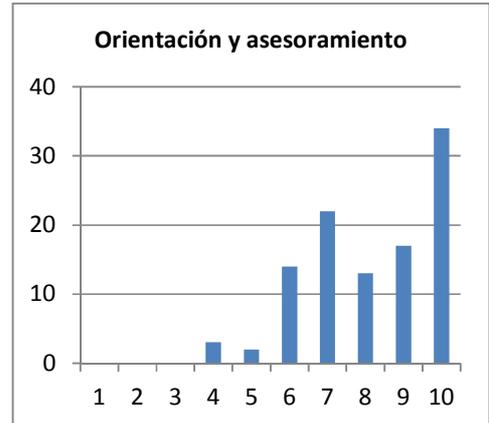
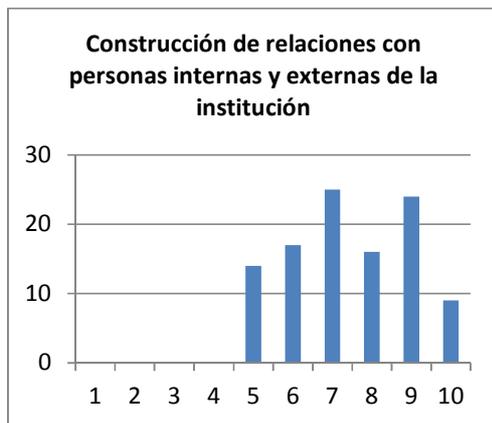
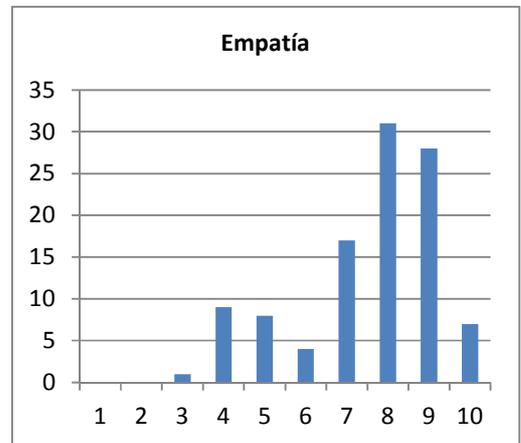
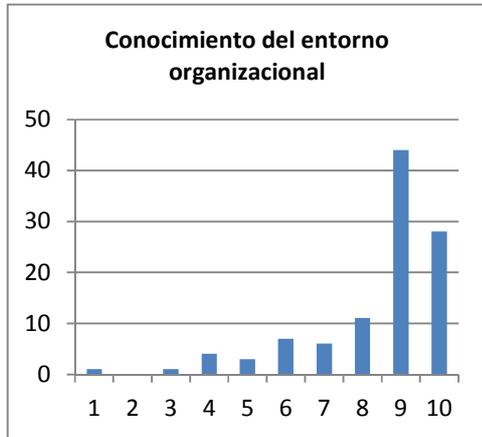
**Gráfico No.5**

**Diagramas de Resultados Parciales**

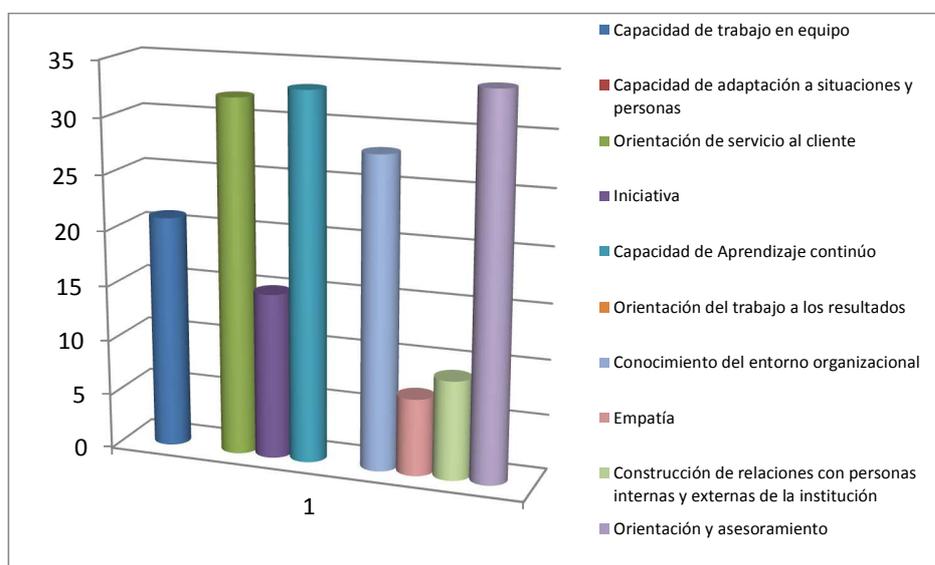


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis





**Gráfico No.  
Diagrama de Resultados totales**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación.**-De los resultados totales obtenidos podemos apreciar que la competencia de **orientación y asesoramiento** alcanza un mayor puntaje entre los encuestados, con 34 personas que califican con 10 esta competencia, lo que indica una alta predisposición a atender al usuario, seguida de la **capacidad de aprendizaje continuo** con 33 puntuaciones más altas y la **orientación de servicio al cliente** con 32 valoraciones de 10 en esta competencia, lo que corrobora la vocación de servicio del personal. Sin embargo, la lectura de los resultados parciales nos indica una alta ponderación de la competencia de **capacidad de Trabajo en equipo** cuyas valoraciones se encuentran ubicadas entre el 8 y 10, con poca incidencia en la valoración 5 y 7. De igual forma llama la atención la competencia de **Iniciativa** con una ponderación alta entre 8 y 10 únicamente. Esto resulta positivo pues encontramos un personal con una valoración personal alta de competencias claves para un desempeño eficiente, que solo necesitarán delimitarse y desarrollarse.

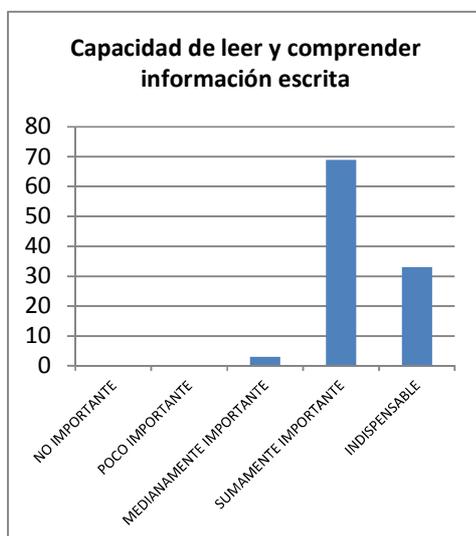
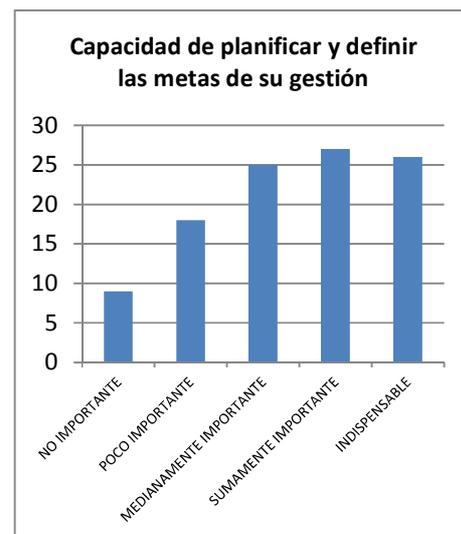
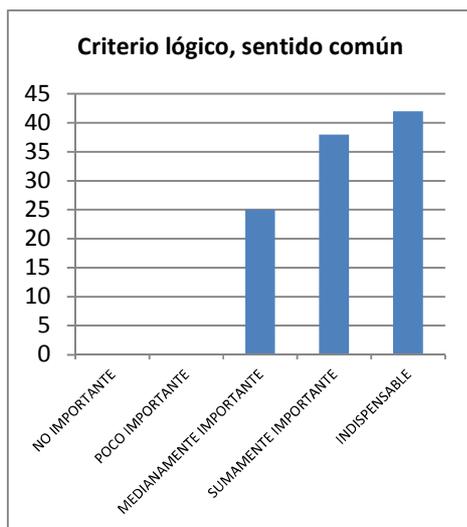
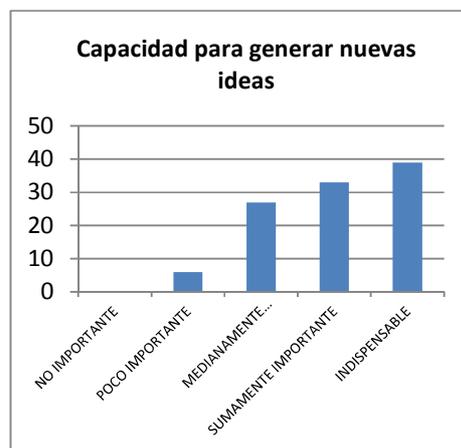
**4.- Valoración de competencias:** Aquí se presentan una serie de competencias específicas relacionadas con su área de trabajo. Para cada una de ellas le solicito que indique cuán importante considera usted que el servidor adquiriera esa competencia en su trabajo. Utilice los siguientes valores: 1= no importante; 2= poco importante; 3= medianamente importante; 4= sumamente importante; 5= indispensable

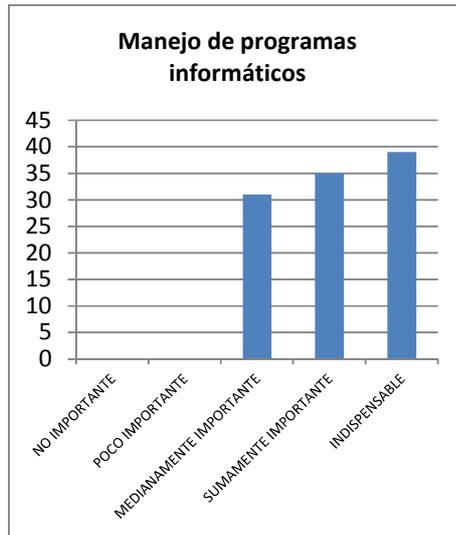
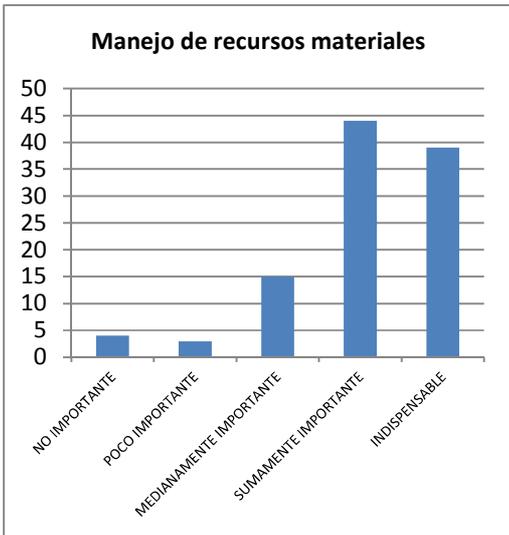
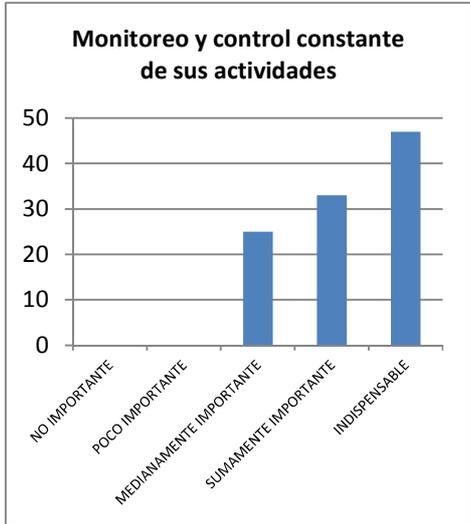
**Tabla No.4**

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	VALORACIÓN					TOTAL
	NO IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	MEDIANAMENTE IMPORTANTE	SUMAMENTE IMPORTANTE	INDISPENSABLE	
Conocimientos teóricos o conceptuales básicos del puesto			20	18	67	105
Capacidad para generar nuevas ideas		6	27	33	39	105
Criterio lógico, sentido común			25	38	42	105
Capacidad de planificar y definir las metas de su gestión	9	18	25	27	26	105
Monitoreo y control constante de sus actividades			25	33	47	105
Capacidad de escuchar y comprender información oral			2	74	29	105
Capacidad de leer y comprender información escrita			3	69	33	105
Organización de la información			2	72	31	105
Manejo de recursos materiales	4	3	15	44	39	105
Manejo de programas informáticos			31	35	39	105

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

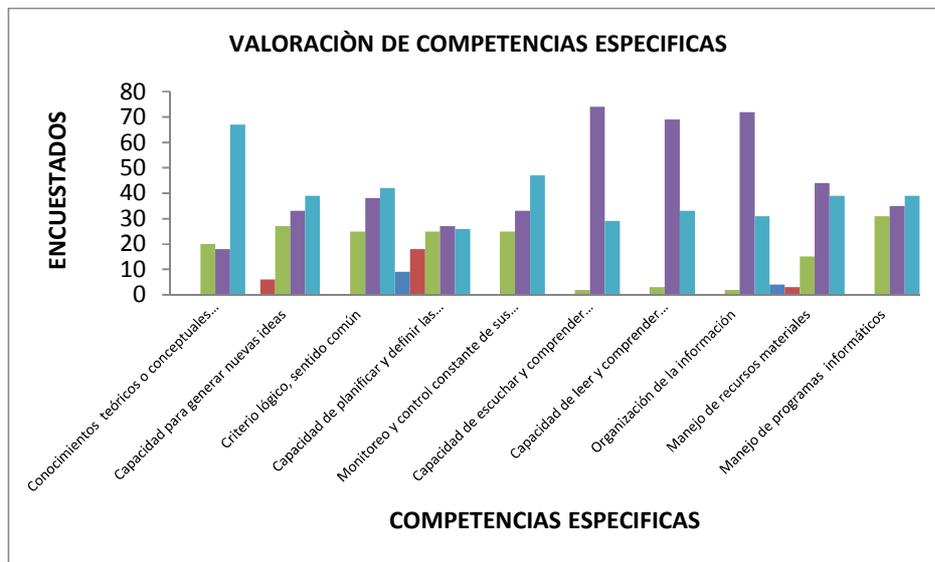
**Gráfico No. 6**  
**Diagramas de resultados parciales**





Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

## Diagrama de resultados generales



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación.-** En los resultados parciales podemos observar que la competencia específica de **conocimientos teóricos o conceptuales del puesto** se convierte en la de más alta valoración, pues 67 encuestados consideran que este conocimiento es indispensable. Esto responde al esquema funcional de la institución. El **monitoreo y control constante de las actividades** también ocupa un nivel alto de ponderación, lo que denota la necesidad del personal de que sus superiores monitoreen permanentemente sus actividades, **seguida del criterio lógico y sentido común, capacidad de generar nuevas ideas, manejo de recursos materiales y de equipos informáticos**. Estas últimas valoraciones resultan importantes pues nos dan indicios de que hay permeabilidad para cambios de un esquema funcional a uno por competencias.

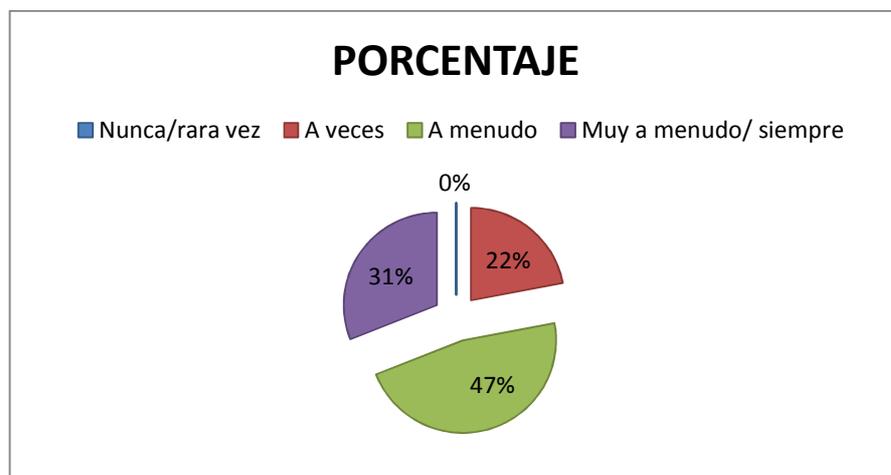
**5.-Utilización de competencias:** Utiliza usted las competencias descritas anteriormente en las actividades de su puesto?

**Tabla No.5**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca/rara vez	0	0,00
A veces	23	22,00
A menudo	49	47,00
Muy a menudo/ siempre	33	31,00
	105	100,00

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico No.7**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación.**-47% de los encuestados señala utilizar a menudo las competencias antes enunciadas en el desempeño de sus puestos, seguido de un 31% que indica utilizarlas muy a menudo, siempre, un 22% que las utiliza a veces y un 0% en nunca o rara vez, lo que nos denota que aún sin estar especificadas, se hace uso de competencias para la realización de las funciones.

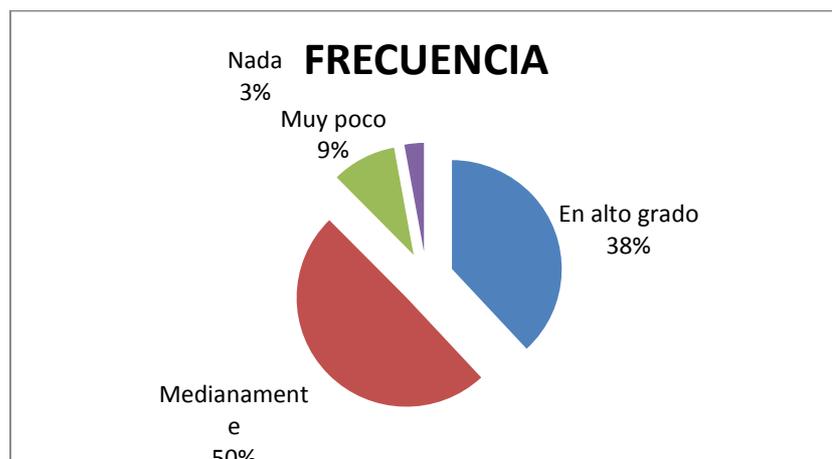
6.- **Empatía con el puesto:** Se siente relacionado con las actividades inherentes al puesto que desempeña?

**Tabla No. 6**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En alto grado	40	38,09
Medianamente	52	49,52
Muy poco	10	9,52
Nada	3	2,85
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>99,98</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico No.8**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación.**-En un porcentaje mayoritario del 50% el personal encuestado se siente medianamente relacionado con las actividades del puesto que desempeña. El 38% se siente identificado en alto grado, mientras que los porcentajes de nula o poca identificación dan un total del 12% por ubicación, perfil ocupacional o sueldo, lo que nos indica que existe empatía con los puestos que se desempeñan y que existen condiciones positivas para la implementación de las competencias.

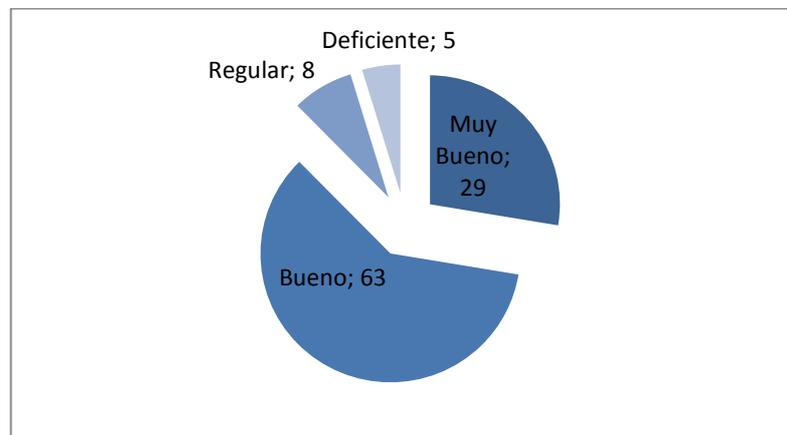
**7. Condiciones físicas de trabajo:** Cómo calificaría usted las instalaciones, espacio físico, herramientas y equipos del que dispone para el cumplimiento de su función?

**Tabla No. 7**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	29	27,61
Bueno	63	60,00
Regular	8	7,61
Deficiente	5	4,76
TOTAL	105	99,98

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico No. 9**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación.-** El 63 % de los encuestados califica como buenas las condiciones de las instalaciones, equipos y herramientas de las que dispone para el cumplimiento de su función, mientras que un 29% considera que son muy buenas y un total del 13% como regulares o deficientes, lo que se explica por los diferentes niveles de la muestra.

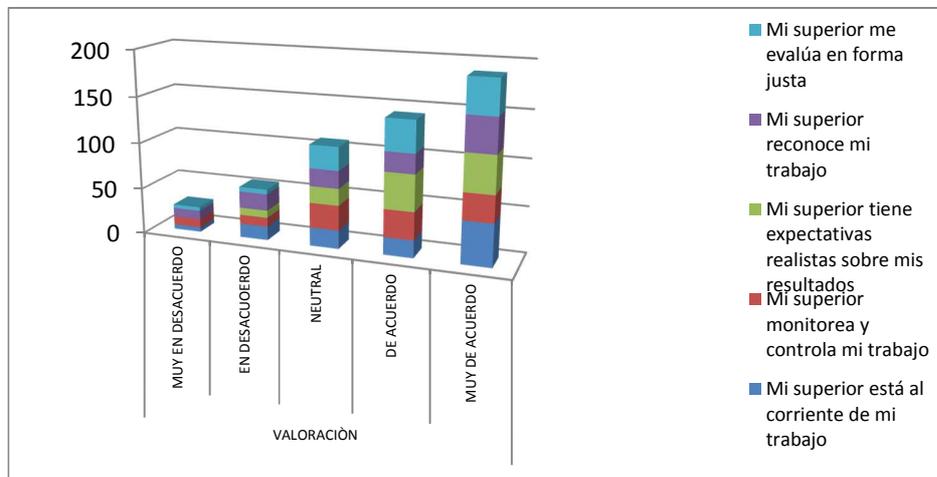
**8.- Relaciones con jefes inmediatos:** Por favor indique qué tal se ajustan las siguientes afirmaciones a su superior inmediato:

**Tabla No. 8**

AFIRMACIONES SOBRE JEFE SUPERIOR	VALORACIÓN					TOTAL
	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	
Mi superior está al corriente de mi trabajo	5	15	20	19	46	105
Mi superior monitorea y controla mi trabajo	9	10	27	30	29	105
Mi superior tiene expectativas realistas sobre mis resultados	0	8	18	39	40	105
Mi superior reconoce mi trabajo	10	18	19	21	37	105
Mi superior me evalúa en forma justa	4	5	25	34	37	105

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico No. 10**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación.-** Los encuestados están muy de acuerdo con las afirmaciones de evaluación y reconocimiento de su trabajo por parte de sus superiores, lo que demuestra una muy buena relación de trabajo con sus jefes inmediatos.

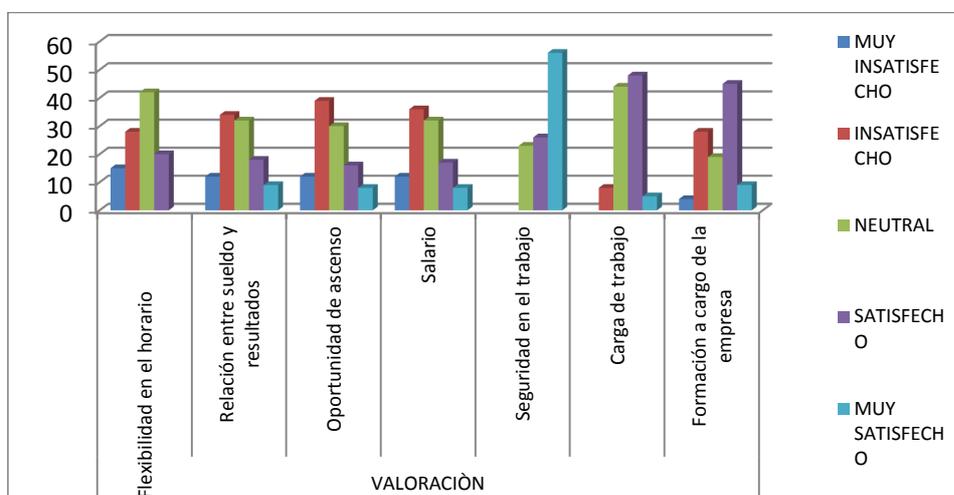
**9.- Nivel de satisfacción:** Por favor, valore su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos, en base a la siguiente valoración:

**Tabla No. 9**

NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL	VALORACIÓN						
	Flexibilidad en el horario	Relación entre sueldo y resultados	Oportunidad de ascenso	Salario	Seguridad en el trabajo	Carga de trabajo	Formación a cargo de la empresa
MUY INSATISFECHO	15	12	12	12			4
INSATISFECHO	28	34	39	36		8	28
NEUTRAL	42	32	30	32	23	44	19
SATISFECHO	20	18	16	17	26	48	45
MUY SATISFECHO		9	8	8	56	5	9
TOTAL	105	105	105	105	105	105	105

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico No. 11**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación.**-Los mayores porcentajes de satisfacción se dan en la **seguridad en el trabajo** y **carga en el trabajo**, lo que indica que hay un clima de seguridad laboral y que existe comodidad con la carga de trabajo; mientras que las mayores insatisfacciones radican en **salarios** y **oportunidades de ascenso**. El aspecto de **Formación a cargo de la empresa** mantiene paridad de criterios entre encuestados satisfechos y otros insatisfechos, indicándose la concentración de capacitaciones en un determinado grupo de personal y que no responden a un Plan de Capacitación.

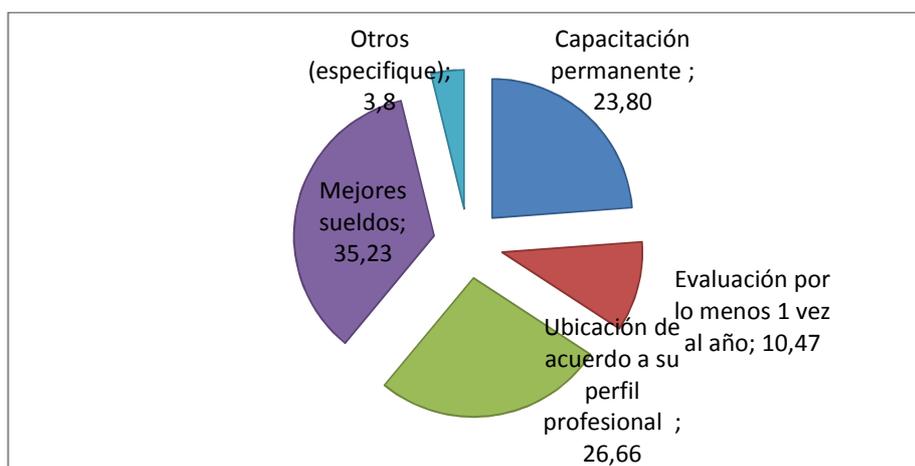
**10.-Motivaciones institucionales:** Cuáles son los aspectos más importantes que usted considera la institución debería brindarle para un mejor rendimiento laboral en el puesto?

**Tabla No. 10**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación permanente	25	23,80
Evaluación por lo menos 1 vez al año	11	10,47
Ubicación de acuerdo a su perfil profesional	28	26,66
Mejores sueldos	37	35,23
Otros (especifique)	4	3,8
TOTAL	105	99,96

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico No. 12**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación.**-El personal encuestado considera en un mayor porcentaje (35%) que la institución debe mejorar los sueldos, seguido de un 27% que considera se debe ubicar de acuerdo a su perfil profesional. La capacitación permanente alcanza un 24%, la evaluación de desempeño con un 10% y en la alternativa de otros se indicó incentivos económicos en un 4% de la población.

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SERVICIOS RECEPTADA A LOS USUARIOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON SANTA ANA PARA CONOCER LA PERCEPCIÓN DE SERVICIO.**

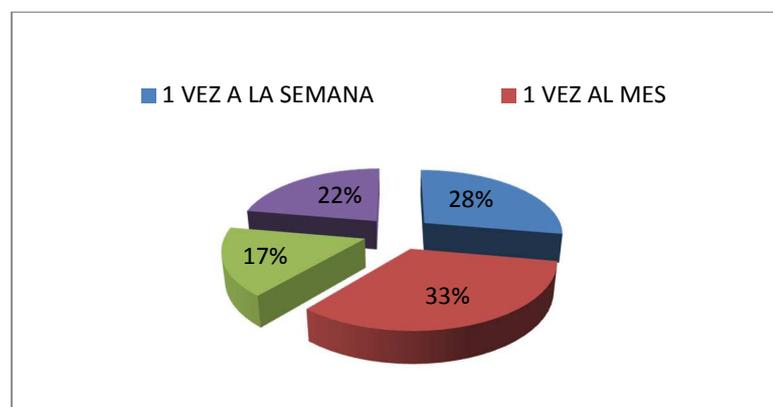
**1.- Frecuencia de solicitud de servicio.-** Con qué frecuencia acude al Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana a solicitar un servicio

**Tabla No. 11**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 VEZ A LA SEMANA	10	28,00
1 VEZ AL MES	12	33,00
2 VECES AL AÑO	6	17,00
1 VEZ AL AÑO	8	22,00
NUNCA LOS HA SOLICITADO		
TOTAL	36	100,00

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico No. 13**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación.-** La frecuencia más alta de requerimiento de servicios por parte de los usuarios es de una vez al mes.

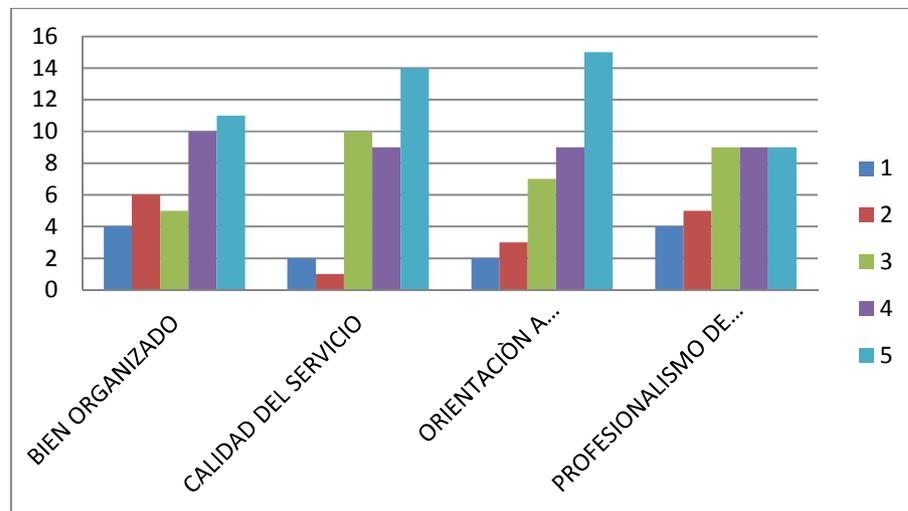
2.-Por favor valore de 1 a 5 (donde 1 es pobre y 5 es excelente) los siguientes atributos del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana

**Tabla No. 12**

ATRIBUTOS	VALORACIÓN					TOTAL
	1	2	3	4	5	
BIEN ORGANIZADO	4	6	5	10	11	36
CALIDAD DEL SERVICIO	2	1	10	9	14	36
ORIENTACIÓN A SATISFACCIÓN DEL USUARIO	2	3	7	9	15	36
PROFESIONALISMO DE LOS SERVIDORES	4	5	9	9	9	36
<b>TOTAL</b>	12	15	31	37	49	

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico No. 14**



**Interpretación.-** De los resultados puede observarse una valoración más alta en los rangos de 3 a 5, es decir de bueno a sobresaliente en los atributos de la institución, alcanzando mayor valoración la orientación de servicio al usuario, seguido de la calidad de servicio, siendo la más baja valoración el profesionalismo del personal.

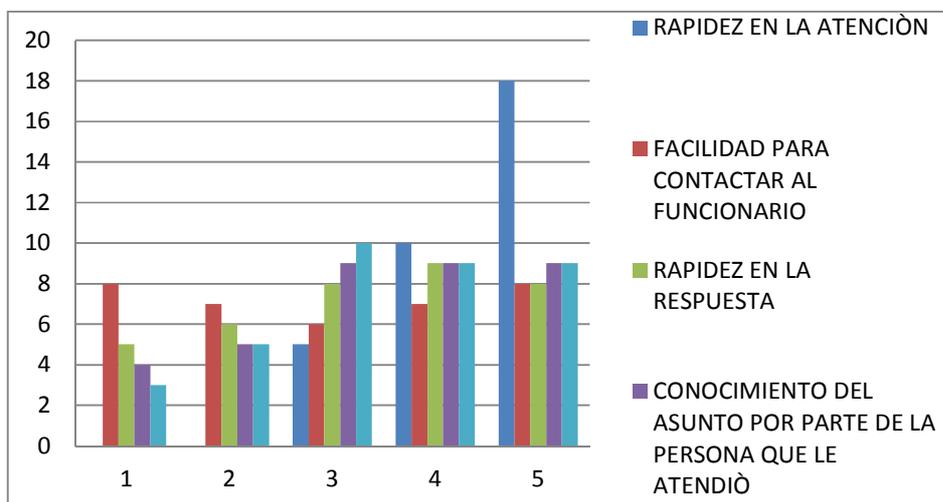
**3.- Atención al Cliente.**-Basándonos en su experiencia, por favor valore de 1 a 5 (donde 1 es deficiente y 5 es Excelente) los siguientes aspectos de la institución en la atención al cliente

**Tabla No. 13**

VALORACIÓN DEL SERVIDOR	VALORACIÓN					TOTAL
	1	2	3	4	5	
RAPIDEZ EN LA ATENCIÓN		3	5	10	18	36
FACILIDAD PARA CONTACTAR AL FUNCIONARIO	8	7	6	7	8	36
RAPIDEZ EN LA RESPUESTA	5	6	8	9	8	36
CONOCIMIENTO DEL ASUNTO POR PARTE DE LA PERSONA QUE LE ATENDIÓ	4	5	9	9	9	36
RESOLUCION DEL PROBLEMA	3	5	10	9	9	36
<b>TOTAL</b>	17	18	28	35	43	

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico No. 15**



**Interpretación.-** La mayor valoración en los aspectos relacionados con la atención al cliente se la otorga a la rapidez en la atención, seguido de la resolución del problema, Los aspectos con más baja calificación son: facilidad para contactar al funcionario, conocimiento del servidor y rapidez de respuesta.

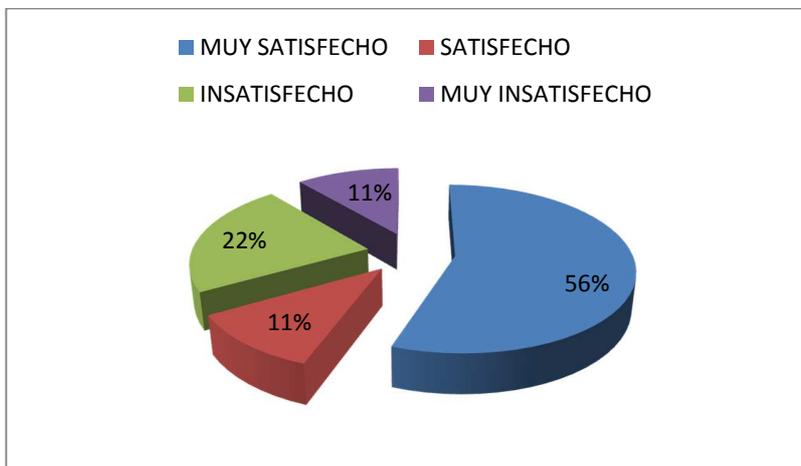
4.- **Grado de satisfacción.**- Cuál es su grado de satisfacción con el servicio que prestan los servidores del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana

**Tabla No. 14**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFECHO	20	56,00
SATISFECHO	4	11,00
INSATISFECHO	8	22,00
MUY INSATISFECHO	4	11,00
TOTAL	36	100,00

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico No. 16**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación.**-El personal encuestado en un mayor porcentaje (67%) indica un alto grado de satisfacción con el servicio que prestan los servidores municipales (muy satisfechos y satisfechos). El 33% indica insatisfacción.

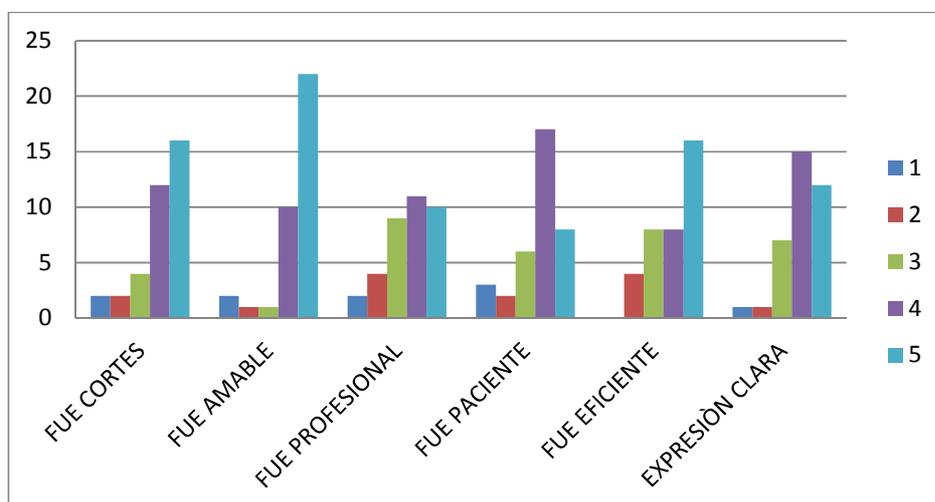
**5.- Valoración del servidor.-** Valore de 1 a 5 la persona que le atendió en los siguientes aspectos

**Tabla No. 15**

VALORACIÓN DEL SERVIDOR	VALORACIÓN					TOTAL
	1	2	3	4	5	
FUE CORTES	2	2	4	12	16	36
FUE AMABLE	2	1	1	10	22	36
FUE PROFESIONAL	2	4	9	11	10	36
FUE PACIENTE	3	2	6	17	8	36
FUE EFICIENTE		4	8	8	16	36
SE EXPRESÒ EN FORMA CLARA Y FACIL DE ENTENDER	1	1	7	15	12	36
<b>TOTAL</b>	10	14	35	73	84	

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico No. 17**



**Interpretación.-**La amabilidad de los servidores destaca en la valoración del servicio por parte de los usuarios, seguido de la cortesía y eficiencia en un 50% aproximadamente de los encuestados. La profesionalidad, paciencia y claridad en las expresiones, fueron los aspectos con menor puntuación.

## **4.2 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS**

Las entrevistas se realizaron de manera personalizada e individualizada a cada uno de las personas amparadas bajo la Ley de Servicio Público que laboran en las áreas del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana para tener información de los puestos laborales, lo que fue corroborado con los Jefes inmediatos. En el caso de los Directores Departamentales se mantuvo también una entrevista con el Sr. Alcalde quien colaboró además con una encuesta.

A través de las respuestas obtenidas pudimos obtener la información para la descripción de puestos y competencias que deben reunir quienes lo desempeñen y se pudo determinar que no se tenía un conocimiento cabal del puesto ni de las competencias requeridas.

### **Recopilación de Información para la Descripción de Cargos.**

Se la realizó con el siguiente Instrumento de recopilación de información:

#### **Datos de Identificación del Puesto**

Nombre del Funcionario:

Nombre del cargo:

Área a la que pertenece:

#### **Misión del Puesto**

Para establecer la misión del puesto debo realizar dos preguntas.

1. ¿Qué hace en su puesto laboral?

2. ¿Quiénes son sus principales usuarios/beneficiarios/clientes y servicios o productos que les proporcionas?

### **Actividades del puesto**

¿Qué actividades usted realiza para cumplir con su trabajo?

Funciones ocasionales: Son actividades que son parte de su trabajo pero no son cotidianas

¿Qué actividades realiza esporádicamente?

¿Qué otras actividades le solicitan realizar?

### **Relaciones internas y externas (Interfaz del puesto)**

¿Con quién se interrelaciona el cargo, ¿Por qué?

### **Conocimientos**

¿Cuál es su instrucción formal?

¿Cuál es su titularización?

¿Cuál es su especialización?

### **Experiencia**

Especificidad de la experiencia

Contenido de la experiencia

### **Destrezas Técnicas**

Cuáles son los conocimientos específicos o técnicas del puesto?

### **Destrezas Conductuales**

Cuáles son las destrezas generales del puesto?

### **4.3 VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS**

Luego del análisis e interpretación de los datos obtenidos en la investigación realizada a través de las encuestas, entrevistas y revisión de literatura generada por los expertos en el área de Recursos Humanos y la experiencias del entorno, confirmamos que la hipótesis planteada acerca de que la inexistencia de un diseño de gestión por competencias del recurso humano laboral, tiene influencia negativa en el servicio al cliente y se expresa en la pregunta 1 aplicada a los empleados donde indican categóricamente en un 72% no tener un Manual de Funciones y un 28% desconocer sobre esta pregunta.

El ingreso de los empleados no se ha ejecutado en base a un perfil de competencias como lo demuestra la pregunta 2.

En las preguntas 3,4 y 5 relativas a las competencias se evidencia el conocimiento empírico sobre las mismas y la necesidad de alinearlas y desarrollarlas.

Existen condiciones positivas para implementar una gestión por competencias que se traducen en las preguntas 7 a la 10 que nos indican motivaciones del personal en diferentes aspectos pero también se evidencia insatisfacciones en cuanto a la capacitación y formación del personal.

Al solicitarles en la entrevista la descripción de sus funciones, se mencionaban solo parte de las mismas, algunas actividades que se encuentran en el Orgánico Funcional Institucional, ni siquiera se mencionaron, es decir, se desconocen. Al no tener bien definidas y claras sus tareas es muy difícil que puedan tener un buen desempeño en sus labores y que el servicio al cliente sea óptimo, ratificando la afirmación de la hipótesis.

De otra parte los usuarios encuentran buenos atributos y una buena percepción de servicios en la institución, como lo demuestra las respuestas en la pregunta 2. Sin embargo existe un 33% de insatisfacción que representa una tercera parte de la población encuestada la que está enfocada en el profesionalismo del personal, lo que nos corrobora la necesidad de implementar un modelo de gestión por competencias y capacitar al personal en las mismas para lograr mayor satisfacción en el servicio al usuario.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

1.- El Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana no ha implementado un Modelo de Gestión por Competencias que permita impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales del personal, de acuerdo a las necesidades operativas. Posee una estructura orgánica funcional y no cuenta con un Manual donde se determinen las funciones y competencias que requiere el personal para el ejercicio de los puestos.

2.- La gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable en el Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana, para enfrentar los nuevos desafíos que imponen el medio y las competencias entregadas por la ley a los GAD's, y cumplir con la entrega de servicios de calidad a la población y lograr el Buen Vivir como manda la Constitución. Implementar un modelo de Gestión por Competencias no es una elección, es esencial para el acierto estratégico y para la supervivencia y el liderazgo de la organización. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer. Permitiría más fácilmente establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos.

3.- Los servicios internos y externos que presta la institución a los usuarios, a través de su recurso humano, no son eficientes, eficaces y efectivos. Existen condiciones positivas, pero también un índice de insatisfacción en los usuarios que con un desarrollo de las competencias de los puestos puede ser superado.

4.- La propuesta de la presente investigación presentada como **LA GESTION POR COMPETENCIAS QUE REALIZA EL RECURSO HUMANO LABORAL EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO QUE PRESTA LA INSTITUCIÓN**, está sustentada en lineamientos legales e instrumentos técnicos aplicables a las empresas públicas y adaptadas a la realidad institucional. Permitirá trabajar con un modelo organizativo avanzado que supere las limitaciones de la descripción tradicional de puestos (tareas, funciones y responsabilidades) para avanzar hacia diseños complejos (procesos, resultados, indicadores, herramientas, perfil). Para lograrlo se cuenta con la voluntad política, la disponibilidad presupuestaria y el aspecto legal y técnico de la propuesta.

## **RECOMENDACIONES.**

1.- El proceso de implementación de la gestión por competencias implicará cambios profundos en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución, el desarrollo de carrera. Es pasar de una institución pública tradicional a una organización inteligente, que innova y aprende. Por ello se necesita el sólido compromiso del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana para implementar esta propuesta. Se debe asignar además los recursos de inversión suficientes para cubrir los costos requeridos para la implementación del Modelo de Gestión por Competencias; además de existir una disposición de autoridades y directivos para promover cambios institucionales que permitan cohesionar a las distintas áreas de la organización en torno los objetivos estratégicos definidos en este proyecto.

2.- La dinámica de cambio del entorno, las competencias asumidas, y las propias exigencias de las fuerzas internas de la organización requieren una permanente revisión de su estructura organizacional. Mediante el diseño de una nueva estructura, podemos asistir a la institución en la adecuación de su modelo de organización, alineándolo con los nuevos objetivos y estrategias. Se recomienda revisar la Estructura Orgánica e implementar la Estructura por Procesos para todos los procesos de la Institución; logrando de esta manera procesos ágiles, eficientes y eficaces en todos los servicios que se brinde tanto a los clientes internos como a los externos. Además incluir en esta estructura el área de Informática, tan importante para la modernización de la institución en los procesos.

3.- El área de Talento Humano debe dejar de ser solo administrativo para ser activamente técnico; por lo tanto debe estructurarse técnicamente y dotarla del personal adecuado. Debe elaborar manuales y reglamentos para procesos de

selección, capacitación, evaluación, entre otros bajo la perspectiva de las competencias; e, impulsar el Manual de Procesos., Manual de Competencias y Código de Ética Municipal. Se recomienda la aplicación de herramientas técnicas para el análisis y valoración de los puestos que faciliten ajustar la estructura y la capacidad estratégica, operativa y de apoyo con la guía de las competencias. Existe la herramienta aplicada a este trabajo propuesta por el Ministerio de Relaciones Laborales, pero que la institución puede adaptar a sus necesidades y requerimientos reales.

4.- La gestión por competencias debe adaptarse a todos los procesos de selección, capacitación, remuneración y evaluación. La institución debe dirigir todo su proceso de selección de personal basado en las competencias requeridas para el puesto y aplicar los instrumentos técnicos en la selección por competencias. Debe afianzar su ventaja competitiva en el conocimiento de su personal y hacer un esfuerzo, muy rentable, en desarrollar a las personas con talento y conseguir que los profesionales competentes den lo mejor de sí mismos (confianza y compromiso) a través de las competencias institucionales y mediante la adecuada utilización de las Competencias Tecnológicas para favorecer la creación de valor en beneficio de los usuarios. La remuneración del personal estará acorde a las responsabilidades y rol del puesto, sustentada en el cumplimiento de los indicadores de la evaluación de desempeño que permitirá distinguir y premiar a los mejores. Es necesario evaluar a los recursos humanos técnica y psicológicamente para identificar aquellos que mejor se adaptan a los requerimientos de la posición en base a las competencias. Mediante el proceso de Evaluación de los Recursos Humanos, vamos a valorar cómo los mismos cumplen sus funciones, analizando su adecuación a la estructura, su compatibilidad con el estilo de trabajo vigente, su capacidad para la toma de decisiones y el manejo de los conocimientos y competencias que requiere el puesto.

## **RECOMENDACIONES PARA EL AREA DE TALENTO HUMANO:**

- La Unidad de Talento Humano, de conformidad con las políticas institucionales, será la responsable de administrar el Sistema de Talento Humano basado en Competencias y será la única dependencia autorizada para procesar la información obtenida.
- Tomando como base los reportes obtenidos; así como, los criterios que se presentan en la guía técnica, los analistas de Talento Humano, revisarán y sugerirán las competencias que formarán parte del perfil definitivo de cada puesto. Posteriormente, la Unidad de Talento Humano someterá a consideración y aprobación de los directivos de las dependencias, las propuestas de los perfiles de los puestos.
- Los perfiles de los puestos por competencias, deberán ser complementados a través de un proceso de validación con otras características formales, tales como: educación, experiencia, capacitación adicional, conocimiento de idiomas, etc.
- Los perfiles de cada puesto deberán contener los siguientes elementos: el título del puesto, actividades esenciales, los nombres de las competencias con sus respectivos niveles, sus definiciones, la identificación de si es una competencia a considerarse en selección o capacitación y los correspondientes indicadores. Las definiciones de las competencias, así como los indicadores deberán obtenerse del diccionario de competencias del Ministerio de Relaciones Laborales
- En el caso de que la Unidad de Talento Humano desee adaptar una competencia y sus indicadores haciéndolo más específico a las características de un puesto, deberá definir la nueva competencia al igual que sus indicadores según la metodología del enfoque de competencias y deberá registrar los cambios.

- Siempre que se efectúen cambios en las funciones de un puesto o, incluso, cambios en las actividades de una dependencia, la Unidad de Talento Humano deberá verificar el grado en que estos cambios, afectan los requerimientos de competencias.
- Dado que la identificación de competencias debe ser específica para la organización en particular, es necesario identificar un conjunto de comportamientos reales y observados que correspondan a comportamientos "deseados" y probadamente exitosos y contributarios para la organización. Esto obliga a identificar personas que ya han demostrado por medio de sus acciones que poseen las "competencias" requeridas y tratar de identificar qué características poseen esas personas que las hacen ser diferentes del resto.

## CONSIDERACIONES GENERALES

Al concluir este trabajo se ha realizado un ensayo de implementación de la propuesta de gestión por competencias en el puesto de TECNICO DE RECEPCIÓN Y ARCHIVO, el que se escogió por su relación directa tanto con el usuario externo como con el interno y cuya misión es ejecutar labores de archivo general de documentos de la institución.

Se entregó el perfil por competencias del puesto al encargado del mismo y se le capacitó en las competencias que se necesitaban para su desempeño de acuerdo al levantamiento realizado. Posteriormente, se aplicó la siguiente encuesta al servidor:

*1.- El conocimiento de esta guía de trabajo por competencias, ha incidido en el desempeño de sus labores?*

*Si.....No.....*

*2.- En caso de que su respuesta en el punto anterior haya sido positiva, en el siguiente listado señale aquellos aspectos que usted considere mejorados, otorgando una puntuación de 1 a 3, donde 1 es en alto grado, 2 en mediano grado, 3 en menor grado*

*Conocimiento de las actividades que demanda el puesto .....*

*Seguridad en el desempeño del trabajo .....*

*Conocimiento de lo que se espera que haga .....*

*Qué aspectos se le van a evaluar en su desempeño .....*

3.- *La forma en que realiza actualmente sus labores en qué grado le causa satisfacción?*

*Alto ..... Mediano.....Bajo.....*

4.- *El tiempo de respuesta de las actividades de su puesto ante las demandas del usuario ha cambiado con la aplicación de este modelo?*

*Disminuido ..... Aumentado.....*

De las respuestas puede observarse que la aplicación de esta guía ha incidido categóricamente en el desempeño del puesto, se refiere un aumento del conocimiento del puesto en mediano grado, y en alto grado la mayor seguridad en las actividades a su cargo y el cabal conocimiento de lo que se espera de su desempeño; en mediano grado se refiere el conocimiento de los aspectos que abarcaría la evaluación de desempeño. Se manifiesta que la aplicación de este modelo de gestión ha generado mayor seguridad y profesionalismo e incremento de los niveles de satisfacción y motivación laboral.

Siendo una debilidad del personal de acuerdo a la percepción del usuario la rapidez de respuesta del servicio que se solicita, se logra una reducción del tiempo en la respuesta, y por lo tanto una mejora de la calidad de atención y servicio a los clientes internos y externos, así como un incremento en el grado de confianza del usuario hacia la institución y su personal y en el servicio que recibe, con lo que se está logrando un proceso de retroalimentación que generará una cultura de alto rendimiento orientada al desarrollo.

Se corroboró con la observación, el estado actual de la aplicación de las competencias en las actividades del puesto, con las novedades que se indican en el siguiente cuadro:

### EJEMPLO DE UN CARGO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA CON LA APLICACIÓN PRÁCTICA DE UNA DEFINICIÓN POR COMPETENCIAS

**Cuadro No.3**

3. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS HABILIDADES	COMPORTAMIENTO OBSERVADO
Recepción y registro de correspondencia externa e interna	Técnicas secretariales	Comprensión escrita	Lee y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento del Registro de correspondencia externa e interna
Atención al usuario interno y externo	Servicio al cliente	Comprensión oral	Se observa capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas. Comunica en forma clara y oportuna información sencilla pero relevante para el usuario.
Informar sobre avances de trámites	Atención al cliente	Orientación / asesoramiento	Se observa un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Focaliza los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos. Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos
Organizar archivos	archivología	Recopilación de la información	Conoce cómo localizar e identificar información esencial
Atender llamadas telefónicas y transferirlas a los funcionarios Municipales	atención al cliente, cortesía, sistema telefónico	Operación y control	Controla la operación de los sistemas de comunicación telefónica implementados en la institución y transfiere adecuadamente las llamadas a los funcionarios municipales
Organizar correspondencia y entregarla al Auxiliar de Servicios para su distribución	Técnicas secretariales	Organización de la información	Realiza la búsqueda de formas de estructurar o clasificar los distintos niveles de información para su registro.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. ESTRUCTURA PROPUESTA.-**

Con el propósito de asegurar un ordenamiento Orgánico por competencias en el Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana y partiendo de la premisa que no todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal, se ha considerado proponer un rediseño en su estructura orgánica que como se indicó anteriormente es de modelo funcional a una con enfoque por procesos, clasificando los mismos, en consideración a su impacto.

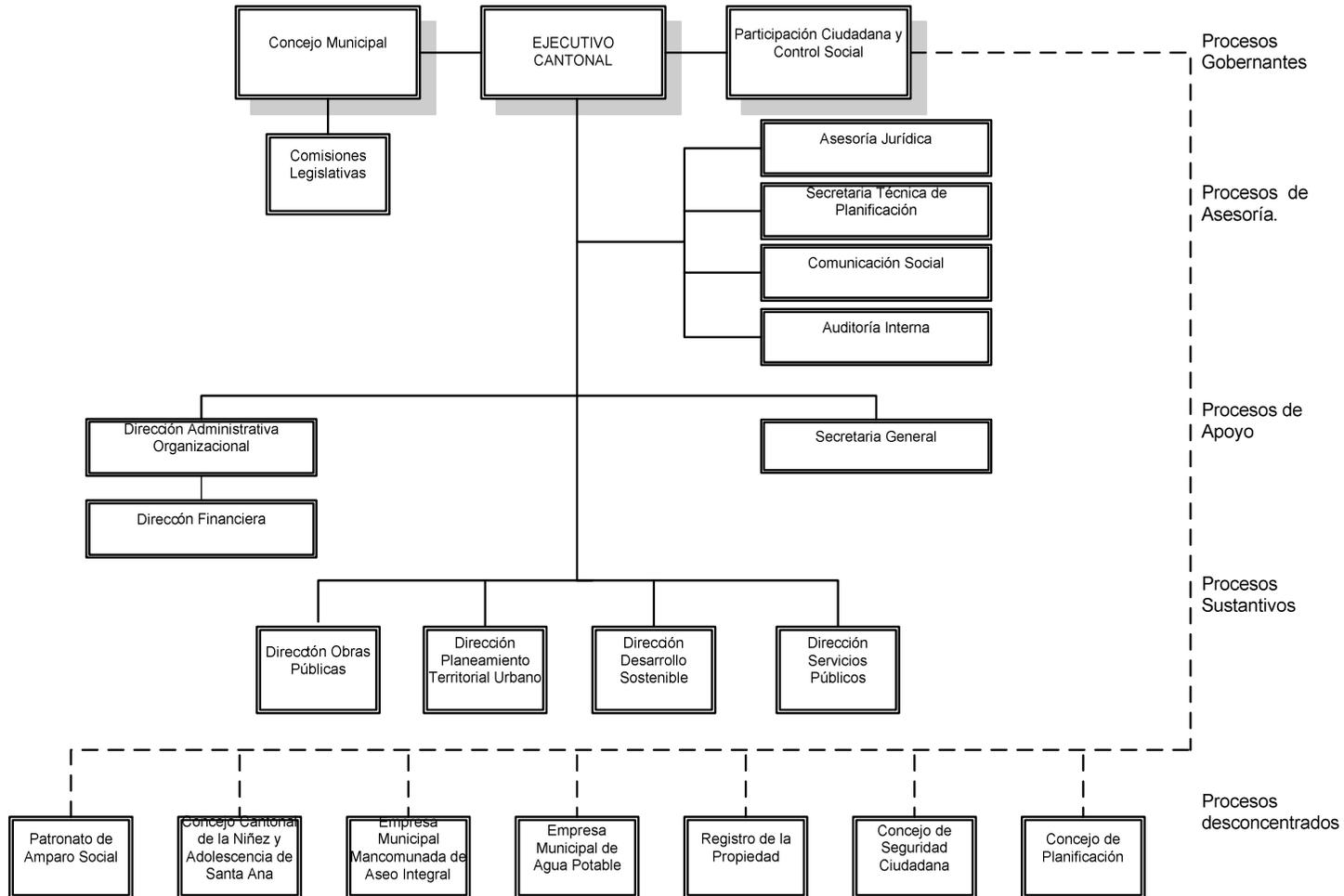
#### **6.1.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS.-**

Habíamos indicado anteriormente que la calidad total y la gestión por procesos son inseparables, de hecho, la gestión por procesos es uno de los pilares donde descansa la administración de la empresa según los principios de la calidad total.

Esta propuesta de estructura organizacional por procesos del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana, se alinea con su misión, su estrategia de desarrollo, y se sustenta en el marco normativo, la realidad territorial y social local y la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos. Permitirá además definir estructuras y puestos acorde a las necesidades de la organización.

Gráfico No. 18

Propuesta de Orgánico Estructural por Procesos para el Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana



C  
O  
M  
U  
N  
I  
D  
A  
D

El Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana, para el cumplimiento de su misión y responsabilidades, requiere integrarse por los siguientes procesos:

## **1. PROCESOS GOBERNANTES**

**1.1** Concejo Cantonal

**1.2** Alcalde.

**1.3** Participación ciudadana y Control Social

## **2. PROCESOS DE ASESORÍA**

**2.1.1** Asesoría Jurídica

**2.1.2** Secretaria Técnica de Planificación

**2.1.3** Comunicación Social

**2.1.4** Auditoría Interna

## **3 PROCESOS DE APOYO**

**3.2.1** Secretaría General

**3.2.1.1** Recepción y archivo

**3.2.2** Dirección Administrativo Organizacional

**3.2.2.1** Talento Humano

**3.2.2.2** Compras Públicas

**3.2.2.3** Sistemas y Tecnología

**3.2.2.4** Servicios Generales y Movilización

**3.2.3** Dirección Financiera

**3.2.3.1** Contabilidad

**3.2.3.2** Presupuesto

**3.2.3.3** Tesorería, Coactivas y Rentas

**3.2.3.4** Bodega

#### **4. PROCESOS SUSTANTIVOS O AGREGADORES DE VALOR**

**4.1** Dirección de Obras Públicas

**2.1.1.** Construcción y Mantenimiento de Obras

**2.1.2.** Fiscalización y Supervisión de Obras

**2.1.3.** Taller y Mantenimiento vehicular

**4.2** Dirección de Planeamiento Territorial

**2.2.1.** Ordenamiento Territorial

**2.2.2** Estudios y Proyectos

**2.2.3.** Avalúos y Catastros

**4.3** Dirección de Desarrollo Social

**2.3.1** Desarrollo Humano (Cultura, Patrimonio, Artes y Deportes)

**2.3.2.** Producción y Turismo

**2.3.3.** Ambiente y Riesgos

**4.4** Dirección de Servicios Públicos

**2.4.1.** Aseo e Higiene Pública

**2.4.2.** Administración de Instalaciones de Servicios públicos (parques, cementerios, mercados, camales, plazas)

**2.4.3.** Seguridad ciudadana

**Procesos Gobernantes o estratégicos:** Encargados al interior de la Institución de analizar las necesidades y condicionamientos de la colectividad santanense, para, a partir del análisis de todo ello y el conocimiento de las posibilidades de los recursos propios aprobar y definir las políticas de gestión técnica, operativa y administrativa, las normas, procedimientos, planes estratégicos, presupuesto, y en general, los lineamientos y directrices para que pueda funcionar la Entidad. Se propone en los procesos Gobernantes las tres funciones de los GAD's: Legislativo, representada en el Concejo Municipal; ejecutivo, en el Alcalde; y, de Participación Ciudadana y Control Social.

**Los Procesos de Asesoría** se han conformado con los procesos ya existentes como son: Asesoría Jurídica, Secretaría de Planificación Técnica y Auditoría Interna; e insertando en estos los procesos de Comunicación Social, puesto que responden a una gestión estratégica de comunicación y su posición actual en el nivel de apoyo en la estructura organizacional, le limita en su aporte a la gestión.

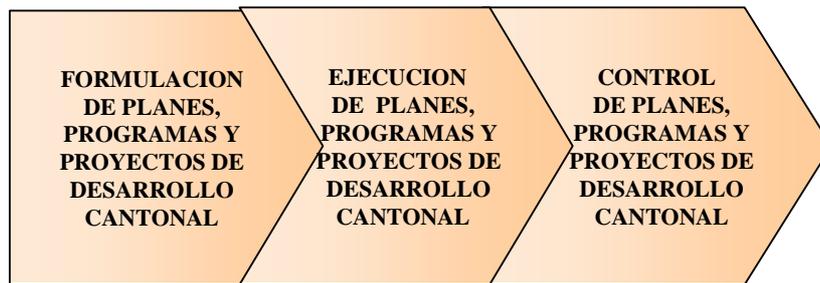
**Los procesos, Habilitantes o de apoyo,** responsables de proveer productos de control interno, asesoría y apoyo logístico para el resto de los procesos, presentan novedades en la propuesta. En la estructura actual, se ubican como tal la Secretaría General con la unidad de Recepción y archivo, la Dirección Financiera con: Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Coactivas y Rentas. Se reestructura a la Dirección Administrativa Organizacional que tenía bajo su responsabilidad una mezcla de procesos sustantivos y de apoyo. En esta propuesta se descargan y ubican correctamente los procesos sustantivos y se incluyen procesos importantes de apoyo no definidos en la estructura orgánica anterior como: Sistemas y Tecnología; y, Servicios Generales y Movilización; Adquisiciones y Proveeduría, cambia su enfoque a Compras Públicas de acuerdo a la Ley de Contratación Pública. Talento Humano se mantiene en esta Gestión.

**Procesos sustantivos:** A cargo de las áreas o unidades organizacionales que generan los productos y servicios que traducen la especialización de la misión institucional y se destinan a satisfacer los requerimientos de los usuarios externos de sus servicios públicos. Se diseña, en base a los productos, la Dirección de Obras Públicas con las unidades de Construcción y mantenimiento de obras, Fiscalización y Supervisión de obras. Se incluye en esta Dirección a Taller y Mantenimiento por ser un proceso vinculante con ésta área. La Dirección de Planeamiento Territorial con tres unidades: Ordenamiento Territorial, Estudios y Proyectos; y, Avalúos y Catastros. La Dirección de Desarrollo Social conformada por Desarrollo Humano que incluye actividades de educación, Cultura, Deportes, Biblioteca, Patrimonio y Artes; Producción y Turismo y Ambiente y Riesgos, definidas en base a las competencias municipales y a la visión de desarrollo local. La Dirección de Servicios Públicos con la que se pretende servir más ágilmente a la comunidad y conformada por procesos importantes pero invisibilizados en la estructura orgánica actual, como es Administración de Instalaciones de Servicios públicos (parques, cementerios, mercados, camales, plazas). Los procesos de Justicia, Policía y Vigilancia se enfocan bajo la perspectiva de la Seguridad ciudadana, con el objetivo de contribuir a la gestión de ciudad visible. Se complementa esta Dirección con Aseo Público.

#### **6.1.2 CADENA DE VALOR.-**

Para el Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana, se define la siguiente representación gráfica de la cadena de valor:

**Cuadro No.4**  
**CADENA DE VALOR**



### **6.1.3 MAPA DE PROCESOS**

Luego de la determinación de los productos y servicios de los procesos y de establecer su forma de administración, se procede a diseñar la arquitectura o mapa de procesos internos del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana, que consiste en el papel y contribución que deben asumir los demás procesos con la finalidad de apoyar a una gestión eficiente y eficaz de los procesos sustantivos. Se toma como modelo el Mapa de Procesos de Hammer.

El objetivo del Mapa de procesos es identificar e interrelacionar los procesos del Gobierno Municipal del cantón Santa Ana, como primer paso para poder comprenderlos y mejorarlos. En el Mapa de procesos del sector se plasman y se relacionan entre sí los cuatro tipos de procesos: Gobernantes, de Asesoría, Sustantivos y de Apoyo

**Cuadro No. 5**  
**Mapa de Procesos**

<b>GOBERNANTES</b>							
CONCEJO MUNICIPAL							
COMISIONES LEGISLATIVAS							
ALCALDE							
PARTICIPACIÓN CIUDADANA							
<b>ASESORIA</b>		AUDITORIA INTERNA	<b>SUSTANTIVOS</b>	DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS - Construcción y Mantenimiento de obras - Fiscalización y Supervisión de obra - Taller y Mantenimiento vehicular		<b>APOYO</b>	DIRECCIÓN FINANCIERA - Contabilidad - Presupuesto - Tesorería, Coactiva y Rentas - Bodega
		SECRETARIA TÉCNICA DE PLANIFICACIÓN		DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO TERRITORIAL - Ordenamiento Territorial - Estudios y Proyectos - Avalúos y Catastros			SECRETARIA GENERAL - Archivo
		ASESORIA JURIDICA		DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL - Desarrollo Humano - Producción y Turismo - Ambiente y Riesgo			DIRECCIÓN ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL - Talento Humano - Compras Públicas - Sistemas y Tecnología - Servicios Generales y Transporte
		COMUNICACIÓN SOCIAL		DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS - Aseo e Higiene Pública - Administración de Instalaciones Públicas - Seguridad Ciudadana			
<b>PROCESOS DESCENTRALIZADOS</b>							
PATRONATO DE AMPARO SOCIAL	CONCEJO CANTONAL DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA DE SANTA ANA	EMPRESA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INT.	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE	REGISTRO DE LA PROPIEDAD	CONCEJO DE SEGURIDAD CIUDADANA	CONCEJO DE PLANIFICACIÓN	

## **6.2 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LOS SERVIDORES DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA**

Rediseñando su orgánico estructural, se plantea una propuesta de Gestión por competencias para el personal que labora en las diferentes áreas.

Para poder implementar un modelo de gestión por competencias para los servidores del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana, es necesario desarrollar el perfil de los puestos de trabajo desde la perspectiva de las competencias. Dicho perfil incluirá los siguientes pasos:

- Definición del puesto de trabajo.
- Tareas y actividades principales.
- Formación básica y experiencia requerida para su desempeño.
- Competencias técnicas o conocimientos necesarios para un desempeño adecuado.
- Competencias referidas a capacidades / habilidades

Una vez definidos los modelos, se identificarán las competencias clave en función de la estrategia de la organización y del perfil objetivo deseado para las personas que la integran

La lista de competencias es una información que sirve tanto para orientar de forma global los procesos de selección y formación como para orientar el Plan general de formación, que intentará cubrir la gestión estratégica de recursos humanos en la organización mediante el desarrollo del perfil de competencias de cada trabajador.

### **6.2.1 ALCANCE DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS**

El Sistema de Administración de Recursos Humanos basado en Competencias se aplicará a todos los puestos del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana, amparados bajo la Ley Orgánica de Servicio Público.

### **6.2.2 INFORMACIÓN PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

1. Para suministrar información para el levantamiento de los perfiles de los puestos, será necesario contar con la participación de por lo menos 2 funcionarios o empleados informantes para asegurar la confiabilidad de los resultados: el ocupante del puesto y el jefe inmediato de la posición analizada, conjuntamente con el o la analista de la Unidad de Talento Humano.
2. Los funcionarios y empleados que suministren la información para el levantamiento de los perfiles de los puestos deberán registrar un mínimo de 6 meses de servicio en la Institución y serán seleccionados bajo los siguientes criterios:
  - Jefes inmediatos que conocen a fondo las funciones del puesto a ser analizado.
  - Funcionarios y empleados que ocuparon el puesto y que conocen a fondo las funciones.
  - Funcionarios y empleados de desempeño superior que ocupan el puesto.

- Compañeros de trabajo que conocen a fondo las funciones del puesto.
  - Funcionarios y empleados del área de Talento Humano que por la naturaleza de sus funciones conocen el puesto.
3. Los funcionarios y empleados seleccionados para informar sobre los puestos deberán además tener un adecuado nivel de comprensión oral y escrita que asegure el entendimiento de las instrucciones verbales de los examinadores y la comprensión de las instrucciones y conceptos presentados en la encuesta de perfiles.
  4. Una vez que se haya definido los puestos para los cuales se levantarán los perfiles y seleccionado a los informantes para cada clase de puestos, deberán llevarse a cabo reuniones de trabajo en las que se explicarán los procedimientos a seguirse para suministrar información, e ir incorporando en una base de datos.

### **6.2.3. TÉCNICA A UTILIZARSE PARA LA DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS:**

La técnica a utilizarse en la determinación de competencias será la Entrevista de Eventos Conductuales (EEC) método cualitativo orientado a detectar competencias, mediante el análisis del contenido de las narraciones del entrevistado y que es muy usado para levantar perfiles de competencias. Dicha técnica está orientada a conocer en detalle las conductas efectivamente trabajadas por las personas en situaciones críticas de trabajo, tanto las positivas como las negativas.

#### **6.2.4. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS**

Para suministrar la información se utilizará la metodología matriz implementada por el Ministerio de Relaciones Laborales. Anexo No. 2.

#### **6.2.5 CONSTRUCCIÓN DE DICCIONARIOS DE COMPETENCIAS**

En nuestro país el Ministerio de Relaciones laborales ha adoptado un genérico de competencias de las que se extraerán las necesarias para los puestos del Gobierno Municipal de Santa Ana, pero en él se destacan únicamente competencias técnicas y personales, no están visibilizadas las competencias institucionales, aquellas que se encuentran vinculadas con las conductas definidas como “valores de la institución” y que deben ser visibles en todo el personal Por ello y teniendo en consideración la presencia de estas competencias para el cumplimiento de la misión de servicio de la institución, se proponen adicionalmente otras competencias pertinentes a la naturaleza de la organización y de cada puesto.

#### **Cuadro No. 6**

**Directorio de Competencias Modelo Emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales**

## DIRECTORIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS

No.	Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Definición	Nivel	Comportamientos observables
1	Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador	Alto	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
			Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.
			Bajo	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
2	Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
			Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
			Bajo	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
3	Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
			Medio	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
			Bajo	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.

4	Planificación y gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.
			Medio	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 del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
5	Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
			Medio	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
			Bajo	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.
6	Monitoreo y control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
			Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
			Bajo	Analiza y corrige documentos.
7	Pensamiento conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones,
			Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.

			Bajo	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
8	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
			Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
			Bajo	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
9	Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
			Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
			Bajo	Clasifica documentos para su registro.
10	Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	Alto	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.
			Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)
			Bajo	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
11	Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	Alto	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.
			Medio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
			Bajo	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
12	Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
			Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.

			Bajo	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
13	Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
			Medio	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.
			Bajo	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
14	Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	Alto	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.
			Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.
			Bajo	Compara información sencilla para identificar problemas.
15	Percepción de sistemas y entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.
			Medio	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.
			Bajo	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
16	Organización de sistemas	Diseñar o rediseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	Alto	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.
			Medio	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.
			Bajo	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para eliminar agilitar las

				actividades laborales.
17	Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	Alto	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.
			Medio	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.
			Bajo	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.
18	Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.	Alto	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución
			Medio	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso .
			Bajo	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
19	Operación y control	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.	Alto	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.
			Medio	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.
			Bajo	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
20	Selección de equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	Alto	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
			Medio	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.
			Bajo	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.
21	Inspección de productos o servicios	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.	Alto	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.
			Medio	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.
			Bajo	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.

22	Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
			Medio	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo .
			Bajo	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
23	Diseño de tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente interno y externo.	Alto	Crea nueva tecnología.
			Medio	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.
			Bajo	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
24	Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto o servicio para crear un diseño.	Alto	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional.
			Medio	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.
			Bajo	Seleccionar un equipo para la oficina
25	Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	Alto	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.
			Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)
			Bajo	Contar dinero para entregar cambios.
26	Comprensión oral	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.	Alto	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.
			Medio	Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes.
			Bajo	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
27	Expresión oral	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.	Alto	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.
			Medio	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.

			Bajo	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
28	Expresión escrita	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)
			Medio	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)
			Bajo	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
29	Juicio y toma de decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.
			Medio	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.
			Bajo	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
30	Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	Alto	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.
			Medio	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.
			Bajo	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
31	Reparación	Inspeccionar las fuentes que ocasionan daños en maquinaria, equipos y otros para repararlos.	Alto	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.
			Medio	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros; observando las especificaciones técnicas.
			Bajo	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
32	Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las	Alto	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.
			Medio	Instala cableados y equipos sencillos.

		especificaciones requeridas.	Bajo	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
33	Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos técnicos - administrativos están funcionando correctamente.	Alto	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos
			Medio	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.
			Bajo	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
34	Comprensión escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.	Alto	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión
			Medio	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.
			Bajo	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.

**Cuadro No.7**

**DIRECTORIO DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES O DE CONTEXTO**

1	Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización
			Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
			Bajo	Coopera. 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.

2	Orientación de servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
			Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
			Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.
3	Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
			Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
4	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
			Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
			Bajo	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
5	Construcción de relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
			Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
			Bajo	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.

6	Conocimiento del entorno organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
			Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.
			Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
7	Iniciativa	Es la predisposición para actuar pro activamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
			Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
			Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
8	Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	Alto	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
			Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
			Bajo	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.

**Cuadro No. 8**

**COMPETENCIAS INSTITUCIONALES PROPUESTAS**

1	Empoderamiento	Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y capacidades del equipo	Alto	Fija claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondiente.
			Medio	Proporciona dirección y define responsabilidades.
			Bajo	Aprovecha claramente la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio.
2	Autocontrol	Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros cuando de trabaja en condiciones de estrés. Asimismo implica la resistencia a condiciones de estrés	Alto	Mantiene bajo control sus propias emociones y evita reacciones negativas. Resistencia alta a condiciones de estrés
			Medio	Resistencia mediana a condiciones de estrés
			Bajo	Mantiene controlado en bajo nivel las propias emociones.
3	Compromiso con la institución	Sentir como propios los objetivos de la organización	Alto	Construye y fomenta relaciones laborales positivas para alcanzar los objetivos de la institución
			Medio	Colabora de manera proactiva y asume positivamente los objetivos comunes
			Bajo	Se muestra cooperativo para alcanzar los objetivos de la unidad
4	Percepción social	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	Alto	Anticiparse a situaciones que puedan ocasionar inconformidad a los usuarios
			Medio	Preocuparse por las razones de inconformidad de los usuarios
			Bajo	Percibir que los clientes usuarios están molestos por inconformidad con el servicio
5	Productividad	Eficiencia en el logro de resultados concretos con calidad, oportunidad y cantidad	Alto	Cumple con precisión la aplicación de métodos de trabajo para el desarrollo de actividades rutinarias y predecibles
			Medio	Cumple con precisión la aplicación de normas para el desarrollo de actividades rutinarias y predecibles
			Bajo	Cumple con precisión órdenes para el desarrollo de actividades rutinarias y predecibles

6	Visión	Es la capacidad de proyectar un estado deseado futuro en base a las tendencias del entorno para orientar la conducta a la consecución de metas	Alto	Orienta y comparte la visión de un estado futuro deseado de la organización
			Medio	Proyecta e identifica las relaciones de la organización con su entorno y su impacto en ella
			Bajo	Analiza e identifica ventajas competitivas desde su perspectiva en la aplicación de principios y técnicas complejas en contextos variados e impredecibles

### **6.3. ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA POR COMPETENCIAS**

El Análisis y Descripción de Cargos en el Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana, nos permitirá definir de manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. El establecimiento de un Análisis y Descripción de Cargos, sentará las bases, y en cierta medida, determinará el éxito de los procesos de la organización.

Mediante la valoración de cargos por competencias se examinará el grado de impacto y relevancia que tiene cada uno de los cargos en el logro de los objetivos centrales de la organización, podrá fijar el componente básico del salario, es decir aquel componente que paga por el tipo de trabajo y la responsabilidad asignada a un puesto.

La valoración de cargos por sí misma no es el único procedimiento para manejar salarios o establecer una estructura salarial, sino que debe insertarse dentro de un marco general de políticas salariales que establezcan los criterios de gestión salarial en la organización, así como también debe considerarse el cumplimiento de la

legislación pertinente a nivel de país y sobretodo las normas y ordenanzas del Gobierno Local referente a sueldos y salarios.

#### **OBJETIVO GENERAL:**

Efectuar un diagnóstico que nos permita conocer cuáles son y cómo se encuentran jerárquicamente ubicados los puestos laborales en el GAD de Santa Ana, para sobre esta información desarrollar una propuesta de Agrupación y Descripción de Cargos fundamentando la existencia de un cargo de acuerdo a la necesidad Institucional con criterio de calidad.

#### **ESPECÍFICOS:**

- Efectuar un Diagnóstico de los Cargos del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana, de modo que permita identificar cuántos existen y cómo se encuentra distribuido el personal en cada uno de ellos.
- Presentar una propuesta de agrupación, descripción y valoración de Cargos por Competencias para la institución.

#### **6.3.1. DISTRIBUTIVO ACTUAL DE PUESTOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA**

La siguiente es la distribución actual de los cargos del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana:

**Cuadro No.9**

**Distributivo actual de puestos del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana**

DIRECCIONES Y UNIDADES POR NIVELES	PUESTOS	GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	R.M.U.
				ACTUAL
<b>NIVEL DIRECTIVO</b>				
<b>ALCALDIA</b>				
	ALCALDE			4500,00
	COORD.ALC.	SERVIDOR PUBLICO 3	9	935,00
<b>NIVEL ASESOR</b>				
<b>ASESORIA JURIDICA</b>				
	PROC.SINDICO	SERVIDOR PUBLICO 10	16	2.415,00
	ABOGADO 1	SERVIDOR PUBLICO 2	8	855,00
	ASISTENTE ABOGACIA	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	5	640,00
<b>ASESORIA TECNICA</b>				
	DIRECTOR DAO	SERVIDOR PUBLICO 10	16	2.415,00
	ASIST. ADM.	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 1	3	555,00
<b>NIVEL DE APOYO</b>				
<b>SECRETARIA GENERAL</b>				
	SECRETARIA GENERAL	SERVIDOR PUBLICO 10	16	2.415,00
	SEC.EJECUTIVA	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	5	640,00
	ASIST. ADM.	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 1	3	555,00
	AUX. DE SERV.	SERVIDOR PUBLICO DE SERVICIO 1	1	500,00
<b>DIRECCION ADM. ORGANIZAC.</b>				
	DIRECTOR DAO	SERVIDOR PUBLICO 10	16	2.415,00
	ASIST. ADM.	SERVIDOR PUB. APOYO 1	9	555,00
	AUX. DE SERV.	SERVIDOR PUB. SERVICIOS 1	1	500,00
<b>TALENTO HUMANO</b>				
	ANALISTA RR:HH	SERVIDOR PUBLICO 3	9	935,00
	ASIST. ADM.	SERVIDOR PUBLICO APOYO 2	4	590,00
<b>RELACIONES PÚBLICAS</b>				
	REL. PUBLICO.	SERVIDOR PUBLICO 1	7	775,00
<b>BODEGA Y</b>				

<b>PROVEEDURIA</b>				
	PROVEEDORA	SERVIDOR PUBLICO 1	7	775,00
	GUARDALMAC.	SERVIDOR PUBLICO APOYO 4	6	695,00
<b>TALLER Y MANTENIMIENTO</b>				
	JEFE MANTEN.	SERVIDOR PUBLICO 1	7	775,00
	ASIST. ADM.	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 1	2	525,00
	GUARDIAN	SERVIDOR PUB. APOYO 1	3	555,00
	AUX. DE SERV.	SERVIDOR PUBLICO DE SERVICIO 1	1	500,00
	GUARDIAN	SERVIDOR PUB. SERVICIOS 1	1	500,00
<b>JUSTICIA POLICIA Y VIGILANCIA</b>				
	COMIS. MCPAL.	SERVIDOR PUBLICO 1	7	775,00
	ASIST. ADM.	SERVIDOR PUBLICO APOYO 1	3	555,00
	POL.MUN.JEFE	SERVIDOR PUBLICO APOYO 2	4	590,00
	POLICIA MPAL.	SERVIDOR PUBLICO SERVICIOS 1	1	500,00
	POLICIA MPAL.	SERVIDOR PUBLICO SERVICIOS 1	1	500,00
	POLICIA MPAL.	SERVIDOR PUBLICO SERVICIOS 1	1	500,00
	POLICIA MPAL.	SERVIDOR PUBLICO SERVICIOS 1	1	500,00
	POLICIA MPAL.	SERVIDOR PUBLICO SERVICIOS 1	1	500,00
	ADMIN.CAMAL.	SERVIDOR PUBLICO 1	7	775,00
	INSP.DE HIGIE.	SERVIDOR PUBLICO 1	7	775,00
	INSPEC. MPAL.	SERVIDOR PUBLICO APOYO 2	4	590,00
	INSPEC. MPAL.	SERVIDOR PUBLICO APOYO 2	4	590,00
<b>NIVEL OPERATIVO</b>				
<b>DIRECCION FINANCIERA</b>				
	DIRECTOR	SERVIDOR PUBLICO 10	16	2.415,00
	ASIST. ADM.	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	5	640,00
<b>PRESUPUESTO</b>				
	ANALIS. PRES.	SERVIDOR PUBLICO 3	9	935,00
<b>CONTABILIDAD</b>				
	CONTAD.GRAL.	SERVIDOR PUBLICO 4	10	1.030,00

	ANAL. DE CONT.	SERVIDOR PUBLICO 2	8	855,00
	ASIS.CONTAB.	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	5	640,00
	ASIS.CONTAB.	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	5	640,00
<b>TESORERIA</b>				
	TESORERO	SERVIDOR PUBLICO 4	10	1.030,00
	RECAUD. JEFE	SERVIDOR PUBLICO APOYO 4	6	695,00
	RECAU.FISCAL	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	5	640,00
	ASIST. ADM.	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	5	555,00
<b>DIRECCION DESARROLLO HUMA.</b>				
	DIRECTOR (A)	SERVIDOR PUBLICO 10	16	2.415,00
	PROM.CUL.COM	SERVIDOR PUBLICO 1	7	775,00
	ASIST. ADM.	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	5	640,00
	AUX. DE SERV.	SERVIDOR PUBLICO SERVICIOS 1	1	500,00
<b>PRODUCTIVA Y TURISMO</b>				
	PROFESIONAL	SERVIDOR PUBLICO 1	7	775,00
	TEC. PROD.	SERVIDOR PUBLICO APOYO 4	6	695,00
	TECNICO TURI.	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	5	640,00
<b>AMBIENTAL</b>				
	PROFESIONAL	SERVIDOR PUBLICO 1	7	775,00
	TEC.AMBIENTAL	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	5	640,00
<b>EDUCACIÓN Y CULTURA</b>				
	COORD.EDUC.	SERVIDOR PUBLICO 2	8	855,00
	TECNICO EDUC.	SERVIDOR PUBLICO APOYO 4	6	695,00
	ASIST. ADM.	SERVIDOR PUBLICO APOYO 1	3	555,00
	BIBLIOTECARIA	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	5	640,00
	BIBLIOTECARIA	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	5	640,00
	BIBLIOTECARIA	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	5	640,00
	BIBLIOTECARIA	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	5	640,00

	BIBLIOTECARIO	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	5	640,00
	BIBLIOTECARIA	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	5	640,00
	BIBLIOTECARIA	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	5	640,00
<b>DIRECCION PLANEAMIENTO TER.</b>				
	DIRECTOR (A)	SERVIDOR PUBLICO 10	16	2.415,00
	PROF. 2(ARQ.)	SERVIDOR PUBLICO 3	9	935,00
	ASIST. ADM.	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	5	640,00
<b>ESTUDIOS Y PROYECTOS</b>				
	PROF. 2(ARQ)	SERVIDOR PUBLICO 3	9	935,00
	TECNICO	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	5	640,00
<b>AVALUOS Y CATASTROS</b>				
	ANLT.AV. Y C.	SERVIDOR PUBLICO 3	9	935,00
	TEC. AV. Y C.	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	5	640,00
	ASIST. ADM.	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	5	640,00
<b>DIRECCION DE OBRAS PUBLICAS</b>				
	DIRECTOR (A)	SERVIDOR PUBLICO 10	16	2.415,00
	ASIST. ADM.	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	5	640,00
<b>FISCALIZACIÓN Y SEGUIMIENTO</b>				
	PROF.2(AR.O I)	SERVIDOR PUBLICO 3	9	935,00
	TECNICO	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	5	640,00
	ASIST. ADM.	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	5	640,00
<b>CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIE.</b>				
	PROF.2(ING.O A)	SERVIDOR PUBLICO 3	9	935,00
	TEC.(AA.PP.SS)	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	5	640,00
<b>JUNTA DE PROTECCION DE LA NIÑEZ</b>				
	ABOGADA			762,00
	ABOGADA			762,00
	ABOGADA			762,00
<b>PAGO TOTAL NÒMINA</b>				<b>75.096,00</b>







### **6.3.2. DIAGNÓSTICO DE LOS CARGOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA Y SU DISTRIBUCIÓN**

De acuerdo a un diagnóstico realizado a esta estructura orgánica estructural y funcional, el Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana ha distribuido los cargos sin que se cuente con un instrumento técnico de Análisis, descripción y valoración de puestos; tampoco se han identificado las competencias de los mismos. Mantiene puestos en base a competencias administrativas que ya no existen en el actual marco normativo que rige a los Gobiernos Autónomos en el país

### **6.3.3. PROPUESTA DE AGRUPACIÓN, DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS**

La información que antecede nos permite desarrollar una propuesta de Agrupación y Descripción de Cargos fundamentando la existencia de un cargo de acuerdo a las competencias y necesidad institucional, utilizando la metodología del Ministerio de Relaciones Laborales. Las series de puestos estarán comprendidos en los grados de las escalas de remuneraciones mensuales unificadas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales. Anexo No. 3

**Cuadro No. 11**

**Propuesta de Agrupación, Descripción y Valoración de Cargos**

DIRECCIONES Y UNIDADES POR NIVELES	PUESTOS	GRUPO OCUPACIONAL	SUELDO	GRAD O	No. DE PUE STOS	TOTAL EN SUELDOS
<b>NIVEL DIRECTIVO</b>						
<b>ALCALDIA</b>						
	Alcalde					
	Coordinador de Alcaldía	Servidor Público 6	1.340,00	12	1	1.340,00
<b>NIVEL ASESOR</b>						
<b>ASESORIA JURIDICA</b>						
	Procurador Síndico	Nivel jerárquico superior 2	2.415,00	3	1	2.415,00
	Abogado 1	Servidor Público 3	935,00	9	1	935,00
	Asistente Abogacía	Servidor Público 1	775,00	7	1	775,00
<b>SECRETARIA TECNICA DE PLANIFICACION</b>						
	Director	Nivel jerárquico superior 2	2.415,00	3	1	2.415,00
	Coordinador de Proyectos Sociales	Servidor Público 6	1.340,00	12	1	1.340,00
	Coordinador de Participación Ciudadana	Servidor Público 6	1.340,00	12	1	1.340,00
<b>COMUNICACION SOCIAL</b>						
	Director de Comunicación Social	Nivel jerárquico superior 2	2.415,00	3	1	2.415,00
	Relacionador Público	Servidor Público 3	935,00	9	1	935,00
	Técnico de Comunicación	Servidor Público 1	775,00	7	1	775,00
<b>AUDITORIA INTERNA</b>						
	Auditor				1	*

NIVEL DE APOYO						
<b>SECRETARIA GENERAL</b>						
	Secretaria General	Nivel jerárquico superior 2	2.415,00	3	1	2.415,00
	Secretaria Ejecutiva	Servidor Público 1	775,00	7	1	775,00
<b>RECEPCIÓN Y ARCHIVO</b>						
	Técnico de Recepción y Archivo	Servidor Público 1	775,00	7	1	775,00
<b>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA ORGANIZACIONAL</b>						
	Director Administrativo Organizacional	Nivel jerárquico superior 2	2.415,00	3	1	2.415,00
	Asistente Administrativo	Servidor Público de Apoyo 4	695,00	6	1	695,00
<b>TALENTO HUMANO</b>						
	Analista Talento Humano Jefe	Servidor Público 4	1.030,00	10	1	1.030,00
	Analista de Talento Humano 1	Servidor Público 2	855,00	8	2	1.710,00
<b>COMPRAS PÚBLICAS</b>						
	Proveedora	Servidor Público 4	1.030,00	10	1	1.030,00
	Técnico Portal Compras Públicas	Servidor Público 1	775,00	7	1	775,00
<b>SISTEMAS Y TECNOLOGIA</b>						
	Analista Informático	Servidor Público 4	1.030,00	10	1	1.030,00
	Técnico Informático	Servidor Público 1	775,00	7	1	775,00
<b>SERVICIOS GENERALES Y MOVILIZACIÓN</b>						
	Administrador de Servicios Generales y Movilización	Servidor Público 4	1.030,00	10	1	1.030,00
<b>DIRECCIÓN FINANCIERA</b>						

	Director Financiero	Nivel jerárquico superior 2	2.415,00	3	1	2.415,00
	Asistente Administrativo	Servidor Público 1	775,00	7	1	775,00
<b>CONTABILIDAD</b>						
	Contadora General	Servidor Público 4	1.030,00	10	1	1.030,00
	Analista de Contabilidad	Servidor Público 2	855,00	8	1	855,00
	Técnico Contable	Servidor Público 1	775,00	7	1	775,00
<b>PRESUPUESTO</b>						
	Analista de Presupuesto	Servidor Público 2	855,00	8	1	855,00
<b>TESORERIA, COACTIVAS Y RENTAS</b>						
	Tesorero	Servidor Público 4	1.030,00	10	1	1.030,00
	Recaudador Jefe	Servidor Público 3	935,00	9	1	935,00
	Recaudador	Servidor Público 1	775,00	7	2	1.550,00
	Abogado de Coactivas	Servidor Público 3	935,00	9	1	935,00
	Analista de Rentas	Servidor Público 2	855,00	8	1	855,00
<b>BODEGA</b>						
	Guardalmacén	Servidor Público 2	855,00	8	1	855,00
<b>NIVEL OPERATIVO</b>						
<b>DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS</b>						
	Director de Obras Públicas	Nivel jerárquico superior 2	2.415,00	3	1	2.415,00
<b>CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE OBRA</b>						
	Coordinador de Construcciones de Obras Públicas	Servidor Público 6	1.340,00	12	1	1.340,00

	Ingeniero de construcción y mantenimiento vial	Servidor Público 4	1.030,00	10	1	1.030,00
	Ingeniero de Control de Calidad y Topografía vial	Servidor Público 4	1.030,00	10	1	1.030,00
	Asistente Administrativo	Servidor Público de Apoyo 4	695,00	6	1	695,00
<b>FISCALIZACIÓN Y SUPERVISIÓN DE OBRA</b>						
	Fiscalizador	Servidor Público 4	1.030,00	10	1	1.030,00
	Administrador de Contratos	Servidor Público 2	855,00	8	1	855,00
<b>TALLER Y MANTENIMIENTO VEHICULAR</b>						
	Jefe de Taller	Servidor Público 1	775,00	7	1	775,00
	Administrador equipo caminero	Servidor Público 1	775,00	7	1	775,00
<b>DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO TERRITORIAL</b>						
	Director de Planeamiento Territorial	Nivel jerárquico superior 2	2.415,00	3	1	2.415,00
<b>ORDENAMIENTO TERRITORIAL</b>						
	Coordinador de Ordenamiento Territorial	Servidor Público 6	1.340,00	12	1	1.340,00
	Analista de Urbanismo, edificaciones y uso de la vía Pública	Servidor Público 2	855,00	8	1	855,00
	Técnico de Control de Construcciones	Servidor Público 1	775,00	7	1	775,00
	Técnico de Tránsito	Servidor Público 1	775,00	7	1	775,00
	Técnico de Inmuebles	Servidor Público 1	775,00	7	1	775,00
<b>ESTUDIOS Y PROYECTOS</b>						
	Analista de Estudios y Diseños	Servidor Público 4	1.030,00	10	1	1.030,00
	Dibujante Calculista	Servidor Público 1	775,00	7	1	775,00

	Ingeniero Eléctrico	Servidor Público 2	855,00	8	1	855,00
<b>AVALUOS Y CATASTROS</b>						
	Coordinador de Avalúos y Catastros	Servidor Público 6	1.340,00	12	1	1.340,00
	Analista de Avalúos y Catastros	Servidor Público 4	1.030,00	10	1	1.030,00
	Técnico de Avalúos y Catastros	Servidor Público 1	775,00	7	2	1.550,00
<b>DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL</b>						
	Director de Desarrollo Social	Nivel jerárquico superior 2	2.415,00	3	1	2.415,00
<b>DESARROLLO HUMANO</b>						
	Coordinador de Desarrollo Social	Servidor Público 6	1.340,00	12	1	1.340,00
	Promotor Cultural	Servidor Público 2	855,00	8	1	855,00
	Promotor de Educación y Deportes	Servidor Público 2	855,00	8	1	855,00
	Bibliotecarios	Servidor Público 1	775,00	7	7	5.425,00
	Asistente Administrativo	Servidor Público de Apoyo 4	695,00	6	1	695,00
<b>PRODUCCIÓN Y TURISMO</b>						
	Técnico de Producción	Servidor Público 2	855,00	8	1	855,00
	Técnico de Turismo	Servidor Público 2	855,00	8	1	855,00
<b>AMBIENTE Y RIESGOS</b>						
	Supervisor de Ambiente y Riesgos	Servidor Público 4	1.030,00	10	1	1.030,00
	Técnico de Control Ambiental	Servidor Público 2	855,00	8	1	855,00
	Técnico de Riesgos	Servidor Público 1	775,00	7	1	775,00
<b>DIRECCIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS</b>						
	Director de Servicios Públicos	Nivel jerárquico superior 2	2.415,00	3	1	2.415,00

<b>ASEO E HIGIENE PÚBLICA</b>						
	Supervisor de Aseo e Higiene Pública	Servidor Público 4	1.030,00	10	1	1.030,00
<b>ADMINISTRACIÓN DE INSTALACIONES DE SERVICIO PÚBLICO</b>						
	Supervisor de Mantenimiento de Instalaciones Públicas	Servidor Público 4	1.030,00	10	1	1.030,00
	Administrador de Mercados, Plazas y Camales	Servidor Público 1	775,00	7	1	775,00
	Médico Veterinario	Servidor Público 2	855,00	8	1	855,00
	Administrador de Parques y cementerios	Servidor Público 1	775,00	7	1	775,00
<b>SEGURIDAD CIUDADANA</b>						
	Inspector Municipal	Servidor Público de Apoyo 2	590,00	4	2	1.180,00
	Comisario Municipal	Servidor Público 4	1.030,00	10	1	1.030,00
<b>TOTAL DE LA PROPUESTA</b>						<b>90,510.00</b>

\*NOTA: El cargo de Auditor Interno es designado por la Contraloría General del Estado, quien paga la remuneración.

Los auxiliares de servicio que constan en el distributivo actual de la institución, de acuerdo a lo dispuesto por el Ministerio de Relaciones Laborales deben pasar a pertenecer a los puestos amparados por el Código de Trabajo. Siendo el ámbito de estudio de esta propuesta los puestos que corresponden a la Ley de Servicio Público, no constan en la propuesta.

## SIMBOLOGIA

	NIVELES
	DIRECCIONES
	UNIDADES
	ALCALDIA

### 6.3.3.1 DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE LOS PERFILES DE PUESTOS PROPUESTOS

.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>  Alcalde, General, Secretaria usuarios internos, usuarios externos, otros departamentos, otras instituciones	<b>Nivel Instrucción:</b>	de Cuarto Nivel
<b>Denominación:</b>	Coordinador de Alcaldía			
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Título Requerido:</b>	Profesional en Administración de Empresas, Ciencias Políticas, Sociales o afines
<b>Unidad o Proceso:</b>	Alcaldía			
<b>Rol:</b>	Ejecución y de coordinación de procesos		<b>Área Conocimiento:</b>	de Administración de Empresas, Psicología Organizacional, Secretariado Ejecutivo, Ciencias de la Educación
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 6			
<b>Grado</b>	12			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
EJECUCION DE LABORES VARIADAS DE COORDINACION INTERNA Y EXTERNA Y ASISTENCIA ADMINISTRATIVA AL ALCALDE		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	7 - 9 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Coordinar actividades internas y externas que el Alcalde le delegue		Relaciones Públicas		Planificación y gestión
Revisar y controlar la correspondencia a ser suscrita por el Directivo y mantener un estricto control de la misma		Secretariado Ejecutivo		Organización de la información
Llevar la agenda de actividades del Alcalde		secretariado ejecutivo		Monitoreo y control
Preparar las visitas y movilizaciones del Alcalde (logística, reservaciones)		Manejo de internet, conocimiento del medio, buenas relaciones con comunidades e instituciones		Percepción de sistemas y entorno
Coordinar las audiencias del Alcalde a la comunidad		Relaciones Públicas, conocimiento del entorno		Expresión oral
Coordinar actos de visita e inauguración de obras con Relaciones Públicas		Protocolo, conocimiento del medio, buenas relaciones		Operación y control
Coordinar labores de gestión, organización, ejecución y evaluación de actividades con la Alcaldía y Directores Departamentales		Planificación		Pensamiento estratégico
llevar un archivo personal, confidencial y reservado para el Alcalde de documentos importantes		Secretariado Ejecutivo		Recopilación de la información

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>  Alcalde, Concejo, Directores Departamentales, personal, usuarios externos, proveedores, cuerpos colegiados, organismos jurídicos nacionales e internacionales, Instituciones Públicas	<b>Nivel Instrucción:</b> de	Cuarto Nivel	
<b>Denominación:</b>	PROCURADOR SÍNDICO			<b>Título Requerido:</b>	Abogado
<b>Nivel:</b>	Directivo		<b>Área Conocimiento:</b> de		Enunciados de leyes, reglamentos, decretos, resoluciones, acuerdos. Conocimiento del marco jurídico vigente en el país. Conocimiento del ámbito legal en lo concerniente a la gestión institucional
<b>Unidad o Proceso:</b>	ASESORIA JURIDICA				
<b>Rol:</b>	Dirección de unidad organizacional				
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Nivel jerárquico superior 2				
<b>Grado</b>	3				
<b>Ámbito:</b>	Local				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
PLANIFICAR, DIRIGIR, CONTROLAR Y EVALUAR PROCESOS JURIDICOS QUE IMPLIQUEN LA REPRESENTACION LEGAL DE LA INSTTIUCIÓN		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	10 años o más		
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Dirigir y supervisar la ejecución de trabajos especializados en el área legal.		leyes y normativas, Dirección de equipos de trabajo		Orientación / asesoramiento	
Representar junto con el Alcalde judicial y extrajudicialmente a la Municipalidad.		Dominio del marco jurídico vigente en el país: Constitución Política, Código Civil, Ley Orgánica de Servicio Público, Código del Trabajo, Derecho Administrativo Leyes y Reglamento de Adquisiciones, Ley de Contratación Pública, normas sobre licitaciones.		Juicio y toma de decisiones	
Asesorar al Concejo, Alcalde, direcciones municipales, y personal en general en los asuntos de orden legal que sean de competencia o de interés de la Municipalidad.		Constitución Política, Código Civil, Ley Orgánica de Servicio Público, Código del Trabajo, Derecho Administrativo Leyes y Reglamento de Adquisiciones, Ley de Contratación Pública, normas sobre licitaciones.		Pensamiento analítico	
Evaluar y aprobar las reformas efectuadas a las diferentes normas legales en el ámbito de gestión institucional.		Leyes, Reglamentos, Regulaciones y normativas internas y/o externas relevantes para el trabajo		Percepción de sistemas y entorno	
Revisar los proyectos de ordenanzas, acuerdos y resoluciones que sometan a aprobación del Concejo las distintas comisiones.		Leyes, Reglamentos, Regulaciones y normativas internas y/o externas relevantes para el trabajo		Pensamiento crítico	
Realizar los trámites y ejecutar las acciones necesarias para formalizar los contratos, convenios o acuerdos en que intervenga la Municipalidad.		Leyes, Reglamentos, Regulaciones y normativas internas y/o externas relevantes para el trabajo		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	
Asumir la defensa de la institución y sus servidores en asuntos legales		Constitución Política, Código Civil, Ley Orgánica de Servicio Público, Código del Trabajo, Derecho Administrativo Leyes y Reglamento de Adquisiciones, Ley de Contratación Pública, normas sobre licitaciones.		Pensamiento estratégico	
Recopilar y analizar las ordenanzas, acuerdos, resoluciones y otras normas legales vigentes concernientes a la administración municipal y proponer las reformas que fueren necesarias.		Leyes, Reglamentos, Regulaciones y normativas internas y/o externas relevantes para el trabajo		Planificación y gestión	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>  Directores Departamentales, Director de Asesoría Jurídica, personal, usuarios externos, juzgados, tribunales, proveedores, cuerpos colegiados, Instituciones Públicas	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	ABOGADO 1			<b>Título Requerido:</b>
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Área Conocimiento:</b> de	
<b>Unidad o Proceso:</b>	ASESORIA JURIDICA			
<b>Rol:</b>	Ejecución de procesos			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 3			
<b>Grado</b>	9			
<b>Ámbito:</b>	Local	<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
EJECUTAR DILIGENCIAS LEGALES, JUDICIALES Y ADMINISTRATIVAS RELACIONADAS CON LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5-6 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Ejecución de trabajos especializados en el área legal.		leyes y normativas		Orientación / asesoramiento
Realizar proyectos de decretos, acuerdos, resoluciones, ordenanzas, actas, convenios, contratos, reglamentos y más instrumentos legales o jurídicos que son requeridos por la institución		Dominio del marco jurídico vigente en el país: Constitución Política, Código Civil, Ley Orgánica de Servicio Público, Código del Trabajo, Derecho Administrativo Leyes y Reglamento de Adquisiciones, Ley de Contratación Pública, normas sobre licitaciones.		Pensamiento Conceptual
Asesorar al personal en general en los asuntos de orden legal que sean de competencia o de interés de la Municipalidad.		Constitución Política, Código Civil, Ley Orgánica de Servicio Público, Código del Trabajo, Derecho Administrativo Leyes y Reglamento de Adquisiciones, Ley de Contratación Pública, normas sobre licitaciones.		Orientación y asesoramiento
Elaborar la documentación legal y jurídica necesaria para procesos de defensa de la institución		Leyes, Reglamentos, Regulaciones y normativas internas y/o externas, documentación sustenta torio		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)
Ejecutar las gestiones pertinentes a trámites legales, judiciales y extrajudiciales relacionados con la institución.		Leyes, Reglamentos, Regulaciones y normativas internas y/o externas relevantes para el trabajo		Pensamiento crítico
Elaborar informes sobre el avance de trámites administrativos y judiciales, juicios y trabajo realizados		Estructura de informes técnicos- legales e instancias jurídicas		Pensamiento analítico

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>		
<b>Denominación:</b>	ASISTENTE DE ABOGACIA	Directores Departamentales, Director de Asesoría Jurídica, personal, usuarios externos, juzgados, tribunales, proveedores, cuerpos colegiados, Instituciones Públicas	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Título Requerido:</b>	Abogado o Licenciado en Jurisprudencia
<b>Unidad o Proceso:</b>	ASESORIA JURIDICA			<b>Área de Conocimiento:</b>
<b>Rol:</b>	Ejecución de apoyo y tecnológico			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 1			
<b>Grado</b>	7			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
EJECUTAR ACTIVIDADES DE APOYO EN LA PREPARACIÓN DE TRÁMITES ADMINISTRATIVOS Y PROCESOS JURÍDICOS INSTITUCIONALES		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Elaborar contratos y proyectos de reformas de leyes, ordenanzas, decretos, reglamentos, acuerdos, convenios y resoluciones.		leyes y normativas		Pensamiento conceptual
Analizar y ordenar trámites administrativos, notificaciones judiciales y documentos de los diferentes procesos y juicios institucionales		Manejo de información y trámites legales		Pensamiento Analítico
Concurrir a las diferentes instituciones y juzgados, entregar documentos, agilizar y revisar el estado en que se encuentran los procesos		Control de procesos administrativos y judiciales		Comprensión oral
Recopilar y analizar información para los diferentes procesos administrativos y jurídicos que requiere la institución		Conocimiento de los diferentes tipos de trámites legales, administrativos		Recopilación de información
Llevar el archivo de procesos administrativos y judiciales		Conocimiento de los diferentes tipos de trámites legales, administrativos		Organización de la información

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>		
<b>Denominación:</b>	DIRECTOR DE LA SECRETARÍA TÉCNICA DE PLANIFICACIÓN	Alcalde, Concejo, Directores Departamentales, Gubernamentales, Organismos y no Gubernamentales,	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Cuarto Nivel
<b>Nivel:</b>	Directivo		<b>Título Requerido:</b>	Ingeniería, Economía, Administración, Finanzas, Jurisprudencia
<b>Unidad o Proceso:</b>	SECRETARÍA TÉCNICA DE PLANIFICACIÓN		<b>Área de Conocimiento:</b>	Gerencia de Desarrollo de Proyectos, Planificación estratégica, seguimiento, control y evaluación de proyectos
<b>Rol:</b>	Dirección de unidad organizacional			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Nivel jerárquico superior 2			
<b>Grado</b>	3			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
PLANIFICAR EL DESARROLLO DEL CANTÓN SANTA ANA, EN BASE A LA IDENTIFICACIÓN DE SUS NECESIDADES Y POTENCIALIDADES, PARA LO CUAL GUIARA LA FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN, GESTIÓN Y ACTUALIZACIÓN PERMANENTE DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO CANTONAL DE SANTA ANA.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	10 años o más	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Seguimiento de metas físicas y presupuestales establecidas en los planes, programas y proyectos institucionales.		Políticas y planes de desarrollo nacional y modernización de la administración.		Orientación / asesoramiento
Coordinar con organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales y extranjeros, la consolidación de planes, programas y proyectos		Dominio del marco jurídico vigente en el país: Constitución Política, Código Civil, Ley Orgánica de Servicio Público, Código del Trabajo, Derecho Administrativo Leyes y Reglamento de Adquisiciones, Ley de Contratación Pública, normas sobre licitaciones.		Juicio y toma de decisiones
Elaborar en coordinación con la unidad financiera municipal y con la participación social, los presupuestos participativos de inversión		Constitución Política, Código Civil, Ley Orgánica de Servicio Público, Código del Trabajo, Derecho Administrativo Leyes y Reglamento de Adquisiciones, Ley de Contratación Pública, normas sobre licitaciones.		Pensamiento analítico
Mantener contactos permanentes con los actores involucrados en el plan de desarrollo cantonal		Leyes, Reglamentos, Regulaciones y normativas internas y/o externas relevantes para el trabajo		Percepción de sistemas y entorno
Promover y facilitar la participación solidaria y cívica de los ciudadanos, tanto en la formulación como en la ejecución de planes y proyectos de desarrollo		Leyes, Reglamentos, Regulaciones y normativas internas y/o externas relevantes para el trabajo		Pensamiento crítico
Sugerir la contratación de técnicos o consultaría cuando la situación lo amerite para la elaboración, ejecución y evaluación de proyectos sociales y productivos		Leyes, Reglamentos, Regulaciones y normativas internas y/o externas relevantes para el trabajo		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)
Dar las directrices para elaborar los planes operativos de la institución y articular los mismos para la formulación del Plan Institucional		Constitución Política, Código Civil, Ley Orgánica de Servicio Público, Código del Trabajo, Derecho Administrativo Leyes y Reglamento de Adquisiciones,		Pensamiento estratégico

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Cuarto Nivel
<b>Denominación:</b>	COORDINADOR DE PROYECTOS SOCIALES	Organismos Gubernamentales, privados, nacionales e internacionales, otros Gobiernos Autónomos Descentralizados, población, comunidades		
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	PROYECTOS SOCIALES		<b>Título Requerido:</b>	Título profesional en Ciencias Sociales, Administrativas, Educación, Psicología, Sociología, Antropología o afines
<b>Rol:</b>	Ejecución y coordinación de procesos		<b>Área de Conocimiento:</b>	Elaboración, gestión, desarrollo y evaluación de proyectos, indicadores sociales, Gerencia social
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 6			
<b>Grado</b>	12			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Coordinar, gestionar, formular, elaborar, dirigir, investigar, ejecutar, monitorear y evaluar con la participación activa de los sectores sociales los planes y programas en los ámbitos socio productivos, educativos, culturales, turísticos, ambientales y de salud, para lograr un desarrollo sostenible cantonal en concordancia con las acciones y políticas municipales.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	7 - 9 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Fortalecer y fomentar las ciencias, investigación, literatura, artes, educación, cultura física, deportes y recreación de la comunidad		Ciencias Sociales, proyectos		Pensamiento estratégico
Gestionar la coordinación con empresas públicas y privadas; nacionales e internacionales, para financiar proyectos de desarrollo comunitario, socio productivo, ambientales y turísticos en beneficio de la colectividad del Cantón;		Elaboración, gestión, desarrollo y evaluación de proyectos, Gerencia social		Generación de ideas
Fomentar iniciativas y proyectos de micro emprendimiento y desarrollo comunitario de turismo, agrícolas, pecuarias y turísticas		Elaboración, gestión, desarrollo y evaluación de proyectos, Gerencia social		Pensamiento conceptual
Llevar el Registro y calificación de indicadores sociales		Manejo de indicadores sociales		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)
Articular el accionar en la Gestión del Riesgo mediante convenios		Leyes y convenios de cooperación		Orientación / asesoramiento

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Cuarto Nivel	
<b>Denominación:</b>	COORDINADOR DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	Población, Comunidades, Organizaciones de base, instituciones educativas, Organizaciones e Instituciones Públicas y privadas a nivel local, provincial y nacional			
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Título Requerido:</b>	Título profesional en Ciencias Sociales, Educación, Sociología, Antropología o afines	
<b>Unidad o Proceso:</b>	PARTICIPACIÓN CIUDADANA				
<b>Rol:</b>	Ejecución y de coordinación de procesos		<b>Área de Conocimiento:</b>	Participación ciudadana y control social, normativas pertinentes	
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 6				
<b>Grado</b>	12				
<b>Ámbito:</b>	Local				
<b>2. MISIÓN</b>			<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Coordinar la participación ciudadana		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		7 - 9 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>		Relacionada	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>	
Fomentar la participación ciudadana en la planificación y gestión del cantón		Participación social, leyes pertinentes		Pensamiento conceptual	
Investigar mediante trabajo de campo, las necesidades sociales, económicas y culturales de la población.		Técnicas de investigación social		Pensamiento analítico	
Realizar encuestas de aspectos socio-culturales en zonas urbanas y rurales.		Aplicación, tabulación e interpretación de encuestas		Habilidad analítica	
Promover la agrupación de habitantes en las ciudades o el campo, en comunas, Cooperativas o Asociaciones.		Participación social		Percepción de sistemas y entorno	
Asistir técnicamente a las Comunas, Asociaciones, Cooperativas, en la elaboración de estatutos, reglamentos, planes de trabajo y proyectos.		Elaboración de estatutos, reglamentos, planificación estratégica, proyectos		Generación de ideas	
Orientar y concienciar a los miembros de las comunidades en la aplicación de normas, reglamentos y disposiciones aplicables para el desarrollo de la sociedad.		Normativas pertinentes		Orientación / asesoramiento	
Participar en la ejecución de proyectos de desarrollo rural integral		Conocimiento de la realidad socio económica y cultural del Cantón		Pensamiento conceptual	
Dar seguimiento, operación y mantenimiento a los proyectos que se realizan en cada comunidad		Proyectos sociales		Monitoreo y control	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>  Alcalde, Directores y coordinadores de áreas, medios de comunicación locales, provinciales, nacionales e internacionales, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, comunidades, población	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Cuarto Nivel	
<b>Denominación:</b>	DIRECTOR DE COMUNICACIÓN			<b>Título Requerido:</b>	Comunicador Social, Periodismo
<b>Nivel:</b>	Directivo		<b>Área de Conocimiento:</b>		Comunicación social, Periodismo, contactos con medios y fuentes de información
<b>Unidad o Proceso:</b>	COMUNICACIÓN				
<b>Rol:</b>	Dirección de unidad organizacional				
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Nivel jerárquico superior 2				
<b>Grado</b>	3				
<b>Ámbito:</b>	Local				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Dirigir, controlar y evaluar los procesos de comunicación social para la difusión de las actividades de la institución		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	10 años o más		
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Planificar, organizar, coordinar y dirigir los trabajos de comunicación e información periodística para presentarlos a los medios de comunicación		Planificación estratégica y operativa, Productos y servicios, Técnicas de publicidad en medios, Políticas, principios y reglamentaciones de la comunicación		Planificación y gestión	
Realizar el Plan Anual de Comunicación		Planificación estratégica y operativa, productos, servicios, técnicas de publicidad en medios de comunicación, leyes de comunicación		Pensamiento Analítico	
Realizar el análisis del material informativo		Políticas sobre comunicación social, Estrategias de comunicación, Técnicas de Publicidad		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	
Presentar proyectos de políticas y estrategias de información pública a ser ejecutados por la institución		Políticas, principios y reglamentaciones locales, Plan estratégico institucional		Generación de ideas	
Dirigir ruedas de prensa, conferencias y otros eventos de trascendencia		Relaciones Humanas, Técnicas de entrevistas		Expresión oral	
Asesorar a la máxima autoridad y funcionarios en general en materia de comunicación social		Políticas sobre comunicación social, Estrategias de comunicación, Técnicas de Publicidad		Orientación y asesoramiento	
Establecer contactos con medios de comunicación para la difusión de actividades institucionales		Proveedores de comunicación, contratos de publicación, políticas, principios y reglamentaciones de la comunicación		Construcción de relaciones	
Proponer estrategias y métodos de comunicación social y de relaciones públicas intra y extra institucional		Planificación estratégica, Productos y servicios organizacionales, Técnicas informativas		Compromiso con la institución	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS			
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	
<b>Denominación:</b>	RELACIONADOR PÚBLICO	Alcalde, Directores y coordinadores de áreas, medios de comunicación locales, provinciales, nacionales e institucionales gubernamentales y no gubernamentales, comunidades, población	<b>Nivel Instrucción:</b> de Tercer Nivel
<b>Nivel:</b>	Profesional		
<b>Unidad o Proceso:</b>	COMUNICACIÓN SOCIAL		<b>Título Requerido:</b> Comunicador Social
<b>Rol:</b>	Ejecución de procesos		
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 3		<b>Área Conocimiento:</b> de Comunicación social, relaciones Públicas
<b>Grado</b>	9		
<b>Ámbito:</b>	Local		
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Ejecutar labores de comunicación social para la difusión de las actividades de la institución		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5 - 6 años
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Ejecutar el plan operativo de comunicación previamente aprobado por el Alcalde.		Planificación estratégica y operativa, productos, servicios, técnicas de publicidad en medios de comunicación	Planificación y gestión
Organizar, escribir, estructurar, publicar y difundir boletines informativos para los medios de información colectiva, relacionados con los programas, proyectos y actividades que genera la institución		Dominio del lenguaje oral y escrito/ técnicas de comunicación oral y escrita	Expresión escrita
Organizar y coordinar las actividades de protocolo de la institución		Relaciones Humanas, organización de eventos, protocolo	Orientación y asesoramiento
Elaborar los argumentos técnicos para la edición del material gráfico y/o audiovisual para la comunicación		Lenguaje oral y escrito, Técnicas de comunicación escrita, oral y gráfica.	Comunicación
Revisar, seleccionar, grabar y archivar noticias e informaciones transmitidas y publicadas por los medios de comunicación social		Técnicas de archivo	Organización de la información
Establecer contactos con medios de comunicación para la difusión de actividades institucionales		Proveedores de comunicación, contratos de publicación, políticas, principios y reglamentaciones de la comunicación	Construcción de relaciones
Ejecutar investigaciones de análisis y estadísticas de opinión pública sobre diferentes aspectos de la institución		Técnicas de investigación y entrevistas, Técnicas de encuestas de sondeos	Percepción Social

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel Instrucción:</b>	de Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	TECNICO DE COMUNICACIÓN	Relacionador Público, unidades institucionales, medios de comunicación locales, provinciales, nacionales e internacionales, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, comunidades, población	<b>Título Requerido:</b>	Estudiante de Comunicación Social
<b>Nivel:</b>	No Profesional		<b>Área Conocimiento:</b>	de Comunicación social, relaciones Públicas
<b>Unidad o Proceso:</b>	COMUNICACIÓN SOCIAL			
<b>Rol:</b>	Ejecución de Apoyo y Tecnológico			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 1			
<b>Grado</b>	7			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>			<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Ejecutar labores de apoyo a los procesos de comunicación social de la institución		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		2 años
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>		Relacionada
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Recolectar información periodística en los medios de circulación.		Ubicación de las fuentes de comunicación, Directorio y contactos de medios de comunicación		Recopilación de la información
Apoyar en la organización de las actividades de protocolo de la institución		Relaciones Humanas, organización de eventos, protocolo		Comunicación
Cubrir la información en la institución y efectuar el seguimiento de los acontecimientos noticiosos para su divulgación		Ubicación de fuentes de información, medios de comunicación, manejo de instrumentos y equipos técnicos de comunicación social		Habilidad analítica
Preparar material gráfico y/o audiovisual para la comunicación		Técnicas de comunicación escrita, oral y gráfica.		Generación de ideas
Elaborar boletines informativos para los medios de información colectiva, relacionados con los programas, proyectos y actividades que genera la institución		Técnicas de redacción pública Políticas, principios y reglamentaciones de la comunicación		Expresión oral
Apoyar en las investigaciones de análisis y estadísticas de opinión pública sobre diferentes aspectos de la institución		Técnicas de investigación y entrevistas, Técnicas de encuestas de sondeos		Percepción Social
Archivar material informativo publicado		Archivo		Organización de la información

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>		
<b>Denominación:</b>	SECRETARIA GENERAL	Miembros del Concejo, Alcalde, Miembros de Comisiones, Directores Departamentales, usuarios internos y externos, instituciones locales, provinciales, nacionales y extranjeras	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Cuarto Nivel
<b>Nivel:</b>	Directivo			
<b>Unidad o Proceso:</b>	SECRETARIA GENERAL		<b>Título Requerido:</b>	Abogado
<b>Rol:</b>	Dirección de unidad organizacional		<b>Área de Conocimiento:</b>	legal, secretariado ejecutivo, archivo, redacción, procesos internos
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Nivel jerárquico superior 2			
<b>Grado</b>	3			
<b>Ámbito:</b>	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN DE LABORES COMPLEJAS DE SECRETARÍA, PROCESOS Y CORRESPONDENCIA DE CONOCIMIENTO DEL ALCALDE Y LA CORPORACIÓN		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	10 años o más	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Redactar y dar trámite a las ordenanzas municipales hasta su promulgación		Redacción, procesos, normativas legales	Compromiso con la institución	
Redactar y suscribir las actas de las Sesiones del Concejo y de la Comisión de Mesa;		Redacción	Expresión escrita	
Elaborar, mantener y custodiar los libros correspondiente a: Actas de Sesiones del Concejo y de la Comisión de Mesa, Posesiones de Dignatarios de elección popular		archivo, técnicas de secretariado	Organización de la información	
Mantener actualizado el archivo de documentos y comunicaciones del Concejo		archivo	Organización de la información	
atender el despacho diario de los asuntos resueltos por el Concejo y el Alcalde;		técnicas de secretariado, organización	Monitoreo y control	
Dirigir, organizar y supervisar las labores de secretaría del municipio		procesos, normativas legales, estructura organizacional	Juicio y toma de decisiones	
Preparar documentos y materiales necesarios para los miembros del Concejo y Convocarlos a pedido del Alcalde para las Sesiones Ordinarias y Extraordinarias;		Redacción, leyes	Recopilación de información	
Cuidar del oportuno trámite de los asuntos que deba conocer la Corporación en Pleno o las Comisiones		técnicas secretariales	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel Instrucción:</b>	de Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	Secretaria Ejecutiva	Usuarios externos, servidores municipales, instituciones locales, provinciales y nacionales, mensajeros, compañías de mensajería, Secretaría General	<b>Título Requerido:</b>	Secretariado Ejecutivo
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad Proceso:</b>	o RECEPCIÓN Y ARCHIVO		<b>Área de Conocimiento:</b>	Técnicas secretariales, servicio al cliente, archivología
<b>Rol:</b>	Ejecución de apoyo y Tecnológico			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 1			
<b>Grado</b>	7			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>			<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
APOYAR LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE SECRETARIA GENERAL PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS TRAZADOS DEL DEPARTAMENTO CON EL PUBLICO Y LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES GENERANDO UNA MEJOR ATENCION INSTITUCIONAL		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Específica	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Atención de forma personalizada al usuario externo		Servicio al cliente		Comprensión oral
Redactar parte de la correspondencia externa		Redacción		Expresión escrita
Mecanografiar correspondencia externa.		Técnicas secretariales		Comprensión escrita
Atención al público e informar sobre el avance de trámites		Servicio al cliente, procesos internos		Orientación / asesoramiento
Registrar y coordinar audiencias		Servicio al cliente, agenda del alcalde		Organización de la información
Organizar archivos		Archivo		Recopilación de información

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>		<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>		<b>Nivel Instrucción:</b> de Tercer nivel
<b>Denominación:</b>	TECNICO DE RECEPCIÓN Y ARCHIVO	usuarios internos y externos, Secretaria General, Auxiliar de servicios		<b>Título Requerido:</b> Licenciada en Secretariado Ejecutivo, archivología
<b>Nivel:</b>	Profesional			<b>Área Conocimiento:</b> de Secretariado, administración, Archivología
<b>Unidad o Proceso:</b>	RECEPCIÓN Y ARCHIVO			
<b>Rol:</b>	Ejecución y apoyo tecnológico			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 1			
<b>Grado</b>	7			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
EJECUTAR LABORES DE ARCHIVO GENERAL DE DOCUMENTOS DE LA INSTITUCIÓN		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Específica	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Recepción y registro de correspondencia externa e interna		Técnicas secretariales		Comprensión escrita
Atención al usuario interno y externo		servicio al cliente		Comprensión oral
Informar sobre avances de trámites		atención al cliente		Orientación / asesoramiento
organizar archivos		archivología		Organización de la información
Atender llamadas telefónicas y transferirlas a los funcionarios Municipales		atención al cliente, cortesía, sistema telefónico		Operación y control
Organizar correspondencia y entregarla al Auxiliar de Servicios para su distribución		técnicas secretariales		Organización de la información

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>		
<b>Denominación:</b>	DIRECTOR ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL	Miembros del Concejo, Alcalde, Miembros de Comisiones, Directores Departamentales, usuarios internos y externos, instituciones locales, provinciales, nacionales y extranjeras	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Cuarto Nivel
<b>Nivel:</b>	Directivo			
<b>Unidad o Proceso:</b>	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL			
<b>Rol:</b>	Dirección de unidad organizacional			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Nivel jerárquico superior 2			
<b>Grado</b>	3			
<b>Ámbito:</b>	Local			
			<b>Título Requerido:</b>	Profesional en Administración de Empresas, Ciencias Administrativas, Economía o Derecho
			<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración de empresas y manejo de personal
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de carácter administrativo organizacional del Gobierno Municipal del cantón, conforme leyes, reglamentos y normas pertinentes.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	10 años o más	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Asesorar al Alcalde y a las demás direcciones y unidades administrativas en asuntos relacionados con sistemas de administración y procesos de los recursos humanos, materiales, equipos, vehículos y sistemas de informática y tecnológicos.		Sistemas de administración, Procesos de recursos humanos, sistemas tecnológicos	Orientación/Asesoramiento	
Coordinar y ejecutar planes y programas administrativos de la Municipalidad.		Sistemas de administración	Planificación y gestión	
Evaluar los sistemas y procedimientos administrativos y proponer cambios y modificaciones.		Sistemas de administración,	Pensamiento estratégico	
Proponer normas, reglamentos y metodologías que en lo administrativo viabilicen y faciliten la ejecución de planes, programas, proyectos y acciones de la institución.		Planificación estratégica	Generación de ideas	
Coordinar y dirigir la prestación de servicios generales para el normal desenvolvimiento de las actividades institucionales		Sistemas de administración	Desarrollo estratégico de los recursos	
Administrar, coordinar, controlar con las direcciones el uso adecuado de los vehículos de la municipalidad.		Sistemas de administración	Juicio y toma de decisiones	
Coordinar con las secciones a su cargo a fin de armonizar la consecución de los objetivos institucionales.		Planificación Estratégica, Sistemas de Talento Humano, Sistemas Informáticos, Administración	Compromiso con la institución	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS			
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	
<b>Denominación:</b>	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Director de Obras Públicas, Unidades de la Dirección de Obras Públicas, Contratistas, usuarios internos y externos, Auxiliar de Servicios	<b>Nivel de Instrucción:</b> Tercer Nivel
<b>Nivel:</b>	No profesional		<b>Título Requerido:</b> Secretaria Ejecutiva
<b>Unidad Proceso:</b>	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL		
<b>Rol:</b>	Administrativo		<b>Área de Conocimiento:</b> de Técnicas secretariales, archivo. Manejo de correspondencia, atención al cliente
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público de Apoyo 4		
<b>Grado</b>	6		
<b>Ámbito:</b>	Local		
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Apoyar las actividades de la Dirección ejecutando labores de secretariado		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Redactar parte de la correspondencia, informes, actas, etc.		Técnicas secretariales	Expresión escrita
Digitar oficios, memorandos, actas, informes		Técnicas secretariales	Comprensión escrita
Atención al usuario interno y externo informando sobre trámites		Atención y servicio al cliente	Expresión oral
Recepción y registro de correspondencia externa e interna		Manejo de correspondencia	Recopilación de la información
organizar archivos		Archivo	Organización de la información
Organizar correspondencia y entregarla al Auxiliar de Servicios para su distribución		Organización de la correspondencia	Organización de la información

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel Instrucción:</b> de	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	ANALISTA DE TALENTO HUMANO JEFE	Autoridades, servidores, trabajadores, Ministerio de Relaciones Laborales, Ministerio de Finanzas, Contraloría, Semplades, Personal del Área, Departamento Legal		
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	TALENTO HUMANO		<b>Título Requerido:</b>	Título Profesional en Administración, Psicología, Recursos Humanos, o afines
<b>Rol:</b>	Ejecución y supervisión de procesos		<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración de personal, Administración Pública
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 4			
<b>Grado</b>	10			
<b>Ámbito:</b>	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con la administración de recursos humanos		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5- 6 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Específica	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES
Brinda asesoría técnica en materia de gestión de Talento Humano a las autoridades y servidores de la institución para contribuir a la correcta aplicación de la normativa en materia de recursos humanos		Subsistemas de Recursos Humanos-LOSEP y Reglamento- Código de Trabajo- Normas Técnicas		Orientación / asesoramiento
Administra los subsistemas que integran el sistema de recursos humanos para fomentar el desarrollo de la institución y de sus servidores		Subsistemas de Recursos Humanos-LOSEP y Reglamento- Código de Trabajo- Normas Técnicas		Planificación y gestión
Elabora informes técnicos relacionados con la gestión de talento humano		LOSEP- Normas Técnicas- Técnicas de Redacción- Normativa Interna		Pensamiento analítico
Supervisa la elaboración de instrumentos normativos que permitan apoyar la toma de decisiones		LOSEP- Normas Técnicas- Técnicas de Redacción- Normativa Interna		Monitoreo y control
Coordinar las relaciones laborales con las organizaciones clasistas y administrar los contratos colectivos a fin de armonizar la consecución de los objetivos institucionales		Contratación Colectiva		Desarrollo estratégico de los recursos humanos

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel Instrucción:</b> de	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	ANALISTA DE TALENTO HUMANO 1	Autoridades, servidores, trabajadores, Ministerio de Relaciones Laborales, Ministerio de Finanzas, Contraloría, Semplades, Personal del Área, Departamento Legal		
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Título Requerido:</b>	Título Profesional en Administración, Psicología, Recursos Humanos, o afines
<b>Unidad o Proceso:</b>	TALENTO HUMANO			
<b>Rol:</b>	Ejecución de procesos		<b>Área Conocimiento:</b> de	Nómina, beneficios sociales
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 2			
<b>Grado</b>	8			
<b>Ámbito:</b>	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ejecutar actividades relacionadas con el pago de la remuneración de la nómina del personal		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		5 - 6 años
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>		Específica
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES
Ingresa y consolida la nómina del personal de la institución para el pago de remuneraciones mensuales		Nómina, manejo de programa informático		Comprensión escrita
Recopila y consolida la información de días de inasistencia del personal para el cálculo de descuentos del sueldo		LOSEP y Reglamento- Código de Trabajo- Reglamento Interno		Destreza matemática
Recopila y consolida información para el cálculo de horas extras		LOSEP- Código de Trabajo, Normativa Interna		Recopilación de la información
Realiza el pago de remuneraciones mensuales de la nómina del personal de planta y contratado		Sistema informático		Organización de la información
Realiza los pagos de los beneficios adquiridos en los contratos colectivos		Contratación Colectiva		Habilidad analítica

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS							
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>		<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel		
<b>Denominación:</b>	PROVEEDOR	Autoridades, servidores, trabajadores, Ministerio de Relaciones Laborales, Ministerio de Finanzas, Contraloría, Semplades, Personal del Área, Departamento Legal				<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero Comercial, Auditor, Contador Público Autorizado, Economista, Título Profesional en Mercadotecnia
<b>Nivel:</b>	Profesional						
<b>Unidad o Proceso:</b>	COMPRAS PÚBLICAS						
<b>Rol:</b>	Ejecución y supervisión de procesos			<b>Área de Conocimiento:</b>			Contabilidad-Comercialización-adquisiciones- Proveeduría
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 4						
<b>Grado</b>	10						
<b>Ámbito:</b>	Local						
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
Ejecutar actividades de adquisición y proveeduría de bienes, enseres, productos, materiales, útiles y equipos de oficina de acuerdo a los lineamientos de la Ley de Contratación Pública		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		5- 6 años			
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>		Específica			
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES			
Realizar las adquisiciones de bienes y materiales de consumo interno y para las comunidades de acuerdo a las normativas pertinentes.		Plan de Adquisiciones, Plan de Obras, Ley de Contratación Pública, requerimientos de la población.		Manejo de recursos materiales			
Elaborar el proyecto del Plan Anual de Compras		Requerimientos de unidades, conocimientos sobre productos y servicios existentes en el mercado		Planificación y gestión			
Asesorar sobre precio y calidad de bienes, suministros, materiales y otros		Conocimiento de precios del mercado, Portal de Compras Públicas		Compromiso con la institución			
Organizar los requerimientos de adquisiciones		Clasificación de los diversos trámites de pedidos, Ley de Contratación Pública, normativa interna		Habilidad Analítica			
Mantener en stock suficiente cantidad de materiales de uso diario		Manejo de materiales y existencias		Inspección de Productos o Servicios			
Revisar y organizar documentación para pago de adquisiciones generadas		Procesos, procedimientos, normativa interna		Recopilación de la información			
Atender al público y funcionarios en la provisión de útiles de oficina, equipos, herramientas y otros bienes		Servicio al cliente, proveedores, características de productos y servicios		Compromiso con la institución			

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel Instrucción:</b>	de Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	TECNICO DE PORTAL COMPRAS PÚBLICAS	Proveedor Municipal, Proveedores externos, Unidades municipales,		
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	COMPRAS PÚBLICAS		<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero Comercial, Auditor, Contador Público Autorizado, Economista.
<b>Rol:</b>	Ejecución de apoyo y Tecnológico		<b>Área Conocimiento:</b>	de procesos de adquisiciones mediante Portal Compras Públicas.
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 1			
<b>Grado</b>	7			
<b>Ámbito:</b>	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Apoyar actividades de adquisición de bienes y productos a través del Portal de Compras Públicas		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		2 años
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>		Específica
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES
Apoyar en las actividades de adquisiciones de bienes y materiales de consumo interno y para las comunidades a través del Portal de Compras Públicas		Proveedores, productos y servicios existentes en el mercado, requerimientos		Organización de la información
Cotizar bienes, suministros, materiales y otros		Conocimiento de precios del mercado, Manejo de Portal de Compras Públicas		Recopilación de Información
Subir al Portal los pliegos contractuales para las adquisiciones		Manejo del Portal de Compras Públicas		Organización de la Información
Vigilar el cumplimiento de plazos de los procesos que se mantienen en el Portal de Compras Públicas		Manejo de procesos, Ley de Contratación Pública		Inspección de Productos o Servicios
Elevar al Portal la documentación requerida en los procesos contractuales		Procesos, procedimientos, normativa interna		Organización de la información

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	ANALISTA INFORMÁTICO	Autoridades, Asociación de Municipalidades del Ecuador, proveedores de software y hardware, Dirección Administrativa Organizacional		
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	SISTEMAS TECNOLOGIA Y		<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero Informático, Ingeniero en Sistemas
<b>Rol:</b>	Ejecución de procesos		<b>Área de Conocimiento:</b>	Sistemas de programación, Diseño y manejo de plataformas informáticas, Arquitectura de computadores, Software de automatización de oficinas, Administración de redes, portales web, servidores y bases de datos, Auditoría y Seguridad Tecnológica
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 4			
<b>Grado</b>	10			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Ejecutar actividades de soporte técnico y de mantenimiento de equipos informáticos, tecnologías de la información y comunicaciones		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5- 6 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Específica	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>	
Desarrolla e implementa sistemas de información y tecnológicos		Análisis y diseño de sistemas de información y tecnológicos	Compromiso con la institución	
Realiza el mantenimiento y actualizaciones del sitio web institucional		Diseño multimedia e interfaces para web	Diseño de tecnologías	
Realiza el soporte de bases de datos, correo electrónico e internet		Bases de datos, servicios de internet institucional	Operación y control	
Realiza el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos, sistemas y redes informáticas de la institución		Hardware, software e infraestructura de las redes de comunicación instaladas en la organización	Mantenimiento de equipos	
Elabora informes de ejecución del plan de gestión tecnológica anual de la unidad		Elaboración de planes e informes	Análisis de operaciones	
Colabora en la ejecución de programas de capacitación de los sistemas informáticos a los servidores de la institución		Detección y programación de necesidades de capacitación	Generación de ideas	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	TECNICO INFORMÁTICO	Analista Informático, personal de la institución, unidades Internas		
<b>Nivel:</b>	No Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	SISTEMAS Y TECNOLOGÍA		<b>Título Requerido:</b>	Tecnólogo o Estudiante de carrera universitaria de Ingeniería Informática, Sistemas,
<b>Rol:</b>	Ejecución de apoyo y tecnológico		<b>Área de Conocimiento:</b>	Sistemas operativos, antivirus, Arquitectura de computadores, Software de uso institucional, administración de redes, sitios web, servidores y bases de datos
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 1			
<b>Grado</b>	7			
<b>Ámbito:</b>	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ejecutar actividades de soporte técnico y de mantenimiento de equipos informáticos, tecnologías de la información y comunicaciones		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		2 años
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>		Específica
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES
Apoyar actividades de Desarrollo e implementación de sistemas de información y tecnológicos		Recopilación de información para el desarrollo de sistemas informáticos		Recopilación de información
Colabora en el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos, sistemas y redes informáticas de la institución		Hardware, software e infraestructura de las redes de comunicación instaladas en la organización		Mantenimiento de equipos
Asistir al personal de la institución en el uso y manejo de paquetes informáticos		Conocimiento de software utilizado en la institución		Instrucción
Mantener el inventario del hardware y software tecnológicos		Ubicación y características físicas de los equipos		Organización de la información
Realizar respaldos magnéticos de la información esencial de la institución		Manejo de archivos magnéticos		Recopilación de la información
Clasifica y actualiza la página web institucional		Conocimiento del sitio web y la LOTAIP		Organización de la información

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS						
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel		
<b>Denominación:</b>	ADMINISTRADOR DE SERVICIOS GENERALES Y MOVILIZACIÓN	Dirección Administrativa Organizacional, unidades, personal			<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero en Administración de Empresas
<b>Nivel:</b>	Profesional					
<b>Unidad o Proceso:</b>	SERVICIOS GENERALES					
<b>Rol:</b>	Ejecución y supervisión de procesos					
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 4					
<b>Grado</b>	10					
<b>Ámbito:</b>	Local					
<b>2. MISIÓN</b>			<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>			
Ejecutar y supervisar actividades de apoyo logístico y la dotación de recursos materiales y otros servicios generales demandados por los clientes internos de la institución para la generación de productos y servicios públicos		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		5 - 6 años		
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>		Relacionada		
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>			
Supervisar las actividades del personal de servicios de: mantenimiento, transporte, conserjería y otros		Plan de requerimientos institucional	Compromiso con la institución			
Ejecutar planes, programas y proyectos de seguridad a fin de evitar pérdidas e incendios		Elaboración de Reglamentos, Instructivos y Manuales, Seguridad Industrial, Plan de Mitigación de riesgos, Mapa de riesgos	Planificación y gestión			
Supervisar las actividades de reparaciones del edificio, reproducción de documentos, mantenimiento y limpieza de bienes muebles, inmuebles y equipos informáticos, sistemas eléctricos y seguimiento de seguros		Técnicas de rutinas de mantenimiento, Inspección-validación de calidad de los productos de contratos	Operación y control			
Realizar el control interno de vehículos de la institución		Manejo de kardex, Inspección de productos y servicios.	Monitoreo y Control			
Disponer la movilización diaria de los vehículos de la institución para cumplir con los requerimientos de los clientes internos para la generación de productos o servicios		Plan de requerimientos institucional	Análisis de operaciones			

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>		
<b>Denominación:</b>	DIRECTOR FINANCIERO	Miembros del Concejo, Alcalde, Miembros de Comisiones, Directores Departamentales, usuarios internos y externos, Ministerio De Economía y Finanzas, Contraloría General del Estado, Sistema de Rentas Internas, Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Cuarto Nivel
<b>Nivel:</b>	Directivo			
<b>Unidad o Proceso:</b>	DIRECCIÓN FINANCIERA		<b>Título Requerido:</b>	Profesional en Administración de Empresas, Ciencias Administrativas, Economía
<b>Rol:</b>	Dirección de unidad organizacional		<b>Área de Conocimiento:</b>	Sistemas financieros y bancarios, Contratación Pública, normativa financiera, contable y presupuestaria, Finanzas Públicas
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Nivel jerárquico superior 2			
<b>Grado</b>	3			
<b>Ámbito:</b>	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Dirigir, planificar, gestionar, organizar, coordinar, supervisar y evaluar la gestión financiera de la institución de manera eficiente, eficaz y efectivo, de conformidad con las leyes, normas y técnicas vigentes		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	10 años o más	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Asesorar al Alcalde y a las demás direcciones y unidades administrativas en asuntos financieros.		Administración Financiera, Políticas Públicas	Orientación/Asesoramiento	
Proponer y ejecutar políticas, normas y procedimientos de la gestión financiera		Administración Financiera	Compromiso con la institución	
Presentar la proforma presupuestaria		Administración presupuestaria, normativa	Manejo de recursos financieros	
Emitir directrices para el manejo de Presupuesto, contabilidad y tesorería		Análisis de sistemas financieros y bancarios, Contratación Pública, Leyes y normas financieras y Contables.	Generación de ideas	
Dirigir y supervisar las actividades de la dirección financiera		Administración presupuestaria	Desarrollo estratégico de los recursos	
Revisar y suscribir estados financieros		Análisis de sistemas financieros	Manejo de recursos financieros	
Supervisar la ejecución presupuestaria institucional		Evaluación y control de procesos internos	Monitoreo y control	
Coordinar las transferencias interbancarias para pagos		Contabilidad general y gubernamental	Habilidad analítica	
Emitir informes financieros		Normas de control interno	Pensamiento analítico	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS			
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	
<b>Denominación:</b>	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Director Financiero, Unidades de la Dirección, usuarios internos y externos, proveedores	<b>Nivel de Instrucción:</b> Tercer Nivel
<b>Nivel:</b>	No profesional		
<b>Unidad Proceso:</b>	DIRECCIÓN FINANCIERA		<b>Título Requerido:</b> Técnico Contable, CPA, CBA
<b>Rol:</b>	Ejecución de apoyo y tecnológico		
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 1		<b>Área Conocimiento:</b> de Técnicas Contabilidad, atención al cliente
<b>Grado</b>	7		
<b>Ámbito:</b>	Local		
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Ejecutar labores de apoyo administrativo a la Dirección		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Revisa y verifica el cumplimiento de los requisitos de los procesos de pago		Procedimientos de pago, normativa interna	Habilidad analítica
Realizar comprobantes de retención de impuestos		Manejo del sistema contable y tributación	Destreza matemática
Realizar ingresos de Avalüos exigibles		Manejo del sistema contable	Organización de la información
Receptar y registrar la correspondencia externa e interna		Manejo de correspondencia	Recopilación de la información
organizar archivos		Archivo	Organización de la información
Digitar oficios, memorandos, actas, informes		Organización de la correspondencia	Comprensión escrita

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS			
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b> Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	CONTADORA GENERAL	Director Financiero, Unidades Internas, Proveedores, Bancos, Ministerio de Economía y Finanzas, Contraloría General del Estado, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	
<b>Nivel:</b>	Profesional		
<b>Unidad o Proceso:</b>	CONTABILIDAD		<b>Título Requerido:</b> Ingeniero en Administración de Empresas, Economista, Ingeniero en Auditoría
<b>Rol:</b>	Ejecución y supervisión de procesos		<b>Área Conocimiento:</b> de Contabilidad General y Gubernamental, Análisis de estados financieros, análisis de conciliaciones bancarias, control interno, Administración Presupuestaria
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 4		
<b>Grado</b>	10		
<b>Ámbito:</b>	Local		
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Ejecutar y coordinar actividades contables de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el Plan Operativo Anual		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5 - 6 años
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Específica
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Analizar y suscribir los Estados Financieros		Manejo de la normativa para administración financiera	Pensamiento analítico
Dirigir, coordinar y supervisar las funciones de contabilidad		Manejo de la normativa y procedimientos de administración financiera y leyes conexas	Pensamiento crítico
Analizar el movimiento de las cuentas contables		Contabilidad Gubernamental	Destreza matemática
Controlar la información de ingresos de autogestión		Contabilidad Gubernamental	Habilidad analítica
Controlar el ingreso de información contable al programa		Manejo del sistema contable	Habilidad analítica
Revisar informes contables		Manejo de la normativa para administración financiera	Pensamiento analítico

**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>			<u>INTERFAZ</u>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	ANALISTA DE CONTABILIDAD		Director Financiero, Contadora Unidades Internas, Ministerio de Economía y Finanzas.		
<b>Nivel:</b>	Profesional				
<b>Unidad o Proceso:</b>	CONTABILIDAD				
<b>Rol:</b>	Ejecución de procesos				
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 2				
<b>Grado</b>	8				
<b>Ámbito:</b>	Local			<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero en Administración de Empresas, Economista, Ingeniero en Auditoria
			<b>Área de Conocimiento:</b>	Contabilidad General y Gubernamental, Análisis de estados financieros, análisis de conciliaciones bancarias, control interno	
2. MISIÓN			6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ejecutar actividades de análisis contable de conformidad a las disposiciones legales vigentes.			<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5 - 6 años	
			<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Específica	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES			7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES
Ingresar al programa información contable de conformidad a normas vigentes			Manejo de sistema contable, Contabilidad Gubernamental, leyes y normas vigentes		Habilidad analítica
Ingresar datos por órdenes de transferencia			Manejo del sistema contable		Habilidad analítica
Elaborar conciliaciones bancarias			Conocimientos Contabilidad Básica		Destreza matemática
Elaborar informes de movimiento de cuentas corrientes			Manejo del sistema de Contabilidad		Habilidad analítica
Realizar el registro de inventarios valorados de suministros y materiales			Manejo del sistema de Inventarios		Destreza matemática

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel	
<b>Denominación:</b>	TECNICO CONTABLE	Director Financiero, Contadora, Tesorería, Unidades de la Dirección, usuarios internos			<b>Título Requerido:</b>
<b>Nivel:</b>	No profesional				
<b>Unidad Proceso:</b>	DIRECCIÓN FINANCIERA		<b>Área Conocimiento:</b>	de	Procedimientos Contables
<b>Rol:</b>	Ejecución de apoyo y tecnológico				
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 1				
<b>Grado</b>	7				
<b>Ámbito:</b>	Local				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ejecutar labores auxiliares de contabilidad		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años		
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES		
Consolidar documentación para conciliaciones bancarias		Manejo del sistema contable, contabilidad básica	Organización de la información		
Preparar declaraciones de impuestos		Tributación	Destreza matemática		
Realizar los asientos de ingresos de recaudaciones diarias		Sistema Contable, Contabilidad básica	Habilidad analítica		
Ingresar al sistema contable los asientos de ingresos y fondos de terceros		Sistema Contable, Contabilidad básica	Habilidad analítica		
Elaborar el boletín de ingreso y archivar mensualmente los documentos de Ingresos		Sistema Contable, Contabilidad básica, técnicas de archivo	Recopilación de información		

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	ANALISTA DE PRESUPUESTO	Director Financiero, Unidades Internas, Ministerio de Economía y Finanzas, Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo	<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero en Administración de Empresas, Economista
<b>Nivel:</b>	Profesional			<b>Área de Conocimiento:</b>
<b>Unidad o Proceso:</b>	PRESUPUESTO			
<b>Rol:</b>	Ejecución de procesos			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 2			
<b>Grado</b>	8			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Ejecutar actividades de análisis y formulación de la proforma presupuestaria de conformidad a las disposiciones legales vigentes a fin de cumplir con los objetivos y metas propuestas en el Plan Operativo Anual		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		5 - 6 años
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>		Específica
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Elaborar la proforma presupuestaria en base a las necesidades institucionales		Manejo del sistema de presupuesto y norma vigente		Pensamiento analítico
Analizar el manejo presupuestario de la institución		Manejo del sistema de presupuesto y norma vigente		Habilidad analítica
Elaborar las cédulas presupuestarias		Manejo de la asignación presupuestaria		Habilidad analítica
Participar en la liquidación presupuestaria		Manejo de la asignación presupuestaria		Habilidad analítica
Emitir certificaciones de disponibilidad presupuestaria		Manejo del sistema de presupuesto		Habilidad analítica
Realizar las reformas presupuestarias		Análisis de presupuesto		Pensamiento analítico
Elaborar el informe de ejecución presupuestaria		Manejo del sistema de presupuesto		Pensamiento analítico

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		Director Financiero, Unidades Internas, Proveedores, Bancos, Ministerio de Economía y Finanzas, Contraloría General del Estado, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	<b>Nivel Instrucción:</b>	de Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	TESORERO			
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	TESORERIA, COACTIVAS Y RENTAS		<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero en Administración de Empresas, Economista
<b>Rol:</b>	Ejecución y supervisión de procesos			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 4		<b>Área de Conocimiento:</b>	de Sistema administración Financiera SAFI; Sistema de pagos interbancarios SPI, Contabilidad General y Gubernamental, Tributación
<b>Grado</b>	10			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Ejecutar y coordinar actividades de custodia, supervisión y control de los recursos financieros, especies valoradas y la administración de caja de la institución		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		5-6 años
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>		Específica
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Custodiar recursos económicos y financieros, especies valoradas y demás documentos negociables		Normas de Control Interno Manejo de documentos contables		Manejo de recursos financieros
Analizar y controlar la documentación producto de las transferencias efectuadas a través del sistema de pagos interbancarios		Normas de Control Interno Sistemas financieros y bancarios		Manejo de recursos financieros
Registrar las retenciones de impuestos en el pago de obligaciones por la prestación de bienes y servicios a proveedores		Sistemas financieros y bancarios		Manejo de recursos financieros
Calcular y declarar obligaciones tributarias por retenciones efectuadas en relación de dependencia y proveedores de bienes y servicios, para su legalización ante el SRI		Tributación,		Destreza matemática
Realizar el control de las transferencias por recaudaciones y movimientos de las cuentas corrientes asignadas a la institución		Normas de Control Interno Sistemas financieros y bancarios		Destreza matemática
Registrar y controlar los pagos, para la aplicación del Programa Periódico de Caja		Normas de Control Interno Sistemas financieros y bancarios		Manejo de recursos financieros
Elaborar el flujo de caja		Normas de Control Interno Sistemas financieros y bancarios		Manejo de recursos financieros
Realizar el pago y la legalización de obligaciones de la institución		Normas de Control Interno Sistemas financieros y bancarios		Manejo de recursos financieros
Controlar y supervisar el movimiento económico, ingresos, egresos, transferencias, cancelación de obligaciones, renovación de garantías y fondos rotativos y verificar los documentos de respaldos		Análisis financiero		Manejo de recursos financieros
Revisar y legalizar comprobantes de pago		Análisis financiero		Habilidad analítica
Coordinar acciones de Rentas y Coactivas a contribuyentes		Procesos de Coactivas, Normativas		Monitoreo y control
Reportar diariamente los valores recaudados		Normas de Control Interno Sistemas financieros y bancarios		Destreza matemática
Custodiar los fondos de la institución		Normas de Control Interno		Compromiso con la institución
Realizar la transferencia interbancaria de pagos		Normas de Control Interno Sistemas financieros y bancarios		Inspección de Productos y servicios

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>  Director Financiero, Tesorero, Unidades Internas, Proveedores, Bancos, Ministerio de Economía y Finanzas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	RECAUDADOR JEFE			
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	TESORERIA, COACTIVAS Y RENTAS		<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero en Administración de Empresas, Economista
<b>Rol:</b>	Ejecución y supervisión de procesos			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 3		<b>Área Conocimiento:</b>	de Manejo de procedimientos de arqueos de caja. Control Gubernamental
<b>Grado</b>	9			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Supervisar y ejecutar las actividades de recaudación de valores provenientes de pagos de impuestos, venta de especies valoradas, tasas, multas, títulos y otras obligaciones financieras establecidas en la institución y ejecutar.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5-6 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Específica	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>	
Controlar la recaudación de dinero por venta de especies valoradas, pago de impuestos, tasas, permisos de funcionamiento, multas y otros		Manejo de dinero	Monitoreo y control	
Contabilizar todos los documentos recaudados en el día		Procedimientos contables	Destreza matemática	
Clasificar por rubros tributarios y no tributarios		Tributación	Organización de la información	
Controlar y consolidar diariamente los arqueos de caja y entregar al Tesorero los valores recaudados para que se realicen los depósitos bancarios		Procedimientos contables	Destreza matemática	
Elaborar y enviar el parte diario global de recaudaciones a Contabilidad y Financiero		Normas de control interno	Manejo de recursos financieros	
Llevar los saldos de arriendo de mercado de abasto, camal, vía pública, patentes y otros		Procedimientos contables	Destreza matemática	
Revisar labores de liquidación de impuestos, tasas, y calcular intereses y recargos		Tributación	Destreza matemática	
Realizar reportes diarios de las constataciones físicas de las especies valoradas		Procedimientos contables	Habilidad analítica	
Elabora los informes de las recaudaciones realizadas		Normas de control interno	Habilidad analítica	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
<b>Código:</b>		Unidad de Tesorería, Unidades Internas, Usuarios externos.	<b>Nivel Instrucción:</b> de	Tercer Nivel	
<b>Denominación:</b>	RECAUDADOR			<b>Título Requerido:</b>	Estudiante de Administración de Empresas, Economía, Auditoría
<b>Nivel:</b>	No Profesional		<b>Área de Conocimiento:</b> de		Manejo de procedimientos de arqueos de caja. Control Gubernamental
<b>Unidad o Proceso:</b>	TESORERIA, COACTIVAS Y RENTAS				
<b>Rol:</b>	Ejecución y apoyo tecnológico				
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 1				
<b>Grado</b>	7				
<b>Ámbito:</b>	Local				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Recaudar valores provenientes de pagos de impuestos, venta de especies valoradas, tasas, multas, títulos y otras obligaciones financieras establecidas en la institución y ejecutar.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años		
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Específica		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES		
Realizar la recaudación de dinero por venta de especies valoradas, pago de impuestos, tasas, permisos de funcionamiento, multas y otros		Manejo de dinero y atención al público	Destreza matemática		
Realizar las liquidaciones de impuestos, tasas y calcular intereses y recargos		Tributación	Destreza matemática		
Realizar diariamente los arqueos de caja y entregar al Recaudador Jefe los valores recaudados.		Procedimientos contables	Destreza matemática		
Elaborar los recibos o comprobantes de pago		Manejo de sistema informático contable	Destreza matemática		
Atender reclamos de usuarios sobre pago de valores		Manejo de sistema informático contable	Orientación de servicio		

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>		
<b>Denominación:</b>	ABOGADO DE COACTIVA	Unidad de Tesorería, Usuarios externos, Juzgados.	<b>Nivel Instrucción:</b>	de Tercer Nivel
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	TESORERIA, COACTIVA Y RENTAS		<b>Título Requerido:</b>	Abogado
<b>Rol:</b>	Ejecución de procesos			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 3		<b>Área de Conocimiento:</b>	Recuperación de cartera vencida, procedimientos legales de cobro, trámites de coactivas
<b>Grado</b>	9			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Realizar procesos legales y procedimientos de cobro para recuperación de cartera vencida de la institución.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5-6 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Específica	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>	
Ejecutar los trámites para la recuperación de la cartera vencida		Procesos de coactivas	Planificación y gestión	
Citar a los deudores y convenir pagos adeudados		Políticas de pago	Orientación/asesoramiento	
Elaborar convenios de pago		Elaboración de convenios	Pensamiento analítico	
Elaborar el cronograma de recorrido de las citaciones		Cartera vencida Conocimiento del entorno	Organización de la información	
Realizar procesos coactivos		Procesos de coactivas, Leyes pertinentes	Pensamiento conceptual	
Devolver el proceso de coactiva una vez concluido		Archivo	Recopilación de información	
Elaborar informes sobre las acciones ejecutadas en los procesos		Informes legales	Expresión escrita	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>		
<b>Denominación:</b>	ANALISTA RENTAS DE	Unidad de Tesorería, Unidades Internas, Usuarios externos, contribuyentes, arrendatarios.	<b>Nivel Instrucción:</b>	de Tercer Nivel
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Título Requerido:</b>	Profesional en Economía, Administración de empresas
<b>Unidad o Proceso:</b>	TESORERIA, COACTIVA RENTAS Y			<b>Área de Conocimiento:</b>
<b>Rol:</b>	Ejecución de procesos			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 2			
<b>Grado</b>	8			
<b>Ámbito:</b>	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ejecutar actividades para la generación y control de ingresos propios para la institución en base a lo que determina la Ley		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5-6 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Realizar reportes diarios de emisiones de títulos de crédito y especies valoradas.		Normas de Control Interno Manejo de documentos contables	Manejo de recursos financieros	
Realizar el control y seguimiento de la aplicación de la norma tributaria		Leyes y normativas tributarias	Pensamiento conceptual	
Brindar soporte tributario a usuarios		Leyes y normativas tributarias	Orientación/asesoramiento	
Coordinar con Avalúos y Catastros en la información para la actualización de la base de datos		Base de datos de contribuyentes	Organización de la información	
Elaborar informes técnicos y financieros en el ámbito tributario		Informes técnicos y financieros	Expresión escrita	
Actualizar la base de datos para la recaudación de los catastros municipales		Base de datos de contribuyentes	Organización de la información	
Elaborar informes de cumplimientos de objetivos-metas estratégicas dentro de políticas de rendición de cuentas		Informes técnicos y financieros	Expresión escrita	
Proponer proyectos de captación de nuevos ingresos de acuerdo a las leyes y normativas.		Estrategias de mercado, Leyes y normativas de tributación	Pensamiento estratégico	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>  Unidad de Tesorería, Unidades Internas, Usuarios externos.	<b>Nivel Instrucción:</b> de	Tercer Nivel	
<b>Denominación:</b>	GUARDALMACÉN			<b>Título Requerido:</b>	Profesional en Administración de Empresas, Economía, Auditoría, Finanzas, Contabilidad
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Área Conocimiento:</b> de		Sistemas de inventarios, administración de bodegas, manejos de kardex, reglamentos y normas de adquisición, especificaciones de productos y servicios requeridos
<b>Unidad o Proceso:</b>	BODEGA				
<b>Rol:</b>	Ejecución de procesos				
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 2				
<b>Grado</b>	8				
<b>Ámbito:</b>	Local				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ejecutar actividades de recepción, custodia y entrega de recursos materiales adquiridos por la institución		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5-6 años		
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Específica		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES		
Receptar, custodiar y entregar las máquinas, equipos, materiales de oficina, bienes y servicios adquiridos por la institución		Requerimientos de unidades y usuarios externos. Normas de control de calidad	Habilidad analítica		
Elaborar informes sobre existencias mínimas de suministros y materiales en stock		Sistema informático Movimientos diarios de almacén	Manejo de recursos materiales		
Llevar los kardex correspondientes al movimiento de mercaderías y otros insumos propios de esta actividad		Kardex, custodia, existencia y preservación de bienes y materiales	Organización de la información		
Preparar informes sobre el control de bienes e inventarios de activos y pasivos		Técnicas de inventarios	Recopilación de la información		
Codificar los bienes de acuerdo a los instructivos para la clasificación, codificación y ubicación de materiales existentes		Técnicas de codificación	Organización de la información		
Controlar el stock de repuestos, materiales y otros insumos, así como la disponibilidad de bodega		Mantenimiento de registros de bodegas y control de inventarios	Monitoreo y control		
Realizar las notas de ingreso y egresos de mercaderías		Leyes, regulaciones y normas relevantes para el área	Manejo de recursos materiales		

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>		
<b>Denominación:</b>	DIRECTOR DE OBRAS PÚBLICAS MUNICIPALES	Alcalde, Concejo, Comunidad, contratistas, Fiscalizador, Administrador de Contrato, equipo construcciones, Administración de Servicios Públicos, Dirección de Planeamiento Territorial, Gobierno Provincial, Gobiernos parroquiales, OG's, ONG's	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Cuarto Nivel
<b>Nivel:</b>	Directivo			
<b>Unidad o Proceso:</b>	DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS		<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero Civil/ Arquitecto
<b>Rol:</b>	Dirección de unidad organizacional			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Nivel jerárquico superior 2		<b>Área de Conocimiento:</b>	Ingeniería Civil o Arquitectura
<b>Grado</b>	3			
<b>Ámbito:</b>	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Programar, planificar y elaborar proyectos de infraestructura básica para dotación, ampliación, rediseño de sistemas o redes de agua potable, aguas servidas, aguas lluvias y electrificación, vías y otras obras de competencia municipal en zonas urbanas y rurales.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	10 años o más	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la realización de obras que se ejecutan en el cantón por administración directa o por contrato		Elaboración y gestión de proyectos	Planificación y gestión	
Dirigir los programas de mantenimiento y mejoras de las obras de arquitectura e ingeniería que ejecuto la Municipalidad u otra obra que preste servicio comunitario-publico en beneficio del Cantón		Ingeniería Civil o Arquitectura, Plan de Obras de Mantenimiento y Mejoras	Pensamiento conceptual	
Coordinar la apertura, conservación y mantenimiento de vialidad urbana del cantón		Ley de Contratación Pública, Ingeniería Civil o Arquitectura , planes viales, sistema de competencias	Pensamiento crítico	
Elaborar informes técnicos mensuales sobre el avance físico-económico de las obras que se encuentren en ejecución por administración directa, contratación o concesión y enviarlo al Alcalde		Políticas, leyes y normativas vigentes, contratos de obras	Pensamiento Analítico	
Coordinar el uso y funcionamiento de los sistemas básicos de infraestructura a la población del cantón para mejorar su calidad de vida.		Ingeniería Civil o Arquitectura, planificación de proyectos	Pensamiento estratégico	
Elaborar , dirigir y coordinar la ejecución del Plan de Obras		Ingeniería Civil o Arquitectura, Plan de Obras	Generación de ideas	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b><u>INTERFAZ</u></b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Cuarto Nivel
<b>Denominación:</b>	COORDINADOR DE OBRAS PÚBLICAS MUNICIPALES	Director de Obras Públicas, Comunidad, contratistas, Fiscalizador, Administrador de Contrato, equipo construcciones, Administración de Servicios Públicos, Dirección de Planeamiento Territorial, Gobierno Provincial, Gobiernos parroquiales, OG's, ONG's		
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS		<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero Civil/ Arquitecto
<b>Rol:</b>	Ejecución y coordinación de procesos		<b>Área de Conocimiento:</b>	Ingeniería Civil o Arquitectura
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 6			
<b>Grado</b>	12			
<b>Ámbito:</b>	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Coordinar y ejecutar los planes, programas y proyectos relacionados con la construcción y mantenimiento de obras civiles municipales, por administración directa o por convenios		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	7 - 9 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES
Ejecutar la construcción de obras nuevas o de mantenimiento por administración directa de acuerdo a la planificación		Ingeniería Civil o Arquitectura, Plan de Obras de Mantenimiento y Mejoras		Planificación y gestión
Informar sobre la factibilidad de los proyectos solicitados por las diferentes comunidades.		Políticas, leyes y normativas vigentes, contratos de obras		Pensamiento conceptual
Revisar el cumplimiento de requisitos legales para la convocatoria, recepción, análisis, calificación y selección de ofertas		Ley de Contratación Pública, Ingeniería Civil o Arquitectura		Pensamiento estratégico
Elaborar las bases y los pliegos de obras a contratar		Ingeniería Civil		Pensamiento crítico
Socializar proyectos de obras		Elaboración y gestión de proyectos, Técnicas de Socialización		Pensamiento analítico
Supervisar y evaluar las obras nuevas		Ingeniería Civil o Arquitectura, Plan de Obras		Monitoreo y control

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<u>INTERFAZ</u>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Cuarto Nivel
<b>Denominación:</b>	INGENIERO DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO VIAL	Alcalde, Concejales, Dirección de Obras Públicas, Población Gobierno Provincial, Gobiernos parroquiales, Contratistas		
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS		<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero Civil
<b>Rol:</b>	Ejecución y supervisión de procesos		<b>Área de Conocimiento:</b>	Construcción y mantenimiento vial
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 4			
<b>Grado</b>	10			
<b>Ámbito:</b>	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Dirigir, construir y mantener la infraestructura vial pública del Cantón Santa Ana, en concordancia con las competencias establecidas en la norma jurídica vigente.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5 - 6 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Específica	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Dirigir la Apertura, conservación y mantenimiento de la vialidad urbana por administración directa, convenios o contratación		Ley de Contratación Pública, Plan Anual de Obras, construcciones de obras	Pensamiento conceptual	
Responder por el cumplimiento de los requisitos legales para la convocatoria, recepción, análisis, calificación y selección de ofertas, conforme al marco normativo vigente.		Ley de Contratación Pública, Construcciones de obras	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	
Planificar la construcción y mantenimiento de obras de vialidad urbana		Ley de Contratación Pública, Construcciones de obras	Generación de ideas	
Planificar y distribuir el equipo caminero		Planificación, mapa vial	Orientación / asesoramiento	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b><u>INTERFAZ</u></b>	<b>Nivel Instrucción:</b>	de Cuarto Nivel
<b>Denominación:</b>	INGENIERO DE CAMPO DE CONTROL DE CALIDAD Y TOPOGRAFÍA VIAL	Contratistas, Ingeniero de Construcción y mantenimiento vial, Director de Obras Públicas, Población, laboratorios de suelos		
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS		<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero Civil
<b>Rol:</b>	Ejecución y supervisión de procesos		<b>Área de Conocimiento:</b>	de Topografía, suelos, materiales de construcción de vías
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 4			
<b>Grado</b>	10			
<b>Ámbito:</b>	Local		<b>2. MISIÓN</b>	
Realizar control de calidad de materiales de construcción y actividades de Topografía en las obras viales del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5- 6 años	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		
		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>		
Controlar y verificar la calidad de los materiales utilizados en la construcción de obras viales, verificando el cumplimiento de especificaciones técnicas		Materiales de construcción vial, recomendaciones técnicas, normativas	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	
Realizar estudios topográficos, de suelos y mediciones		Topografía	Pensamiento conceptual	
Recomendar uso de materiales de acuerdo a estándares, condiciones físicas, geográficas, ambientales y otras		Calidad de materiales, condiciones geográficas y viales del Cantón Santa Ana	Pensamiento Analítico	
Emitir informes técnicos		Topografía, materiales de construcción de vías, estadística	Organización de la información	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel Instrucción:</b>	de Nivel Medio
<b>Denominación:</b>	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Director de Obras Públicas, Unidades de la Dirección de Obras Públicas, Contratistas, usuarios internos y externos, Auxiliar de Servicios		
<b>Nivel:</b>	No profesional			
<b>Unidad Proceso:</b>	DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS		<b>Título Requerido:</b>	Secretaria Ejecutiva
<b>Rol:</b>	Administrativo		<b>Área Conocimiento:</b>	de Técnicas secretariales, archivo. Manejo de correspondencia, atención al cliente
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público de Apoyo 4			
<b>Grado</b>	6			
<b>Ámbito:</b>	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Apoyar las actividades de la Dirección de Obras Públicas ejecutando labores de secretariado		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Redactar y digitar parte de la correspondencia, informes, actas, planillas de obras		Técnicas secretariales	Expresión escrita	
Digitar las bases y pliegos de obras a contratar		Programa de contratación pública	Comprensión escrita	
Atender al usuario interno y externo informando sobre trámites		Atención y servicio al cliente	Comunicación	
Receptar y registrar la correspondencia externa e interna		Manejo de correspondencia	Organización de la información	
Organizar archivos		Archivo	Organización de la información	
Organizar correspondencia y entregarla al Auxiliar de Servicios para su distribución		Organización de la correspondencia	Organización de la información	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>  Instituciones que tienen convenios de obras con el GMSA, Alcalde, Concejales, Contratistas, Dirección de Obras Públicas, Tesorería, Población	<b>Nivel Instrucción:</b> de	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	FISCALIZADOR			
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero Civil
<b>Unidad o Proceso:</b>	DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS			
<b>Rol:</b>	Ejecución y supervisión de procesos		<b>Área Conocimiento:</b> de	Fiscalización de obras
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 4			
<b>Grado</b>	10			
<b>Ámbito:</b>	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Supervisar y fiscalizar las obras, bienes y servicios que ejecuta el Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana, ya sea por administración directa o por contratación pública.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5 - 6 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Específica	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Dar seguimiento a obras		Ley de Contratación Pública, Plan Anual de Obras, construcciones de obras	Monitoreo y control	
Emitir informes técnicos de avances físicos-económico mensuales de todas las obras contratadas ó de convenios		Ley de Contratación Pública, Construcciones de obras	Planificación y gestión	
Emitir Informe de aprobación de Planillas de avance, reprogramaciones y liquidación de obras.		Ley de Contratación Pública, Construcciones de obras	Pensamiento crítico	
Emitir informes técnicos de control de calidad de materiales		Ley de Contratación Pública, calidad de materiales	Pensamiento conceptual	
Emitir informes de incumplimientos de obras		Ley de Contratación Pública	Pensamiento analítico	
Emitir informes de supervisión de actividades de fiscalizadores externos		Plan de Obras	Compromiso con la institución	
Supervisar las obras contratadas		construcciones de obras	Monitoreo y control	
Notificar a los contratistas de las disposiciones que se requieran para la mejor ejecución de las obras		Ley de Contratación Pública, construcciones de obras	Comunicación	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel Instrucción:</b>	de Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	ADMINISTRADOR DE CONTRATOS	Instituciones que tienen convenios de obras con el GMSA, Alcalde, Concejales, Contratistas, Dirección de Obras Públicas, Fiscalizador, Tesorería, Población	<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero Civil
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad Proceso:</b>	DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS			
<b>Rol:</b>	Ejecución de procesos			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 2			
<b>Grado</b>	8			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>Área Conocimiento:</b>			de Administración de contratos	
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Vigilar por el cumplimiento de la contratación realizada por el Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana, ya sea por administración directa o por contratación pública.		<b>Tiempo Experiencia:</b>	de	3 - 4 años
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	de la	Específica
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES
Dar seguimiento a obras contratadas o por administración directa		Ley de Contratación Pública, Plan Anual de Obras, construcciones de obras		Monitoreo y control
Emitir informes técnicos de avances físico-económico mensuales de todas las obras contratadas ó de convenios		Ley de Contratación Pública, Construcciones de obras		Planificación y gestión
Emitir informes técnicos de control de calidad de materiales		Ley de Contratación Pública, calidad de materiales		Pensamiento conceptual
Emitir informes de incumplimientos de obras		Ley de Contratación Pública, contratos		Pensamiento analítico
Supervisar obras contratadas		Ley de Contratación Pública, contratos		Compromiso con la institución
Controlar que se lleve el libro de obra en forma diaria		procedimientos de contratación		Recopilación de información
Controlar la vigencia de las garantías durante el proceso de ejecución de la obra		Ley de Contratación Pública		Organización de la información

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>			
<b>Denominación:</b>	JEFE DE TALLER Y MANTENIMIENTO	Operadores, chóferes, Administrador de equipo caminero, Dirección de Obras Públicas, Proveedores de servicios mecánicos, Proveeduría		<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Profesional</b>					
<b>Unidad o Proceso:</b>	DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS				
<b>Rol:</b>	Ejecución de apoyo y tecnológico				
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 1				
<b>Grado</b>	7				
<b>Ámbito:</b>	Local				
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>			
Planificar el mantenimiento de equipos, maquinarias pesadas y vehículos de la Municipalidad y los que estén bajo responsabilidad de la Municipalidad mediante convenios		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años		
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Específica		
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>	
Dirigir los mantenimientos preventivos y correctivos a las unidades		Mecánica automotriz y de maquinaria pesada		Detección de averías	
Revisar diariamente los vehículos y maquinarias		Mecánica automotriz y de maquinaria pesada		Comprobación	
Extender ordenes de trabajo para reparaciones al equipo caminero y vehículos		Mecánica automotriz y de maquinaria pesada		Identificación de problemas	
Solicitar a Proveeduría repuestos e insumos para equipos, maquinaria y vehículos		Mecánica automotriz y de maquinaria pesada		Pensamiento conceptual	
Elaborar el plan de mantenimiento preventivo del equipo caminero y vehículos municipales		Mecánica automotriz y de maquinaria pesada, parque automotor municipal		Mantenimiento de equipos	
Mantener las herramientas de trabajo.		Mecánica automotriz y de maquinaria pesada, parque automotor municipal		Reparación	
Suscribir actas de entrega -recepción de vehículos		Normativa de bienes del sector Público		Organización de la información	
Informar sobre vehículos y maquinarias para su posterior adquisición o remate		Mecánica automotriz y de maquinaria pesada		Orientación / asesoramiento	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>  OG's, Población, Concejo Obras ONG's, Alcalde, Cantonal, Públicas, Comerciantes, propietarios de negocios	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Cuarto Nivel	
<b>Denominación:</b>	DIRECTOR DE PLANEAMIENTO TERRITORIAL			<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero Civil o Arquitecto
<b>Nivel:</b>	Directivo		<b>Área de Conocimiento:</b>		Proyectos de Desarrollo Urbano, Ordenamiento Territorial, Planeamiento Territorial
<b>Unidad Proceso:</b>	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO TERRITORIAL				
<b>Rol:</b>	Dirección de Unidad Organizacional				
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Nivel Jerárquico Superior 2				
<b>Grado</b>	3				
<b>Ámbito:</b>	Local				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Formular, elaborar, actualizar políticas y estrategias municipales sustentadas en planes, programas y proyectos en materia de ordenamiento territorial, planificación urbana, diseño, inventario de bienes inmuebles, mediante sistemas catastrales y gestión de proyectos urbanos y rurales.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	10 años o más		
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Coordinar la ejecución del Plan Desarrollo y Ordenamiento Territorial		Planes de Desarrollo, elaboración de proyectos, Técnicas de seguimiento y evaluación, manejo de indicadores y ciclo de proyectos		Pensamiento estratégico	
Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades de planificación, programación y formulación de proyectos		Elaboración y gestión de proyectos		Compromiso con la institución	
Realizar conjuntamente con Obras Públicas el Plan de Obras		Metodología de planificación, gestión de la calidad, planificación estratégica		Generación de ideas	
Controlar y supervisar investigaciones sobre planificación urbana, aspectos físicos, culturales, socio-económicos e institucionales		Elaboración y gestión de proyectos, Técnicas de seguimiento y evaluación, manejo de indicadores y ciclo de proyectos		Pensamiento estratégico	
Elaborar proyectos de ordenanzas reguladores de nuevas urbanizaciones e incorporación de zonas de desarrollo urbano		Normativa, ordenamiento territorial, desarrollo urbano		Pensamiento conceptual	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>		
<b>Denominación:</b>	COORDINADOR DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL	OG's, ONG's, Población, Alcalde, Concejo Cantonal, Obras Públicas, Comerciantes, propietarios de negocios	<b>Nivel Instrucción:</b>	de Cuarto Nivel
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO TERRITORIAL		<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero Civil o Arquitecto
<b>Rol:</b>	Ejecución y coordinación de procesos		<b>Área de Conocimiento:</b>	Elaboración y gestión de proyectos, Técnicas de seguimiento y evaluación, manejo de indicadores y ciclo de proyectos, Planes de Desarrollo
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 6			
<b>Grado</b>	12			
<b>Ámbito:</b>	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Coordinar proyectos de Planificación y Desarrollo Territorial Urbano y rural para el Cantón		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	7 - 9 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES
Ejecutar el Plan Regulador de Desarrollo Urbano y Rural		Planes de Desarrollo, elaboración de proyectos, Técnicas de seguimiento y evaluación, manejo de indicadores y ciclo de proyectos		Pensamiento estratégico
Implementar y ejecutar el Plan de Ordenamiento Territorial		Plan de Ordenamiento Territorial,		Planificación y gestión
Coordinar y gestionar apoyos con organismos públicos o privados, nacionales o internacionales		Elaboración y gestión de proyectos		Compromiso con la institución
Formular y dar seguimiento a proyectos municipales a través de convenios interinstitucionales;		Elaboración y gestión de proyectos, Técnicas de seguimiento y evaluación, manejo de indicadores y ciclo de proyectos		Pensamiento estratégico
Elaborar la zonificación urbana y rural		planes zonales		Pensamiento conceptual
Identificar zonas de expansión		planes zonales		Pensamiento analítico
Informar sobre el avance de los proyectos de desarrollo Urbano y Rural		Técnicas de seguimiento y evaluación de proyectos		Monitoreo y control

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS</b>						
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>			
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	<i>Tercer Nivel</i>		
<b>Denominación:</b>	ANALISTA DE URBANISMO, EDIFICACIONES Y USO DE LA VIA PÚBLICA	Población, Constructores, Empresas, comerciantes				
<b>Nivel:</b>	Profesional					
<b>Unidad o Proceso:</b>	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO TERRITORIAL				<b>Título Requerido:</b>	Arquitecto o Ingeniero Civil
<b>Rol:</b>	Ejecución de procesos				<b>Área de Conocimiento:</b>	Construcciones, normativas de Construcciones
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 2					
<b>Grado</b>	8					
<b>Ámbito:</b>	Local					
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>				
Controlar el correcto cumplimiento de las Leyes, Ordenanzas, Resoluciones, Normas Técnicas en las construcciones y el uso del suelo en el cantón, propendiendo a la ordenación urbanística.		<b>Tiempo Experiencia:</b>	de	5-6 años		
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>		Relacionada		
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>		
Aprobar planos arquitectónicos		Arquitectura, normativas de construcciones		Pensamiento conceptual		
Aprobar planos estructurales		Arquitectura, normativas de construcciones		Pensamiento conceptual		
Atender Recursos de apelaciones a informes de fraccionamiento (lotizaciones y divisiones)		Normativa pertinente, ordenanzas		Juicio y toma de decisiones		
Revisar y aprobar proyectos de urbanizaciones		Arquitectura, normativa de construcciones, ordenanzas		Planificación y gestión		
Controlar las construcciones públicas y privadas y su cumplimiento con la ley y ordenanzas		Normativa de construcciones y ordenanzas		Compromiso con la institución		
Extender certificaciones de Línea de Fabrica, Plan Regulador, Usos de suelos, factibilidades de servicios		Normativa de construcciones y ordenanzas		Monitoreo y control		
Otorgar permisos de roturas de aceras y vías		Normativa de construcciones y ordenanzas		Planificación y gestión		
Otorgar permisos de ocupación de la vía pública		Ordenanzas		Planificación y gestión		

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>		
<b>Denominación:</b>	TECNICO DE CONTROL DE CONSTRUCCIONES	Población, comerciantes, dueños de construcciones, constructores, Analista de Urbanismo y Edificaciones	<b>Nivel Instrucción:</b>	de Tercer Nivel
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad Proceso:</b>	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO TERRITORIAL		<b>Título Requerido:</b>	Estudiante de Ingeniería Civil o Arquitectur a
<b>Rol:</b>	Ejecución de procesos y apoyo tecnológico			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 1		<b>Área de Conocimiento:</b>	Normativas de construcciones y uso de la vía Pública
<b>Grado</b>	7			
<b>Ámbito:</b>	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Apoyar con labores técnicas de control de construcciones y uso de suelo en el cantón		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	de 2 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES
Inspeccionar el uso de la vía pública y los requerimientos de permisos de ocupación		ordenanzas municipales, normativa conexas		Identificación de problemas
Inspeccionar las construcciones públicas y privadas y su cumplimiento con la ley y ordenanzas		normativa de construcciones, ordenanzas		Monitoreo y control
Informar sobre Inspecciones realizadas		Ordenanzas municipales, normativa conexas		Organización de la información
Evaluar la vetustez de los edificios que representen peligro para la comunidad y sugerir su demolición		Ordenanzas municipales, normativa conexas		Orientación / asesoramiento

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS			
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	
<b>Denominación:</b>	TECNICO DE TRÁNSITO	Comisión Provincial de Tránsito, Cooperativas de Transporte, propietarios de vehículos, Policías de Tránsito, Concejo, Alcalde, Dirección de Planeamiento Territorial, Analista de urbanismo, edificaciones y uso de vías	<b>Nivel de Instrucción:</b>
<b>Nivel:</b>	Profesional		Tercer Nivel
<b>Unidad Proceso:</b>	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO TERRITORIAL		<b>Título Requerido:</b>
<b>Rol:</b>	Ejecución de procesos y apoyo tecnológico		Estudiante de Ingeniería Civil o Arquitectura
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 1		<b>Área de Conocimiento:</b>
<b>Grado</b>	7		Vialidad
<b>Ámbito:</b>	Local		
<b>2. MISIÓN</b>			<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>
controlar el tránsito en vías, caminos y paseos públicos del sector urbano de Santa Ana y sus parroquias		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	de 2 años
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Específica
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Elaborar y dar seguimiento al Plan de regulación y control de Tránsito en la cabecera urbana de Santa Ana y sus parroquias		Plan de Regulación y Control de Tránsito	Monitoreo y control
Informar sobre el cumplimiento de las ordenanzas y reglamentos municipales relativos al tránsito de calles, caminos y paseos públicos;		Normativa	Planificación y gestión
Informar sobre reformas a trazado vial.		vialidad	Organización de la información
Implementar la nomenclatura urbana y rural;		vialidad	Orientación / asesoramiento
Sugerir reformas de la nomenclatura urbana		vialidad	Comunicación

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS			
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	
<b>Denominación:</b>	TECNICO DE INMUEBLES	población, Analista de Urbanismo y Edificaciones	<b>Nivel Instrucción:</b> de Tercer Nivel
<b>Nivel:</b>	Profesional		
<b>Unidad Proceso:</b>	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO TERRITORIAL		<b>Título Requerido:</b> Estudiante de Ingeniería Civil o Arquitectura
<b>Rol:</b>	Estudiante de Ingeniería Civil o Arquitectura		
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 1		<b>Área de Conocimiento:</b> Ordenanzas municipales sobre bienes inmuebles, normativa conexas
<b>Grado</b>	7		
<b>Ámbito:</b>	Local		
<b>2. MISIÓN</b>			<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>
Apoyar con labores técnicas en actividades relacionadas con bienes inmuebles del cantón		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Atender procesos de legalización de predios urbanos municipales.		ordenanzas municipales, normativa conexas	Planificación y gestión
Realizar procesos de Declaratoria de Utilidad Pública de inmuebles dentro del cantón (terrenos, edificaciones)		ordenanzas municipales, normativa conexas	Organización de la información
Realizar valoraciones de bienes inmuebles		ordenanzas municipales, normativa conexas	Pensamiento analítico
Atender y asesorar en temas de litigios de propiedades.		Ordenanzas municipales, normativa conexas	Orientación / asesoramiento

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<u>INTERFAZ</u>	<b>Nivel Instrucción:</b> de	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	ANALISTA DE ESTUDIOS Y DISEÑOS	Director de Planeamiento Territorial, Coordinador de Proyectos, Profesional de Planos y presupuestos, Ingeniero Eléctrico		
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO TERRITORIAL		<b>Título Requerido:</b>	Arquitecto
<b>Rol:</b>	Ejecución de procesos		<b>Área Conocimiento:</b> de	Arquitectura, diseño, normas técnicas y estándares de diseño urbanístico y de infraestructura, Programa informático
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 4			
<b>Grado</b>	10			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Desarrollar estudios completos de factibilidad, obras y proyectos integrales arquitectónicos de obras requeridos por la institución.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5-6 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Específica	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Elaborar los Estudios y Diseños integrales de proyectos de obras a ejecutarse		Arquitectura, diseño, Programa informático		Generación de ideas
Diseñar Planes de viviendas local y considerar en la planificación para su ejecución		Arquitectura, diseño, programa informático		Pensamiento estratégico
Proponer normas técnicas y estándares de diseño urbanístico, de vivienda, y de infraestructura		Normas técnicas y estándares de diseño urbanístico, de vivienda y de infraestructura		Pensamiento conceptual
Llevar archivo digital de proyectos arquitectónicos, estructurales de restauraciones y especificaciones técnicas.		Programa informático		Organización de la información

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS			
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	
<b>Denominación:</b>	DIBUJANTE CALCULISTA	Profesional de Estudios y Diseños, Coordinador de Proyectos, Director de Planeamiento Territorial, Proveedores de materiales	<b>Nivel de Instrucción:</b>
<b>Nivel:</b>	Profesional		
<b>Unidad Proceso:</b>	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO TERRITORIAL		<b>Título Requerido:</b>
<b>Rol:</b>	Ejecución de apoyo y tecnológico		
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 1		<b>Área de Conocimiento:</b>
<b>Grado</b>	7		
<b>Ámbito:</b>	Local		
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Dibujar planos de obras y calcular costos referenciales de las mismas		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Específica
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Elaborar planos de usos, ocupaciones, servicios e infraestructuras		arquitectura, ingeniería civil	Pensamiento conceptual
Calcular los Presupuestos referenciales de las obras		calculo	Destreza matemática
Participar en la investigación de costos de materiales de construcción en mercado		mercado, investigaciones de costo	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>		
<b>Denominación:</b>	INGENIERO ELÉCTRICO	población, Contratistas, Proveedores, Profesional de Estudios y Diseños, Coordinador de Proyectos	<b>Nivel Instrucción:</b> de	Tercer Nivel
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero Eléctrico
<b>Unidad Proceso:</b>	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO TERRITORIAL		<b>Área Conocimiento:</b> de	Diseño, cálculo y construcciones eléctricas
<b>Rol:</b>	Ejecución de procesos			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 2			
<b>Grado</b>	8			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
EJECUTAR Y SUPERVISAR LABORES TÉCNICAS DE INGENIERIA ELECTRICA EN LOS DISEÑOS DE OBRAS, CONSTRUCCIÓN POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA Y OBRAS DE MANTENIMIENTO.		<b>Tiempo Experiencia:</b> de	3 - 4 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b> de	Específica	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Elaborar los Estudios de factibilidad, cálculo y diseños eléctricos de proyectos de obras a ejecutarse		Diseños y cálculos eléctricos		Generación de ideas
Elaborar planos eléctricos		planos eléctricos		Pensamiento conceptual
Ejecutar y supervisar las construcciones eléctricas en las obras por administración directa		construcciones eléctricas		Pensamiento estratégico
Ejecutar y supervisar los trabajos eléctricos en las obras de mantenimiento		construcciones eléctricas		Planificación y gestión
Apoyar a la Fiscalización de obras en el ámbito eléctrico		Ingeniería eléctrica		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)
Calcular los Presupuestos referenciales de las obras en el ámbito eléctrico		cálculos de presupuestos		Orientación / asesoramiento
Aprobar planos eléctricos		Ingeniería eléctrica		Identificación de problemas

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel Instrucción:</b> de	Cuarto Nivel
<b>Denominación:</b>	COORDINADOR DE AVALUOS Y CATASTROS	población, Registraduría de la Propiedad, Notarías Públicas, Tesorería, Coactivas y Rentas Municipales, Dirección de Obras Públicas		
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO TERRITORIAL		<b>Área Conocimiento:</b> de	Avalúos y Catastros prediales
<b>Rol:</b>	Ejecución y coordinación de procesos			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 6			
<b>Grado</b>	12			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Coordinar y ejecutar labores técnicas de medición y valoración de predios rústicos y urbanos para efectos de tributación y labores de avalúos y catastros de acuerdo a las disposiciones legales del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana.		<b>Tiempo Experiencia:</b> de	7 - 9 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Específica	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Organizar y mantener un banco de datos actualizado de los predios del cantón en función de las aprobaciones, parcelaciones.		Catastro predial, cartografía		Planificación y gestión
Emitir el Catastro de contribución especial de mejoras y solares no edificados;		Catastro predial		Pensamiento estratégico
Formular Reportes prediales urbanos y rurales;		Sistema informático de catastros		Monitoreo y control
Extender los Títulos de crédito para el cobro de impuestos de predios rustico y urbano;		Sistema informático de catastros		Organización de la información
Preparar documentos cada bienio para la valoración de predios urbanos y rurales del cantón		Normativa de valoración de predios urbanos y rurales		Generación de ideas
Extender certificaciones de avalúos de propiedades y alcabalas, compra-venta, donaciones, permutas, créditos, bonos y otros		Sistema informático de catastros, propiedades municipales		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)
Emitir el Catastro de bienes inmuebles municipales;		Propiedades municipales		Recopilación de información
Emitir informe técnico de bajas de títulos de crédito;		Títulos de créditos		Organización de la información

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	ANALISTA DE AVALÚOS Y CATASTROS	Población, propietarios de inmuebles, Dirección de Obras Públicas, Coordinador de Avalúos y Catastros, Técnico de avalúos y Catastros, Tesorería		
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO TERRITORIAL		<b>Título Requerido:</b>	Economista, Ing. Civil
<b>Rol:</b>	Ejecución y supervisión de procesos		<b>Área de Conocimiento:</b>	Análisis de mercado y valoración de predios
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 4			
<b>Grado</b>	10			
<b>Ámbito:</b>	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ejecutar y supervisar labores técnicas de medición y valoración de predios rústicos y o urbanos para efectos de tributación y labores de avalúos y catastros de acuerdo a las disposiciones legales del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5 - 6 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES
Mantener el Inventario de bienes rurales y urbanos del Cantón;		Sistema informático de catastros		Planificación y gestión
Actualizar las Fichas digitales catastrales urbanas y rurales		Sistema informático de catastros		Monitoreo y control
Realizar estudios de investigación de demanda, tipo, costos y características de terrenos y viviendas;		Economía, investigación de mercado, estadística		Pensamiento analítico
Llevar el Inventario de construcciones		Sistema informático de catastros		Organización de la información
Mantener Tablas Catastrales actualizadas;		Normativa de catastros		Recopilación de información
Realizar Informe de cálculos de liquidación de utilidades en la compra – venta de inmuebles urbanos;		cálculos matemáticos		Destreza matemática
Realizar avalúos para trámites de expropiación		cálculos matemáticos		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)
Dar Informes de visto bueno de hipotecas;		normativa de catastros		Identificación de problemas

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>		
<b>Código:</b>		<u>INTERFAZ</u>	<b>Nivel Instrucción:</b> de	Tercer Nivel	
<b>Denominación:</b>	TECNICO DE AVALUOS Y CATASTROS	Propietarios de predios, Analista de Avalúos y Catastros			<b>Título Requerido:</b>
<b>Nivel:</b>	No profesional				
<b>Unidad Proceso:</b>	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO TERRITORIAL				
<b>Rol:</b>	Ejecución de apoyo tecnológico y		<b>Área Conocimiento:</b> de	Topografía, elaboración de planos y cartografía digital	
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 1				
<b>Grado</b>	7		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
<b>Ámbito:</b>	Local		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años	
<b>2. MISIÓN</b>		Apoyar con labores técnicas en elaboración y digitalización de planos y cartografía, sustentada en información e inspecciones, de predios urbanos y rurales del cantón	<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Específica	
			<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		
<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>			
Elaborar y Digitalizar planos y cartografía		Cartografía digital, elaboración de planos	Operación y control		
Realizar inspecciones permanentes para constatar predios		Topografía, manejo de GPS	Operación y control		

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<u>INTERFAZ</u>	<b>Nivel Instrucción:</b>	de Cuarto Nivel
<b>Denominación:</b>	DIRECTOR DE DESARROLLO SOCIAL	Organismos Gubernamentales, privados, nacionales e internacionales, otros Gobiernos Autónomos Descentralizados, población, comunidades		
<b>Nivel:</b>	Directivo		<b>Título Requerido:</b>	Título profesional en Ciencias Sociales, Administrativas, Educación, Psicología, Sociología, Antropología o afines
<b>Unidad Proceso:</b>	DESARROLLO SOCIAL			
<b>Rol:</b>	Dirección de Unidad Organizacional		<b>Área Conocimiento:</b>	de Desarrollo de proyectos sociales, indicadores sociales, Gerencia social
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Nivel Jerárquico Superior 2			
<b>Grado</b>	3			
<b>Ámbito:</b>	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Planificar, coordinar, gestionar, formular, elaborar, dirigir, investigar, ejecutar, monitorear y evaluar con la participación activa de los sectores sociales los planes y programas en los ámbitos socio productivos, educativos, culturales, turísticos, ambientales y de salud, para lograr un desarrollo sostenible cantonal en concordancia con las acciones y políticas municipales		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	10 años o más	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Consolidar los ámbitos sociales, de educación y cultura, económicos, turísticos y ambientales para mejorar la calidad de vida de la población		Liderazgo, proyectos	Empoderamiento	
Planificar, coordinar, gestionar, dirigir, monitorear y evaluar con la participación activa de los sectores sociales los planes y proyectos en los ámbitos socio-productivos, educativos, culturales, turísticos, ambientales y de salud para lograr un desarrollo sostenible cantonal		Elaboración, gestión, desarrollo y evaluación de proyectos, Gerencia social	Generación de ideas	
Fortalecer al ente social del cantón, como la base sólida de una sociedad más justa y equitativa		Participación social	Orientación al cambio	
Organizar y apoyar eventos en coordinación con los organismos de apoyo públicos, privados, nacionales o extranjeros y otros, priorizando los sectores más sensibles y vulnerables		Manejo de indicadores sociales	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Cuarto Nivel
<b>Denominación:</b>	COORDINADOR DE DESARROLLO SOCIAL	Organismos Gubernamentales, privados, nacionales e internacionales, otros Gobiernos Autónomos Descentralizados, población, comunidades		
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	DESARROLLO SOCIAL		<b>Título Requerido:</b>	Título profesional en Ciencias Sociales, Administrativas, Educación, Psicología, Sociología, Antropología o afines
<b>Rol:</b>	Ejecución y de coordinación de procesos			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 6		<b>Área de Conocimiento:</b>	de Elaboración, gestión, desarrollo y evaluación de proyectos, indicadores sociales, Gerencia social
<b>Grado</b>	12			
<b>Ámbito:</b>	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Coordinar, gestionar, formular, elaborar, dirigir, investigar, ejecutar, monitorear y evaluar con la participación activa de los sectores sociales los planes y programas en los ámbitos socio productivos, educativos, culturales, turísticos, ambientales y de salud, para lograr un desarrollo sostenible cantonal en concordancia con las acciones y políticas municipales.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	7 - 9 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Fortalecer y fomentar las ciencias, investigación, literatura, artes, educación, cultura física, deportes y recreación de la comunidad		Ciencias Sociales, proyectos	Empoderamiento	
Gestionar la coordinación con empresas públicas y privadas; nacionales e internacionales, para financiar proyectos de desarrollo comunitario, socio productivo, ambientales y turísticos en beneficio de la colectividad del Cantón;		Elaboración, gestión, desarrollo y evaluación de proyectos, Gerencia social	Generación de ideas	
Fomentar iniciativas y proyectos de micro emprendimiento y desarrollo comunitario de turismo, agrícolas, pecuarias y turísticas		Elaboración, gestión, desarrollo y evaluación de proyectos, Gerencia social	Pensamiento conceptual	
Llevar el Registro y calificación de indicadores sociales		Manejo de indicadores sociales	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	
Articular el accionar en la Gestión del Riesgo		Leyes y convenios de cooperación	Pensamiento Estratégico	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>  Ministerio de Cultura, Patrimonio Cultural, Casa de la Cultura, Fundación Cultural Santa Ana, instituciones educativas, Organizaciones e Instituciones Culturales Públicas y privadas a nivel local, provincial y nacional	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	PROMOTOR CULTURAL			
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	DESARROLLO SOCIAL		<b>Título Requerido:</b>	Título profesional en Ciencias Sociales, Educación, Sociología, Antropología o afines
<b>Rol:</b>	Ejecución de procesos			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 2		<b>Área de Conocimiento:</b>	Cultura y Artes nacional, realidad local, normativas pertinentes
<b>Grado:</b>	8			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Desarrollar proyectos culturales para fomentar la identidad cultural y el desarrollo de talentos humanos de la comunidad		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		3 - 4 años
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>		Relacionada
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Presentar proyectos de ordenanzas, acuerdos y/o resoluciones culturales;		Cultura local		Orientación al cambio
Organizar Misiones culturales en el cantón y sus parroquias;		Cultura local, provincial y nacional, Artes, realidad local		Planificación y gestión
Organizar Eventos culturales y artísticos		Cultura local, provincial y nacional, Artes, realidad local		Generación de ideas
Implementar Normas del buen uso y conservación de los Monumentos cívicos y artísticos del cantón;		Capacidades artísticas a nivel local, provincial, nacional		Planificación y gestión
Fomentar la identidad cultural local		Cultura local, provincial y nacional, Artes, realidad parroquial		Empoderamiento
Elaborar proyectos culturales		Normativas pertinentes		Generación de ideas
Desarrollar exposiciones, concursos, presentación de: bandas, orquestas, conservatorios, y otros;		Normativas pertinentes		Pensamiento conceptual
Coordinar servicio de Museos		Normativas pertinentes, cultura nacional		Monitoreo y control

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>		
<b>Denominación:</b>	PROMOTOR DE EDUCACIÓN Y DEPORTES	Ministerio de Educación, Ministerio de Inclusión Social, Dirección de Educación, Supervisión Escolar, establecimientos educativos del Cantón, población, Dirección de Obras Públicas, Bibliotecarios, Concejo de la Niñez y de la Adolescencia, Dirección de Desarrollo Social	<b>Nivel Instrucción:</b> de	Tercer Nivel
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	DESARROLLO SOCIAL		<b>Título Requerido:</b>	Licenciado en Ciencias de la Educación o afines
<b>Rol:</b>	Ejecución de procesos			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 2		<b>Área Conocimiento:</b> de	Educación, políticas educativas, coordinación y gestión de procesos
<b>Grado</b>	8			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>			<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Desarrollar proyectos educativos para fomentar la identidad cultural y el desarrollo de talentos humanos de la comunidad		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		3 - 4 años
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>		Relacionada
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>	
Llevar un registro de los equipamientos e instalaciones educativas para atención en base a competencias		Plan de Obras, Plan de adquisiciones, Planificación Operativa Anual, Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal	Organización de la información	
Impulsar el programa de Alfabetización en coordinación con los programas del estado		Programas de Alfabetización	Orientación al cambio	
Elaborar proyectos educativos y deportivos		Elaboración de proyectos	Pensamiento conceptual	
Ejecutar el Plan de campañas educativas		Planificación y desarrollo de campañas educativas	Comunicación	
Coordinar el servicio de biblioteca, hemeroteca e Internet		Coordinación y gestión de procesos	Monitoreo y control	
Desarrollar Escuelas deportivas para niños, jóvenes y adultos		Coordinación y gestión de procesos	Monitoreo y control	
Organizar Eventos educativos		Organización de eventos	Planificación y gestión	
Presentar proyectos de ordenanzas, acuerdos y/o resoluciones educativos y culturales;		Normativa pertinente, política educativa	Generación de ideas	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS			
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	
<b>Denominación:</b>	BIBLIOTECARIO	Director de Desarrollo Social, Promotor Cultural, Promotor Educativo, Directores y Profesores de instituciones educativas, estudiantes,	<b>Nivel Instrucción:</b> de Tercer Nivel
<b>Nivel:</b>	Profesional		
<b>Unidad o Proceso:</b>	DESARROLLO SOCIAL		<b>Título Requerido:</b> Licenciado en Ciencias de la Educación, Pedagogía
<b>Rol:</b>	Ejecución de apoyo y tecnológico		
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 1		<b>Área Conocimiento:</b> de Biblioteca, cultura, ciencias, artes, investigación, educación
<b>Grado</b>	7		
<b>Ámbito:</b>	Local		
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Ejecutar los servicios físicos y tecnológicos de biblioteca, hemeroteca o internet		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Específica
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Coordinar y Prestar el servicio de biblioteca, hemeroteca e Internet		Biblioteca, hemeroteca e internet	Orientación / asesoramiento
Llevar inventario de material bibliográfico		material bibliográfico	Organización de la información
Desarrollar exposiciones, concursos.		organización de eventos culturales	Generación de ideas
Apoyar en la organización de Eventos culturales, educativos y artísticos		cultura, educación, artes	Compromiso con la institución
Apoyar en la ejecución del Plan de campañas educativas		campañas educativas	Generación de ideas
Fomentar desde la actividad de la Biblioteca la investigación, las ciencias, el arte, la cultura y toda manifestación cultural.		Biblioteca, cultura, ciencias, artes, investigación	Comunicación

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Director de Desarrollo Social, Promotores, Coordinador de Producción y Turismo, Coordinador de Ambiente y Riesgos, otras Direcciones, bibliotecarios, instituciones educativas, usuarios externos		
<b>Nivel:</b>	No profesional		<b>Título Requerido:</b>	Secretaria Ejecutiva
<b>Unidad o Proceso:</b>	DESARROLLO SOCIAL			
<b>Rol:</b>	Administrativo		<b>Área de Conocimiento:</b>	Técnicas secretariales, archivo. Manejo de correspondencia, atención al cliente, manejo de logística de eventos
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público de Apoyo 4			
<b>Grado</b>	6			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Apoyar las actividades de la dirección de desarrollo sostenible ejecutando labores de secretariado y apoyo logístico		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Redactar y digitar parte de la correspondencia, informes y otros		Técnicas Secretariales		Expresión escrita
Atender al usuario interno y externo informando sobre trámites		Atención y servicio al cliente		Comunicación
Apoyar en la organización y realización de eventos culturales, educativos y artísticos		logística de eventos		Compromiso con la institución
Apoyar en la organización y ejecución de campañas educativas		logística de eventos		Comunicación
Receptar y registrar la correspondencia externa e interna		manejo de correspondencia		Organización de la información
Llevar Registros y archivos de la Dirección de Desarrollo Sostenible		archivo		Organización de la información
Apoyar en la presentación de banda municipal		logística de eventos		Manejo de recursos materiales

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel Instrucción:</b>	de Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	TECNICO DE PRODUCCIÓN	Productores agrícolas, comerciantes, organizaciones comunitarias, organizaciones agrícolas y pecuarias. Consejo Provincial, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, ONG's	<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero Agrónomo, Ingeniero Agropecuario
<b>Nivel:</b>	Profesional			<b>Área Conocimiento:</b>
<b>Unidad Proceso:</b>	o DESARROLLO SOCIAL			
<b>Rol:</b>	Ejecución de procesos			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 2			
<b>Grado</b>	8			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Planificación, Coordinación, Elaboración, Ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos y actividades relacionadas con los procesos productivos emprendidos por el Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	3 - 4 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Promover la definición de un modelo de desarrollo productivo y económico para el cantón Santa Ana.		Planificación y gestión de Planes de desarrollo, proyectos productivos		Pensamiento estratégico
Implementar Proyectos de formación cultura productiva		Proyectos productivos		Generación de ideas
Fomentar iniciativas y proyectos de micro emprendimiento y desarrollo comunitario agrícolas y pecuarias		Planificación y gestión de Planes de desarrollo, proyectos productivos, micro emprendimientos		Orientación / asesoramiento
Formular y ejecutar planes de desarrollo local de beneficio social y económico con financiamiento externo e interno		Planificación y gestión de Planes de desarrollo, proyectos productivos		Planificación y gestión
Implementar el Proyecto de acopio y comercialización		Proyectos de comercialización		Monitoreo y control
Apoyar la formación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias agrícolas y pecuarias		Formación y desarrollo de organizaciones comunitarias		Empoderamiento
Presentar Proyectos de Ordenanzas productivo-turístico		normativa pertinente		Pensamiento conceptual

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>  Proveedores de servicio turístico del cantón, Ministerio de Turismo, Secretarías, comerciantes, propietarios de instalaciones de alojamiento, ONG's, turistas, población en general	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel	
<b>Denominación:</b>	TECNICO DE TURISMO			<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero o Licenciado en Turismo
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Área de Conocimiento:</b>		Turismo y antropología cultural, planificación y gestión de Planes de desarrollo, proyectos turísticos
<b>Unidad o Proceso:</b>	DESARROLLO SOCIAL				
<b>Rol:</b>	Ejecución de procesos				
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 2				
<b>Grado</b>	8				
<b>Ámbito:</b>	Local				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Planificación, Coordinación, Elaboración, Ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos y actividades relacionadas con los procesos productivos turísticos emprendidos por el Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	3 - 4 años		
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES		
Fomentar y promover el turismo		Turismo, antropología cultural, planes de desarrollo	Pensamiento estratégico		
Promover la definición de un modelo de desarrollo turístico para el cantón Santa Ana.		Turismo, antropología cultural, planes de desarrollo	Generación de ideas		
Implementar Proyectos de formación cultura turística		Planificación y gestión de Planes de desarrollo, proyectos turísticos	Empoderamiento		
Fomentar iniciativas y proyectos de micro emprendimiento y desarrollo comunitario turístico		Planificación y gestión de Planes de desarrollo, proyectos turísticos	Orientación / asesoramiento		
Formular y ejecutar planes de desarrollo local de beneficio social y económico con financiamiento externo e interno		Planificación y gestión de Planes de desarrollo	Planificación y gestión		
Apoyar la formación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo		Formación y desarrollo de organizaciones comunitarias	Instrucción		
Presentar Proyectos de Ordenanzas productivo- turístico		normativa pertinente	Pensamiento conceptual		
Fomentar la artesanía como patrimonio cultural del cantón		Turismo, antropología cultural	Pensamiento conceptual		

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel Instrucción:</b>	de Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	SUPERVISOR DE AMBIENTE Y RIESGOS	Ministerio de Ambiente, Gobierno Provincial, Concejo, Alcalde, Dirección de Planeamiento Territorial, Dirección de Obras Públicas, Población, ONG's, sectores organizados, comités de gestión, mesas interinstitucionales, juntas parroquiales, gobiernos seccionales, y otros espacios de participación		
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	DESARROLLO SOCIAL		<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero Agrónomo, Ingeniero en Ambiente
<b>Rol:</b>	Ejecución y supervisión de procesos			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 4		<b>Área Conocimiento:</b>	de Planes de Manejo Ambiental y de Riesgos, Estudios de Impacto Ambiental, normativas ambientales, participación social
<b>Grado</b>	10			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>			<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Coordinar, formular, elaborar, dirigir, ejecutar, monitorear y evaluar con la participación activa de la comunidad, de las organizaciones y de otros sectores relacionados, planes y proyectos en el ámbito ambiental para proteger y preservar los recursos naturales de la jurisdicción cantonal, como patrimonio		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	7 - 9 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>	
Controlar la ejecución y cumplimiento del Plan de Manejo Ambiental en las actividades que se generen en el cantón		Planes de Manejo Ambiental	Planificación y gestión	
Promover la participación e involucramiento de la población cantonal en cuidar y/o preservar el recurso natural como patrimonio		participación social, recursos naturales	Generación de ideas	
Impulsar y hacer cumplir leyes y normativas ambientales		Normativas Ambientales	Empoderamiento	
Controlar el cumplimiento de los estudios de impacto ambiental		Estudios de Impacto Ambiental	Monitoreo y control	
Definir y promover las áreas protegidas del cantón.		Áreas protegidas, normativas pertinentes	Pensamiento estratégico	
Proponer políticas y normas de prevención de riesgos en las construcciones de la jurisdicción cantonal		Políticas y normas de prevención de riesgos en construcciones	Identificación de problemas	
Elaborar el Plan de Manejo Ambiental		Plan de Manejo Ambiental	Pensamiento conceptual	
Elaborar y gestionar Proyectos ambientales con cooperación nacional e internacional;		Gestión de proyectos	Planificación y gestión	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel Instrucción:</b> de	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	TECNICO DE CONTROL AMBIENTAL	Ministerio de Ambiente, Gobierno Provincial, Concejo, Alcalde, Dirección de Planeamiento Territorial, Dirección de Obras Públicas, Población, ONG's, sectores organizados, comités de gestión, mesas interinstitucionales, juntas parroquiales, gobiernos seccionales, y otros espacios de participación		
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero Agrónomo, Ingeniero en Ambiente
<b>Unidad o Proceso:</b>	DESARROLLO SOCIAL			
<b>Rol:</b>	Ejecución de procesos		<b>Área Conocimiento:</b> de	Planes de Manejo Ambiental, normativas ambientales, participación social
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Profesional 1			
<b>Grado</b>	8			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos y actividades relacionadas con la gestión ambiental emprendidos por el Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		3 - 4 años
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>		Relacionada
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Implementar del Plan de Manejo Ambiental		Planes de Manejo Ambiental		Planificación y gestión
Ejecutar el Plan de protección y preservación de los recursos naturales		participación social, recursos naturales		Monitoreo y control
Promover las áreas protegidas del cantón.		promoción y difusión de proyectos, áreas protegidas		Comunicación
Inspeccionar condiciones higiénicas de establecimientos de expendio de alimentos y locales de hospedaje y viviendas;		Normativa pertinente		Monitoreo y control
Colaborar en la elaboración del Plan de Manejo Ambiental		normativas ambientales, realidad local		Pensamiento estratégico
Mantener un Sistema de monitoreo de emisiones contaminantes:faenamientos, ruidos, olores desagradables, humo, gases tóxicos, polvo atmosférico, emanaciones y demás factores que pueden afectar a la salud y bienestar de la población;		normativa pertinente		Monitoreo y control
Implementar Programas de desarrollo forestal sistémico ambiental y de conservación de la Biodiversidad		Programas forestales y de conservación de la biodiversidad		Empoderamiento
Ejecutar programas de educación ambiental;		Programas ambientales		Generación de ideas

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel Instrucción:</b>	de Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	TECNICO DE RIESGOS	Secretaría Nacional y Provincial de Riesgos, Coordinador de Ambiente y Riesgos, Dirección de Planeamiento Territorial, Dirección de Obras Públicas, instituciones locales, Juntas Parroquiales, Población en general	<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero Agrónomo, Ingeniero en Ambiente, Ingeniero Civil
<b>Nivel:</b>	Profesional			<b>Área de Conocimiento:</b>
<b>Unidad o Proceso:</b>	DESARROLLO SOCIAL			
<b>Rol:</b>	Técnico			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 1			
<b>Grado</b>	7			
<b>Ámbito:</b>	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos y actividades relacionadas con la gestión riesgos emprendidos por el Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES
Zonificar los áreas de riegos del cantón		zonificación de áreas de riesgos, geografía del cantón		Pensamiento estratégico
Controlar el cumplimiento de las normas de control y prevención de riegos y desastres en las construcciones de la jurisdicción cantonal		normativas de riesgos		Monitoreo y control
Proponer políticas y normas de prevención de riesgos en las construcciones de la jurisdicción cantonal		normativas de riesgos, realidad local		Generación de ideas
Asesorar a las instituciones sobre su área de acción en la gestión del Riesgo.		Plan de Riesgos		Comunicación

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel Instrucción:</b>	de Cuarto Nivel
<b>Denominación:</b>	DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN DE INSTALACIONES DE SERVICIO PÚBLICO	Director de Servicios Públicos, obreros, administrador de parques, cementerios, mercados, plazas, inspectores municipales, Comisaría Municipal		
<b>Nivel:</b>	Directivo			
<b>Unidad Proceso:</b>	ADMINISTRACIÓN DE INSTALACIONES DE SERVICIO PÚBLICO		<b>Título Requerido:</b>	Licenciado / Ingeniero en Administración de Empresas
<b>Rol:</b>	Dirección de Unidad Organizacional		<b>Área de Conocimiento:</b>	de Administración de Empresas
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Nivel Jerárquico Superior 2			
<b>Grado</b>	3			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Dirigir la administración de las instalaciones de servicios públicos municipales		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		10 años o más
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>		Relacionada
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS HABILIDADES</b> /
Dirigir los programas de mantenimiento de las instalaciones públicas locales;		Administración de servicios públicos, Ordenanzas municipales		Monitoreo y control
Elaborar el plan anual de mantenimiento de las instalaciones de servicios públicos municipales		Planificación estratégica		Planificación y gestión
Desarrollar planes, programas y proyectos de seguridad		Seguridad ciudadana, seguridad industrial		Generación de ideas
Presentar informes sobre la ejecución de los programas de aseo, mantenimiento y seguridad de las instalaciones públicas		Desarrollo de programas de mantenimiento		Expresión oral
Proponer estrategias de mantenimiento de los servicios públicos;		Programas, Tecnología, equipos, maquinarias de mantenimiento		Empoderamiento

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	SUPERVISOR DE ASEO E HIGIENE PÚBLICA	Director de Servicios Públicos, obreros, administrador de parques, cementerios, mercados, plazas, inspectores municipales, Comisaría Municipal		
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRACIÓN DE INSTALACIONES DE SERVICIO PÚBLICO		<b>Título Requerido:</b>	Licenciado / Ingeniero en Administración de Empresas/ Médico
<b>Rol:</b>	Ejecución y supervisión de procesos		<b>Área Conocimiento:</b>	de Administración de programas de Aseo e higiene pública
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 4			
<b>Grado</b>	10			
<b>Ámbito:</b>	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ejecutar y supervisar las labores de servicios municipales de higiene y saneamiento ambiental del cantón		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		5-6 años
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>		Relacionada
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Elaborar y ejecutar los programas de aseo e Higiene de las instalaciones públicas locales;		Aseo e higiene pública	Planificación y gestión	
Distribuir al personal de Aseo		Manejo de personal, clasificación del personal, especialidad de los trabajos	Desarrollo estratégico de los recursos humanos	
Supervisar la labor de los equipos humanos de aseo		Manual de funciones y tareas	Monitoreo y control	
Realizar estudios de tarifas del servicio de Aseo prestados por la institución;		tarifas de Aseo, normativa pertinente, inversión en el programa de aseo	Organización de la información	
Informar sobre la ejecución de los programas de Aseo e Higiene de las instalaciones de servicios públicos locales;		Planificación de Aseo	Inspección de productos o servicios	
Disponer la poda, limpieza, reguío y mantenimiento de las áreas verdes		Obreros, administradores de parques.	Orientación / asesoramiento	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>		
<b>Denominación:</b>	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES PÚBLICAS	Director de Servicios Públicos, Coordinador de Aseo, Dirección de Obras Públicas, administradores de parques, cementerios, camales, plazas.	<b>Nivel Instrucción:</b>	de Tercer Nivel
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Título Requerido:</b>	Administrador de Empresas, estudiante de Ingeniería Civil
<b>Unidad Proceso:</b>	ADMINISTRACIÓN DE INSTALACIONES DE SERVICIO PÚBLICO		<b>Área Conocimiento:</b>	de Administración de servicios públicos
<b>Rol:</b>	Ejecución y supervisión de procesos			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 4			
<b>Grado</b>	10			
<b>Ámbito:</b>	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ejecutar los Programas de mantenimiento de las instalaciones públicas del Cantón: plazas, mercados, camales, cementerios y demás lugares públicos.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5 – 6 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES
Ejecutar los programas de Mantenimiento de las instalaciones públicas del Cantón		Administración, mantenimiento	Programas de	Empoderamiento
Realizar estudios de tarifas del servicio de Mantenimiento prestados por la Municipalidad;		Administración, mantenimiento	tarifas de costos	Generación de ideas
Informar sobre la ejecución de los programas de Mantenimiento de las instalaciones de servicios públicos locales;		Informes		Planificación y gestión
Sugerir mantenimientos en las instalaciones de uso público.		instalaciones		Orientación / asesoramiento

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	ADMINISTRADOR DE MERCADOS, PLAZAS Y CAMALES	Coordinador de Aseo e Higiene Pública, personal de Aseo, comerciantes, matarifes, médico veterinario, Tesorería, Coactiva y Rentas, comerciantes, guardianes		
<b>Nivel:</b>	No profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRACIÓN DE INSTALACIONES DE SERVICIO PÚBLICO		<b>Título Requerido:</b>	Estudiante, Licenciado o Ingeniero en Administración de empresas
<b>Rol:</b>	Ejecución y apoyo tecnológico		<b>Área Conocimiento:</b>	de Administración de servicios públicos
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 1			
<b>Grado</b>	7			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Administrar mercados, plazas y camales del cantón		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		2 años
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>		Relacionada
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>	
Cuidar que las instalaciones de mercados, plazas y camales, cumplan con las condiciones básicas de higiene		Administración de servicios públicos	Inspección de productos o servicios	
Carnetizar a comerciantes de plazas, mercados y vía pública.		Catastro de comerciantes	Monitoreo y control	
Hacer cumplir las regulaciones de los servicios de faena miento		normativa pertinente	Orientación / asesoramiento	
Adjudicar y dar en arrendamiento los locales comerciales municipales		Catastro de locales en arriendo	Juicio y toma de decisiones	
Declarar la vacancia de puestos en plazas y mercados		Catastro de locales en arriendo	Planificación y gestión	
Mantener el Catastro de arrendatarios de puestos, locales en plazas, mercados y vía Pública.		Catastro de arrendatarios	Organización de la información	
Distribuir y supervisar horarios de guardiana en las instalaciones		manejo de personal	Desarrollo estratégico de los recursos humanos	
Autorizar ferias ocasionales		Administración de servicios públicos	Juicio y toma de decisiones	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel Instrucción:</b> de	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	MEDICO VETERINARIO	Comerciantes de ganado, matarifes, Ganaderos, asociaciones ganaderas, organizaciones de producción y comercio pecuario, Administrador de instalaciones de servicios públicos, Director de Servicios Públicos, Inspectores de Salud		
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRACIÓN DE INSTALACIONES DE SERVICIOS PÚBLICOS		<b>Título Requerido:</b>	Médico Veterinario
<b>Rol:</b>	Ejecución de procesos		<b>Área Conocimiento:</b> de	Medicina veterinaria, Control de ganado, procedimientos técnicos de faenamiento
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 2			
<b>Grado</b>	8			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Ejecutar controles veterinarios en los camales del cantón Santa Ana		<b>Tiempo de Experiencia:</b>		3 - 4 años
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>		Específica
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>
Inspeccionar que los animales para el faenamientos cumplan con los requisitos de salud a fin de garantizar la dotación de carne sana a los habitantes de Santa Ana y sus parroquias		Medicina Veterinaria		Pensamiento conceptual
Hacer cumplir las regulaciones de los servicios de faena miento		Normativa pertinente		Monitoreo y control
Presentar informes de las actividades de faenamientos realizadas		Faenamientos		Organización de la información
Brindar asistencia técnica a ganaderos y organizaciones de producción y comercio pecuario para manejo, sanidad, nutrición, genética y reproducción animal, así como en la adecuación de las instalaciones, equipamiento y otros recursos para el desarrollo de la actividad.		Medicina veterinaria, procedimientos técnicos		Orientación / asesoramiento

**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	ADMINISTRADOR DE PARQUES Y CEMENTERIOS	Coordinador de Aseo e Higiene Pública, personal de Aseo, comerciantes, matarifes, médico veterinario, Tesorería, Coactiva y Rentas, comerciantes, guardianes		
<b>Nivel:</b>	No profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRACIÓN DE INSTALACIONES DE SERVICIO PÚBLICO		<b>Título Requerido:</b>	Estudiante, Licenciado o Ingeniero en Administración de empresas
<b>Rol:</b>	Ejecución y apoyo tecnológico		<b>Área Conocimiento:</b>	de Administración de servicios públicos
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 1			
<b>Grado</b>	7			
<b>Ámbito:</b>	Local			
2. MISIÓN			6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Administrar parques y cementerios del cantón		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Cuidar el buen uso de las instalaciones		Administración de servicios públicos	Inspección de productos o servicios	
Coordinar con Aseo Público tareas de limpieza y poda de áreas verdes		Administración de servicios públicos	Monitoreo y control	
Proponer mejoras y mantenimientos		Administración de servicios públicos	Orientación / asesoramiento	
Distribuir y supervisar horarios de guardiania en las instalaciones		manejo de personal	Desarrollo estratégico de los recursos humanos	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Medio
<b>Denominación:</b>	INSPECTOR MUNICIPAL	Comisario Municipal, Coordinador de Aseo e Higiene Pública, Administrador de parques y cementerios, Administrador de plazas, mercados y camales, obreros, comerciantes, transportistas, población en general		
<b>Nivel:</b>	No profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRACIÓN DE INSTALACIONES DE SERVICIO PÚBLICO		<b>Título Requerido:</b>	Bachiller, estudiante universitario
<b>Rol:</b>	Administrativo			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público de Apoyo 2		<b>Área Conocimiento:</b>	de Ordenanzas y normativa de control de la vía e instalaciones públicas
<b>Grado</b>	4			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Inspeccionar el cumplimiento de las Ordenanzas municipales y normativa conexas en el uso de la vía e instalaciones públicas		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 año	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Específica	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>	
Controlar el cumplimiento de las leyes y ordenanzas en las actividades de la vía pública		normativa pertinente	Empoderamiento	
Controlar el uso de espacios en la vía pública		normativa pertinente	Monitoreo y control	
Inspeccionar todos los establecimientos públicos y tomar las medidas necesarias para que en ellos se cumplan las exigencias de la higiene y buen uso de las instalaciones		normativa pertinente	Inspección de productos o servicios	
Vigilar el cumplimiento de la Ley, las ordenanzas y reglamentos relativos al manejo y expendio de alimentos, en mercados, almacenes, bares, restaurantes, hoteles, pensiones y en general los locales donde se fabriquen, guarden, expendan comestibles o bebidas de cualquier naturaleza y velar porque en ellos se cumplan los preceptos sanitarios.		normativa pertinente	Pensamiento conceptual	
Cuidar que los juegos y espectáculos cumplan con la normativa correspondiente.		normativa pertinente	Inspección de productos o servicios	
Brindar informes de las actividades al Comisario Municipal		elaboración de informes	Identificación de problemas	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>		<b>INTERFAZ</b>	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	COMISARIO MUNICIPAL	Comerciantes, constructores, arrendatarios de la institución, organizadores de juegos y espectáculos, Policía Nacional, Dirección de Obras Públicas, Dirección de Servicios Públicos, Dirección de Planeamiento Territorial y Humano, población en general		
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	ADMINISTRACIÓN DE INSTALACIONES DE SERVICIO PÚBLICO		<b>Título Requerido:</b>	Abogado, Licenciado en Jurisprudencia
<b>Rol:</b>	Ejecución y supervisión de procesos		<b>Área Conocimiento:</b> de	Aplicación de leyes y normativas
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 4			
<b>Grado</b>	10			
<b>Ámbito:</b>	Local			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Ejecutar y supervisar el cumplimiento de leyes, ordenanzas y reglamentos municipales en las disposiciones sobre higiene, salubridad, obras públicas, uso de vías y lugares públicos; y, contribuir a la seguridad ciudadana.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5 - 6 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Relacionada	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>	
Supervisar el cumplimiento de leyes, ordenanzas y reglamentos municipales sobre higiene, salubridad, obras públicas, uso de vías y lugares públicos		normativa pertinente	Pensamiento conceptual	
Vigilar el cumplimiento de la Ley, las ordenanzas y reglamentos relativos al manejo y expendio de alimentos, en mercados, almacenes, bares, restaurantes, hoteles, pensiones y en general los locales donde se fabriquen, guarden, expendan comestibles o bebidas de cualquier naturaleza y velar porque en ellos se cumplan los preceptos sanitarios;		conocimiento de leyes y normativas	Monitoreo y control	
Contribuir a la seguridad ciudadana urbana y rural		conocimiento de leyes y normativas	Pensamiento estratégico	
Controlar pesos y medidas		control de pesos y medidas	Identificación de problemas	
Aplicar las sanciones en caso de transgresiones		conocimiento de leyes y normativas	Empoderamiento	
Proceder a la clausura de locales comerciales en caso de contravención a las ordenanzas		conocimiento de leyes y normativas	Compromiso con la institución	
Otorgar permisos para juegos y espectáculos		conocimiento de leyes y normativa	Juicio y toma de decisiones	

#### **6.3.4. ANÁLISIS DE LA PROPUESTA:**

El desarrollo de la implementación de este modelo de gestión por competencias para los procesos sustantivos, presenta un costo económico total al Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana de **\$90,510.00**, valor que el Gobierno local está posibilitado de realizar tanto por su presupuesto económico, cuanto por su estratégico rol y la decisión política de su administración que está marcando un referente en la región. Se propone reubicar a parte del personal que ya se desempeñan en estas áreas en los puestos propuestos, lo que generaría un mejoramiento en sus remuneraciones, mayor satisfacción de este personal en el trabajo y por lo tanto la inversión a realizar disminuye. El costo actual en nómina es de **\$75,096.00**, resultando una diferencia de **\$ 15,404.00**, lo que resulta conveniente si miramos costo-beneficio.

Implica el ordenamiento de los procesos y de la organización en general, ya que requiere precisar claramente cuál es la dirección a seguir en sus diferentes áreas, en concordancia al plan estratégico que la organización se ha planteado, logrando de esta manera esclarecer las directrices que permitirán el logro de las metas generales de la organización.

Conlleva un mejoramiento técnico de las áreas puesto que la mayoría de los puestos requieren perfiles profesionales acordes al perfil del puesto, existiendo la posibilidad de que el personal existente se capacite en las especialidades requeridas, lo que aportaría a su desarrollo de carrera y por ende una mayor satisfacción laboral.

Además este tipo de gestión, permitirá que existan parámetros concretos de conductas y de esta manera lograr acceder a un seguimiento constante de los resultados obtenidos, el alineamiento entre las metas organizacionales y el desempeño de los servidores y de los procesos que se efectúan al interior de la organización.

Resulta una guía para quien se integre a un puesto de trabajo, disminuyendo la incertidumbre que genera el no saber qué es lo que se espera que realice o en el caso de una posible evaluación se deja atrás el resaltar sólo las conductas que se efectúan deficientemente.

Sin lugar a dudas, es necesario poner énfasis en la capacitación de las competencias que requieren desarrollarse en los servidores para el desempeño de sus puestos. Así también para la organización será un beneficio poseer una clara muestra de cuáles son las competencias que al ser desarrolladas, proveerán de mejores resultados de acuerdo a costo – beneficio.

Idealmente, se debiera contar con un sistema de calificación y una certificación de calidad, de modo que el servidor sepa lo que el certificado dice de él, lo que se espera de su desempeño; así como el empleador pueda ver, el tipo y alcance de las competencias poseídas por el servidor, a través del reconocimiento de todos los saberes, valorando los conocimientos y las aptitudes adquiridas en todos los ámbitos de la vida.

## **CALIDAD DE SERVICIO**

Todo lo anteriormente descrito redundará en una mejora de la calidad de atención y servicio a los clientes internos y externos. Uno de los aspectos con valoración más baja en la encuesta realizada a los usuarios externos, resultó la rapidez en la respuesta del servicio solicitado. Con esta propuesta se aspira lograr una reducción de tiempo entre la solicitud-atención del requerimiento. Otro aspecto que constituía una debilidad desde la percepción del usuario era el poco profesionalismo y conocimiento de los servidores. Con una identificación clara de las funciones y competencias de los

puestos, el producto a entregar el servidor, será de mejor calidad por cuanto el personal está alineado en sus puestos en base a las competencias técnicas, conductuales e institucionales que requiere la institución para un servicio eficaz, eficiente y efectivo. Identifican las características relevantes para la ejecución de un trabajo con nivel de excelencia y contribuyen a lograr los objetivos estratégicos de la institución.

Con esta capacidad de respuesta lograr también incrementar el apreciable grado de confianza que existe por parte del usuario hacia la institución, mayor fiabilidad y seguridad en el servicio que reciben.

La institución estará en capacidad de implementar en un corto plazo, las normas de calidad ISO relacionadas con la calidad del servicio.

### **BENEFICIOS PARA EL PERSONAL**

- Evaluación objetiva del desempeño, orientada al desarrollo personal y profesional.
- Diseño de planes personalizados de entrenamiento y desarrollo.
- Asesoría constante y específica en cuestiones de desempeño y desarrollo.
- Incremento de los niveles de satisfacción y motivación laboral.

### **BENEFICIOS PARA LA INSTITUCIÓN**

- Desarrollo institucional como consecuencia del desarrollo individual.
- Apoyo decisivo al cumplimiento de los planes estratégicos.
- Integración de los sistemas de recursos humanos.

- Alineación de la administración de recursos humanos con las metas de la organización.
- Personal seleccionado, capacitado, evaluado, remunerado y desarrollado en base a las características más relevantes para la organización.
- Generación de una cultura de alto rendimiento orientada al desarrollo.

## **BIBLIOGRAFIA**

ALLES, Martha Alicia: Gestión de Recursos Humanos por competencias. Quinta Edición 2006

CHIAVENATO, Idalberto: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 8va. Edición, Editorial Mac Graw Hill, México.2007

CHURDEN j. Herbert y Arthur W. Sherman Jr. Personal Management,Cincinatti, South Eastern, 1963 p. 79

DESLEÍR, Gary, Administración De Recursos Humanos, Decima primera edición, Prontica Hall -2009.

DIAZ Pinilla Mariela: Diccionario de Competencias Laborales.- Editorial PSICOM Editores- 2005

FERNANDEZ LOPEZ Javier.- Gestión por Competencias- Un modelo estratégico para la Dirección de Recursos Humanos-.PEARSON EDUCACIÓN, S.A. Ribera del Loira, 28- 28042 Madrid-2005

GÓMEZ, Luis r, RIBET L., Carly.Balkin, David B. Gestión de Recursos Humanos

GUZMÁN PROAÑO, Fabián MBA: ¿Cómo implementar las Competencias?, GPS Ediciones, Quito – Ecuador. 2009

KAPLAN, R., y NORTON D.: El cuadro de Mando Integral, Ediciones Gestión 2000, 3ª. Edición- Barcelona 2009

LEVI LEVOYER, Claude. Gestión de las competencias- Ediciones Gestión 2000 S.A.

SENGE M., Peter, La Quinta Disciplina, Editorial Currency, 1994

ZARATIEGUI J.R: La Gestión por Procesos: su papel e importancia en la empresa, Economía Industrial No.330.1999/VI

### **Artículos y documentos**

CAEPRE.- Dirección de Recursos Humanos por Competencias- Noviembre 2011

JELVEZ MARTINEZ Carlos, Gestión de los Recursos Humanos en las empresas de servicios. Maestría de Administración de Empresas, Gestión Recursos Humanos, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manta. 2006.

FUNDACIÒN ALIANZA ESTRATÈGICA: Fortalecimiento Institucional para Gobiernos Autónomos Descentralizados- Agosto 2011

LOAYZA CID, Guillermo A, Las competencias como fuentes de ventajas competitivas, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

REYNOLDS B., John: “La administración de Recursos Humanos”, documento compilatorio para el Módulo: Descripción de cargos y Jerarquía, Maestría de

Administración de Empresas, Gestión Recursos Humanos, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manta. 2006.

SALAZAR PAZMIÑO, Roberto, “Evaluación de Recursos Humanos”, documento para el módulo de Evaluación de Recursos Humanos; Maestría de Administración Pública, Mención Desarrollo Institucional, Universidad Tecnológica América, Manta, 2010

### **Normativa legal**

- Constitución del Ecuador, R.O. No. 449, octubre 2008.
- Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomías y Descentralización, R.O. No. 303, 19 octubre 2010.
- Ley Orgánica de Servicio Público, Registro Oficial No. 294- miércoles 6 de octubre de 2010.
- Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público, Decreto Ejecutivo 710, R.O. No. 418, 1 abril del 2011
- Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos. Resolución No. SENRES- 0046- Registro Oficial 251 de 17 de abril 2006.

- Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de puestos del Servicio Civil- Resolución No. SENRES-RH- 2005-000042- Registro Oficial No. 103 del 14 de septiembre de 2005.
- Plan de Desarrollo Estratégico del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana
- Reglamento Orgánico y Funcional expedido vía Ordenanza Municipal el 13 de marzo del 2006

### **Internet**

[www.kpmg.com.pa/Publications/Human Resources /](http://www.kpmg.com.pa/Publications/Human%20Resources/)

[www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm)

[http://www.potoco.com.ve/-/1/13\\_cursos-clases/157\\_otros-cursos/42589\\_tesis-pregrado-postgrado-gerencia-publica-administracion-mercadeo-finanzas.html](http://www.potoco.com.ve/-/1/13_cursos-clases/157_otros-cursos/42589_tesis-pregrado-postgrado-gerencia-publica-administracion-mercadeo-finanzas.html)

<http://taylor-rrhh.blogspot.com/2008/06/analisi-descripcin-y-clasificacin-de.html>

[http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento\\_estrategico/docs/biblioteca\\_y\\_enlaces/El\\_modelo\\_de\\_gestion.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estrategico/docs/biblioteca_y_enlaces/El_modelo_de_gestion.pdf)

<http://repositorio.maeug.edu.ec/bitstream/123456789/177/1/TESIS%20GUIDO%20PAUL%20FLORES%20S.pdf>

<http://winred.com/management/modelo-de-gestion-por-competencias-de-los-rrhh/gmx-niv116-con10980.htm>

[www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos-de-trabajo.shtml](http://www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos-de-trabajo.shtml)

<http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)

[www.monografias.com/trabajos27/quinta\\_disciplina/quinta\\_disciplina.shtml](http://www.monografias.com/trabajos27/quinta_disciplina/quinta_disciplina.shtml)

## ANEXOS

### ANEXO No. 1

#### ENCUESTA DE LA GESTION POR COMPETENCIAS A LOS SERVIDORES DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON SANTA ANA

Señor Servidor:

El presente cuestionario tiene por objetivo determinar si el personal del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana conoce las competencias que requieren los puestos.

La información que usted brinde será valiosa para la realización de este trabajo de investigación, por lo que se agradece su colaboración.

1.- Existe en la institución algún instrumento que le guíe en el cumplimiento de las actividades de su puesto?

Existe  
No existe  
Desconoce


2.- Cumplió usted con las siguientes fases cuando ingresó a la institución?

Concurso de Méritos y Oposición  
Selección por competencias  
Inducción al puesto  
Capacitación específica del puesto

SI	NO

3.- Para el cumplimiento de las actividades de su puesto debe emplear algunas competencias generales. Del siguiente listado de competencias ordénelas según la importancia que revisten de acuerdo a su opinión, siendo 1 lo más importante y 10 lo menos importante:

Capacidad de trabajo en equipo	
Capacidad de adaptación a situaciones y personas	
Orientación de servicio al cliente	
Iniciativa	
Capacidad de Aprendizaje continuo	
Orientación del trabajo a los resultados	
Conocimiento del entorno organizacional	
Empatía	
Construcción de relaciones con personas internas y externas de la institución	
Orientación y asesoramiento	

4.- Aquí se presentan una serie de competencias específicas relacionadas con su área de trabajo. Para cada una de ellas le solicito que indique cuán importante considera usted que el servidor adquiera esa competencia en su trabajo. Utilice los siguientes valores: 1= no importante; 2= poco importante; 3= medianamente importante; 4= sumamente importante; 5= indispensable

Conocimientos teóricos o conceptuales básicos del puesto	
Capacidad para generar nuevas ideas	
Criterio lógico, sentido común	
Capacidad de planificar y definir las metas de su gestión	
Monitoreo y control constante de sus actividades	
Capacidad de escuchar y comprender información oral	
Capacidad de leer y comprender información escrita	
Organización de la información	
Manejo de recursos materiales	
Manejo de programas informáticos	

5.- Utiliza usted las competencias descritas anteriormente en las actividades de su puesto?

Nunca/rara vez

A veces

A menudo

Muy a menudo/ siempre

6.- Se siente relacionado con las actividades inherentes al puesto que desempeña?

En alto grado

Medianamente

Muy poco

Nada

7. Cómo calificaría usted las instalaciones, espacio físico, herramientas y equipos del que dispone para el cumplimiento de su función?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Deficiente

8.- Por favor indique qué tal se ajustan las siguientes afirmaciones a su superior inmediato, donde:

- 1= Muy en desacuerdo
- 2= En desacuerdo
- 3= Neutral
- 4= De acuerdo
- 5= Muy de acuerdo

	1	2	3	4	5
Mi superior está al corriente de mi trabajo	<input type="checkbox"/>				
Mi superior monitorea y controla mi trabajo	<input type="checkbox"/>				
Mi superior tiene expectativas realistas sobre mis resultados	<input type="checkbox"/>				
Mi superior reconoce mi trabajo	<input type="checkbox"/>				
Mi superior me evalúa en forma justa	<input type="checkbox"/>				

9.- Por favor, valore su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos, en base a la

siguiente valoración:

1= Muy insatisfecho

2= Insatisfecho

3= Neutral

4= Satisfecho

5= Muy satisfecho

Flexibilidad en el horario  
Relación entre sueldo y resultados  
Oportunidad de ascenso  
Salario  
Seguridad en el trabajo  
Carga de trabajo  
Beneficios sociales  
Formación a cargo de la empresa

	1	2	3	4	5

10.- Cuáles son los aspectos más importantes que usted considera la institución debería brindarle para un mejor rendimiento laboral en el puesto?

Capacitación permanente  
Evaluación por lo menos 1 vez al año  
Ubicación de acuerdo a su perfil profesional  
Mejores sueldos  
Otros (especifique)


.....

**ANEXO No. 2**

**ENCUESTA DE SERVICIOS A LOS USUARIOS DEL GOBIERNO  
MUNICIPAL DEL CANTON SANTA ANA**

Este cuestionario tiene por objeto conocer la percepción del servicio que usted tiene del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana y del personal que realiza sus funciones. Su respuesta será de gran utilidad para este trabajo investigativo por lo que desde ya se le agradece la colaboración

1.- Con qué frecuencia acude al Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana a solicitar un servicio

- Una vez a la semana
- 1 vez al mes
- 2 veces al año
- 1 vez al año
- Nunca los he solicitado


2.- Por favor valore de 1 a 5 (donde 1 es pobre y 5 es excelente) los siguientes atributos del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana

- Bien organizado
- Calidad del servicio
- Orientado a satisfacer al usuario
- Profesionalismo de los servidores


3.- Basándonos en su experiencia, por favor valore de 1 a 5 (donde 1 es deficiente y 5 Excelente) los siguientes aspectos de la institución en la atención al cliente

- Rapidez en la atención
- Facilidad para contactar al funcionario
- Rapidez en la respuesta
- Conocimiento del asunto por parte de la persona que le atendió


Resolución del problema

4.- Cuál es su grado de satisfacción con el servicio que prestan los servidores del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana

Muy satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

Muy insatisfecho


5.- Valore de 1 a 5 la persona que le atendió en los siguientes aspectos

Fue Cortes

Fue Amable

Fue profesional

Fue Paciente

Fue eficiente

Se expresó en forma clara y fácil de entender


### ANEXO No. 3.

## METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Nombre de la Institución:	<input type="text"/>	(Ej: SENRES)
Puesto:	<input type="text"/>	(Ej: Analista de RRHH 1 )
Nivel:	<input type="text"/>	(Ej: Profesional)
Grupo Ocupacional:	<input type="text"/>	(Ej: Profesional 2 )
Rol del Puesto:	<input type="text"/>	(Ej: Ejecución de Procesos)
Unidad:	<input type="text"/>	(Ej: Gestión de RRHH )
Código:	<input type="text"/>	(Ej: 00.00.00.003)
Puntos:	<input type="text"/>	(Ej: 1.000 ptos.)
Grados:	<input type="text"/>	(Ej: Grado 14 )
Ámbito:	<input type="text"/>	(Ej: Grado 14 )

## MISIÓN DEL PUESTO



## CATÁLOGO DE ACTIVIDADES

No.	Actividades	F	CO	CM	Total	P.

## INTERFAZ DEL PUESTO

### Interfaz General del Puesto:

--

### Interfaz del Puesto por Actividad:

#### Actividades Esenciales


#### Interfaz


### CONOCIMIENTOS REQUERIDOS


--

--

--

### INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Instrucción:

--

Título Requerido:

--

Años de Estudio ( Pregrado ):

--

Años de Estudio ( Post Grado ):

--

Área de Conocimiento:

--

### EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de Experiencia:

Especificidad de la Experiencia:

Contenido de la Experiencia:

### DESTREZAS / HABILIDADES TÉCNICAS (ESPECÍFICAS)

ACTIVIDADES ESENCIALES

DESTREZAS

COMPORTAMIENTO  
OBSERVABLE

RELEVANCIA



#### ANEXO No. 4

### ESCALA DE REMUNERACIONES MENSUALES UNIFICADAS EMITIDAS POR EL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES

Registro Oficial No. 128 de 11 de Febrero del 2010		
Grupo Ocupacional Nivel Jerárquico Superior	Grado	RMU
Grado	10	6000
Grado	9	5760
Grado	8	5280
Grado	7	4805
Grado	6	4320
Grado	5	3600
Grado	4	2880
Grado	3	2400
Grado	2	2190
Grado	1	1920
Registro Oficial No. 133 de 20 de Febrero del 2010		
Grupo Ocupacionales de Carrera	Grado	RMU
Servidor Público 14	20	3360
Servidor Público 13	19	2815
Servidor Público 12	18	2505
Servidor Público 11	17	2345
Servidor Público 10	16	2190
Servidor Público 9	15	1930
Servidor Público 8	14	1670
Servidor Público 7	13	1590

Servidor Público 6	12	1340
Servidor Público 5	11	1150
Servidor Público 4	10	1030
Servidor Público 3	9	935
Servidor Público 2	8	855
Servidor Público 1	7	775
Servidor de Apoyo 4	6	695
Servidor de Apoyo 3	5	640
Servidor de Apoyo 2	4	590
Servidor de Apoyo 1	3	555
Servidor Público de Servicios 2	2	525
Servidor Público de Servicios 1	1	500

**Fuente:** Escala de Remuneración mensual unificada actualizada.\*Grupo Ocupacional Nivel Jerárquico Superior con Registro Oficial No. 128 **de 11 de Febrero del 2010 y Reg. Of. No. 133** de 20 de febrero del 2010

**ANEXO No. 5**

**POST ENCUESTA APLICADA AL SERVIDOR DE UN PUESTO DE TRABAJO**

1.- *El conocimiento de esta guía de trabajo por competencias, ha incidido en el desempeño de sus labores?*

*Si.....No.....*

2.- *En caso de que su respuesta en el punto anterior haya sido positiva, en el siguiente listado señale aquellos aspectos que usted considere mejorados, otorgando una puntuación de 1 a 3, donde 1 es en alto grado, 2 en mediano grado, 3 en menor grado*

*Conocimiento de las actividades que demanda el puesto .....*

*Seguridad en el desempeño del trabajo .....*

*Conocimiento de lo que se espera que haga .....*

*Qué aspectos se le van a evaluar en su desempeño .....*

3.- *La forma en que realiza actualmente sus labores en qué grado le causa satisfacción?*

*Alto ..... Mediano.....Bajo.....*

4.- *El tiempo de respuesta de las actividades de su puesto ante las demandas del usuario ha cambiado con la aplicación de este modelo?*

*Disminuido ..... Aumentado.....*