



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

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

“ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO POR COMPETENCIAS, DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE CHAMBO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2016.”

AUTOR:

CARGUA COELLO LUIS ISRAEL

RIOBAMBA – ECUADOR

2016.

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas, ha sido desarrollado por el Sr. Cargua Coello Luis Israel, cumple con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Juan Carlos Castillo Moya

DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Cargua Coello Luis Israel, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 11 de julio de 2016

Cargua Coello Luis Israel

C.I:060431685-1

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios, por condescenderme la vida para lograr mis metas, a mis padres Luis Cargua y Mariana de Jesús Coello, por siempre brindarme su apoyo y creer en mí y porque consiguieron formarme en base a ejemplos dignos de superación y entrega, gracias por ser unos padres extraordinarios, esta meta y este sueño no solo es mío, en gran parte es de ustedes, pues fueron ustedes quienes estuvieron incentivándome a superarme, en todo momento.

Como no dedicar este trabajo a mis hermanos, y sobre manera a ti, Linda Cargua, hermanita querida, tú quien siempre me has apoyado en todo, sin duda este logro también es tuyo, gratitud infinita.

A mis sobrinitas y amigos. Gracias por haber promovido en mí la esperanza de triunfar en la vida. Sin duda mis palabras no serán suficientes para agradecerles por todo lo hecho por mí, gracias los quiero.

ISRAEL

AGRADECIMIENTO

Gracias, al GAD Municipal de Chambo, a la Escuela Politécnica de Chimborazo, a la Escuela de Ingeniería de Empresas, a mis tutores, al Ingeniero Juan Carlos Castillo Moya y al Ingeniero Gerardo Luis Lara Noriega, por su paciencia, dedicación, motivación y criterio. Pues ustedes más allá de unos buenos docentes, se han convertido en amigos de los estudiantes. Gracias, han hecho fácil lo difícil.

Ha sido muy satisfactorio poder contar con su guía, ayuda y apoyo, en la realización de este trabajo. Sin ustedes este trabajo no hubiera sido fácil. Gracias por su buen criterio, admirable capacidad. Gracias a las personas que de una manera u otra, fueron parte de esta etapa de mi vida.

ISRAEL

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificado del Tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Gráficos.....	ix
Índice de Tablas.....	x
Índice de Cuadros.....	xi
Índice de Anexos.....	xii
Resumen Ejecutivo.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.2 Objetivo General:.....	5
1.3.3 Objetivos Específicos:.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 EMPRESA.....	7
2.2 QUÉ SON LOS RECURSOS HUMANOS:.....	7
2.3 LOS OBJETIVOS DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	13
2.4 IMPORTANCIA DE LOS RR.HH.....	13
2.5 LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS RRHH.....	14
2.6 ROTACIÓN DE PUESTOS.....	14
2.7 EL SISTEMA ARTESANAL.....	15
2.8 LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.....	15
2.9 EL ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS.....	15
2.10 CORRIENTE ACTUAL CIENCIA ORGANIZACIONAL.....	16

2.11	EL TRABAJO DE RECURSOS HUMANOS.....	16
2.12	MANUAL DE FUNCIONES	17
2.13	ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO	19
2.14	REQUERIMIENTOS PARA OCUPAR EL PUESTO:.....	22
2.15	DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO	23
2.16	QUE SON COMPETENCIAS.....	24
2.17	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	25
2.18	TIPOS DE COMPETENCIA LABORALES	25
2.19	INSTRUMENTOS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN	27
2.20	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	27
2.21	GESTIÓN POR COMPETENCIAS	28
2.22	CAPITAL HUMANO	28
2.23	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	28
2.24	TÉCNICAS DE SELECCIÓN	29
2.25	DETERMINACIÓN DE VARIABLES.....	30
2.26.	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	31
2.3	HIPÓTESIS	33
2.3.1	Hipótesis.....	33
2.3.2	Hipótesis Específicas	33
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		34
3.1	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	35
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	36
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
3.4	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	39
3.5	RESULTADOS	40
3.6	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	52
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		55
4.1	TITULO	55
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	55
4.2.1	Manual de Funciones	55
4.2.2	Modelos de Manual de Funciones.....	55
4.2.3	¿Cómo Elaborar un Manual de Funciones por competencias?	56
4.2.4	Pasos para realizar un Manual de Funciones	57
4.2.5	Matriz de competencias.....	57

4.2.6	Utilidad del Manual de Funciones por competencias	57
4.2.7	Determinar las competencias para la selección y para la capacitación	58
4.3	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LOS CARGOS GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHAMBO	66
	CONCLUSIONES	131
	RECOMENDACIONES.....	131
	BIBLIOGRAFIA.	132
	ANEXOS	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Hilo conductor Marco Teórico	6
Gráfico 2: Manual de funciones	18
Gráfico 3: Descripción de puestos de trabajo	19
Gráfico 4: Desarrollo del puesto de trabajo	21
Gráfico 5: Profesiograma.....	23
Gráfico 6: Puestos de trabajo	24
Gráfico 7: Hilo conductor marco metodológico	34
Gráfico 8: Descripción de puestos	42
Gráfico 9: Funciones designadas a su cargo	44
Gráfico 10: Funciones de acuerdo a su puesto de trabajo	45
Gráfico 11: Parte importante del GAD de Chambo.....	46
Gráfico 12: Desarrollo de la carrera profesional	47
Gráfico 13: Labores individuales o grupales	48
Gráfico 14: Ambiente laboral en la institución.....	49
Gráfico 15: Evaluación de desempeño	50
Gráfico 16: Capacitación dentro del sistema de trabajo	51
Gráfico 17: Chi Cuadrado.....	54
Gráfico 18: Organigrama Estructural del GAD Municipal del Cantón Chambo	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Técnicas de selección	29
Tabla 2: Variable Independiente	31
Tabla 3: Variable Dependiente	32
Tabla 4: Género	40
Tabla 5: Edad	40
Tabla 6: Área de trabajo.....	41
Tabla 7: Descripción de puestos	42
Tabla 8: Actualización del Manual de Funciones.....	43
Tabla 9: Funciones designadas a su cargo	44
Tabla 10: Funciones de acuerdo a su puesto de trabajo.....	45
Tabla 11: Parte importante del GAD de Chambo.....	46
Tabla 12: Desarrollo de la carrera profesional.....	47
Tabla 13: Labores individuales o grupales	48
Tabla 14: Ambiente laboral en la institución.....	49
Tabla 15: Evaluación de desempeño	50
Tabla 16: Capacitación dentro del sistema de trabajo	51
Tabla 17: Distribución del Chi Cuadrado	53
Tabla 18: Frecuencia observada	53
Tabla 19: Frecuencia Esperada	53
Tabla 20: Cálculo de Chi Cuadrado.....	54
Tabla 21: Tabla de Competencias.....	58

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Denominación del puesto Alcalde.....	66
Cuadro 2: Denominación del puesto Procurador Síndico	69
Cuadro 3: Denominación del puesto Asistente de Abogacía	71
Cuadro 4: Denominación del puesto Director de planificación	73
Cuadro 5: Denominación del puesto Secretario General	75
Cuadro 6: Denominación del puesto Comunicador Institucional	77
Cuadro 7: Denominación del puesto Subprocesos	79
Cuadro 8: Denominación del puesto Bibliotecaria	81
Cuadro 9: Denominación del puesto Medico general	83
Cuadro 10: Denominación del puesto Obstetrix	85
Cuadro 11: Denominación del puesto Técnico en sistemas	87
Cuadro 12: Denominación del puesto Comisario municipal	89
Cuadro 13: Denominación del puesto Policía municipal	91
Cuadro 14: Denominación del puesto Director financiero.....	93
Cuadro 15: Denominación del puesto Asistente Administrativo B	95
Cuadro 16: Denominación del puesto Jefe de contabilidad	97
Cuadro 17: Denominación del puesto Contador/a	99
Cuadro 18: Denominación del puesto Auxiliar de contabilidad	101
Cuadro 19: Denominación del puesto Analista de tributación.....	103
Cuadro 20: Denominación del puesto Tesorero.....	105
Cuadro 21: Denominación del puesto Jefe de rentas, avalúos y catastros	107
Cuadro 22: Denominación del puesto Recaudación	109
Cuadro 23: Denominación del puesto Proveedor.....	111
Cuadro 24: Denominación del puesto Guardalmacén.....	113
Cuadro 25: Denominación del puesto Director de obras públicas	115
Cuadro 26: Denominación del puesto Topógrafo	117
Cuadro 27: Denominación del puesto Dibujante	119
Cuadro 28: Denominación del puesto Fizcalizador	121
Cuadro 29: Denominación del puesto Promotor social.....	123
Cuadro 30: Denominación del puesto Registradora de la propiedad	125
Cuadro 31: Denominación del puesto Inscriptor del registro de la propiedad.....	127
Cuadro 32: Denominación del puesto Certificador del registro de la propiedad	129

Cuadro 33: Matriz de Consistencias.....	137
--	------------

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD.....	133
Anexo 2 Matriz de Consistencia.....	134
Anexo 3 Catálogo de Competencias Técnicas y Conductuales	134
Anexo 4 Evidencias Fotográficas	150
Anexo 5 Entrevista al Responsable del Área de Talento Humano	152

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación sobre “Actualización del Manual de Funciones y Descripción de puestos de trabajo por Competencias, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo, Provincia de Chimborazo, Período 2016”, tiene como objetivo mejorar la gestión operativa de los servidores GAD y ha sido desarrollado para superar problemas como la duplicidad de funciones, la incorrecta descripción de cada puesto de trabajo en base a sus competencias. Respecto a la modalidad de investigación se aplicó el enfoque cuantitativo – cualitativo. Para el desarrollo del presente Manual de Funciones se utilizó métodos analítico-descriptivo, inductivo –deductivo y bibliográfica-documental, como también información sobre la normativa del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). La propuesta se encamina a desarrollar una adecuada descripción de puestos de trabajo por competencias para la institución, constituyéndose en un aporte para mejorar la gestión operativa de sus servidores, además de conseguir un apropiado proceso de selección, para conocer sus capacidades y actitudes dentro del puesto de trabajo designado. Se concluye que no existe un adecuado diagnóstico de los diferentes puestos de trabajo dentro de la institución para identificar funciones y verificar responsabilidades de los colaboradores. Se recomienda acoger la actualización del manual de funciones pues esta permitirá una mejor captación de las tareas y responsabilidades que deben cumplir.

Palabras Clave: MANUAL DE FUNCIONES, DESCRIPCIÓN, PUESTOS, COMPETENCIAS, GESTIÓN, PROCESO, SELECCIÓN.

Ing. Juan Carlos Castillo Moya

DIRECTOR DEL TRIBUNAL

ABSTRACT

The present investigation poses a “Competence-based job description and responsibility handbook update of Decentralized Autonomous Government (DAG) of Chambo in Chimborazo Province in 2016”. It aims to improve its staff’s operating management and to avoid doing a task twice and describing competence-based job incorrectly. The quantitative - qualitative investigation was used. The analytical - descriptive, inductive - deductive and bibliography methods were used. Information of Organic Code for Territorial Organization, Autonomy and Decentralization (COOTAD) regulation was used as well. It poses to describe accurately competence-based job. In doing so, not only will its staff’s operating management be improved, but also the recruiting process so as to identify the staff’s skills. It is concluded that there is no an appropriate job diagnosis in the institution to identify and verify employees’ roles and responsibilities. It is recommended to apply the responsibility handbook update since it will improve the tasks and responsibilities.

Key words: RESPONSIBILITY, HANDBOOK, DESCRIPTION, JOB, COMPETENCES PROCESS, MANAGEMENT, RECRUITING.

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se plantea la actualización del manual de funciones y la descripción de puestos de trabajo por competencias del GAD Municipal de Chambo, que nos permitirá obtener una mejora en las gestiones operativas de sus colaboradores, mediante un proceso investigativo que nos permita analizar detenidamente las tareas para replantear soluciones óptimas en el funcionamiento que se emplean en cada una de las áreas.

El capítulo I, se basa en la presentación del **PROBLEMA**, la ubicación y la situación que se presenta en la institución, en este punto se hace énfasis a las causas y consecuencias del problema que se generan, además de las limitantes del estudio.

El capítulo II, presenta el **MARCO TEÓRICO**, se detalla la fundamentación teórica y legal que ampara el estudio del problema, las definiciones conceptuales del uso de términos que han sido empleados en el tema de desarrollo y la hipótesis a defender del proyecto.

El capítulo III, se trata sobre el **MARCO METODOLÓGICO**, se describe sobre la modalidad de la investigación ya sea esta cuantitativa o cualitativa de igual manera de los tipos de investigación, los métodos existentes para la realización del presente trabajo así como también la población y la muestra para la realización de las encuestas.

El capítulo IV, se habla sobre el **MARCO PROPOSITIVO**, en el mismo que se describe el título de la propuesta, el contenido de la misma y los pasos a seguir para darle el formato adecuado y conciso, así como también se le da sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El administrar el Recurso Humano es muy importante en todas las organizaciones de la actualidad, mediante él se alcanzan las metas y objetivos que se plantean las mismas ya sean públicas o privadas, por lo cual se debe reclutar y seleccionar a los mejores postulantes y asignarse a los puestos de trabajo adecuados para ellos. Éste es el objetivo de las descripciones de puestos, ya que a partir de ella permite a la organización conocer de mejor forma cada puesto y área de trabajo que la conforma y tener un óptimo desempeño de las personas en cada cargo asignado.

Cada empresa u organización es diferente y tiene características propias, por ello la descripción de puestos no puede ser estandarizada, a partir de esta observación se necesita de propios instrumentos de selección formulados que resulten a la medida, evitando así tener requerimientos que no se necesiten.

El Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Chambo cuenta con un manual de funciones desde el año 2013, puesto que en sesión ordinaria efectuada el día 27 de noviembre del 2013, el Consejo Municipal lo conoció, para ponerlo en vigencia y su última actualización se efectuó el 9 de junio del 2014.

Razón por la que se necesita una mejoría en el mismo y la aplicación según los puestos de trabajo necesario y existente en la actualidad dentro de la entidad, el presente proyecto de investigación se realizara en un periodo de 6 meses, correspondiente al año 2016, en el GAD municipal de Chambo.

Dentro del GAD de Chambo la Estructura Orgánica y sus funciones actuales no se encuentran apegadas a la ley, éste aspecto hace que la gestión dentro de la institución sea lenta y poco competitiva en la realización de sus funciones, afectando en la generación de obras y servicios que el municipio presta a la colectividad.

En cuanto a la especificación de actividades de cada puesto de trabajo no es clara, en ciertos casos existe duplicidad de las mismas ocasionando pérdidas de tiempo y de

recursos, en otros, hay ausencia de especificaciones necesarias que ningún puesto puede cubrir, consecuentemente ocasionando desmotivación en el personal y falta de articulación y coordinación entre las diferentes dependencias.

1.1.1 Formulación del Problema

¿En qué medida la actualización del Manual de Funciones y Descripción de Puestos de trabajo ayudará a la Gestión administrativa y operativa del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal de Chambo?

Preguntas directrices

- ¿Se debería analizar las funciones y responsabilidades laborales actuales de los servidores del GAD Municipal de Chambo?
- ¿Es necesario realizar un análisis laboral y/o ocupacional del puesto de trabajo de los servidores del GAD Municipal de Chambo y su eficiencia productiva?
- ¿Es necesario actualizar el manual de funciones y descripción de puestos de trabajo por competencias de los servidores del GAD Municipal de Chambo?

1.1.2 Delimitación del Problema

Delimitación del Objeto.

El objeto principal de la investigación es la elaboración, actualización de funciones y descripción de puestos de trabajo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo con el fin de mejorar la Gestión Administrativa.

Delimitación del Sujeto.

Para efectos de este estudio se ha tomado como unidad de observación al personal que labora actualmente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo.

Delimitación Espacial.

La presente investigación se realizará en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, Cantón Chambo ubicada en las calles 18 de Marzo y Sor Margarita Guerrero, Diagonal a la Iglesia del Cantón Chambo.

Delimitación Temporal.

El tiempo que se utilizará para la realización de esta investigación será de 6 meses comprendidos entre Noviembre del 2015 y Abril del año 2016

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto surge con el enfoque investigativo en las diversas necesidades que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Chambo, el tema que se ha elegido se considera muy importante puesto que con la actualización del Manual de Funciones cada empleado podrá desempeñar de mejor manera las actividades a ellos encomendadas

La Actualización del Manual de Funciones y descripción de puestos de trabajo por Competencias, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo, Provincia de Chimborazo, especificará con mayor claridad las tareas inherentes a cada uno de los puestos de trabajo en las diferentes unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, ayudará al recurso humano a cumplir sus objetivos y metas, además de realizar sus funciones de manera competitiva.

Por lo que indica la Constitución de la República, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, en sus artículos y entre otros, el GAD Municipal de Chambo, necesita actualizar el Manual de funciones y descripción de puestos de trabajo, con la finalidad de tener una fuente permanente de información para los servidores municipales a fin de que conozcan de manera clara y precisa la responsabilidad de cada puesto y la relación con otros puestos de la institución, para su desempeño eficiente.

Al actualizar el manual de funciones se especifica las responsabilidades que tiene cada funcionario en su respectivo cargo esto hace que su trabajo sea manejado con mayor responsabilidad y de mejor manera porque muchos de los colaboradores no saben todo lo que deben realizar o si no lo hacen empíricamente.

Para la investigación se cuenta con el apoyo de autoridades, funcionarios y servidores municipales; este instrumento mejorará la gestión institucional, orientado a la mejora de prestación de obras y servicios del GAD Municipal de Chambo en función de las demandas de sus usuarios internos y externos, alcanzar las metas y objetivos del municipio, mejoramiento de los servicios a la ciudadanía, y llegar a ser competitivos ante el colectivo social.

1.3 OBJETIVOS

1.3.2 Objetivo General:

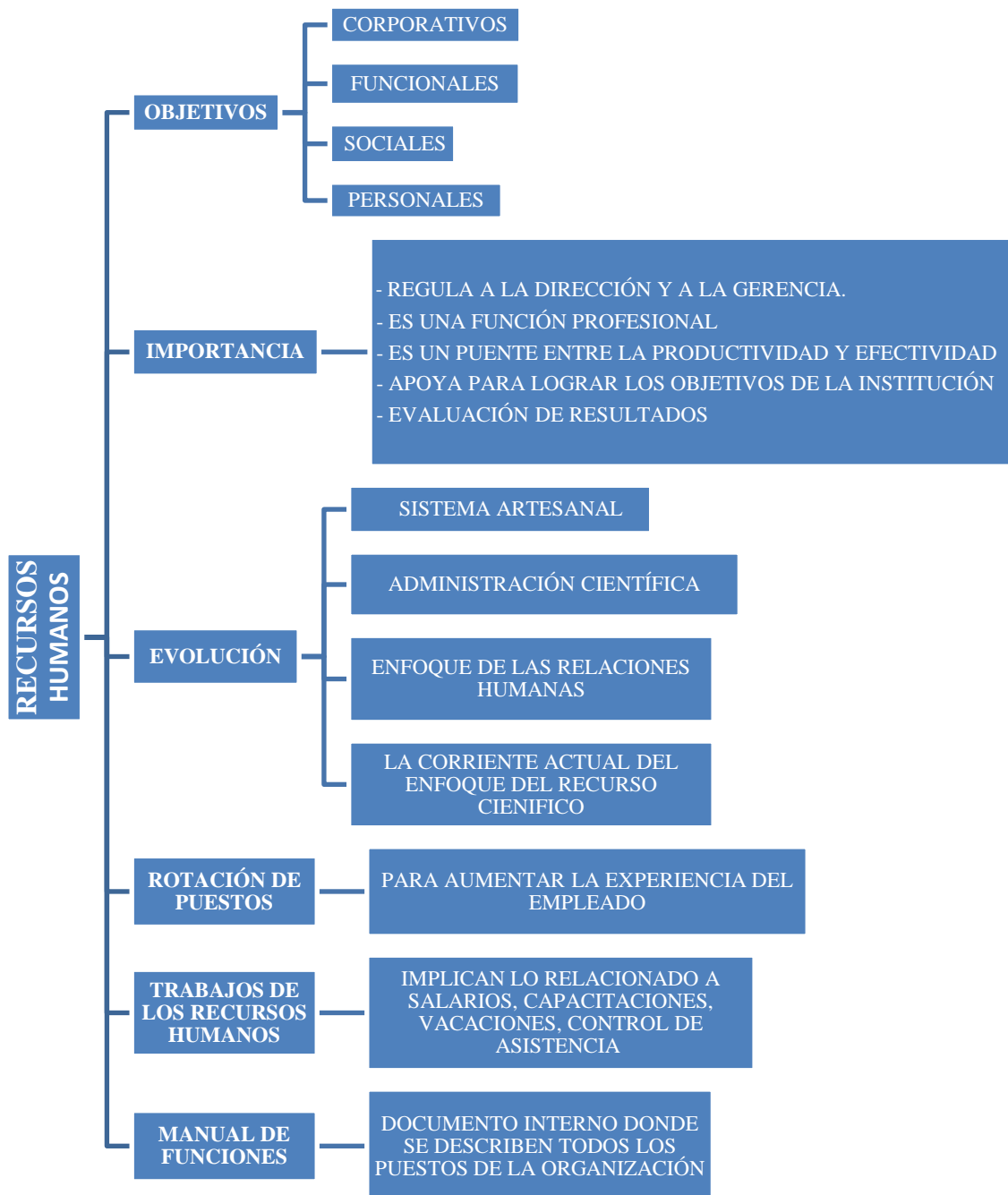
- Actualizar el manual de funciones y la descripción de puestos de Trabajo por competencias del GAD Municipal de Chambo para mejorar la gestión operativa de sus servidores.

1.3.3 Objetivos Específicos:

- Implementar el diagnóstico laboral con los servidores del GAD Municipal de Chambo, para identificar las actuales funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.
- Realizar un análisis laboral y/o ocupacional con los servidores del GAD Municipal de Chambo, para identificar las funciones y responsabilidades requeridas para cada puesto de trabajo y su respectiva competencia.
- Actualizar el manual de funciones y la descripción de los puestos de trabajo (descriptivo de funciones) en base a las competencias municipales en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD) para optimizar los procesos operativos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Gráfico 1: Hilo conductor marco teórico



Elaborado por: Luis Cargua

2.1 EMPRESA

“Las empresas u instituciones con actividades de investigación propias tienen usualmente más capacidad para reconocer y adoptar nuevas tecnologías en su área de servicios que aquellas del mismo sector sin investigación propia” (Pasola, 2003)

Según la revista (Los desafíos de la innovación en Chile, 1997) “la empresa innovadora es la que cambia, evoluciona, hace cosas nuevas, servicios y adopta, o pone a punto, nuevos procesos: innovación es atreverse e innovación es nacer cada día son buenos lemas.”

En el libro organización de empresas según (Rivera, 2010), la empresa “es entendida como disciplina de conocimiento. En concreto, la organización constituye aquella disciplina o teoría centrada en el estudio de las organizaciones humanas, además es un conjunto de proposiciones teóricas que estudian la naturaleza, estructura y funcionamiento de las organizaciones (sistemas y grupos humanos) y que intenta precisar las series de principios, rutinas, reglas y métodos por los que se desarrollan”

2.2 QUÉ SON LOS RECURSOS HUMANOS:

Los recursos humanos son la fuente de trabajo procedente de las personas y que son necesarias para llevar a cabo un proyecto o actividad. (Anónimo., 2013). Se puede entender que los Recursos Humanos de una Empresa es la parte más esencial del funcionamiento operativo y representa una función vital dentro de una Organización.

La mayor parte de los recursos humanos de una empresa está destinada a las tareas operativas y de servicios. Sin un recurso humano vital en el área laboral operativa, la función administrativa de una organización no podría generar ganancias que es el objetivo primordial de las empresas.

En Gestión y Administración de Empresas, los recursos humanos es el trabajo realizado por los trabajadores y con el que cuenta una organización para desarrollar su actividad. También es el nombre que recibe el departamento encargado de estos temas. En ocasiones aparece abreviado de la siguiente forma: 'RRHH'.

Se debe tener que los recursos humanos son importantes para cualquier institución puesto que gracias a ellos se pueden cumplir con los objetivos, metas proyectos o actividades.

2.2.1 Recursos Humanos de una Institución

Los recursos humanos de una Institución son todas aquellas personas con las que cuenta una organización. Puede ser personal de la Institución o colaboradores externos. Los recursos humanos en una Institución están compuestos por las capacidades, conocimientos y destrezas que puede aportar cada trabajador y que pueden desarrollarse de modo individual o como parte de un equipo de trabajo.

Este tipo de recursos son los que dan una identidad a la organización, ya que son los que forman la cultura de la empresa a través de factores como el tipo de comunicación y la motivación existentes.

Hay que considerar que los recursos humanos son parte importante con la que cuenta una organización pueden ser internos así como también externos, estos deben tener conocimientos y destrezas que aporten a la empresa.

2.2.2 Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos es el nombre de un Departamento existente en las grandes empresas y organizaciones dedicado a la gestión del personal. Entre sus tareas principales, destaca el proceso de selección y contratación del personal, el seguimiento y la formación permanente. En ocasiones también se encargan de la gestión de las nóminas y la relación con los representantes sindicales.

En el desarrollo de su tarea, el Departamento de Recursos Humanos debe tener en cuenta aspectos organizativos de la Institución y desarrollar un ambiente de trabajo en equipo. El Departamento de Recursos Humanos puede estar formado por uno o varios trabajadores, en función de las necesidades de cada Institución.

Uno de los entes importantes de toda institución es el Departamento de Recursos Humanos es muy importante para las instituciones ya que por medio del mismo se puede hacer selección de personal y contratar a los mejores colaboradores.

2.2.3 Administración de Recursos Humanos

“La administración de los recursos humanos es la tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de RH en el resultado final de análisis financiero de la empresa, la administración intenta obtener productividad adicional de los trabajadores, es en esta área donde los RH desempeñan verdaderamente una función significativa.” (Noe R. W., 2005)

La administración de recursos humanos es la gestión que se realiza para mejorar y aprovechar las capacidades y habilidades de los trabajadores de una empresa u Institución para aumentar el rendimiento, la calidad y la producción. Se relaciona con las funciones y tareas que se deben realizar y las relaciones existentes entre trabajadores y equipos de trabajo.

De un modo genérico, los objetivos de la administración y gestión de los recursos humanos se centran en aspectos sociales (relacionados, por ejemplo, con las relaciones que se establecen entre los trabajadores y la igualdad de oportunidades), aspectos corporativos (que afectan al rendimiento global de la organización con el propósito de ser eficaces), aspectos funcionales (relacionados con la eficiencia) y aspectos de carácter personal.

Se debe entender que al administrar de manera correcta los recursos humanos permitirá medir las habilidades y capacidades, puede mejorar el rendimiento de los mismos.

2.2.4 Planeación de los Recursos Humanos

“La planeación de recursos humanos (RPH) es el proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, este disponible cuando y donde se necesite. Las decisiones eficaces del proceso empleo comienza con la planeación de recursos humanos interna y externa de personal con los puestos vacantes pronosticados en la organización en un periodo específico” (Noe R. W., 2005)

La planeación de recursos humanos es el proceso en el que se analiza y determina la previsión de las necesidades relacionadas con los recursos humanos de una empresa u institución, en este tipo de necesidades se incluye la previsión de demanda de personal, en función de las necesidades de la organización a nivel global.

La planeación puede dar lugar, entre otros, a procesos de selección de nuevo personal y actividades formativas de reciclaje de los trabajadores.

Hay que considerar que hacer una planeación de los recursos humanos es necesario para poder saber cuándo se necesita contratar personal nuevo para la institución.

2.2.5 Definición de Recursos Humanos.

La definición de recurso es la acción y la consecuencia de recurrir. Entendiendo por recurrir, refugiarse en alguien debido a alguna necesidad o utilizar medios no comunes para conseguir un objeto; con respecto a una cosa es volver al lugar de donde salió; también es ir a un juez o autoridad con una determinada petición o demanda. Además es el conjunto de elementos que están disponibles para la resolución de una determinada necesidad o llevar adelante una institución.

En cuanto a la definición de humano es lo que pertenece al hombre. Por tanto esa locución se puede definir como el conjunto del personal dentro de una institución que está disponible para un fin concreto. También se aplica a los colaboradores o empleados en una organización y a quien realiza la función de desarrollar, emplear, adquirir y retener a quienes colaboran con una organización.

Recursos Humanos es la forma de recurrir a una persona para que cumpla un rol específico dentro de una institución, como se manifestó con anterioridad, es la parte fundamental de una institución o empresa ya que de él depende el crecimiento de la misma y sobre todo si es una entidad pública ya que en nuestro país se entiende que debe haber mayor eficiencia y eficacia en el desenvolvimiento institucional público.

Recursos Humanos se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para

desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

Las personas son la parte fundamental de una organización, y junto con los recursos materiales y económicos conforman el “todo” que dicha organización necesita. Es por esto que, en la mayoría de las empresas por ejemplo, se realizan exhaustivos análisis y evaluaciones a los candidatos que desean ocupar un puesto de trabajo en la institución u empresa convocante. Incluso, existen áreas dentro de la empresa destinadas a la gestión de los recursos humanos y profesionales especializados en esta disciplina, que abarca desde conocimiento legal de contrataciones hasta principios de psicología y desempeño actitudinal.

En síntesis, podemos decir que estas áreas se encargan de elegir al recurso humano más apropiado para la empresa, de acuerdo no sólo con sus habilidades y destrezas para desempeñar el trabajo requerido, si no también evaluando otras condiciones y actitudes personales que impacten o puedan impactar- de manera positiva en la organización: responsabilidad, emprendimiento, compañerismo, respeto, honestidad, transparencia, etc.

Claro que para esto, también la empresa u organización debe ofrecer buenas condiciones laborales: en principio, un correcto ambiente de trabajo que permita el desarrollo normal y cómodo de las actividades, y algunas otras condiciones que los futuros trabajadores siempre considerarán: posibilidades de progreso dentro de la organización, capacitación permanente, premios por logros, incentivos, entre otras cosas.

En este sentido, quienes están a cargo de gestionar el área de recursos humanos, en contacto permanente con las personas que trabajan en la organización, deben ser capaces de vincular las inquietudes de los trabajadores y los intereses de la empresa a fin de lograr un beneficio y equilibrio laboral hacia ambas partes.

Hay que tener en cuenta la importancia de las personas como motores impulsores dentro de la empresa en cuanto crecimiento y desarrollo, desde hace algunos años, diferentes universidades o centros de enseñanza superior han incorporado a su oferta académica

cursos, diplomados, o licenciaturas enteras destinadas al estudio del área de recursos humano (su sigla es RRHH) y la formación de profesionales idóneos para desenvolverse en dichas áreas dentro de organizaciones. Junto con el management, merchandising, marketing, comunicación corporativa y responsabilidad social empresarial, conforma el conjunto de las denominadas “ciencias empresariales”

2.2.6 Administración de Recursos Humanos

Definición de (Bayo & Merino, 2002) las personas que laboran en una empresa son uno de los activos más importantes de ésta, así como uno de los factores determinantes en su progreso. Por otro lado también menciona que las cualidades, actitudes y comportamiento de los empleados, en conjunto con otros factores, desempeñan un rol muy importante en la determinación del éxito de ésta.

La Administración de los Recursos Humanos son los activos más importantes con los que cuenta una empresa.

(DESSLER, 2000), define a la Administración de Recursos Humanos como “las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que se ocupa”.

De lo expuesto anteriormente los Recursos Humanos son el eje fundamental y determinante para el éxito o el fracaso de una determinada empresa Ya que dentro de una empresa el talento humano es el mejor aliado del éxito económico, y la solidez financiera.

(Rodríguez Valencia, 2002), por su parte dice que “actualmente la ARH es considerada una función completa que cuenta con herramientas propias y que en la mayor parte de los casos se encuentra integrada y depende de la dirección general” Señala que “su misión es contribuir a la modernización y desarrollo de la organización a través de un proceso de participación de los empleados en la búsqueda de compatibilidad de intereses generalmente divergentes: los de los propietarios y accionistas de la empresa por un lado, y los de los directores y empleados por el otro”.

Políticas de relaciones profesionales (definición del campo y términos de negociación y de la concentración, así como la relación con los sindicatos); políticas de actividades sociales y culturales (maneja entre otros aspectos las relaciones con las familias de los

empleados, a fin de lograr la integración y la lealtad de éstas hacia la empresa. Asimismo, ofrecen al empleado opciones de crecimiento y desarrollo fuera del espacio y tiempo laboral); políticas de manejo del tiempo y desarrollo de la adaptabilidad (su propósito es estimular la reacción constante de la empresa y sus empleados hacia el entorno)

La administración de recursos humanos ofrece al empleado opciones de crecimiento y desarrollo fuera del espacio y tiempo laboral así como también a estimular la reacción constante de la empresa.

2.3 LOS OBJETIVOS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los objetivos son los que guían la función de la administración de los recursos humanos

- a. **Objetivos corporativos:** (Cumplir las obligaciones legales, proporcionar prestaciones, relaciones entre el sindicato y la empresa) La función del departamento consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes mediante el apoyo y la asesoría que brinda.
- b. **Objetivos Funcionales:** (evaluación, planeación, ubicación selección). Cuando la administración del personal no se adecúa a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.
- c. **Objetivos sociales** Reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- d. **Objetivos personales** (evaluación, ubicación retroalimentación) Además de contribuir al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el Departamento de RRHH debe apoyar las aspiraciones empresariales.

2.4 IMPORTANCIA DE LOS RR.HH

La importancia de los recursos humanos en las empresas actuales se desglosa de la siguiente manera:

- Debe regular a la dirección y a la gerencia en relación con los aspectos humanos de la misma.
- Es una función profesional, integrada por personas dedicadas al desarrollo de los empleados de forma tal que sea satisfactorio para ellos y benéfico para la organización.
- El área de Recursos Humanos es un puente entre las necesidades de productividad de la organización y las necesidades de satisfacción de los empleados.
- Es un puente entre las necesidades de productividad y efectividad de la organización y las necesidades de satisfacción, desarrollo personal y de trabajo de los empleados.
- Es un área de apoyo para el logro de los objetivos de toda la organización.
- Evalúa en términos de resultados cuantificables al igual que todas las demás áreas.

2.5 LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS RRHH.

Se divide en cuatro fases:

1. El sistema artesanal
2. La administración científica
3. El enfoque de relaciones humanas
4. La corriente actual del enfoque del recurso humano científico

2.6 ROTACIÓN DE PUESTOS

“Es una forma de capacitación en el trabajo en la que los empleados cambian de un puesto a otros para aumentar su experiencia. Las tareas de nivel superior requieren con frecuencia esta amplitud de conocimientos. Los programas de capacitación rotatorios ayudan a los nuevos empleados a entender diversos puestos y sus interrelaciones. (Noe R. W., 2005)

“Las organizaciones emplean programas de capacitación rotatorios de primer ingreso. Las empresas consientes deben capacitar al personal para que este pueda trabajar de

forma rotatoria obteniendo beneficios potencias en las áreas de trabajo” (Noe R. W., 2005)

2.7 EL SISTEMA ARTESANAL

Desde los tiempos de Egipto y babilonia, el entrenamiento de las habilidades manuales fueron organizados para mantener suficiente cantidad de trabajadores artesanales.

Las escuelas de artesanía supervisaban la calidad en los métodos de producción y regulaban las condiciones de empleo de cada ocupación. Estaba regulado por un maestro y las personas entraban después de un periodo de aprendizaje.

El sistema artesanal se ajusta mejor a las necesidades de la industria doméstica (civil), ya que el maestro operaba bajo sus propias premisas.

2.8 LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

La revolución industrial y la producción en masa emergieron en el siglo XIX y comienzos del XX. Las tareas estaban subdivididas en pequeñas partes que podían ser realizadas por trabajadores no calificados.

Se volvió necesario para manejar todo el personal en la fábrica, tener una larga jerarquía de supervisores y gerentes. De allí surgió el enfoque científico quienes se preocupaban por las condiciones y el funcionamiento del trabajo. También crearon programas médicos de asistencia a los empleados y facilidades recreacionales.

2.9 EL ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS

Debido a los experimentos de Elton Mayo se descubrieron otros factores relacionados con el trabajo, lo que resulto en el movimiento de las relaciones humanas.

Se enfatizó el hecho que los empleados necesitan ser entendidos para que puedan sentirse satisfechos y productivos. Sin embargo esta idea de que sólo las relaciones humanas aumentarían la productividad.

2.10 CORRIENTE ACTUAL CIENCIA ORGANIZACIONAL

Investigadores de varias disciplinas de comportamiento como psicología, ciencias políticas, economía, sociología, comenzaron a estudiar las organizaciones. El enfoque de ciencia organizacional, estudia la organización total y no solo el individuo. Este movimiento combina algunos aspectos de las corrientes anteriores por los de ciencias conductuales.

2.11 EL TRABAJO DE RECURSOS HUMANOS

Las distintas actividades sobre las que se apoyan los recursos humanos implican lo relacionado a salarios, capacitaciones, vacaciones, control de asistencia y demás, así como también comprende a la cuestión sobre el ambiente laboral y las relaciones sociales laborales que se mantienen en este. La jurisdicción propia de los RRHH es el personal durante el tiempo de estos en la empresa, y las reglas e instrucciones a seguir para su administración están hechas en base a los principios de la administración empresarial.

Todo lo concerniente al trabajo tiene que ver con la Legislación Laboral y se lo puede encontrar en El Código del Trabajo, el cual nos da a conocer los derechos que tiene el trabajador frente al empleador, jornadas de trabajo, derecho a los décimos, derecho a las utilidades, seguridad social, y las formas como puede activar las acciones legales en contra del empleador o de los trabajadores según el caso pertinente.

El sector de recursos humanos es el único con la capacidad de comprender las necesidades de personal de la organización; y exige un determinado objetivo y la estrategia adecuada para alcanzarlo. La capacidad de comprender la meta empresarial y el recorrido necesario, de cuál es el mejor modo para lograrlo, para planificar y administrar una estructura la cual conecte a los recursos humanos con los que dispone una empresa. Esto implica a su vez gestionar teniendo en cuenta las habilidades, inteligencia, destrezas individuales, para alcanzar la meta organizacional y un desempeño sin conflictos o improductivo.

La capacidad de liderazgo es cuestión clave para los recursos humanos, ya que ésta se encuentra en el ámbito de la decisión que implica al personal humano. Así mismo es importante la capacidad comunicacional para mantener la organización y que buenas relaciones se establezcan entre el personal. Este punto es de suma importancia tanto para la relación entre el sector de recursos humanos y los demás sectores, como también para los empleadores y el resto de los empleados. De la capacidad de comunicación de los RRHH parte el buen trabajo en equipo, no hay posibilidad de buena coordinación en el trabajo sin relaciones estables y sin armonía laboral. Existen aportes que pueden realizarse desde el sector de recursos humanos que ayudan al clima laboral y a mantener un buen nivel de satisfacción personal de las personas que componen el grupo de trabajo.

Por ejemplo comunicarles a los empleados los resultados obtenidos y el aporte que ha realizado cada uno en particular destacando los aspectos positivos que posibilitaron la calidad del resultado del trabajo, crear condiciones donde cada uno de los empleados desarrolle al máximo su potencial, gratificar el esfuerzo personal con premios, reforzar el compromiso individual, plantear problemas intermedios para que sean solucionados como paso previo que establezca cierta base de unión, etc. Remarcar que los objetivos son alcanzados en grupo, que las relaciones e inconvenientes surgen y que hay un grupo especializado dedicado a otorgar apoyo y soluciones.

2.12 MANUAL DE FUNCIONES

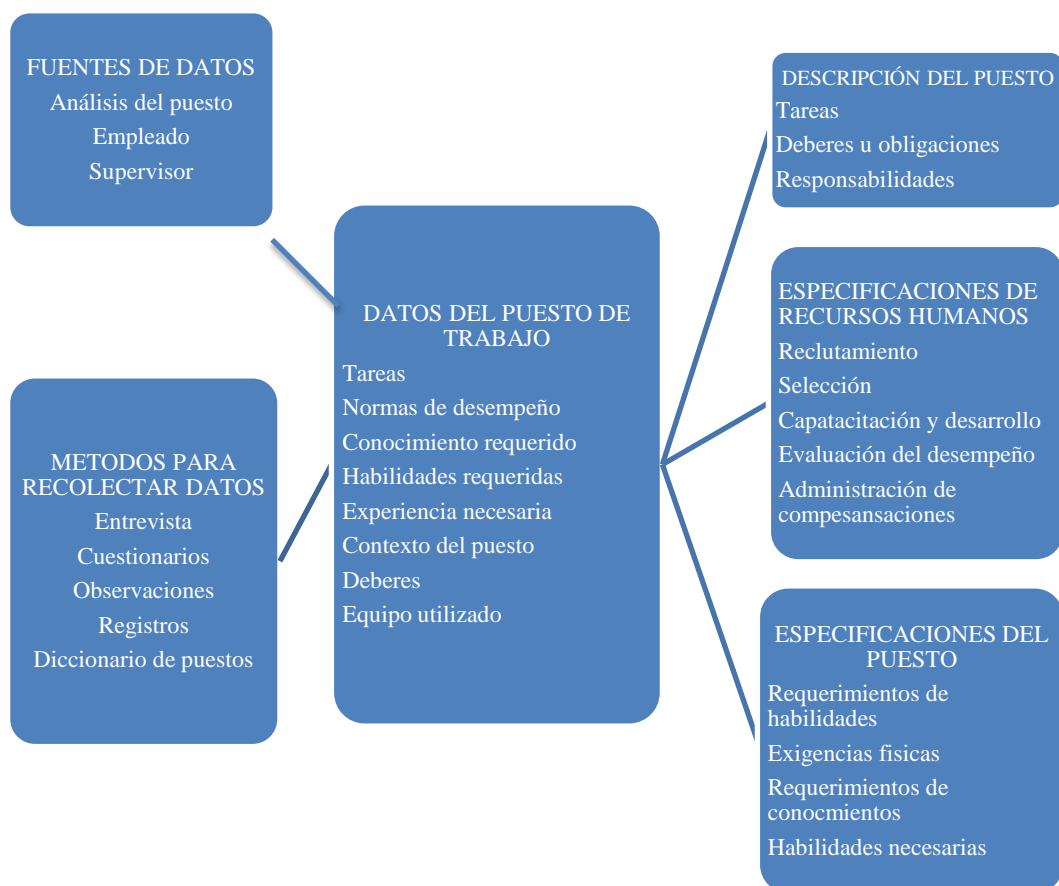
Es un documento interno donde se describen todos los puestos de la organización, estableciendo los requisitos y funciones. En el que se recopilan los descriptivos de puestos de todas las posiciones. (Alles, 2012).

Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en el que las tareas son efectuadas y que tipos de personas deben contratarse para esa posición. Cuando las compañías definen correctamente los puestos se facilitan otras tareas en relación con el área de Recursos Humanos, entre ellas las de reclutamiento y selección de nuevos empleados. (Alles, 2012)

El manual de funciones indica que hacer y cómo hacer el trabajo en función de cumplir con la planeación, aplicable al Recurso Humano, es decir misión, visión, objetivos, procedimientos para que éstos se cumplan con eficiencia y eficacia, después la organización, ejecución y control que dispone el proceso administrativo aplicada a la administración de personal. Para su desarrollo se tendrá en cuenta los manuales de procedimientos, reglamento de trabajo, manuales de operaciones y mantenimiento, análisis de cargos, valuación de cargos, análisis de carga laboral.

El manual de funciones es muy importante para todas las instituciones puesto que en el mismo se encuentra detallado todas las funciones que debe cumplir cada colaborador.

Gráfico 2: Manual de funciones



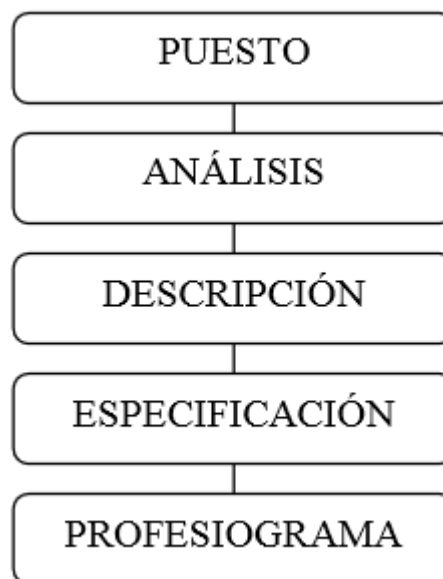
Elaborado por: Luis Cargua

2.13 ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

Los términos “Análisis de puestos de trabajo”, “Descripción de puestos de trabajo” y “Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo” son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual:

- **Análisis de puestos de trabajo:** procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.
- **Descripción de puestos de trabajo:** documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

Gráfico 3: Descripción de puestos de trabajo



Elaborado por: Luis Cargua

Es importante, también, aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el Análisis y descripción de puestos de trabajo:

- **Elemento:** Es la unidad mínima indivisible del trabajo.
- **Tarea:** Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
- **Función:** conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.
- **Obligación:** se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.
- **Puesto:** Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros".
- **Ocupación:** clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

Por las características del tema objeto de estudio se hace necesario adentrarnos un poco en los aspectos relacionados con puesto de trabajo a partir del análisis e interpretación de las definiciones encontradas en la literatura consultada.

Según (Pereda, 1993), "El análisis de puestos de trabajo se puede definir como el proceso mediante el cual se obtiene toda la información relevante a un trabajo determinado que pueda ser útil para un óptimo desempeño del mismo, tanto en lo que se refiere a la consecución de los objetivos y metas de la organización como a la seguridad, satisfacción y comodidad de los operarios".

La administración de recursos humanos se refiere a toda la información relevante a un trabajo determinado para la consecución de los objetivos y metas.

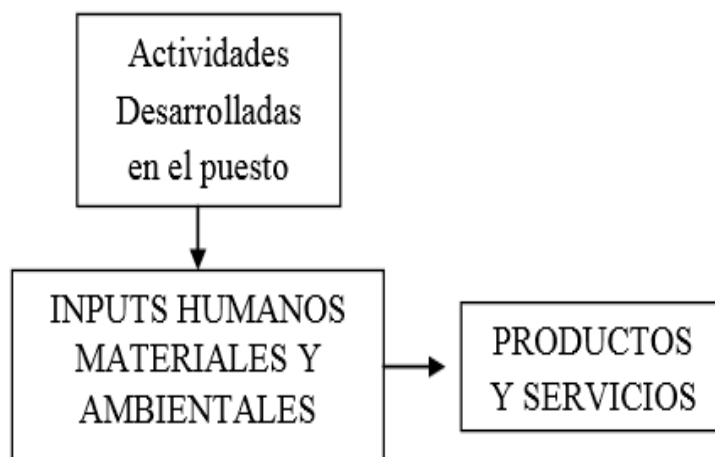
Según (Louart, 1994), puesto de trabajo no es más que: "punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que

se refiere a competencia, formación y remuneración. Comporta un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse".

El análisis que se realizó lleva a pensar que un puesto de trabajo es una posición en la que se necesita ciertas capacidades y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar.

Insistiendo un poco más en el puesto de trabajo, señalaremos que (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 1994)) presentan esta figura desde una perspectiva de proceso; es decir, inputs concurren en un puesto de trabajo para dar lugar a una serie de output.

Gráfico 4: Desarrollo del puesto de trabajo



Elaborado por: Luis Cargua

(CARREL, ELBERT, & HATFIELD, 1995) Señalan que es el "proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto".

- **La identificación del puesto:** Denominación exacta, lugar de trabajo, número de personas que ejercen el mismo cargo.
- **El objetivo del puesto:** La situación dentro del organigrama. Las responsabilidades del puesto.
- **Las relaciones:** relaciones en el seno de un equipo, animación, contactos, influencias sobre el trabajo de otros que no tienen relación de supervisión con el puesto que se describe y que es ejercida a través del intercambio de información o de opinión.

Las condiciones físicas de trabajo: descripción del lugar de trabajo, naturaleza del esfuerzo físico, riesgos posibles, así como las exigencias mentales inherentes al mismo. En cuanto a las exigencias mentales se consideran la concentración, reflexión, coordinación, juicio, discernimiento, etc., que el puesto requiera para el desarrollo de sus funciones, teniendo en cuenta tanto la frecuencia con que se los requiere cuanto la complejidad del razonamiento requerido.

2.14 REQUERIMIENTOS PARA OCUPAR EL PUESTO:

Deberán indicarse las condiciones mínimas que debería reunir el ocupante ideal del puesto que se describe los cuales no coincidirán necesariamente con los que posee el ocupante real del puesto, incluye:

- **Estudios:** Nivel mínimo y la especialidad de los estudios formales requeridos, se refieren a aquellos que se adquieren fuera de la empresa, con sus propósitos general y no necesariamente para un puesto específico.
- **Cursos de especialización:** Se especificaran aquellos cursos o actividades complementarias que proveen conocimientos particulares especializados y que se consideran necesarios para el cumplimiento de las tareas del puesto.
- **Experiencia previa y entrenamiento:** Se indicará el tiempo mínimo de trabajo como para una persona de características medias y con el nivel de estudios ya descrito, esté en condiciones de ejercer satisfactoriamente todas las funciones y salarios, pensiones de jubilación, primas, beneficios, posibilidades de promoción, cambios, desarrollo de carreras, En el profesograma se deben reflejar los siguientes aspectos:

- Nombre del cargo u ocupación
- Dirección de trabajo.
- Objetivos
- Responsabilidades
- Relaciones con otros puestos
- Calificación técnica
- Nivel de escolaridad requerido
- Habilidades y conocimientos requeridos
- Cualidades Físicas
- Sexo

Gráfico 5: Profesiograma

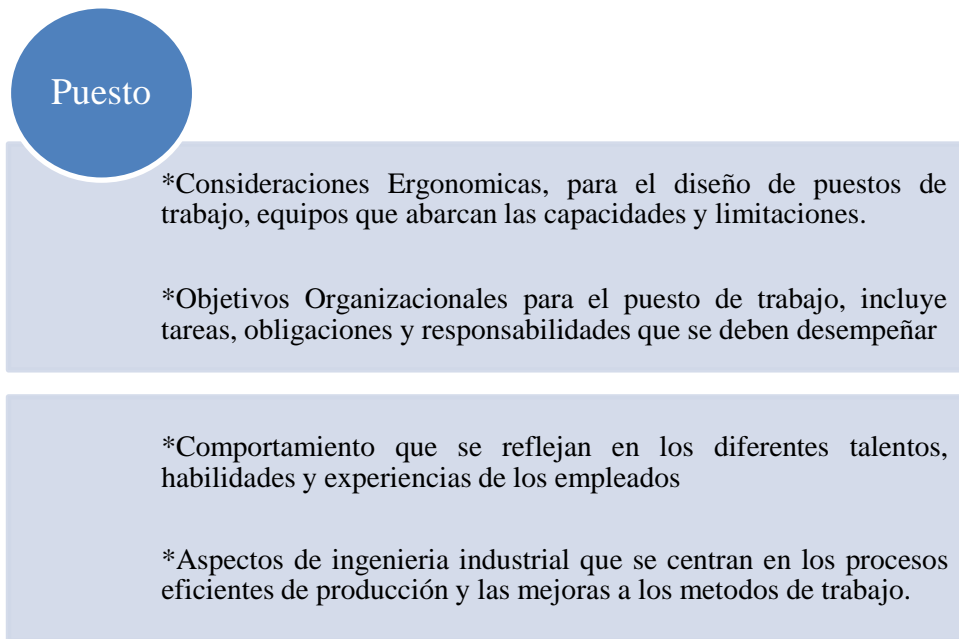


Elaborado por: Luis Cargua

2.15 DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO

Es la estructuración de las competencias con el objetivo de mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción laboral de los empleados.

Gráfico 6: Puestos de trabajo



Elaborado por: Luis Cargua

2.16 QUE SON COMPETENCIAS.

Una competencia laboral se podría definir como la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica.

La competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo. (GestioPolis, 2002)

La competencia laboral como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro. (GestioPolis, 2002)

El concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto. Los

cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las condiciones de vida en el trabajo, nos obligan a centrarnos más en las posibilidades del individuo, en su capacidad para movilizar y desarrollar esas posibilidades en situaciones de trabajo concretas y evolutivas, lo que nos aleja de las descripciones clásicas de puestos de trabajo. (Mertens, 2009)

2.17 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La descripción del puesto representan las obligaciones que tienen el trabajador con la empresa y para las organizaciones, ya que desde el punto de vista de los empleados se puede conocer mediante la capacitación constante, y el reporte continuo mediante escrito ya que esto puede reducir los malos entendidos entre jefes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto.

Las descripciones de puestos contiene tres partes: el nombre del puesto, la parte de identificación y una sección de obligaciones o funciones esenciales del puesto, al redactar estas descripciones es esencial utilizar enunciados concisos, directos y sencillos, se deben eliminar las palabras y frases innecesarias.

2.18 TIPOS DE COMPETENCIA LABORALES

2.18.1 Competencias laborales generales

Las competencias laborales generales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas. La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad.

Estas competencias son transferibles, es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva: la familia, la comunidad, la empresa; generan el desarrollo continuo de nuevas capacidades y son observables y medibles, lo cual significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona cuenta con ellas. En el

siguiente cuadro se presentan las principales características de las competencias laborales generales.

2.18.2 Competencias Laborales Específicas

Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el “conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis”. Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones.

2.18.3 Gestión

“Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad” (Manual de auditoria de gestion , 2001)

Según (Pany., 2005) en el libro de Auditoria Un Enfoque Integral, resaltan la gestión como un procedimiento el cual se adquiere, extiende o maneja una variedad de recursos fundamentales para el apoyo de los objetivos de la organización.

La gestión contribuye al alcance de objetivos, planeando actividades dentro de cada uno de los departamentos, de forma eficaz, ordenada, aprovechando los recursos racionalmente, con el objetivo que la organización pueda desarrollarse a los estatutos legales.

2.18.4 Control de Gestión

Según (Gorocica, 2014) estipula el control de gestión como la evaluación del grado que la empresa ha cumplido sus objetivos previstos en un periodo de tiempo, periódicamente y sistemática el cual deberá actuar de acuerdo a lo programado.

2.19 INSTRUMENTOS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN

La Contraloría General del Estado Ecuatoriano, en su (Manual de auditoria de gestion , 2001) establece las siguientes pautas sobre los instrumentos para el entendimiento, manejo y evaluación del control de gestión:

- a) **Índices:** Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- b) **Indicadores:** Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.
- c) **Cuadros de Mandos:** Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- d) **Graficas:** Representación de información (variaciones y tendencias).
- e) **Análisis comparativo:** Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- f) **Control Integral:** Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

Es necesario el uso de indicadores de eficiencia, eficacia, calidad, economía e impacto para el desarrollo de un buen control de los sistemas.

2.20 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

“La gestión del conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. Se puede concluir que la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos aplicados que permiten que el capital intelectual de una empresa aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades, con el objetivo final de generar ventajas competitivas y mejora continua” (Luis, 2006)

Esta teoría motiva a la decisión de administrar o gerencia a los operarios bajo un modelo que permita potenciarlos de manera integral. Una excelente alternativa es en base a la gestión por competencia incorporada en la empresa para el funcionamiento de las labores.

2.21 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

“Este tipo de gestión crea una estrategia para administrar los recursos humanos de una organización y alinearlos con la estrategia del negocio. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar – ganar, ya que es beneficioso tanto para la empresa como para sus colaboradores. (Martha, 2006)

La gestión por competencias es un diseño de gerenciamiento que permite evaluar las competencias, Las cuales son una herramienta que permite la introducción de principales procesos de cambio de la empresa y finalmente permite a la contribución de crear ventajas competitivas dentro de la organización.

2.22 CAPITAL HUMANO

En el libro Investment in man, según (SCHULTZ, 1963), hace referencia el concepto de la inversión en capital humano para explicar las diferencias de productividad y de salarios existente entre los individuos, así como algunos otros fenómenos macroeconómicos que no se explicaban convenientemente sin la consideración del capital humano. Es decir se recalca la vital importancia del capital humano.

Según (Sevilla, 2004) resumen, en definitiva, la aplicación más importante que se hace el capital humano tiene que ver con factores íntimamente vinculados con la tasa de crecimiento de la renta, el capital humano nació como una teoría explicativa de los diferenciales de productividad y de ingresos, en su versión microeconómica y del crecimiento económico.

2.23 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

Según “ (Chiavenato, 2002) la sección es “el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”

En general, el proceso de selección según a la cita posterior hace referencia a los siguientes puntos enfocados antes de elegir un aspirante que se encuentre apto para ser contratado:

- Establecer el perfil y necesidades.
- Reclutamiento
- Entrevista Inicial
- Pruebas técnicas y psicológicas
- Comprobación y antecedentes
- Entrevista en profundidad
- Examen físico
- Contratación

Una vez realizada la comparación entre las características exigidas por el cargo y las características ofrecidas por los candidatos, las personas encargadas de la selección no pueden imponer al órgano solicitante la aceptación de los candidatos aprobados en el proceso de comparación; solo deben prestar el servicio especializado, aplicar las técnicas de selección, y recomendar aquellos candidatos más adecuados al cargo.

2.24 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Según (Rodríguez, 2006) en el libro establece técnicas de selección de personal para la efectividad de una búsqueda y reclutamiento del candidato adecuado, las cuales se dividen en tres:

Tabla 1: Técnicas de selección

Pruebas profesionales	Permite a través de exámenes, cuestionarios o ejercicios prácticos de simulación los conocimientos característicos de una profesión.
Pruebas psicotécnicas	Se calculan generalmente a través de test, el potencial del candidato en cuanto a aptitud, rasgos de personalidad o capacidad. Algunos test son: de Aptitud y de Personalidad
Técnicas grupales	Se realizan a través de dinámicas en grupo, para evaluar el comportamiento del candidato dentro de un grupo, el cual se puede medir su grado de timidez, capacitación de liderazgo, negociación del candidato.

Elaborado por: Luis Cargua

EL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES

Mediante resolución No.mrl-2012-0021 expide la nueva escala de 20 grados.2.25
determinación de variables

GRUPO OCUPACIONAL	GRADO
SERVIDOR PÚBLICO DE SERVICIOS 1	1
SERVIDOR PÚBLICO DE SERVICIOS 2	2
SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 1	3
SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 2	4
SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3	5
SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4	6
SERVIDOR PÚBLICO 1	7
SERVIDOR PÚBLICO 2	8
SERVIDOR PÚBLICO 3	9
SERVIDOR PÚBLICO 4	10
SERVIDOR PÚBLICO 5	11
SERVIDOR PÚBLICO 6	12
SERVIDOR PÚBLICO 7	13
SERVIDOR PÚBLICO 8	14
SERVIDOR PÚBLICO 9	15
SERVIDOR PÚBLICO 10	16
SERVIDOR PÚBLICO 11	17
SERVIDOR PÚBLICO 12	18
SERVIDOR PÚBLICO 13	19
SERVIDOR PÚBLICO 14	20

Fuente: El ministerio de relaciones laborales

2.25 DETERMINACION DE VARIABLES

- **Variable independiente**

Manual de funciones y descripción de puestos de trabajo

- **Variable dependiente**

Gestión operativa de los servidores

2.26. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variable Independiente: Manual de funciones y descripción de puestos de trabajo

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores
Manual de funciones y descripción de puestos de trabajo: Permite llevar un control sobre las funciones que tiene el personal. Determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un documento que especifica requisitos para el cargo, e interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.	Control de las funciones del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento • Procedimientos
	Delimitación de campos de actuación y puestos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos • Límites • Campos
	Diseño, descripción y coordinación de puestos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades • Relaciones
	Coordinación y relación entre puestos de trabajo sus requisitos, interacciones, responsabilidades y funciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones • Requisitos • Responsabilidades • Funciones • CheckList

Tabla 2: Variable Independiente

Elaborado por: Luis Cargua

Variable Dependiente: Gestión operativa de los servidores

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores
<p>Gestión operativa de los servidores: Es un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos y objetivos operativos.</p>	Análisis de procesos y tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento • Eficiencia • Eficacia • Procedimientos
	Mejora continua interna de organizaciones	Circulo PDCA <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de mejora • procesos ineficientes
	Aumentar su capacidad productiva y/o operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento • Capacidad operativa • Frecuencia reclamos • Gravedad problemas
	Propósitos y Objetivos operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento

Tabla 3: Variable Dependiente

Elaborado por: Luis Cargua

2.3 HIPÓTESIS

2.3.1 Hipótesis

Ho: La actualización del manual de funciones y descripción de puestos de trabajo no permitirá mejorar la gestión operativa y optimizar la carga ocupacional de los servidores del GAD Municipal de Chambo.

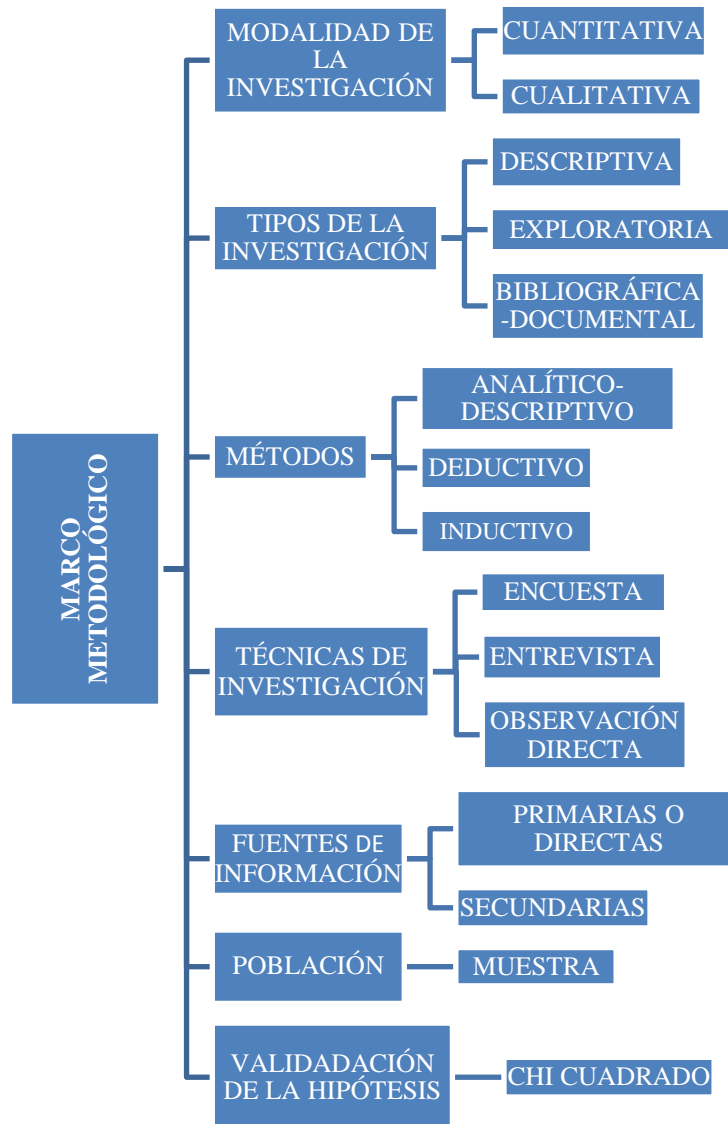
H1: La actualización del manual de funciones y descripción de puestos de trabajo permitirá mejorar la gestión operativa de los servidores del GAD Municipal de Chambo.

2.3.2 Hipótesis Específicas

- La Implementación de diagnóstico laboral con los servidores del GAD Municipal de Chambo, permitirá identificar claramente las actuales funciones y responsabilidades del puesto de trabajo que desempeña cada servidor.
- La Realización un análisis laboral y/o ocupacional con los servidores del GAD Municipal de Chambo, de acuerdo a las necesidades de los ciudadanos permitirá identificar las funciones y responsabilidades de los trabajadores de acuerdo a cada puesto de trabajo y su competencia.
- La actualización del manual de funciones y la descripción de los puestos de trabajo (descriptivo de funciones) en base a las competencias de los GADs Municipales en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD) permitirá perfeccionar los procesos operativos de los mismos y ayudará a mejor desempeño de los servidores y la realización de sus funciones al optimizar su carga ocupacional.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Gráfico 7: Hilo conductor marco metodológico



Elaborado por: Luis Cargua

3.1 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Investigación Cuantitativa

Las técnicas de la investigación cualitativa consisten en entrevistas de profundidad, grupos de enfoque (focus groups), análisis de metáforas, investigación de montajes y técnicas proyectivas. Dichas técnicas son administradas por un entrevistador analista altamente capacitado que analiza también los resultados, por lo cual éstos tienden a ser subjetivos. (Kanuk, 2005)

Se recurrió a la investigación cualitativa porque permitió obtener información más profunda y pormenoriza, mediante la entrevista efectuada, al jefe de personal.

La investigación cuantitativa es de índole descriptiva y la usan los investigadores para comprender los efectos de diversos insumos promocionales en el consumidor, dándoles así a los mercadólogos la oportunidad de “predecir” el comportamiento del consumidor. Este enfoque de investigación se conoce el positivismo, en tanto los investigadores del consumidor cuyo principal interés consiste en predecir el comportamiento de los consumidores se designan con el nombre de positivistas. (Kanuk, 2005)

Se manejó la investigación cuantitativa puesto que permitió predecir el comportamiento de los colaboradores del GAD, de continuar sin una información exacta en cuanto a la descripción de puestos y sus respectivas funciones.

Investigación Cualitativa

El diseño de la investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado, la presente investigación tendrá el enfoque cualitativo las misma que responde a las entrevistas realizadas, ayuda a la comprensión de fenómeno de estudio y sus características, también se enfoca cuantitativamente por que se realiza estadísticas de las encuestas realizadas a los involucrados.

Se utilizó la investigación cualitativa porque permitió obtener información profunda y detalla, puesto que nos asintió mediante la entrevista efectuada, misma que brindo información adicional y mayores datos de esta investigación.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación será de los siguientes tipos:

Investigación Descriptiva

Esta investigación nos permitió determinar las características, cualidades que describieron el problema en estudio, en un periodo temporal – espacial, es decir; nos ayudó a detallar de una manera clara de cómo fue y cómo se está presentando.

Investigación Exploratoria

Este nivel de investigación se caracteriza una metodología más flexible que puede lograr una mayor amplitud y dispersión y requiere de un estudio poco estructurado. Este conjunto de características encaminan a lograr desarrollar nuevos métodos.

Este tipo de investigación permitió generar hipótesis, reconocer las variables investigadas y resaltar el reconocimiento del problema investigado en un contexto particular.

Bibliográfica-Documental.- Pues será necesaria la recolección de información de diferentes libros, publicaciones, documentales, leyes y reglamentos.

La investigación bibliográfica sirvió para indagar información a través de documentos que permitió, apoyar a la investigación que se realizó, además de evitar emprender investigaciones ya realizadas y seleccionar un marco teórico.

Métodos, técnicas e instrumentos

Para obtener un criterio general para la elaboración del presente trabajo se utilizaran métodos y técnicas científicas para de este modo alcanzar los objetivos propuestos, así se tienen los siguientes métodos.

Método Analítico-Descriptivo

Este método permitió comprender la esencia de un todo, en base al análisis de las causas y los efectos de las variables que intervienen en la investigación para lograr el alcance de los objetivos.

Método Deductivo.

El método deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

Este método nos ayudó a llegar a conclusiones particulares. A partir leyes de aplicación universal de referencia, además de combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad.

Método Inductivo.

Es un método científico del que se obtuvo conclusiones generales, a partir de premisas particulares. El Método inductivo fue empleado como instrumento de trabajo, que al partir por los datos, se acabó llegando a la teoría.

Es por ello que el método inductivo, se asciende de lo particular a lo general y la secuencia metodológica propuesta es la siguiente:

1. Observación y registro de los hechos.
2. Análisis de lo observado.
3. Establecimiento de definiciones claras de cada concepto obtenido.
4. Clasificación de la información obtenida.
5. Formulación de los enunciados universales inferidos del proceso de investigación que se ha realizado.

Fuentes de Información

Para realizar el análisis de los capítulos se consideraron dos fuentes de información como son:

➤ **Fuentes Primarias (o directas)**

Son los datos obtenidos de primera mano por el investigador a través de una encuesta personal a la población, en este caso fue dirigido al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo.

➤ **Fuentes Secundarias**

Es información ya procesada, en este caso se buscó datos de la páginas Web del Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo para determinar la población, los ingresos y en libros, resúmenes, colecciones o listados de referencias, preparados en base a fuentes primarias.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

El tamaño del universo está definido por dos variables que son las demográficas que es el estudio de las características sociales de la población y de su desarrollo a través del tiempo y el nivel socio – económico (ingresos) de la Provincia de Chimborazo. Para el cálculo de la muestra se tomará en cuenta la población del GAD Municipal de Chambo, que es de 135 personas, estos datos nos servirá como referencia para el cálculo del tamaño de la muestra.

Diseño y cálculo estadístico de la muestra

Muestra

El tamaño de la muestra debe estimarse siguiendo los criterios que ofrece la estadística, y por ello es necesario conocer algunas técnicas o métodos de muestreo. El método de muestreo utilizado para estimar el tamaño de una muestra depende del tipo de investigación que desea realizarse y, por lo tanto, de las hipótesis y del diseño de investigación que se hayan definido para desarrollar el estudio.

Estimación de parámetros

La estimación de los parámetros se trata del cálculo aproximado del valor de un parámetro en la población, utilizando la inferencia estadística, a partir de los valores observados en la muestra estudiada. Para el cálculo del tamaño de la muestra en una estimación de parámetros son necesarios conocer el intervalo de confianza, variabilidad del parámetro, error, nivel de confianza, valor crítico y valor α . Estimación de una proporción.

Los datos obtenidos para la realización de esta investigación dan como población 130 empleados del GAD de Chambo de la cuales se tomó una muestra de 100 personas, porque al no contar con una población extensa no es necesario la realización de una fórmula.

3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para la elaboración del proyecto de actualización de funciones y descripción de puestos de trabajo por competencias del GAD Municipal de Chambo se consideraron algunas técnicas de investigación para recolectar la información correcta y oportuna.

➤ Encuesta

La encuesta que se aplicó al personal que laboran en el GAD Municipal de Chambo debe fue cuidadosamente planeada.

Es muy importante que los datos que se conocieron respecto a las funciones y puestos de trabajo se traduzcan a preguntas claras, concretas, breves y arrojen la información que busca para tal motivo, es conveniente evaluar el mercado a través de la encuesta para obtener información. (Rafael Alcaraz Rodríguez; 2006).

➤ Entrevistas

Contacto con una persona o grupo de personas con el objeto de obtener más información sobre un producto, material promocional o concepto. Este instrumento nos

permitió tener una visión más amplia de las oportunidades de mejora que actualmente necesita el GAD Municipal de Chambo.

3.5 RESULTADOS

Luego del proceso de recolección de información a través del método de encuesta y posteriormente con la utilización de la herramienta estadística Chi-Cuadrado, con el objetivo de mejorar la gestión operativa de sus servidores.

En resumen se representan los Números de la población encuestada de acuerdo a género, edad y área de trabajo, así:

Tabla 4: Género

Género	Número	Total
Masculino	67	100
Femenino	33	

Elaborado por: Luis Cargua

Tabla 5: Edad

Edad	Número	Total
Menos de 20	3	100
21-30	42	
31-40	36	
Más de 40	19	

Elaborado por: Luis Cargua

Tabla 6: Área de trabajo

Área	Número	Total
Planificación	15	100
Financiero	12	
Administrativo	25	
Gestión de proyectos	12	
Obras públicas	36	

Elaborado por: Luis Cargua

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de tablas y representaciones gráficas, los cuales para un mejor entendimiento se encuentran conformadas pregunta por pregunta con cada uno de sus resultados alcanzados de la aplicación realizada.

1.- ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Chambo tiene una descripción de puestos?

Tabla 7: Descripción de puestos

Opción	Total	Porcentaje
SI	97	97
NO	3	3

Fuente: A partir de encuestas realizadas

Investigador: Luis Cargua

Gráfico 8: Descripción de puestos



Fuente: A partir de encuestas realizadas

Investigador: Luis Cargua

Análisis

De acuerdo a la encuesta realizada el 97% de la población expresa que el GAD de Chambo posee una descripción de puestos, mientras que el 3% de los encuestados manifiesta que desconoce que exista una descripción de puestos en el interior de dicha entidad.

Interpretación

Casi el total de los empleados encuestados manifiesta que conoce de la descripción de puestos en el interior del GAD de Chambo, dejando constancia que ha habido una excelente información en el interior de la institución.

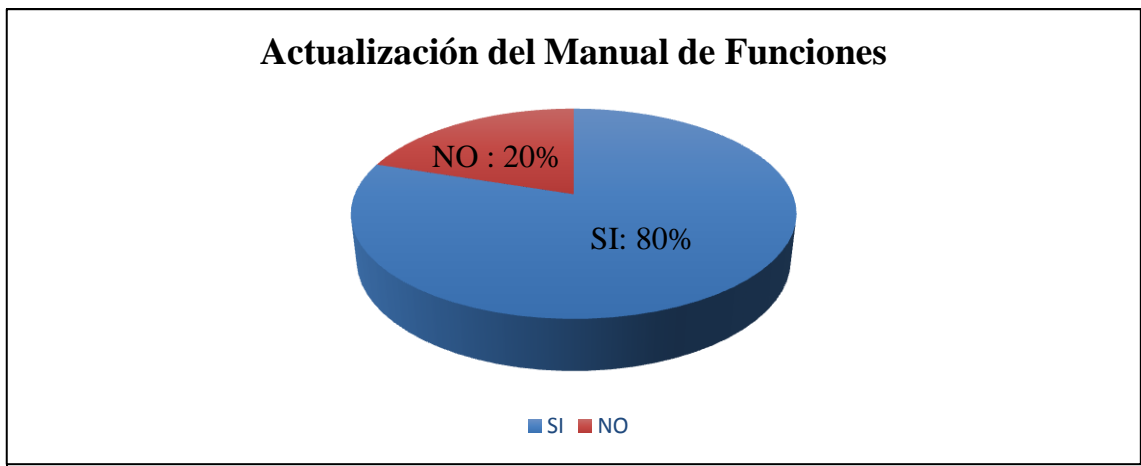
2.- ¿Considera que se debe realizar una actualización al manual de funciones?

Tabla 8: Actualización del Manual de Funciones

Opción	Total	Porcentaje
SI	80	80%
NO	20	20%

Fuente: A partir de encuestas realizadas

Investigador: Luis Cargua



Fuente: A partir de encuestas realizadas

Investigador: Luis Cargua

Análisis

En base a la encuesta realizada el 80% de los consultados manifestó que se debe realizar la actualización del Manual de Funciones, por el contrario un 20% de las personas encuestadas no lo considera de la misma forma.

Interpretación

Un por porcentaje significativo de trabajadores y/o empleados en el interior del GAD de Chambo manifiesta que se debe cumplir un proceso de actualización del manual de funciones, para de acuerdo a esto conocer las competencias que le corresponden en su puesto de trabajo.

3.- ¿Ud. considera que cumple a cabalidad con las funciones designadas a su cargo?

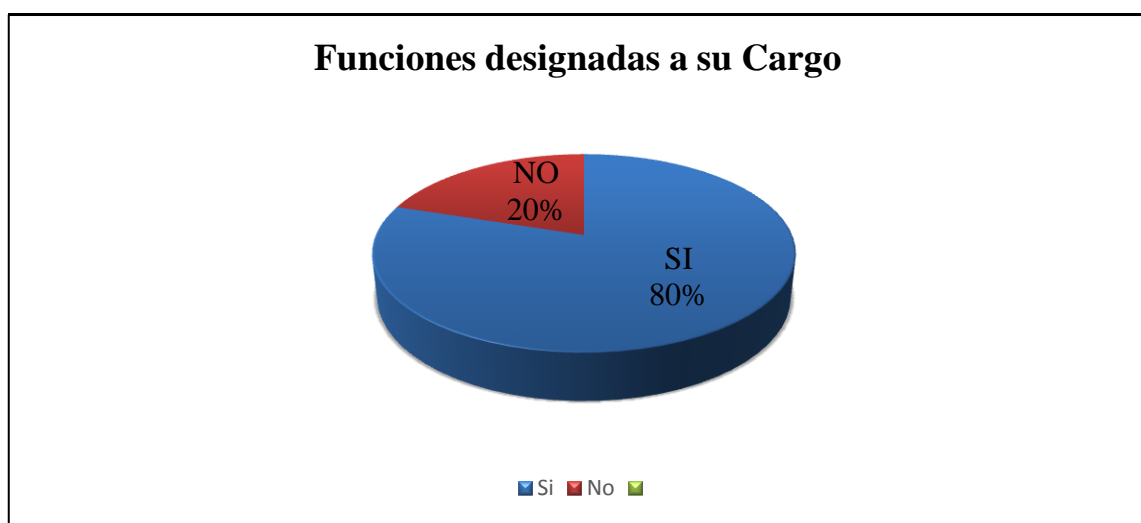
Tabla 9: Funciones designadas a su cargo

Opción	Total	Porcentaje
SI	80	80%
NO	20	20%

Fuente: A partir de encuestas realizadas

Investigador: Luis Cargua

Gráfico 9: Funciones designadas a su cargo



Fuente: A partir de encuestas realizadas

Investigador: Luis Cargua

Análisis

Del total de las 100 personas encuestadas el 80% de los empleados manifestaron que cumplen a cabalidad con las funciones designadas a su cargo, mientras que el 20% manifestó que no cumple cabalmente sus funciones.

Interpretación

La gran mayoría de los trabajadores cumple a cabalidad con las funciones a su cargo, es decir que existe un empoderamiento y compromiso en lo referente a sus responsabilidades en sus respectivas áreas de trabajo, por otro lado existe un mínimo de personas con la falta de seriedad y competencia en sus deberes para con la institución, cosa que deberá ser corregida en el menor tiempo posible.

4.- ¿Considera Ud. que las funciones que está realizando, está de acuerdo a su puesto de trabajo para el cual fue contratado?

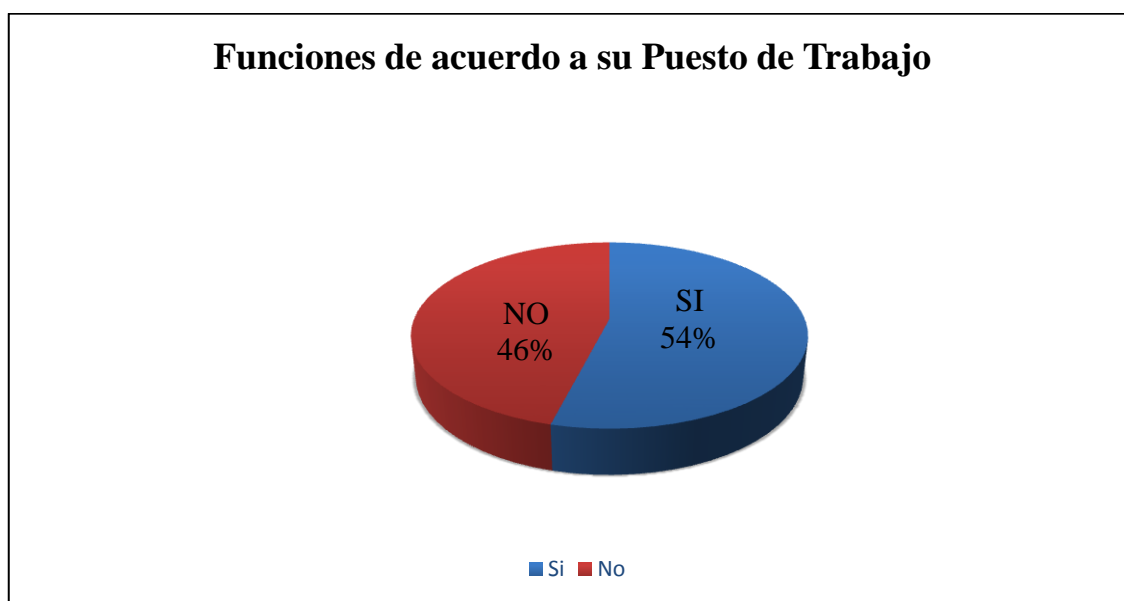
Tabla 10: Funciones de acuerdo a su puesto de trabajo

Opción	Total	Porcentaje
SI	54	54%
NO	46	46%

Fuente: A partir de encuestas realizadas

Investigador: Luis Cargua

Gráfico 10: Funciones de acuerdo a su puesto de trabajo



Fuente: A partir de encuestas realizadas

Investigador: Luis Cargua

Análisis

Del total de las 100 personas encuestadas el 54% de los empleados manifestaron que se encuentran realizando las funciones de acuerdo a su puesto de trabajo para el cual fue contratado, mientras que el 46% de los encuestados manifestó que no está realizando las funciones respectivas de su puesto de trabajo.

Interpretación

La inadecuada asignación de funciones o asignación del trabajo ha llevado a confundir tareas, metas y labores que se deban desarrollar en el GAD de Chambo, generando posiblemente malestar y conflictos internos entre los colaboradores incidiendo de manera negativa en el correcto desenvolvimiento de la institución.

5.- ¿Se considera parte importante del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Chambo?

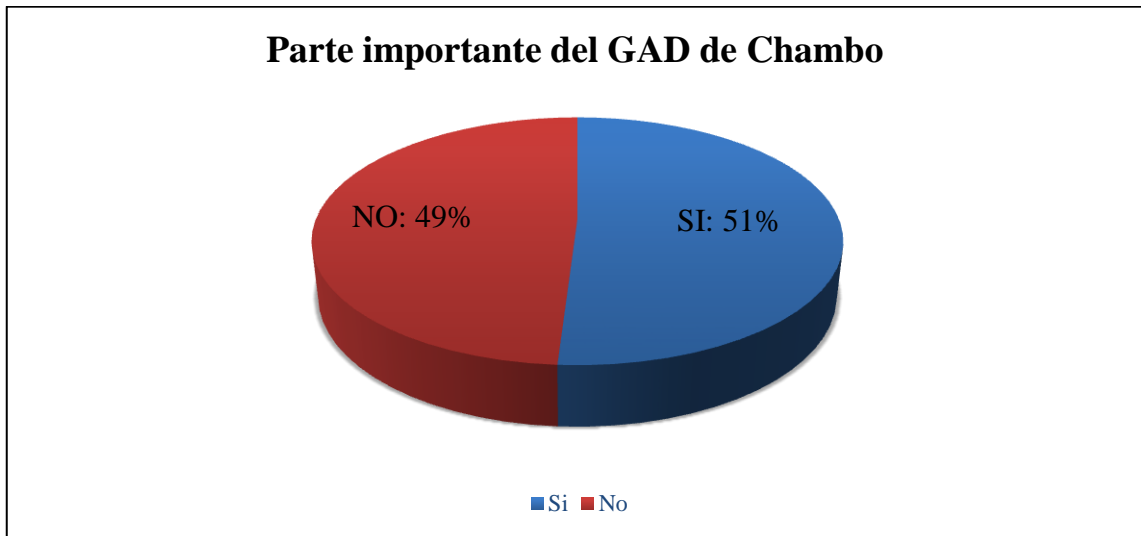
Tabla 11: Parte importante del GAD de Chambo

Opción	Total	Porcentaje
SI	51	51%
NO	49	49%

Fuente: A partir de encuestas realizadas

Investigador: Luis Cargua

Gráfico 11: Parte importante del GAD de Chambo



Fuente: A partir de encuestas realizadas

Investigador: Luis Cargua

Análisis

Del total de las encuestas el 51% de los empleados manifestaron que se consideran parte importante del GAD de Chambo, mientras que el 49% de los encuestados manifestó todo lo contrario al referirse que no se siente parte integral ni importante en dicha organización.

Interpretación

La desidia por parte del GAD de Chambo con la mitad de los encuestados marca un punto de inflexión que deteriora el clima organizacional generando un ambiente de malestar y conflictos dejando entrever el desinterés de la alta directiva para con sus colaboradores.

6.- ¿El esfuerzo que Ud. realiza en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Chambo le ayuda al desarrollo de la Carrera Profesional?

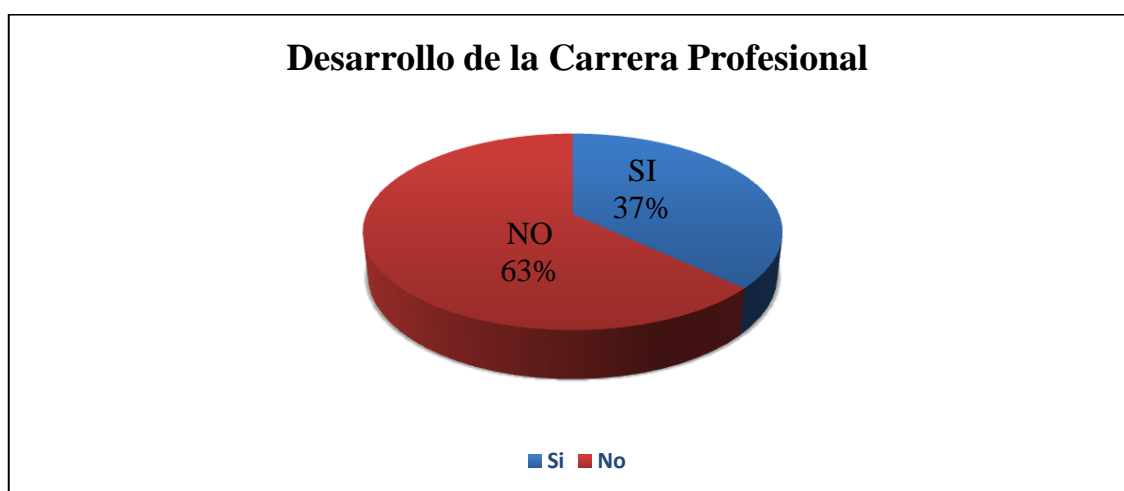
Tabla 12: Desarrollo de la carrera profesional

Opción	Total	Porcentaje
SI	37	37%
NO	63	63%

Fuente: A partir de encuestas realizadas

Investigador: Luis Cargua

Gráfico 12: Desarrollo de la carrera profesional



Fuente: A partir de encuestas realizadas

Investigador: Luis Cargua

Análisis

A partir de las encuestas realizadas el 63% de los empleados manifestaron que su esfuerzo realizado en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Chambo no le ayudará al desarrollo de su carrera profesional, mientras que el 37% de los encuestados manifestó todo lo contrario al referirse sentirse en proceso de desarrollo tanto profesional como personal.

Interpretación

Al encontrarse inconformidad en la mayoría de empleados que no perciben su trabajo como un avance sino como un obstáculo profesional, se insiste en lo anterior acotado, el ambiente y el clima laboral fomentan el desaliento y la desmotivación laboral y personal en cualquier empresa.

7.- ¿Las labores que Ud. realiza son individuales o grupales?

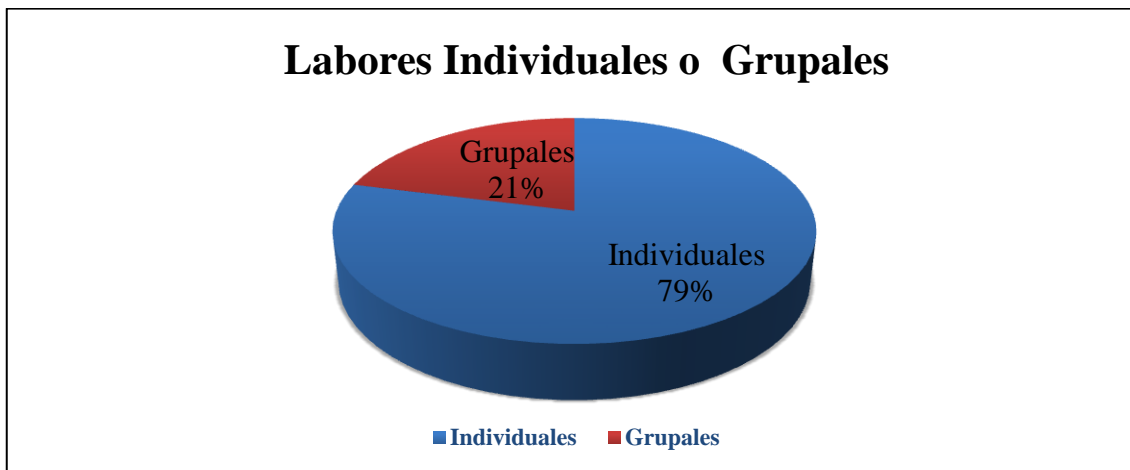
Tabla 13: Labores individuales o grupales

Opción	Total	Porcentaje
Individuales	79	79%
Grupales	21	21%

Fuente: A partir de encuestas realizadas

Investigador: Luis Cargua

Gráfico 13: Labores individuales o grupales



Fuente: A partir de encuestas realizadas

Investigador: Luis Cargua

Análisis

A partir de las encuestas realizadas el 79% de los empleados manifestaron que las labores que realizan se las ejecuta de manera individual, mientras que el 21% de los encuestados reconoció que realiza las actividades de manera grupal.

Interpretación

Un porcentaje considerado de empleados supieron manifestar que su trabajo realizado es de manera individual ya que estas son disposiciones por parte del GAD y que las laborales grupales son realizadas por un cierto número de empleados.

8.- ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en la Institución?

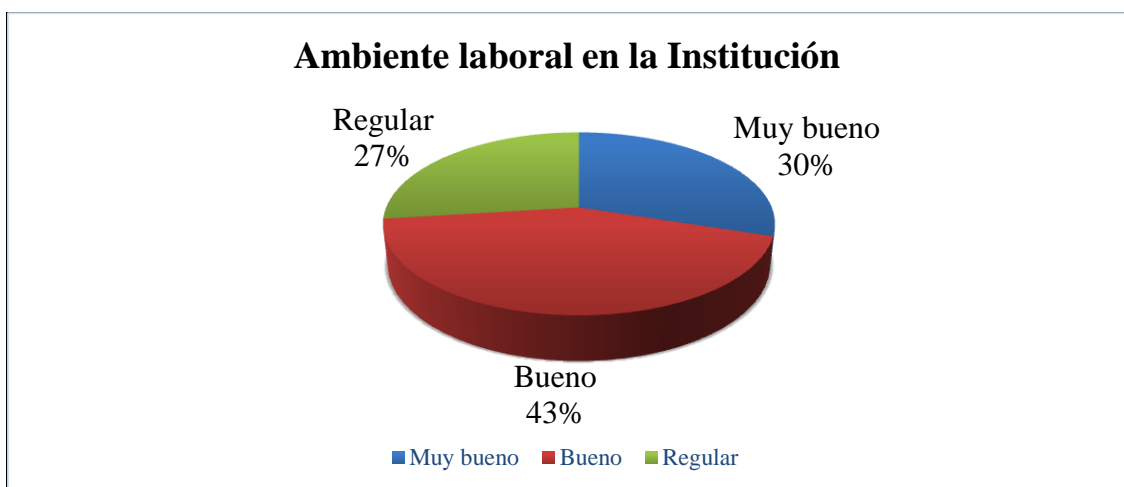
Tabla 14: Ambiente laboral en la institución

Opción	Total	Porcentaje
Muy bueno	30	30%
Bueno	43	43%
Regular	27	27%
	100	100%

Fuente: A partir de encuestas realizadas

Investigador: Luis Cargua

Gráfico 14: Ambiente laboral en la institución



Fuente: A partir de encuestas realizadas

Investigador: Luis Cargua

Análisis

Del 100% personas encuestadas un 43% supo manifestar que el ambiente de trabajo es bueno, mientras que un 30% de los encuestados reconoció que el ambiente de trabajo es muy bueno, finalmente el 27% de las personas encuestadas dijo que su ambiente de trabajo es regular.

Interpretación

Una gran parte de empleados se sienten conformes con su ambiente de trabajo, pero no hay que dejar de un lado a los empleados que demuestran su inconformidad en su trabajo porque tanto empleado como empleadores deberían tener una buena relación laboral para fomentar un buen ambiente de trabajo.

9.- ¿Se realiza una evaluación de desempeño dentro de su trabajo?

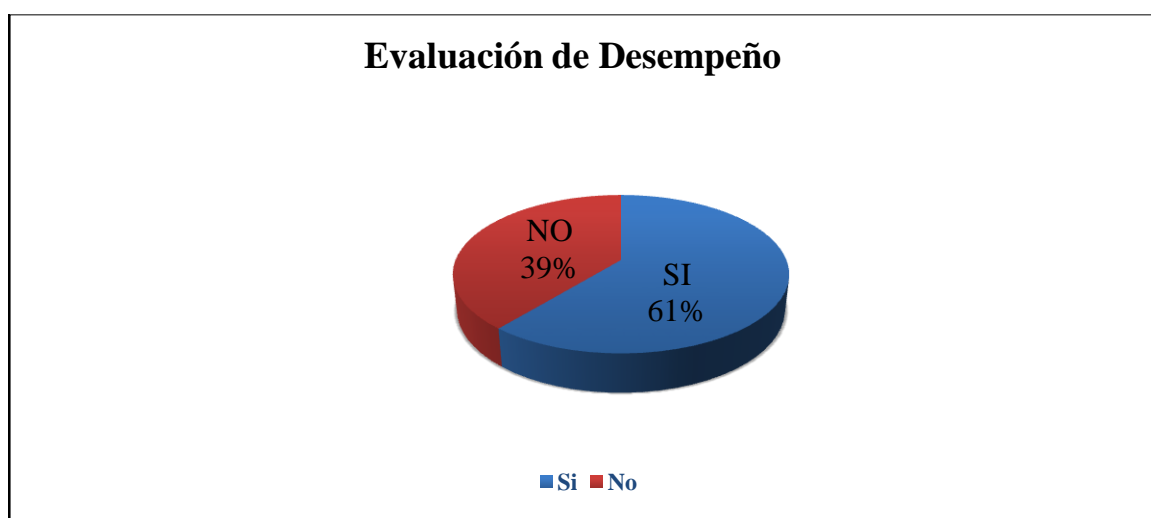
Tabla 15: Evaluación de desempeño

Opción	Total	Porcentaje
SI	61	61%
NO	39	39%
	100	100%

Fuente: A partir de encuestas realizadas

Investigador: Luis Cargua

Gráfico 15: Evaluación de desempeño



Fuente: A partir de encuestas realizadas

Investigador: Luis Cargua

Análisis

Del total de las personas encuestadas un 61% manifestó que si se realizan evaluaciones de desempeño dentro de su trabajo, mientras que un 39% reconoció que no se realizan evaluaciones.

Interpretación

Un alto porcentaje de empleados encuestados reconoció que si se realizan evaluaciones dentro de su puesto de trabajo las mismas que sirven para medir el índice de su empeño dentro de su lugar de trabajo asignado, un número inferior de empleados sienten inconformidad por no ser evaluados para medir su capacidad dentro de su trabajo.

10.- ¿Cuándo se produce algún cambio en el sistema de trabajo se capacita?

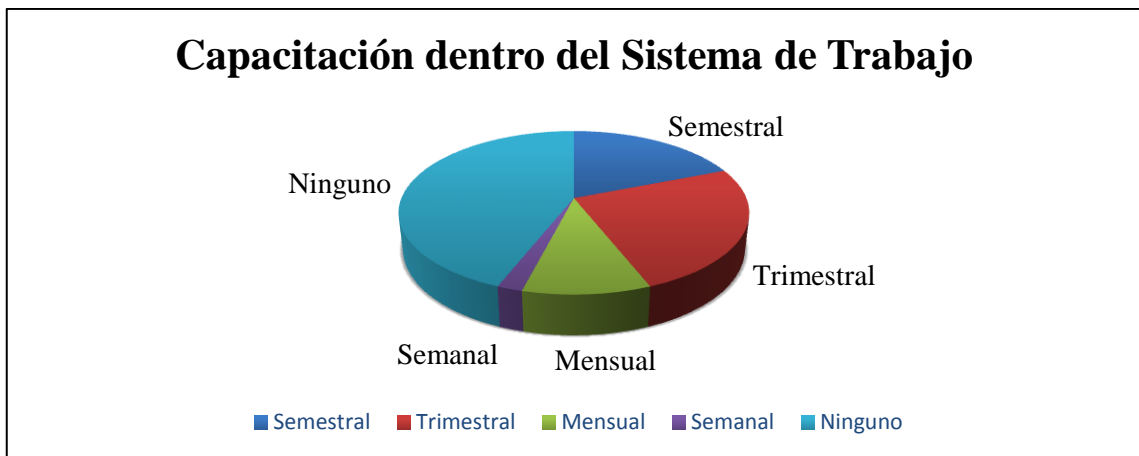
Tabla 16: Capacitación dentro del sistema de trabajo

Opción	Total	Porcentaje
Semestral	19	19%
Trimestral	25	25%
Mensual	10	10%
Semanal	2	2%
Ninguno	44	44%
	100	100%

Fuente: A partir de encuestas realizadas

Investigador: Luis Cargua

Gráfico 16: Capacitación dentro del sistema de trabajo



Fuente: A partir de encuestas realizadas

Investigador: Luis Cargua

Análisis

A partir de las encuestas realizadas el 44% de los encuestados manifestó que no se capacitan cuando existe un cambio en el sistema de trabajo, un 25% que se capacitan trimestralmente, mientras que un 19% se capacitan semestralmente, un 10% mensualmente y un índice muy bajo el 2% se capacita cada semana.

Interpretación

Si se dan cambios en el sistema laboral deberían existir capacitaciones para los empleados para informarles sobre y como van hacer estos cambios para que se sientan capaces de afrontar a lo que se viene dentro de dichos cambios y que no exista inconformidad por parte de los empleados.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Sistema de Hipótesis

Hipótesis Nula Ho: La actualización del manual de funciones y descripción de puestos de trabajo no permitirá mejorar la gestión operativa y optimizar la carga ocupacional de los servidores del GAD Municipal de Chambo.

Hipótesis Alternativa H1: La actualización del manual de funciones y descripción de puestos de trabajo permitirá mejorar la gestión operativa de los servidores del GAD Municipal de Chambo.

Nivel de significancia: La presente investigación se realiza con el 0.95 de nivel de confianza y un error del 0.05; los mismos que serán usados para los ejercicios estadísticos a efectuarse.

Grado de libertad: Para el cálculo del grado de libertad se la siguiente fórmula, en función del número de columnas y filas:

$$gl = (nf - 1) \times (nc - 1)$$

Dónde:

- gl = Grado de libertad
- nc = Número de columnas
- nf = Número de filas

Remplazando: $gl = (2 - 1) \times (2 - 1) = (1) \times (1) = 1$

Tabla 17: Distribución del Chi Cuadrado

Tabla de Distribución del Chi Cuadrado								
No	0.5	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.0005	0.001
1	0.45	1.32	2.71	3.84	5.02	6.63	7.88	10.83
2	1.39	2.77	4.61	5.99	7.38	9.21	10.60	13.82
3	2.37	4.11	6.25	7.81	9.35	11.34	12.84	16.27
4	3.36	5.39	7.78	9.49	11.14	13.28	14.85	18.47

Cálculo de Chi Cuadrado (X^2 c)

Tabla 18: Frecuencia observada

Frecuencias observadas			
PREGUNTAS	Si	No	Total
Pregunta 1. ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Chambo tiene una descripción de puestos?	97	3	100
Pregunta 2. ¿Considera que se debe realizar una actualización al manual de funciones?	80	20	100
Total	177	23	200

Elaborado por: Luis Cargua

Tabla 19: Frecuencia Esperada

Frecuencia esperada			
PREGUNTAS	Si	No	Total
Pregunta 1. ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Chambo tiene una descripción de puestos?	88,5	11,5	100
Pregunta 2. ¿Considera que se debe realizar una actualización al manual de funciones?	88,5	11,5	100
Total	177	23	200

Elaborado por: Luis Cargua

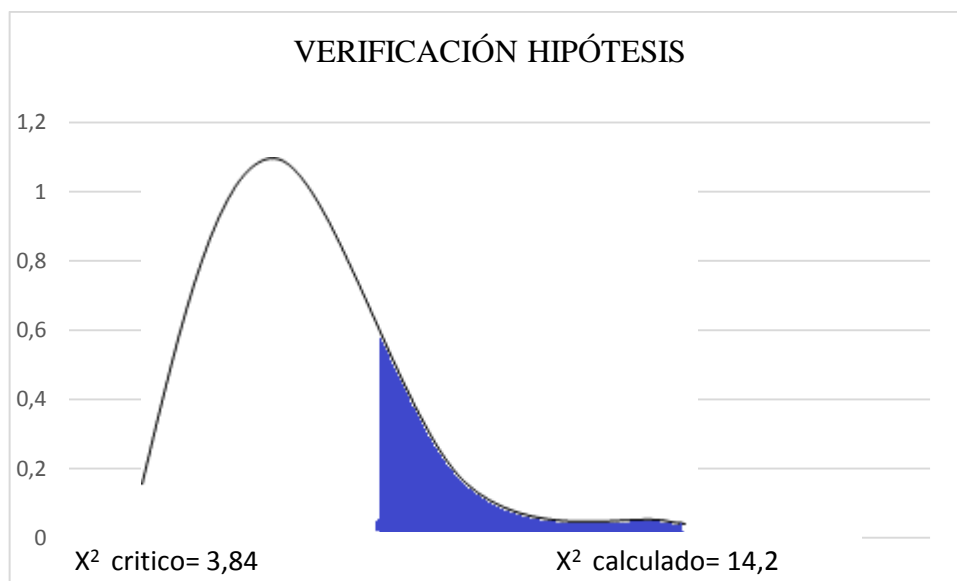
Tabla 20: Cálculo de Chi Cuadrado

Fo	Fe	fo-fe	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
97	88,5	8,5	72,25	0,82
3	11,5	-8,5	72,25	6,28
80	88,5	-8,5	72,25	0,82
20	11,5	8,5	72,25	6,28
Chi cuadrado				14,20

Elaborado por: Luis Cargua

Como $X^2_{(\text{Calculado})} = 14,2 > (\text{Mayor que}) X^2_{(\text{Tabla})} = 3,84$, se rechaza H_0 y se acepta la hipótesis de investigación H_1 : La actualización del manual de funciones y descripción de puestos de trabajo permitirá mejorar la gestión operativa de los servidores del GAD Municipal de Chambo.

Gráfico 17: Chi Cuadrado



Elaborado por: Luis Cargua

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO POR COMPETENCIAS, DEL GAD MUNICIPAL DE CHAMBO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2016

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Manual de Funciones

Un manual de funciones es la descripción de las funciones generales que corresponden a cada empleo y a la determinación de los requisitos de trabajo.

4.2.2 Modelos de Manual de Funciones

Según (Chiavenato, 2002) los principales modelos son:

Modelo Clásico o tradicional: este modelo hacía una división rígida entre la parte operativa (obrero) y la parte de planificación (gerencia). La máxima premisa era la eficacia y se definían los cargos a partir de la división del trabajo y la máxima fragmentación de la tarea, otro aspecto importante era la idea del trabajador motivado únicamente por el aspecto salarial. Sus principales precursores fueron Taylor, Gantt y Gilbreth a principios del siglo XX. Sus principales características son: resaltar la tecnología, la racionalidad es técnica, el diseño de cargos sirve exclusivamente a los procesos de producción. Entre sus principales ventajas se puede mencionar que reducían costos, sin embargo su mayor desventaja era que la máxima división de trabajo producía la ejecución de trabajos monótonos que además eran aislados lo que producía desmotivación por la falta de participación que limita las expectativas del desempeño.

Modelo Humanístico: este modelo surgió en la década de 1930 como respuesta al modelo imperante intentando que el sujeto no se motive solo por el salario sino por las recompensas sociales. Se desarrolló a partir de un experimento en Hawthorne. Aquí surgen los primeros conceptos de liderazgo, motivación y comunicación. El modelo

humanista se enfocó con mayor énfasis en los aspectos que afectan al trabajo más que en el trabajo en sí por lo que el diseño del cargo no cambia en su esencia con el modelo clásico sin embargo trata de incrementar la interacción de las personas.

Modelo Situacional o Contingente: este modelo a diferencia de los anteriores se enfoca en el carácter variable del cargo debido a los avances sea de la persona o de la tecnología por lo que es responsabilidad gerencial revisarlos constantemente. Este modelo supone la autodirección y autocontrol de los ocupantes y objetivos elaborados en conjunto lo que supone la mayor participación de los trabajadores. Es decir, es un enfoque que abarca más aspectos y es más complejo porque considera tres variables: la persona, la tarea y la estructura de la organización.

4.2.3 ¿Cómo elaborar un Manual de Funciones por competencias?

Para elaborar un manual de funciones por competencias es importante primero considerar los Métodos de Recolección de Datos:

- **Encuesta**

Es muy importante que los datos que se requiere conocer respecto a las funciones y puestos de trabajo se traduzcan a preguntas claras, concretas, breves y arrojen la información que busca para tal motivo, es conveniente evaluar el mercado a través de la encuesta para obtener información. (Rodríguez, 2002).

- **Entrevistas**

Contacto con una persona o grupo de personas con el objeto de obtener más información sobre un producto, material promocional o concepto. Este instrumento nos permitirá tener una visión más amplia de las oportunidades de mejora que actualmente necesita el GAD Municipal de Chambo.

4.2.4 Pasos para realizar un Manual de Funciones

Lo primero que se debe hacer es identificar el uso que se dará con la información obtenida mediante la encuesta para determinar la técnica a utilizar para la actualización de funciones del manual.

El segundo paso consiste en revisar la información previa disponible como organigramas, los mismos que muestran la forma en que el puesto se relaciona con otras dependencias y cuál es su lugar en la organización.

El tercer paso es realizar el levantamiento de perfiles, es decir, la recolección de la información necesaria para la actualización del manual de funciones.

Se debe elaborar una especificación y descripción de cada puesto constituyendo una relación por escrito de las actividades a realizar junto con las responsabilidades del cargo.

4.2.5 Matriz de competencias

Al realizar un manual de funciones por competencias se debe tomar en cuenta en los pasos a seguir, las competencias a considerarse así que una vez que se tiene claro los cargos se debe establecer competencias que se las pueda utilizar en cada uno de los perfiles, para lo que se debe realizar una clasificación de los cargos existentes en la institución.

4.2.6 Utilidad del Manual de Funciones por competencias

El manual de funciones por competencias implica ventajas en varios subsistemas como:

Reclutamiento y selección: Es la base de los requisitos que se maneja en la búsqueda de un cargo.

Compensaciones: Estas permiten ayudar a motivar a los empleados y además dar parámetros acordados sobre los sistemas de compensación existentes.

Evaluación de desempeño: Consiste en comparar el desempeño de cada empleado con el rendimiento deseado.

Capacitación: El análisis y las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades y por tanto de capacitación que se requieren.

4.2.7 Determinar las competencias para la selección y para la capacitación

El perfil de competencias es necesario para determinar que competencias se va a evaluar y cuales se adquirirán en la capacitación.

Se debe resaltar que las competencias se pueden clasificar respecto a su grado de modificabilidad.

Existen ciertas competencias, como los conocimientos, que se pueden adquirir en cualquier momento de la vida. En cambio, hay otras competencias que tienen una base hereditaria, por lo que su nivel de cambio mediante capacitación, es más difícil (Pueyo, 1996). La siguiente tabla indica en qué medida la capacitación y el entrenamiento modifican a diversos tipos de competencias.

Tabla 21: Tabla de competencias

Tipos de competencias	Grado de modificabilidad
Conocimientos	Fácilmente modificables
Destrezas o habilidades	Fácilmente modificables
Aptitudes o capacidades	Poco modificables
Rasgos de personalidad	Poco modificables
Motivaciones	Poco modificables
Actitudes	Medianamente modificables
Intereses	Medianamente modificables
Creencias	Poco modificables
Valores	Poco modificables

Fuente: (Moreno, 2001)

Ejemplo:

El siguiente ejemplo aclara aún más esta noción sobre la modificabilidad de las competencias. En el fútbol profesional los entrenadores no “entrenan” la estatura ni mucho menos la contextura de los jugadores. La estatura y la contextura es un rasgo físico que no se puede modificar. Lo único que se puede hacer es seleccionar a los jugadores por ese rasgo. En cambio, los tiros de la bola al arco sí pueden ser mejorados con entrenamiento y tienen estándares de rendimiento bien aceptados. Por ejemplo, en un juego de fútbol el jugador tiene que anotar al menos el 50% de todos los tiros que efectúa. Los tiros son una destreza, porque las destrezas se las adquieren y desarrolla con la práctica y la experiencia. La conclusión es que en una situación de selección es preferible seleccionar por aquellas características que no pueden ser modificadas y entrenar o capacitar en aquellas que sí lo pueden ser (Cuesta, 1997). Según este ejemplo no se debería seleccionar por conocimientos o por destrezas, sino por aquellas competencias poco modificables: aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones, etc.

Partiendo de lo citado anterior mente y para seguir con esta investigación se debe tener conocimiento sobre lo que son los GADs, para lo cual se tomó en cuenta al COOTAD organismo encargado de la participación ciudadana para los GADs.

Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs)

“Los gobiernos autónomos descentralizados son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por los órganos previstos en este Código para el ejercicio de las competencias que les corresponden. La sede del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural será la cabecera parroquial prevista en la ordenanza cantonal de creación de la parroquia rural” (Portero, 2012).

Los gobiernos autónomos descentralizados realizarán tres funciones integradas:

- De legislación, normatividad y fiscalización;
- Ejecutivas y de administración;
- De participación ciudadana y control social;

Facultades de los GADs: De la facultad ejecutiva: Como facultad ejecutiva se define de acuerdo al Art. 9 del COOTAD- al ejercicio de las potestades públicas privativas de naturaleza administrativa que tiene el titular de los gobiernos autónomos regionales, provinciales, municipales y parroquiales.

De la facultad normativa: Para el pleno ejercicio de las competencias y facultades de los diferentes gobiernos autónomos descentralizados se reconoce a los consejos regionales y provinciales, concejos metropolitanos y municipales la capacidad para dictar normas de carácter general aplicables dentro de su circunscripción. El ejercicio de esta facultad normativa se circunscribirá al ámbito territorial y a las competencias de cada nivel de gobierno (para ordenanzas, acuerdos y resoluciones).

Código Orgánico De Organización Territorial, Autonomías Y Descentralización (COOTAD). (Solis, 2011)

Sección Primera Naturaleza Jurídica, Sede y Funciones

- Artículo 53.- Naturaleza jurídica.- Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con 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. La sede del gobierno autónomo descentralizado municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón.
- Artículo 54.- Funciones.- Son funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal las siguientes:
 - a) 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;
 - b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
 - c) 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;

- d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;
- e) 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;
- f) 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;
- g) 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;
- h) 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;
- i) Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;
- j) 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;
- k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;
- l) 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;

- m) Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él, la colocación de publicidad, redes o señalización;
- n) 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;
- o) Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres;
- p) 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;
- q) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón;
- r) 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,
- s) Las demás establecidas en la ley.

Misión

Fomentar el desarrollo integral y sostenible del Cantón Chambo, mediante la promoción del uso adecuado del territorio en los aspectos: ambientales, sociales, económicos y culturales; en el marco de la constitución y las leyes, que permita mejorar de forma continua las condiciones de todos los/as habitantes urbanos y rurales, en lo relacionado a: servicios básicos, vialidad, infraestructura de salud, educación cultural y deportiva, de tal manera que la calidad de vida, el orden, el respeto y el embellecimiento de la ciudad, sean el reflejo de una administración participativa que impulse el buen vivir.

Visión

Ser un Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en desarrollo permanente y sostenible, a través de un trabajo conjunto y mejora continua para proporcionar bienes y servicios de calidad, comprometidos a impulsar el desarrollo local a niveles

competitivos, consientes del cumplimiento de nuestras actividades, con conciencia ambiental orientada al fortalecimiento del turismo para dinamizar la economía local, conservando una buena imagen de la ciudad, su ornato y cultura que promuevan la identidad y la unidad cantonal a través de la toma de decisiones concertadas y equitativas para su mejora permanente.

Fines del GAD Municipal de Chambo:

- a) Planificar 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 requeridos;
- i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
- j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas, lechos de ríos 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 riberas de ríos, y lagunas;
- l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, y canteras;

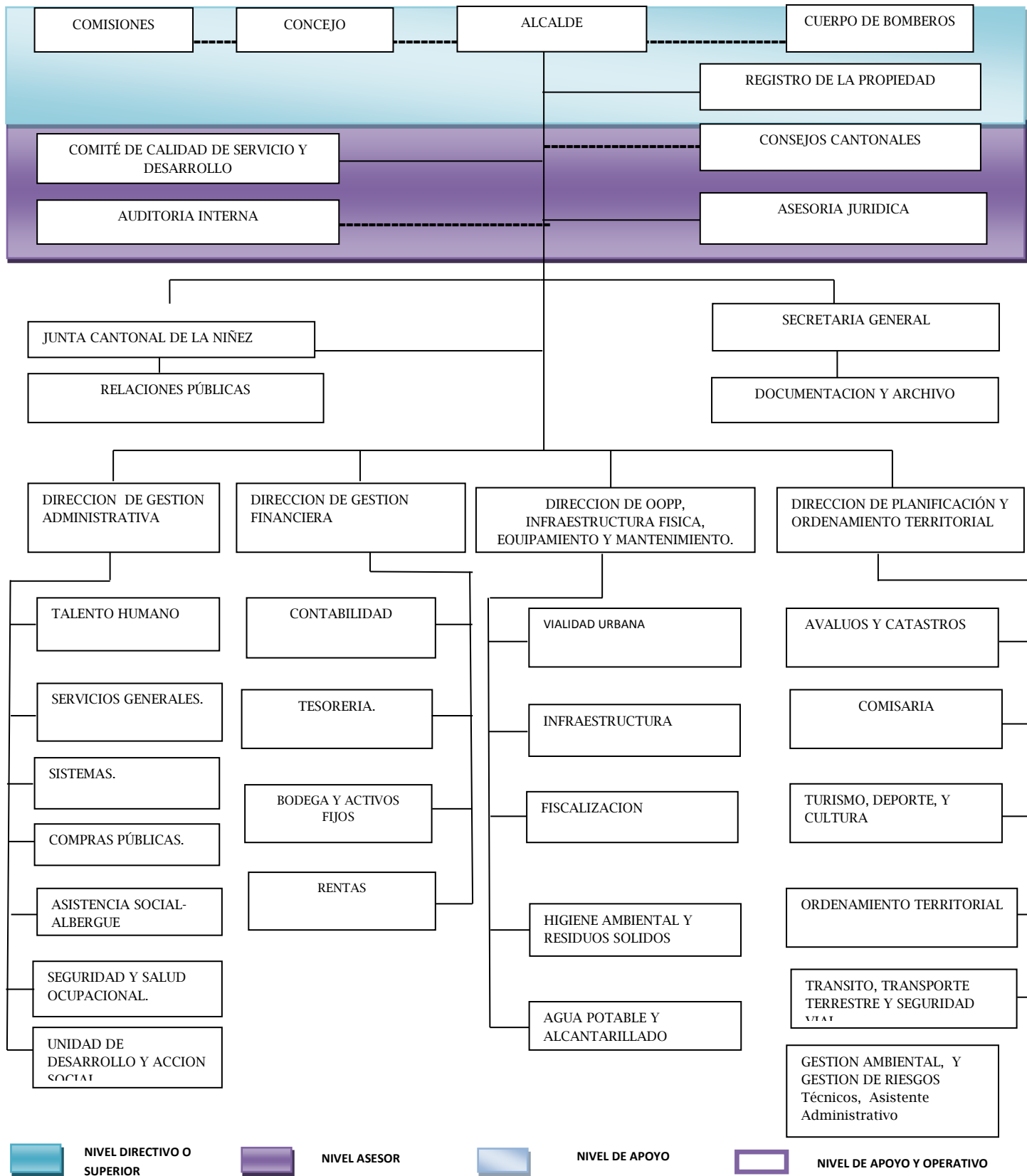
- m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios;
- n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias; y,
- o) Las demás determinadas en la Ley.

Objetivos Estratégicos

Se establecen los siguientes objetivos estratégicos:

- Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y de sus áreas urbanas y rurales.
- Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del Cantón.
- Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, la educación, la asistencia social, turismo, medio ambiente y seguridad ciudadana.
- Capacitar al Talento Humano en el conocimiento de organización interna institucional, su normatividad y funcionalidad, orientado al mejoramiento de los servicios y la atención ciudadana prevista en la gestión municipal.
- Mejorar y ampliar la cobertura de los servicios básicos.

Gráfico 18: Organigrama Estructural del GAD Municipal del Cantón Chambo



Fuente: (Chambo, 2014)

4.3 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LOS CARGOS GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHAMBO

Cuadro 1: Denominación del puesto Alcalde

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-001	INTERFAZ: Institucional y Externo	Nivel de Instrucción:	Bachiller, Tercer o Cuarto Nivel	
Denominación del Puesto:	Alcalde				
Nivel:	Gobernante		Área de Conocimiento:	Ingeniería Arquitectura Ciencias Técnico Otras	
Unidad Administrativa:	Alcaldía				
Rol:	Dirección Organizacional				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 19	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	14 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	5 años		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Dirigir, coordinar y supervisar todas las acciones y procesos de trabajo institucional, asegurando eficiencia y eficacia en los diferentes procesos en beneficio de los clientes internos y externos, así como asegurar la gestión organizacional y su orientación hacia enfoques modernos, garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos, satisfaciendo, demandas ciudadanas y consolidando su misión y visión.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		40 horas	Capacidad de Administración Institucional		
		40 horas	Motivación y Desarrollo Organizacional		
		20 horas	Atención al cliente		
		20 horas	Nivel cultural		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Ejercer la representación legal del GAD y la representación judicial conjuntamente con el procurador síndico		Controlar todas las funciones y actividades del Municipio.	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
			Monitoreo y Control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Dirigir Ejecutar y Supervisar el cumplimiento de las políticas, programas, y planes de trabajo determinados por el Concejo.	Leyes de la República, Ordenanzas, Resoluciones y Reglamentos emanados por el Concejo Municipal y representar legalmente a la institución.	Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
Suscribir los contratos, convenios y programas con los diferentes Ministerios como también ante organismos Nacionales e Internacionales.	Redacción y ortografía	Expresión Escrita	Medio	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)
Administrar los recursos financieros de la municipalidad de conformidad con las normas de control interno.	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y más.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Supervisar el cumplimiento de las obligaciones que tienen las diferentes Unidades administrativas del GAD Municipal de Chambo.	Presentar al Gobierno Nacional los proyectos que sean necesarios para atender los requerimientos de la comunidad.	Expresión Oral	Medio	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores
Distribuir los asuntos que deban pasar a las comisiones del gobierno autónomo municipal y señalar el plazo en que deben ser presentados los informes correspondientes;	Presentar al Gobierno Nacional los proyectos que sean necesarios para atender los requerimientos de la comunidad.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Designar a sus representantes institucionales en entidades, empresas u organismos colegiados donde tenga participación el gobierno municipal; así como delegar atribuciones y deberes al vicealcalde o vicealcaldesa, concejales, concejales y funcionarios, dentro del ámbito de sus competencias	Atender los requerimientos de la colectividad.	Organización	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional
Suscribir contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno autónomo descentralizado municipal, de acuerdo con la ley.	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y más.	Pensamiento Crítico, Expresión Escrita	Medio	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
La aprobación, bajo su responsabilidad civil, penal y administrativa, de los trasposos de partidas presupuestarias, suplementos y reducciones de crédito, en casos especiales originados en asignaciones extraordinarias o para financiar casos de emergencia legalmente declarada	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y más.	Pensamiento Crítico, Expresión Escrita	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional
Dictar, en caso de emergencia grave, bajo su responsabilidad, medidas de carácter urgente y transitorio y dar cuenta de ellas al concejo cuando se reúna, si a éste hubiere correspondido adoptarlas, para su ratificación	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y más.	Pensamiento Crítico, Expresión Escrita	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional
Organización y empleo de la policía municipal en los ámbitos de su competencia dentro de marco de la Constitución y la ley.	Leyes de la República, Ordenanzas, Resoluciones y Reglamentos emanados por el Concejo Municipal	Organización	Alto	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores
Coordinar la acción municipal con las demás entidades públicas y privadas;	Atender los requerimientos de la colectividad.	Coordinación Organización	Alto	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores
10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO				
	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.		
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.		
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.		
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.		

Cuadro 2: Denominación del puesto Procurador Síndico

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-002	INTERFAZ: Institucional y externo	Nivel de Instrucción:	Tercer o Cuarto Nivel: Doctor y/o Abogado	
Denominación del Puesto:	Procurador Síndico				
Nivel:	Directivo		Área de Conocimiento:	Jurisprudencia Derecho Administrativo Derecho Laboral y afines	
Unidad Administrativa:	Dirección de Asesoría Jurídica				
Rol:	Dirección de Unidad Organizacional				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 8	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	14 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	2 a 3 años		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Dirigir, ejecutar y controlar las labores de asesoría jurídica y actuar junto con el Alcalde en la representación judicial y extrajudicial del GAD Municipal de Chambo.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		50 horas	Litigios legales		
		50 horas	Sumarios Administrativos		
		80 horas	Leyes y normas de la República.		
		80 horas	Ordenanzas y Resoluciones		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Asume la representación legal de la entidad ante los diferentes tribunales de justicia en asuntos oficiales.		Vigilar todas las funciones y actividades del Municipio.	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
			Monitoreo y Control	Alto	

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Patrocinar ante los jueces y tribunales competentes, la defensa judicial del GAD Municipal de Chambo.	Realizar cualquier diligencia judicial y extrajudicial de interés Institucional.	Pensamiento Conceptual	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..
Elaborar proyectos de contratos, convenios, comodatos, que deba suscribir el GAD Municipal de Chambo con personas naturales o jurídicas, así como los proyectos de ordenanzas que requiera la municipalidad.	Asesorar al Concejo, a la Alcaldía y demás dependencias de la municipalidad en asuntos de carácter jurídico.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Estudiar y emitir dictámenes de carácter legal que fueren sometidos a su consideración por el Concejo, Alcaldía y las Unidades Administrativas que conforman el GAD Municipal de Chambo.	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y más.	Pensamiento Conceptual	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Recopilar la edición de boletines que contenga la legislación municipal, provincial y otros de interés institucional.	Mantener actualizada la legislación de las materias que competen a la corporación.	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
Revisar las actas de entrega-recepción o de liquidación final de los contratos y convenios y recomendar las correcciones que sean del caso, en coordinación con las Unidades respectivas	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y más.	Pensamiento Crítico y Conceptual	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

Cuadro 3: Denominación del puesto Asistente de Abogacía

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	GADMA-A-2016-003	INTERFAZ: Director de asesoría jurídica, personal y unidades de la institución, juzgados, tribunales, otras personas naturales y jurídicas	Nivel de Instrucción:	Tercer o Cuarto Nivel: Doctor y/o Abogado
Denominación del Puesto:	Asistente de Abogacía			
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Jurisprudencia/ Abogacía
Unidad Administrativa:	Dirección de Asesoría Jurídica			
Rol:	Ejecución de Procesos de Apoyo			
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 1	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Grado:	7 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	2 años	
Ámbito:	Local			
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
Ejecutar actividades de apoyo en la preparación de trámites administrativos y procesos jurídicos institucionales.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación	
		20 horas	Litigios legales	
		20 horas	Sumarios Administrativos	
		20 horas	Leyes y normas de la República.	
		20 horas	Ordenanzas y Resoluciones	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
		Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Participa en la elaboración de contratos y proyectos de reformas a las leyes, ordenanzas, decretos, reglamentos, acuerdos y resoluciones.	Ayudar a controlar todas las funciones y actividades del Municipio.	Monitoreo y Control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Analiza y ordena trámites administrativos, notificaciones judiciales y documentos de los diferentes procesos y juicios institucionales.	Realizar diligencias de orden judicial y extrajudicial.	Pensamiento Conceptual	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
Concurre a las diferentes instituciones y juzgados, entrega documentos, agiliza y revisa el estado en que se encuentran los procesos.	Revisar el estado de los trámites.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Recopila y analiza información para los diferentes procesos administrativos y jurídicos que requiere la institución.	Analizar información de las diferentes áreas.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Actualiza el archivo de procesos administrativos y judiciales.	Mantener al día el archivo.	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
Realiza los procesos coactivos para la recuperación de cartera vencida conjuntamente con tesorería.	Revisar el estado de los trámites.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

Cuadro 4: Denominación del puesto Director de Planificación

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-004	INTERFAZ: Alcalde, Cuerpos colegiados, máximas autoridades, responsables de unidades internas, adscritas y dependientes organismos públicos y privados.	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: Ingeniería, Doctorado, Economista	
Denominación del Puesto:	Director de planificación			Área de Conocimiento:	Empresas, Economía, Administración, Productivas y afines sectoriales
Nivel:	Directivo				
Unidad Administrativa:	Dirección planificación y ordenamiento territorial				
Rol:	Ejecución y coordinación de procesos				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 8	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	14 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	2 a 3 años		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Ejecutar procesos de elaboración de planes, programas y proyectos institucionales		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		20 horas	Planificación Estratégica		
		20 horas	Elaboración de Planes, Programas y Proyectos		
		20 horas	Desarrollo local e Institucional.		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS			
		Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	
Realiza el diagnóstico estratégico y direccional.	Actividades de Arquitectura, planificación y Restauración de bienes patrimoniales.	Monitoreo y Control	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.	

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Realiza investigaciones y análisis estadístico sobre áreas de desarrollo económico, social, cultural y técnico.	Estudios de mantenimiento y restauración de áreas de Patrimonio Cultural e Histórico.	Pensamiento Conceptual	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
Concurre a las diferentes instituciones y juzgados, entrega documentos, agiliza y revisa el estado en que se encuentran los procesos.	Elaboración de proyectos y programas específicos a ejecutarse en base a las necesidades del Cantón.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Analiza encuestas relacionadas con aspectos socioeconómicos.	Análisis de estudios de proyectos de urbanizaciones y planes de vivienda previo su aprobación.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Elabora planes, programas y proyectos, aplicando la metodología y procedimientos de planificación.	Emisión de líneas de fábrica para construcción de edificaciones y viviendas.	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
Coordinar con las comunidades y demás organismos del Estado, la planificación, presupuesto y ejecución de políticas, programas y proyectos de desarrollo cantonal.	Elaboración de proyectos y programas específicos a ejecutarse en base a las necesidades del Cantón.	Organización de la Información	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
Establecer políticas de desarrollo sustentable y preservación ecológica y ambiental.	Análisis de estudios de proyectos de urbanizaciones y planes de vivienda previo su aprobación	Pensamiento Crítico	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

Cuadro 5: Denominación del puesto Secretario General

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-005	INTERFAZ: Consejo e Institucional	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: Doctor y/o Abogado.	
Denominación del Puesto:	Secretario General				
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Jurisprudencia Secretaría de certificación Secretariado, ofimática	
Unidad Administrativa:	Secretaria				
Rol:	Ejecución de procesos				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 3	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	9 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	2 a 3 años		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Ejecutar procesos de elaboración de planes, programas y proyectos institucionales.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		80 horas	Planificación estratégica		
		80 horas	Elaboración de planes		
		80 horas	Desarrollo Institucional.		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Elabora anteproyectos de decretos ejecutivos, reglamentos, acuerdos y resoluciones.		Convocatorias y actas de sesiones del Concejo	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
			Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Notifica a los miembros del cuerpo colegiado a las sesiones.	Ordenanzas, acuerdos y resoluciones, tratadas, aprobadas y archivadas.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Certifica actas, acuerdos, resoluciones y providencias de reconocimiento judicial.	Copias certificadas de los actos del Concejo, Comisiones y Alcaldía.	Recopilación de Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Certifica documentos administrativos y técnicos cuando solicita un Juez.	Establecimiento del sistema de documentación y archivo institucional.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Tramita y prepara documentos para conocimiento de los miembros del cuerpo colegiado.	Registro de ingreso y egreso de correspondencia.	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
Responsable del archivo y la confidencialidad de la información.	Establecimiento del sistema de documentación y archivo institucional	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso
Redactar oficios, certificaciones, memorandos, actas e informes de las actividades realizadas.	Establecimiento del sistema de documentación y archivo institucional	Recopilación de Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

Cuadro 6: Denominación del puesto Comunicador Institucional

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-006	INTERFAZ:	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: Licenciatura.	
Denominación del Puesto:	Comunicador Institucional	Institucional y con medios locales de comunicación			
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Comunicación Social, Periodismo.	
Unidad Administrativa:	Relaciones Publicas				
Rol:	Ejecución de procesos de apoyo				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público I	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	7 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	2 años		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Ejecución y supervisión de procesos de difusión de boletines informativos relacionados con la actividad institucional.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		20 horas	Manipulación de equipos técnicos de sonido		
		20 horas	Escenógrafos, fotógrafos, visualizadores, fotomecánicos		
		20 horas	Inspección y selección de material a publicarse, verifica		
		20 horas	Confirmar las noticias		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Aprueba los boletines de prensa, comunicados, avisos de naturaleza informativa, adicional los reportajes y comentarios que serán editados en manuales, boletines, libros, revistas y otras publicaciones.		Periodismo, Comunicación social, Marketing, Diseño gráfico, manejo de diferentes medios de comunicación.	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
			Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Planifica y gestiona la elaboración del manual de imagen, la realización de piezas comunicacionales, la señalética y directorio de todas las unidades bajo su gestión.	Planificación estratégica, Diseño editorial, Imagen corporativa, Periodismo, Mercadotecnia, Fotografía y Video	Generación de Ideas	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
Administra los proyectos, planes y programas de cada unidad bajo su gestión alineándolos a los compromisos y metas emitidas por las máximas autoridades.	Planificación estratégica, Manejo de los sistemas GPR y SIGOB y las estadísticas que se emiten y la interpretación.	Planificación y Gestión	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.
Preside y aprueba todos los informes internos y los informes de coyuntura política, mediática y demás que sean presentados a las máximas autoridades de la institución así como a los medios de comunicación.	Administración, Política, Periodismo, Técnicas de Comunicación social y Publicidad.	Percepción de Sistemas y Entorno	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Dirige todos los eventos a realizarse dentro y fuera de la institución, así como las coberturas periodísticas radiales y televisivas, fotográficas, videos, programas, página web y su producción..	Técnicas de fotografía y video, Manejo de medios, Manejo de imagen corporativa, Técnicas de publicidad y Marketing.	Pensamiento Conceptual	Alto	Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones,
Desarrollar acciones protocolarias en relación a la institución y sus autoridades	Técnicas de fotografía y video, Manejo de medios, Manejo de imagen corporativa, Técnicas de publicidad y Marketing.	Planificación y Gestión	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

Cuadro 7: Denominación del puesto Director Administrativo y de Talento Humano

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-007	INTERFAZ: Autoridades de la institución, personal de la Institución, procesos institucionales, entidades y organismos públicos y privados	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: Ingeniería y/o Doctorado	
Denominación del Puesto:	Director Administrativo y de Talento Humano			Área de Conocimiento:	Recursos Humanos, Administración Pública, Gestión en Gobiernos Seccionales, Psicología Industrial.
Nivel:	Directivo				
Unidad Administrativa:	Dirección Administrativa				
Rol:	Ejecución y coordinación de procesos				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 8	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	14 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	2 a 3 años		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Ejecutar actividades técnicas de administración del talento humano		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		80 horas	Diseño de procesos y de estructuras organizacionales		
		80 horas	Aplicación de instrumentos técnicos legales de administración del talento humano		
		80 horas	Auditorías administrativas.		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Elabora planes, programas, proyectos y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.		Analiza información para la administración del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
			Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Realiza diagnósticos del talento humano, funcionamiento de la estructura organizacional y de la planificación estratégica interna.	Aplica instrumentos técnicos del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Realiza estudios técnicos de aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.	Asesorar a los diferentes niveles directivos y/o funcionarios, empleados y trabajadores, sobre las normas que rigen las relaciones Obrero-Patronales.	Recopilación de Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Realiza estudios técnicos para diseño o rediseño de procesos institucionales.	Coordina con la Inspectoría de trabajo asuntos relacionados con los trabajadores.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Elabora informes técnicos legales para movimientos de personal	Absuelve consultas que sobre la materia de personal se le presente.	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
Asesorar al I. Concejo y al Sr. Alcalde en aspectos relacionados con la Administración del Talento Humano.	Absuelve consultas que sobre la materia de personal se le presente.	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
Coordinar sus acciones con Directores, Jefes Departamentales, de unidad y oficina en la ejecución de programas administrativos necesarios	Coordina con la Inspectoría de trabajo asuntos relacionados con los trabajadores	Organización y Coordinación	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso
10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO				
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.		
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.		
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.		
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.		

Cuadro 8: Denominación del puesto Bibliotecaria

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-008	INTERFAZ: Institucional y Externa	Nivel de Instrucción:	Bachiller	
Denominación del Puesto:	Bibliotecaria			Área de Conocimiento:	Bibliotecología
Nivel:	No profesional				
Unidad Administrativa:	Unidad de documentación y archivo				
Rol:	Servicios				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de Apoyo 3	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	5 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	1 año		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Ejecutar procesos de administración de bibliotecología en instituciones y establecimientos de mediana demanda de usuarios.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		80 horas	Conocimientos de computación		
		80 horas	Clasificación de textos		
		80 horas	Codificación de documentación bibliográfica		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Actualiza la información de libros, folletos, revistas y demás documentos en el sistema de biblioteca organizándolos por autor, materia y títulos.		Realiza el inventario de la documentación bibliográfica.	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
			Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Actualiza los registros de préstamos de libros, revistas, folletos y documentos bibliográficos.	Elabora informes sobre el movimiento de la biblioteca.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Realiza la entrega y recepción de libros, revistas, folletos y documentos en general a los clientes internos y externos.	Administra información de bibliotecas virtuales.	Recopilación de Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Clasifica, cataloga y codifica los libros, revistas, folletos y documentos en general.	Coordina información de la biblioteca.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Elabora listados de libros para la adquisición respectiva.	Conocimientos de compras.	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de normas y sistemas de archivos, otros
Certifica bajo su responsabilidad la documentación que le soliciten	Administra información de bibliotecas	Pensamiento Crítico	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso
Atención al público con el servicio de biblioteca e infocentro	Administra información de bibliotecas	Atención al cliente	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso
10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO				
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.		
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.		
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.		
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.		

9: Denominación del puesto Médico general

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-009	INTERFAZ: Institucional	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: Médico General	
Denominación del Puesto:	Médico Ocupacional				
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Medicina General	
Unidad Administrativa:	Seguridad y Salud Ocupacional				
Rol:	Ejecución de procesos				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 3	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	9 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	2 años		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Diagnóstico, asistencia y tratamiento médico en dispensarios, centros de salud, hospitales y establecimientos similares.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		60 horas	Atención médica a los usuarios del servicio así como por la realización de su trabajo en el área de		
		80 horas	Medicina general		
		80 horas	Codificación de documentación bibliográfica		
		80 horas	Personal auxiliar y paramédico		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Realizar las historias clínicas de los pacientes.	Datos de los pacientes.	Pensamiento Estratégico	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
				Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización en cuanto a salud.

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Solicitar e interpretar exámenes de laboratorio y complementarios.	Pedidos la laboratorio.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Diagnosticar enfermedades	Prescribir los tratamientos respectivos.	Recopilación de Información	Alto	Concreta niveles de búsqueda de solución para la gestión de una unidad o proceso en cuanto a salud.
Prestar atención de medicina general.	Realizar labores de cirugía menor.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad.
Colaborar en campañas.	Relacionadas con el área	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y la viabilidad de aplicación de normas de salud aplicando la lógica.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

Cuadro 10: Denominación del puesto Técnico en Seguridad y Salud Ocupacional

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA					
Código:	GADMA-A-2016-010	INTERFAZ:	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: Ingeniería Industrial				
Denominación del Puesto:	Técnico en Seguridad y Salud Ocupacional	Institucional y Externo						
Nivel:	Profesional							
Unidad Administrativa:	Seguridad y Salud Ocupacional					Área de Conocimiento:	Psicología industrial , Administración de Empresas	
Rol:	Ejecución Procesos de Apoyo							
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 3		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
Grado:	5 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	2 años					
Ámbito:	Local							
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO						
Diagnosticar, prevenir y eliminar riesgos laborales y profesionales		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación					
		80 horas	Elaboración de planes de contingencia y emergencia					
		80 horas	Distribución de personal en planta					
		80 horas	Codificación de documentación bibliográfica					
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS					
Coordina la elaboración y ejecución del Plan Integral de Seguridad Ocupacional y Prevención de Riesgos.		Planificación Estratégica, Normativa aplicable, Procesos IESS, Seguridad y salud ocupacional	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable			
			Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.			

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Desarrolla políticas y estrategias para la aplicación del Plan Integral de Seguridad Ocupacional y Prevención de Riesgos, generando un modelo para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales.	Planificación Estratégica, Normativa aplicable, Procesos IESS, Seguridad y salud ocupacional	Organización de la Información, Pensamiento crítico	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Coordina proyectos, planes y programas de inducción y entrenamiento para prevención de accidentes en el trabajo, para la Asociación y sus Asociados	Manejo y desarrollo de proyectos y manuales sobre gestión de riesgos	Organización, Recopilación de Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Organiza auditorías, analiza y valora el estado de la maquinaria y equipos, generando metodologías e instrumentos modelo para la Asociación y sus Asociados.	Elaboración de matrices y mapa de riesgos laborales	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Evalúa información referente a accidentes laborales, enfermedades, calamidad doméstica entre otros, para generar mecanismos de prevención, metodologías e instrumentos modelo para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales	Código de Trabajo, Derecho Laboral, Ley de Seguridad Social.	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de normas, sistemas y otros, aplicados al desarrollo de la Seguridad y salud ocupacional

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

Cuadro 11: Denominación del puesto Técnico en Sistemas

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-011	INTERFAZ: Institucional y Externo	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: Ingeniero en Sistemas	
Denominación del Puesto:	Técnico en Sistemas				
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Informática, Sistemas, Telecomunicaciones	
Unidad Administrativa:	Sistemas				
Rol:	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 1	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	7 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	2 a 3 años.		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Ejecutar actividades de soporte técnico y de mantenimiento de equipos informáticos, tecnologías de la información y comunicaciones.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		80 horas	Sistemas operativos, antivirus, software de automatización de oficinas, administración de redes, sitios Web.		
		80 horas	Desarrollo y manejo de sistemas informáticos		
		80 horas	Arquitectura de computadores		
		80 horas	Servidores y bases de datos, comunicaciones y tecnológicos		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Desarrolla e implementa sistemas de información y tecnológicos.		Elabora informes de ejecución del plan de gestión tecnológica anual de la unidad.	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
			Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Realiza el mantenimiento y actualizaciones del sitio Web institucional.	Colabora con la ejecución de programas de capacitación de los sistemas informáticos a los servidores de la institución.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Realiza el soporte de las bases de datos, correo electrónico e Internet.	Administración de las bases de datos de los sistemas del GAD municipal.	Pensamiento Estratégico	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Realiza el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y sistemas informáticos de la institución.	Plan de mantenimiento de hardware y software del parque informático.	Pensamiento Estratégico	Alto	Define niveles de información para la gestión la institución.
Realiza el mantenimiento de la infraestructura física de las redes.	Administración de la página web.	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina la aplicación de, normas, para el sistema informático de la institución, aplicando la lógica.
Velar por las debidas protecciones de los archivos automatizados que contenga Información de Recaudación	Administración de las bases de datos de los sistemas del GAD municipal.	Pensamiento Estratégico	Alto	Analiza, determina la aplicación de, normas, para el sistema informático de la institución, aplicando la lógica.
Elabora informes de ejecución del plan de gestión tecnológica anual de la unidad	Plan de mantenimiento de hardware y software del parque informático.	Pensamiento Estratégico	Alto	Define niveles de información para la gestión la institución.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

Cuadro 12: Denominación del puesto Comisario Municipal

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-012	INTERFAZ: Institucional y Externo	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: Abogado y/o Ciencias Sociales.	
Denominación del Puesto:	Comisario Municipal				
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Jurisprudencia, Ciencias Sociales, Ciencias de la Educación.	
Unidad Administrativa:	Comisaria				
Rol:	Ejecución de procesos				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 3	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	9 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	2 a 3 años.		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Ejecución de labores de control y juzgamiento a infractores de ordenanzas en municipios de mediana magnitud.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		60 horas	Coordina la dirección de Obras Públicas, Higiene y demás temas sobre la ejecución de las resoluciones		
		60 horas	Verificación y Activación de Patentes		
		60 horas	Construcciones y urbanidad		
		60 horas	Leyes y Ordenanzas		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
			Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Juzga y sanciona infracciones cometidas en mercados, viviendas, espectáculos y vía pública.		Recibe denuncias y demandas por infracciones cometidas contra las ordenanzas.	Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Participa como miembro del comité en la formulación de regulaciones sobre higiene, salubridad, servidumbre o espectáculos públicos para la correspondiente sanción	Controla la salida de artículos de primera necesidad a otros lugares.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Realiza los derrocamientos y desalojos en base a la normativa legal vigente.	Vela por el cumplimiento de las normas de higiene, salubridad y uso de vías y lugares públicos.	Pensamiento Crítico	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Coordina con la dirección de Obras Públicas, Higiene y demás unidades sobre la ejecución de las resoluciones	Autoriza los permisos para espectáculos públicos.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Distribuye y supervisa el trabajo de los inspectores o policías municipales.	Cumple y hacer cumplir las Ordenanzas, Reglamentos y Resoluciones.	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
Programa las actividades de Control Médico veterinario de los animales a ser sacrificados	Cumple y hacer cumplir las Ordenanzas, Reglamentos y Resoluciones.	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

Cuadro 13: Denominación del puesto Policía Municipal

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-013	INTERFAZ: Institucional	Nivel de Instrucción:	Bachiller: Ciencias de la Educación	
Denominación del Puesto:	Policía Municipal				
Nivel:	No Profesional		Área de Conocimiento:	Seguridad Urbana Vigilancia y Control	
Unidad Administrativa:	Comisaría Municipal				
Rol:	Servicios				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 1	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	4 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	Ninguna		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Ejecución de labores de vigilancia y control de aseo, higiene, salubridad y ornato de la Vía Pública.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		80 horas	Manejo de armas		
		80 horas	Defensa personal		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS			
		Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	
Controla el ornato de la ciudad en lo que respecta al aseo, limpieza de calles, parques, mercados, servicios higiénicos, lavanderías y más servicios públicos.	Cumple y hacer cumplir las Ordenanzas, Reglamentos y Resoluciones que correspondan.	Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente el comportamiento del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades hacia la institución	
Vigila que el expendio de artículos alimenticios en lugares públicos reúnan las condiciones higiénicas establecidas.	Controla la salida de artículos de primera necesidad a otros lugares.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Controla que los expendedores y lugares de venta cumplan con las disposiciones establecidas en las ordenanzas municipales respectivas.	Vela por el cumplimiento de las normas de higiene, salubridad y uso de vías y lugares públicos.	Recopilación de Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Efectúa el control de las ventas ambulantes.	Cumple y hacer las Ordenanzas,	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Controla el estado higiénico de salas de juego y espectáculos públicos	Cumple y hacer las Ordenanzas, Reglamentos y Resoluciones.	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

Cuadro 14: Denominación del puesto Director Financiero

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-014	INTERFAZ: Institucional y Externo	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: Licenciado en Contabilidad y Auditoría, Economista, Ingeniero, Doctor, Post Grado y/o Especialización	
Denominación del Puesto:	Director de Gestión Financiera			Área de Conocimiento:	Sistemas Financieros y Bancarios, Contratación Pública, Leyes y Normas financieras, contables y presupuestarias. Finanzas Públicas, LOAFYC, LOSEP.
Nivel:	Directivo				
Unidad Administrativa:	Dirección de Gestión Financiera				
Rol:	Dirección de Unidad Organizacional				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 8	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	14 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	De 3 a 4 años o más.		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Dirigir, supervisar y evaluar la gestión financiera de una institución de mediana y gran magnitud.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		80 horas	Economía		
		80 horas	Administración		
		80 horas	Finanzas		
		80 horas	Contabilidad y Auditoría		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
			Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades Presupuestarias y Financieras de la institución		Procurar la capacitación del personal del área financiera.	Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Supervisar y coordinar las actividades que desarrollan las diferentes secciones bajo su dirección	Administrar y controlar los recursos financieros.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Someter a consideración del Alcalde, los planes y programas de las actividades financieras, para su aprobación	Recomendar y gestionar la contratación de créditos internos o externos	Recopilación de Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Asesorar a los diferentes niveles directivos de la institución en materia financiera	Administrar y controlar los recursos financieros.	Pensamiento Crítico	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Implantar procedimientos de control interno previo y concurrente	Elaborar y Entregar en forma oportuna	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
Elaborar y Entregar en forma oportuna, el anteproyecto de la ordenanza presupuestaria para la aprobación respectiva, así como las de reformas al presupuesto	Elaborar y Entregar en forma oportuna	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
Velar por el cumplimiento de los sistemas de contabilidad y presupuestos, de conformidad con los manuales y normas emitidas por los órganos rectores del sistema de gestión financiera.	Administrar y controlar los recursos financieros.	Pensamiento Estratégico	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

Cuadro 15: Denominación del puesto Asistente Administrativo B

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-015	INTERFAZ: Institucional	Nivel de Instrucción:	Bachillerato en Contabilidad	
Denominación del Puesto:	Asistente Administrativo			Área de Conocimiento:	Manejo de programas básicos de computación.
Nivel:	No profesional				
Unidad Administrativa:	Dirección de la Gestión Financiera				
Rol:	Administrativo				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de Apoyo 2	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	4 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	Un año		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Ejecutar actividades de apoyo administrativo y de asistencia inherentes al área financiera.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		20 horas	Economía		
		20 horas	Administración		
		20 horas	Finanzas		
		20 horas	Contabilidad y Auditoría		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Registrar el ingreso y egreso de correspondencia de la unidad.	Recibir trámites de pago, oficinas, suministros y materiales y otros.	Pensamiento Estratégico	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
				Alto	
Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización.					

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Redactar oficios, certificaciones y memorandos.	Registrar los compromisos en Auxiliares Presupuestarios y en saldos (programa Excel).	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Distribuir correspondencia sumillada por el responsable de la Unidad.	Transcribir certificaciones en el módulo de presupuesto en el programa automatizado vigente.	Recopilación de Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Colaborar en la organización del archivo.	Realizar arqueos de caja.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Atender y realizar llamadas telefónicas.	Colaborar en actividades designadas por la Unidad.	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina la organización de la información, aplicando la lógica.
Certifica bajo su responsabilidad la documentación que le soliciten.	Transcribir certificaciones en el módulo de presupuesto en el programa automatizado vigente	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina la organización de la información, aplicando la lógica.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

Cuadro 16: Denominación del puesto Jefe de Contabilidad

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-016	INTERFAZ: Institucional	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: Ingeniero, Doctor, Economista, Licenciado en Contabilidad y Auditoría.	
Denominación del Puesto:	Jefe de Contabilidad			Área de Conocimiento:	Contabilidad y Auditoría, Administración, Economía
Nivel:	Profesional				
Unidad Administrativa:	Jefatura de Contabilidad				
Rol:	Ejecución de Procesos				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 3	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	9 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	3 a 4 años.		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Supervisar, verificar y coordinar las actividades contables, financieras observando los procedimientos legales.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		80 horas	Contabilidad general y gubernamental		
		80 horas	Análisis de los estados financieros		
		60 horas	Análisis de conciliaciones bancarias		
		50 horas	Control Interno		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8 CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Programar, Organizar, Dirigir, Ejecutar y controlar las actividades contables.		Analizar Estados Financieros.	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
			Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Asesorar a los diversos niveles, sobre aspectos contables	Velar por la permanente capacitación y actualización de conocimientos	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Implantar y mantener actualizado el sistema de contabilidad, descrito en el manual especializado	Transcribir certificaciones en el módulo de presupuesto en el programa automatizado vigente.	Recopilación de Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Verificar la documentación fuente, de origen interno y externo	Suscribir estados financieros	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Participar en la elaboración del Presupuesto de la entidad y sus reformas	Coordinar el análisis de antigüedad de saldos	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
Velar por la permanente capacitación y actualización de conocimientos del personal de la sección, principalmente en la aplicación de procesos automatizados.	capacitación y actualización de conocimientos	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

Cuadro 17: Denominación del puesto Contador/a

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-017	INTERFAZ: Institucional	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: Licenciatura en Contabilidad y Auditoría.	
Denominación del Puesto:	Contador/a				
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Conocimiento de procedimientos contables.	
Unidad Administrativa:	Unidad de Contabilidad				
Rol:	Ejecución de procesos				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 3	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	9 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	2 años.		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Colaborar en la ejecución de actividades contables para la emisión de Estados Financieros		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		40 horas	Contabilidad general y gubernamental		
		40 horas	Análisis de los estados financieros		
		40 horas	Análisis de conciliaciones bancarias		
		40 horas	Control Interno		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Administrar el sistema contable automatizado vigente.	Contabilizar los roles de pago	Pensamiento Estratégico	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
				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.					

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Ingreso de presupuesto inicial en el sistema automatizado en coordinación con la dirección financiera.	Procesar estados financieros en forma mensual	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Realizar la asociación contable presupuestaria en el sistema de acuerdo con la normativa vigente.	Subir la información mensual a la página web del ministerio	Recopilación de Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Realizar los comprobantes de egreso con la documentación de sustento en el sistema.	Elaborar anexos para análisis de antigüedad de saldos	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Interpretar y Contabilizar las diversas transacciones, utilizando los registros contemplados en el manual.	Colaborar en el control previo y concurrente al devengado	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de reglamentos, normas, sistemas y otros,

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

Cuadro 18: Denominación del puesto Auxiliar de Contabilidad

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-017	INTERFAZ: Institucional	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: Tercer año/sesto semestre.	
Denominación del Puesto:	Auxiliar de Contabilidad				
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Conocimiento de procedimientos contables.	
Unidad Administrativa:	Unidad de Contabilidad				
Rol:	Ejecución de procesos de apoyo				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de apoyo 1	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	3 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	2 años.		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Colaboración en la ejecución de labores auxiliares de Contabilidad.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		20 horas	Contabilidad general y gubernamental		
		20 horas	Análisis de los estados financieros		
		20 horas	Análisis de conciliaciones bancarias		
		20 horas	Control Interno		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Registrar el ingreso y egreso de correspondencia de la unidad.	Realizar los anexos de detalle de especies, títulos de crédito emitidos y recaudados.	Pensamiento Estratégico	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
				Alto	Establece directrices estratégicas para la elaboración de planes contables ,programas y otros.

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Redactar oficios, certificaciones y memorandos.	Archivar los reportes de tesorería.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Distribuir correspondencia sumillada por el responsable de la Unidad.	.Realizar las conciliaciones bancarias	Recopilación de Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Revisar partes diarios de ingresos entregados por tesorería.	Realizar el anexo de aporte al IESS por programas.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Revisar emisiones diarias entregadas por rentas.	Otras actividades relacionadas con la contabilidad.	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina la actividad diaria contable aplicando la lógica.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

Cuadro 19: Denominación del puesto Analista de Tributación

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-018	INTERFAZ: Institucional y Externo	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: Ingeniero Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Economista.	
Denominación del Puesto:	Analista de tributación			Área de Conocimiento:	Conocimiento de Tributación y/o afines.
Nivel:	Profesional				
Unidad Administrativa:	Rentas				
Rol:	Ejecución de procesos				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 2	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	8 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	3 años.		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Ejecutar actividades de análisis tributario de conformidad a las disposiciones legales vigentes.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		20 horas	Contabilidad y Auditoría		
		20 horas	Administración		
		20 horas	Tributación		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Revisar y Verificar la validez de facturas en el Sistema del SRI.		Realizar las declaraciones del Anexo Transaccional mensual.	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
			Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Registro de Facturas de compras y ventas tanto de IVA y Renta en forma cronológica.	Archivar los reportes de tesorería.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Ingreso de facturas de compras, ventas y retenciones en forma cronológica en el programa DIM	Velar porque se recupere el 100% del IVA.	Recopilación de Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Conciliar la información con la unidad de contabilidad.	Registrar anexo de nómina en forma mensual de las remuneraciones	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Realizar las declaraciones mensuales de IVA y RENTA en los plazos establecidos.	Conciliar la Información del anexo de relación de dependencia	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

Cuadro 20: Denominación del puesto Tesorero

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-019	INTERFAZ: Institucional y Externo	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: Economista, Ingeniero en Administración de Empresas, Ing. en finanzas Públicas, Contador Público Autorizado.	
Denominación del Puesto:	Tesorero				
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Economía, Contabilidad, Auditoría, Administración	
Unidad Administrativa:	Tesorería				
Rol:	Ejecución de Procesos				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 3	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	9 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	3 a 4 años		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Ejecutar actividades de custodia, supervisión y control de los recursos financieros y especies valoradas, y la administración de caja de la institución.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		40 horas	Contabilidad General y Gubernamental.		
		40 horas	Tributación,		
		40 horas	ley de Contratación Pública		
		40 horas	Código Civil		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Programar, organizar, dirigir y controlar la recaudación de los ingresos, de conformidad a las leyes, ordenanzas, reglamentos, contratos y convenios		Entregar Estados de Cuenta.	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Recaudar los fondos que le corresponden a la municipalidad, así como aquellos que pertenecen a terceros, conforme a lo señalado a las disposiciones vigentes;	Supervisar las actividades de la unidad de recaudación	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Depositar oportunamente los valores recaudados en forma intacta e inmediata.	Realizar arqueos de caja.	Recopilación de Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Revisar y Legalizar los partes diarios de recaudación a la sección de Contabilidad, adjuntando los respectivos documentos de respaldo y las notas de depósito, para su registro	Realiza la transferencia interbancaria de nómina	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Realizar transferencia de pagos directamente al beneficiario, previo la verificación de la documentación sustentadora y del cumplimiento de las disposiciones legales	Administrar las claves electrónicas de las cuentas de la Institución	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

Cuadro 21: Denominación del puesto de Rentas, Avalúos y Catastros

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-020	INTERFAZ: Institucional	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: Ing. en Administración de Empresas, Finanzas Públicas.	
Denominación del Puesto:	Técnico de Rentas				
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Administración de Empresas.	
Unidad Administrativa:	Rentas, Avalúos y Catastros				
Rol:	Ejecución de Procesos				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de Apoyo 4	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	6 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	3 a 4 años		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Calcular y emitir impuestos, tasas y contribuciones en atención a las disposiciones legales vigentes, y actualizar los catastros prediales urbanos, prediales rurales, agua potable y patentes.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		20 horas	Contabilidad General y Gubernamental.		
		20 horas	Tributación,		
		20 horas	ley de Contratación Pública		
		20 horas	Código Civil		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Emitir, conforme a los requisitos establecidos en la Ley, los títulos de crédito, especies valoradas		Coordinar las funciones y actividades de la sección, con las demás de la Dirección Financiera.	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
			Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Emitir los boletines o partes de emisión de los títulos de crédito, especies valoradas	Ingresos y egresos al catastro predial urbano, rural, agua potable, patentes comerciales	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Ejecutar y Verificar los actos de determinación para el cobro de los distintos impuestos	Realizar levantamientos topográficos y planimétricos del área urbana y rural, tanto de terrenos como edificaciones.	Recopilación de Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Dar trámite oportuno de conformidad con la ley	Ejecutar y supervisar el programa de avalúos y catastros de la municipalidad, y coordinar con otras unidades del GAD Municipal.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Presentar, dentro de los términos y plazos establecidos por la ley, informes sobre los actos de determinación tributaria	Practicar o rectificar el avalúo de los predios urbanos, con ajuste a la ley, a solicitud de sus propietarios.	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

Cuadro 22: Denominación del puesto Recaudación

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-021	INTERFAZ: Institucional y Externo	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: Nivel Técnico Superior	
Denominación del Puesto:	Recaudador				
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Contador, Físico Matemático, Comercio y Administración.	
Unidad Administrativa:	Recaudación.				
Rol:	Ejecución de Procesos				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de Apoyo 4	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	6 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	3 a 4 años		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Recaudar los ingresos Tributarios y no Tributarios para la Institución en forma oportuna.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		20 horas	Atención al cliente,		
		20 horas	observación de las normas de control interno		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS			
		Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	
Recaudar y custodiar Impuestos, Tasas, Contribuciones, Derechos, Arrendamientos, Rentas de Inversiones, Multas, Especies y otros.	Manejar los sistemas informáticos de recaudación	Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	
Mantener un estricto control de valores recaudados y documentos en custodia	Preparar informes técnicos de recaudación.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Llevar un registro del proceso de los trámites de recaudación	Identificar cartera vencida de los contribuyentes.	Recopilación de Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Entregar en tesorería la recaudación con el reporte diario documentadamente en forma oportuna.	Velar por las debidas protecciones de los archivos automatizados que contenga Información de Recaudación	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Diseñar y aplicar mecanismos de recaudación directa al contribuyente en coordinación con tesorería	Y otras actividades relacionadas con la materia.	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO				
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.		
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.		
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.		
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.		

Cuadro 23: Denominación del puesto Proveedor

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-022	INTERFAZ: Institucional y Externo	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: Nivel Técnico Superior: CPA/CBA / Post Bachillerato	
Denominación del Puesto:	Proveedor.				
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Contabilidad, Mercadotecnia, Comercialización, Administración	
Unidad Administrativa:	Proveeduría				
Rol:	Ejecución de Procesos				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de Apoyo 4	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	6 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	3 a 4 años		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Ejecutar actividades de proveeduría de enseres, productos, materiales, útiles y equipos de oficina de buena calidad a costos favorables para la Institución.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		20 horas	Ley de Contratación Pública		
		20 horas	Ley de la Contraloría General del Estado		
		20 horas	Mercadotecnia		
		20 horas	Compras a través de Internet/Proformas		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
			Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Programar, Organizar, Dirigir, Controlar y Coordinar las adquisiciones de bienes.		Evaluar y sugerir a los directivos para la elección de cotización más conveniente.	Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades para la organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para las adquisiciones.

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Participar en el Plan Anual de Adquisiciones.	Realizar las adquisiciones en forma oportuna	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Obtener cotizaciones para la adquisición de bienes y servicios	Verificar que los bienes que ingresa cumplan con las especificaciones contractuales.	Recopilación de Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Analizar y Legalizar los cuadros comparativos.	Realizar trámites de Importación.	Organización de la Información Pensamiento Crítico	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Ejecutar planes de adquisiciones.	Administrar la clave del INCOP.	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO				
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.		
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.		
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.		
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.		

Cuadro 24: Denominación del puesto Guardalmacén

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-023	INTERFAZ: Institucional	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: Nivel Técnico Superior: CPA/CBA / Post Bachillerato	
Denominación del Puesto:	Guardalmacén			Área de Conocimiento:	Contabilidad, Administración.
Nivel:	Profesional				
Unidad Administrativa:	Bodega				
Rol:	Ejecución de procesos de apoyo				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de Apoyo 4	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	6 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	2 años		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Ejecutar actividades de recepción, custodia y entrega de bienes materiales adquiridos por la institución.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		20 horas	Administración de bodegas		
		20 horas	Inventarios		
		20 horas	Manejo de Kárdex		
		20 horas	Reglamentos y normas de adquisición		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
			Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Efectuar la recepción de bienes, materiales, muebles y equipos que deban estar bajo su responsabilidad;		Intervenir en la recepción de bienes adquiridos y verificar con los contratos.	Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente los cambios en los procesos y establece directrices estratégicas

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Recibir, almacenar, custodiar y controlar los bienes fungibles.	Solicitar y coordinar el mantenimiento de los bienes.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Efectuar la recepción, almacenamiento temporal, custodia y control de activos fijos.	Velar porque se informe sobre hurtos, robos, etc.	Recopilación de Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Intervenir en la Recepción de los bienes.	Mantener control sobre traslado interno de bienes.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Mantener actualizado el kárdex para control de existencias en cantidades	Realizar entrega de bienes con oportunidad.	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO				
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.		
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.		
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.		
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.		

Cuadro 25: Denominación del puesto Director de Obras Públicas

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-024	INTERFAZ: Institucional y externo	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: Ingeniería Civil.	
Denominación del Puesto:	Director de Obras Públicas				
Nivel:	Directivo		Área de Conocimiento:	Ingeniería Civil.	
Unidad Administrativa:	Dirección de Obras Públicas				
Rol:	Dirección de la unidad organizacional				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 8	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	14 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	2 a 3 años.		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Dirección, control y evaluación de las obras públicas en un municipio de mediana magnitud.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		50 horas	Normas técnicas en la ejecución de obra de ingeniería que ejecuta el GAD municipal de Chambo.		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
			Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Planifica, dirige, coordina y supervisa la elaboración y ejecución de proyectos de obras públicas para el desarrollo cantonal por administración directa, contrato o concesión.		Informe de avance de obra.	Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente el entorno, y los proceso, proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
Planifica, dirige, coordina y supervisa la administración de los servicios básicos y la actualización de la información catastral		Informe de liquidación de obras.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Presenta informes respecto de los proyectos de obras públicas para el desarrollo cantonal por administración directa, contrato o concesión.	Informe de revisión de ofertas en licitaciones y concursos públicos	Recopilación de Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Fiscaliza y supervisa las obras públicas para el desarrollo cantonal que se realizan por administración directa, contrato o concesión.	Informe de supervisión de actividades de fiscalizadores externos	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Presta asistencia y asesoramiento técnico en materia de su especialización.	Informe de liquidación de obras por terminación anticipada de contrato.	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO				
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.		
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.		
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.		
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.		

Cuadro 26: Denominación del puesto Topógrafo

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-025	INTERFAZ: Institucional	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: Técnico, Topógrafo.	
Denominación del Puesto:	Topógrafo				
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Conocimientos de Topografía, Fotografía	
Unidad Administrativa:	Infraestructura				
Rol:	Ejecución de procesos				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de Apoyo 3	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	5 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	2 a 3 años.		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Ejecución de labores técnicas de topografía.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		50 horas	Normas técnicas en la ejecución de obra de ingeniería que ejecuta el GAD municipal de Chambo.		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS			
		Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	
Efectúa levantamiento y dibujos de planos topográficos.	Informe de avance de obra.	Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente el entorno, los proyectos y establece directrices estratégicas.	
Traza vías que incluyen nivelación de ejes de las mismas.	Informe de liquidación de obras.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Ejecuta y controla replanteo de curvas, cálculos de libretas de campo y datos para recepción de obras y colocación de laterales.	Informe de revisión de ofertas en licitaciones y concursos públicos	Recopilación de Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Coloca referencias en las líneas, localización de tangentes en los proyectos, utilizando implementos y materiales topográficos.	Realiza trabajos de dibujo técnico	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Distribuye y controla trabajos de topografía.	Levantamientos Topográficos	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de topografía y otros, aplicando la lógica.
10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO				
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.		
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.		
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.		
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.		

Cuadro 27: Denominación del puesto Dibujante

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-026	INTERFAZ: Institucional	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: Arquitectura, Opciones Prácticas y Educación Técnica, Conocimiento Absoluto de Autocad.	
Denominación del Puesto:	Dibujante			Área de Conocimiento:	Dibujo y Diseño
Nivel:	Profesional				
Unidad Administrativa:	Dirección de Obras Públicas				
Rol:	Ejecución de procesos de apoyo				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de Apoyo 4	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	6 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	2 a 3 años.		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Ejecución de labores de dibujo computarizado		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		20 horas	Normas técnicas en la ejecución de obra de ingeniería que ejecuta el GAD municipal de Chambo.		
		30 horas	Habilidad, creatividad, precisión y conocimientos en dibujo computarizado para la ejecución de sus trabajos.		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
			Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Realiza trabajos arquitectónicos.		Informe de avance de obra.	Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende el entorno, de la organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
Traza vías que incluyen nivelación de ejes de las mismas.		Informe de liquidación de obras.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Dibujar conjuntos arquitectónicos, e instalaciones	Informe de revisión de ofertas en licitaciones y concursos públicos	Recopilación de Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Calcular espacios y gráficos en los diseños de diagramas.	Realiza trabajos de dibujo técnico	Pensamiento Crítico	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Realizar trabajos de dibujo Técnico en apoyo al planificador.	Levantamientos Topográficos	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO				
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.		
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.		
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.		
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.		

Cuadro 28: Denominación del puesto Fiscalizador

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-027	INTERFAZ: Institucional y externo	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: Título profesional en Ingeniería Civil.	
Denominación del Puesto:	Fiscalizador				
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Ingeniería Civil.	
Unidad Administrativa:	Fiscalización				
Rol:	Ejecución de procesos				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 3	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	9 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	2 a 3 años.		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Control y Fiscalización de obras.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		20 horas	Organización, supervisión y evaluación de los trabajos técnicos.		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
			Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Supervisa y fiscaliza las Obras contratadas de acuerdo a planos, especificaciones técnicas y condiciones específicas de los contratos.		Fiscaliza la construcción de obras civiles, ejecutadas por contratación, administración directa, convenios y/o concesiones.	Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente el entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de un proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación otros.
Absuelve consultas técnicas y administrativas, inherentes a su función en el momento de requerirse.		Verifica y aprueba planillas presentadas por ejecución de obras	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Diseña e implementa políticas que le permita optimizar el trabajo	Elabora informes de fiscalización sobre el proceso de ejecución de obras, solicita información técnica complementaria y propone rectificaciones en el proceso.	Recopilación de Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Revisa y aprueba planillas de avance de obra.	Representa al Municipio en el proceso de recepción de obras en las diferentes formas de ejecución.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Elabora planillas de reajuste de precios.	Elabora informes sobre incumplimiento de contratos, tanto para el Concejo como para la Contraloría.	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO				
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.		
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.		
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.		
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.		

Cuadro 29: Denominación del puesto Promotor Social

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-028	INTERFAZ: Institucional y externo	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: : Economista, Licenciado y/o Ingeniero	
Denominación del Puesto:	Promotor Social				
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Trabajo Social, Ing. En Agronomía, Desarrollo Rural Integral.	
Unidad Administrativa:	Desarrollo Económico Local				
Rol:	Ejecución de procesos				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de Apoyo 3	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	5 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	2 a 3 años.		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Ejecución en labores de investigación, asistencia técnica y promoción social de la población vulnerable del Cantón en áreas urbanas y rurales.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		20 horas	Sociología		
		20 horas	Agronomía		
		20 horas	Ciencias de la educación		
		20 horas	Servicio social		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Planificar, dirigir y coordinar la aplicación de los lineamientos y políticas impartidas por el Concejo Cantonal en la elaboración, implementación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos sociales y productivos.		Informe técnicos de las visitas a las comunidades.	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
			Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Gestionar convenios de cooperación interinstitucional, nacional e internacional para la ejecución de planes, programas y proyectos.	Informe sobre la socialización de los proyectos de desarrollo comunitario	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Planificar y monitorear el cumplimiento de los compromisos, ayudas memorias y las observaciones de las evaluaciones y auditorías.	Reporte de las observaciones culturales de las comunidades	Recopilación de Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Gestión y ejecución de Proyectos del Presupuesto Participativo.	Representa al Municipio	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Informe de los estudios de aplicación y avance de los proyectos sociales, productivos de las asignaciones del presupuesto participativo.	Informe de la participación de la comunidad en los planes, programas y proyectos emergentes.	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO				
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.		
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.		
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.		
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.		

Cuadro 30: Denominación del puesto Registrador de la Propiedad

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-029	INTERFAZ: Institucional	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: : Abogado y/o Dr.	
Denominación del Puesto:	Registrador de la Propiedad				
Nivel:	Directivo		Área de Conocimiento:	Jurisprudencia, Derecho.	
Unidad Administrativa:	Registro de la Propiedad				
Rol:	Ejecución y coordinación de procesos				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 8	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	14 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	2 a 3 años.		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Propender a la modernización y aceleración de los procesos registrales para que estos sean más eficientes, mediante un adecuado servicio a los usuarios, para satisfacer en su totalidad los requerimientos y mantener el actualizado el archivo documental a fin de que el servicio que se brinda sea rápido y oportuno.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		20 horas	Responsabilidad en la regulación de los títulos de tradición del dominio de bienes inmuebles y demás derechos reales.		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
			Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Inscribir en el registro correspondiente los documentos cuya inscripción exige o permite la ley, debiendo negarme a hacerlo en los casos que exige la Ley.		Informe técnicos de las visitas a las comunidades.	Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
Llevar un inventario de los registros, libros y demás documentos pertenecientes a la oficina, debiendo enviar una copia de dicho inventario a la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos, dentro de los primeros quince días del mes de enero de cada año		Informe sobre la socialización de los proyectos de desarrollo comunitario	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Llevar, con sujeción a las disposiciones de la ley de Registro, los libros denominados Registro de Propiedad, Registro de Gravámenes, Registro Mercantil, Registro de Interdicciones y Prohibiciones de Enajenar y los demás que determine la ley	Dar los informes oficiales que le pidan los funcionarios públicos acerca de lo que conste en los libros de la oficina	Recopilación de Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Anotar en el libro denominado Repertorio los títulos o documentos que se le presenten para su inscripción y cerrarlo diariamente, haciendo constar el número de inscripciones efectuadas en el día y firmada la diligencia	Representa al Municipio	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Conferir certificados y copias con arreglo a la Ley de Registro	Los demás que la ley le imponga.	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

Cuadro 31: Denominación del puesto Inscriptor del registro de la propiedad

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-030	INTERFAZ: Institucional	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: : Abogado	
Denominación del Puesto:	Inscriptor del Registro de la Propiedad				
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Jurisprudencia, Derecho.	
Unidad Administrativa:	Registro de la Propiedad				
Rol:	Ejecución de procesos				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 3	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	9 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	2 a 3 años.		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Propender a la modernización y aceleración de los procesos registrales para que estos sean más eficientes, mediante un adecuado servicio a los usuarios, para satisfacer en su totalidad los requerimientos y mantener el actualizado el archivo documental a fin de que el servicio que se brinda sea rápido y oportuno.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		20 horas	Revisión jurídica de documentos habilitantes que se maneja en el Registro de la Propiedad.		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
			Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Realizar revisión jurídica de los documentos habilitantes de los distintos trámites que maneja el Registro de la Propiedad		Desarrolla el proceso de marginación tanto digital como física de los libros de registro	Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
General observaciones legales sustentadas al trámite y sus documentos habilitantes, así como a procedimientos de certificación e inscripción		Informe sobre la socialización de los proyectos de desarrollo comunitario	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Mantener el prolijo uso del libro de repertorio y de índices	Dar los informes oficiales que le pidan los funcionarios públicos acerca de lo que conste en los libros de la oficina	Recopilación de Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Mantener actualizado desde su trabajo el índice.	Representa al Municipio	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Desarrollar el proceso de búsqueda de información en libro de registro para el desarrollo de inscripción, concesiones, gravámenes, prohibiciones, etc.	Y las demás que se asigne de acuerdo a su función	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

Cuadro 32: Denominación del puesto Certificación y archivo del registro de la propiedad

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GADMA-A-2016-031	INTERFAZ:	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel: : Abogado	
Denominación del Puesto:	Certificador de Archivo del Registro de la Propiedad	Institucional			
Nivel:	Profesional				
Unidad Administrativa:	Certificación y archivo del registro de la propiedad				
Rol:	Ejecución de procesos de apoyo				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de Apoyo 3	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:	5 Escala de Remuneración Propia	Tiempo de Experiencia:	2 a 3 años.		
Ámbito:	Local				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Propender a la modernización y aceleración de los procesos registrales para que estos sean más eficientes, mediante un adecuado servicio a los usuarios, para satisfacer en su totalidad los requerimientos y mantener el actualizado el archivo documental a fin de que el servicio que se brinda sea rápido y oportuno.		Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación		
		20 horas	Revisión jurídica de documentos habilitantes que se maneja en el Registro de la Propiedad.		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
			Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Buscar antecedentes registrales en libros, índices y repertorios		Mantener los libros actualizados y empastados	Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende el entorno y de su organización, unidad o proceso y establece directrices estratégicas para la certificación y otros.
Emitir certificados con el debido texto de certificación registral		Informe sobre la socialización de los proyectos de desarrollo comunitario	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.

7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Responder a pedidos judiciales relacionados con certificaciones de propiedades y demás	Dar los informes oficiales que le pidan los funcionarios públicos acerca de lo que conste en los libros de la oficina	Recopilación de Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Mantener los libros registrales de acuerdo a lo que dispone la ley de registros	Representa al Municipio	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Cuidar que la ubicación sea accesibles para los usuarios de inscripción y certificación	Y demás disposiciones que se asigne de acuerdo a su función	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO				
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.		
Orientación de servicios	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.		
Orientación a Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.		
Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.		

CONCLUSIONES

- No hay un adecuado diagnóstico de los diferentes puestos laborales dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo para identificar las funciones actuales de los colaboradores así como también para verificar sus responsabilidades dentro de los puestos de trabajo.
- Al efectuar el análisis de investigación, se concluye que en el GAD Municipal de Chambo, no se realiza un proceso adecuado de reclutamiento, selección e inducción al personal, además de no contar con un modelo de competencias técnicas y conductuales lo cual dificulta el cumplimiento de las funciones y las responsabilidades fundamentales dentro de cada uno de sus puestos de trabajo.
- La necesidad de actualizar el manual de funciones del GAD Municipal de Chambo, por un manual de funciones y descripción de puestos de trabajo por Competencias va a permitir consolidar la efectividad en los procesos a cargo de sus funcionarios y el fortalecimiento de la imagen institucional.

RECOMENDACIONES

- Se debe realizar un adecuado diagnóstico de los puestos de trabajo dentro del GAD Municipal de Chambo para que exista una correcta identificación de las funciones que deben realizar cada uno de los diferentes colaboradores del GAD municipal.
- Se debe realizar un correcto proceso de reclutamiento, selección e inducción al personal, es decir una mejora en la gestión del talento humano la cual permitirá el cumplimiento de las funciones y las responsabilidades fundamentales dentro de cada uno de los puestos de trabajo.
- La actualización del manual de funciones permitirá una mejor captación de las funciones y responsabilidades que deben cumplir, y de esta desempeñarse con efectividad dentro de sus puestos de trabajo, cabe recalcar que esta actualización debe ser en base a las competencias municipales en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD).

BIBLIOGRAFIA.

- Alles, M. (2012). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Bayo, A., & Merino, J. (2002). *Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española*". Mexico: Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.
- Chiavenato. I. (2002). *Gestion del Talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. 8va ed.Mexico: McGraw-Hill.
- Dávalos, N. (2003). *Diccionario Contable y más*. Quito: Edi- Ábaco.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* . México: Pearson Educación.
- Gorocica, J. M. (2014). *Manual práctico de auditoría*. Barcelona: Deusto.
- Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson Educación..
- Louart, P. (1994). *Gestion de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestio 2000.
- Luis, B. (2006). *Curso de Administración de Personal por competencias*. Quito: SECAP.
- Blanco, Luna, Y. (2012). *Auditoría Integral normas y procedimientos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Martha, A. (2006). *Direccion estrategica de Recurso Humanos, Gestion por competencias* . Buenos Aires: Granica.
- Noe, R. W. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación.
- Pasola, P. n. (2003). *Tecnologia e Innovacion de la Empresa*. Barcelona: UPC.
- Pereda, S. (1993). *Analisis y Estudio del Trabajo*. Madrid: Eudema.
- Pueyo, A. (1996). *Manual de Psicologia diferencial*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Rivera, N. A. (2010). *Organización de Empresas*. Bilbao: Deusto.

- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración Moderna de Personal*. Mexico: Thomson.
- Rodríguez, M. J. (2006). *Selección de personal La Búsqueda del candidato adecuado*. Madrid: ideaspropias.
- Mantilla, S.A; Cante, S. (2005). *Auditoría del Control Interno*. Bogotá: EcoEdiciones.
- Sevilla, C. S. (2004). *El capital humano y su contribución al crecimiento económico*. Cuenca: Universidad de Castilla.
- Shamil, N. (2001). *People and Organizational Management in Construction*. Londres: Thomas Thelford.
- Gomez-Mejia, L. (1995). *Managing Human Resources*. Londres: Prentice Hall Internacional.

INTERNET.

<http://www.gobiernodechambo.gob.ec/chambo/images/ManualFunciones.pdf>

<http://www.gestiopolis.com/que-es-una-competencia-laboral/>

<http://es.slideshare.net/mikebsd/212783931-emprendedorexito>

<http://www.slideshare.net/eddyport2010/1-constitucion-y-cootad-gad-rurales>.

http://www.gadparaisocelen.gob.ec/sites/default/files//cootad_2012.pdf

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta realizada a los servidores públicos del GAD Municipal de Chambo.



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



Objetivo: Conocer cómo se encuentran divididas las actividades, cargo y tareas con el fin de actualizar el manual de funciones para el mejoramiento de la institución.

Instructivo: Sírvase contestar cada una de las preguntas con la mayor sinceridad posible ya que estos datos serán con fines de investigación estudiantil.

Información general

Género Masculino..... Femenino.....

1.- ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Chambo tiene una descripción de puestos?

Si..... No.....

2.- ¿Considera que se debe realizar una actualización al manual de funciones?

Si..... No.....

3.- ¿Ud. considera que cumple a cabalidad con las funciones designadas a su cargo?

Si..... No.....

4.- ¿Considera Ud. que las funciones que está realizando, está de acuerdo a su puesto de trabajo para el cual fue contratado?

Si..... No.....

5.- ¿Se considera parte importante del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Chambo?

Si..... No.....

6.- ¿El esfuerzo que Ud. realiza en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Chambo le ayuda al desarrollo de la Carrera Profesional?

Si..... No.....

7.- ¿Las labores que Ud. realiza son individuales o grupales?

Individuales..... Grupales.....

8.- ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en la institución?

Muy bueno..... Bueno..... Regular.....

9.- ¿Se realiza una evaluación de desempeño dentro de su trabajo?

Si..... No.....

10.- ¿Cuándo se produce algún cambio en el sistema de trabajo se capacita?

Semestral..... Trimestral..... Mensual..... Semanal..... Ninguno.....

Anexo 2

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Planteamiento del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e Indicadores	Muestra	Diseño	Técnicas e Instrumentos	Conclusiones	Recomendaciones
<p>Pregunta general</p> <p>¿En qué medida la actualización del Manual de Funciones y Descripción de Puestos de trabajo ayudara a la Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal de Chambo?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Actualizar el manual de funciones y la descripción de puestos de Trabajo por competencias del GAD Municipal de Chambo para mejorar la gestión operativa de sus servidores.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>La actualización del manual de funciones y descripción de puestos de trabajo permitirá mejorar la gestión operativa de los servidores del GAD Municipal de Chambo.</p>	<p>Variable independiente</p> <p>Manual de funciones y descripción de puestos de trabajo.</p> <p>Rendimiento Procedimientos Procesos Limites Campos Necesidades Relaciones Relaciones Requisitos Responsabilidades Funciones CheckList</p>	<p>Población</p> <p>135 personas, datos que se obtuvo del GAD Municipal de Chambo</p> <p>Muestra</p> <p>100 Personas</p>	<p>Método</p> <p>Análítico-Descriptivo Deductivo Inductivo</p>	<p>Técnica:</p> <p>Encuesta</p> <p>La encuesta que se pretende aplicar al personal que laboran en el GAD Municipal de Chambo</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Debe ser cuidadosamente planteado.</p>	<p>No hay un adecuado diagnóstico de los diferentes puestos laborales dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chambo para identificar las funciones actuales de los trabajadores así como también verificar sus responsabilidades dentro de los puestos de trabajo designados a los mismos.</p> <p>A los servidores del GAD Municipal de Chambo no se les brinda un proceso de inducción adecuado dificultando el cumplimiento de sus funciones y las responsabilidades.</p> <p>La actualización por un manual por competencias va a permitir consolidar la efectividad en los procesos a cargo de sus funcionarios y el fortalecimiento de la imagen institucional.</p>	<p>Se debe realizar un adecuado diagnóstico de los puestos de trabajo dentro del GAD Municipal de Chambo para que exista una correcta identificación de las funciones que deben realizar cada uno de los diferentes empleados del GAD municipal.</p> <p>El correcto análisis de los diferentes puestos de trabajo dentro de los empleados del GAD permitirá un correcto desempeño de las responsabilidades y funciones que deben cumplir dentro del cargo asignado para que de esta manera no existan falencias y puedan brindar una mejor atención a los usuarios.</p> <p>La actualización correcta del manual de funciones permitirá una mejor captación de las funciones y responsabilidades que deben cumplir, y de esta desempeñarse con efectividad dentro de sus puestos de trabajo, cabe recalcar que esta actualización debe ser en base a las competencias municipales en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización</p>
<p>Preguntas específicas</p> <p>- ¿Se debería analizar las funciones y responsabilidades laborales actuales de los servidores del GAD Municipal de Chambo?</p> <p>- ¿Es necesario realizar un análisis laboral y/o ocupacional del puesto de trabajo de los servidores del GAD Municipal de Chambo y su eficiencia productiva?</p> <p>- ¿Es necesario actualizar el manual de funciones y descripción de puestos de trabajo</p>	<p>Objetivos Específicos:</p> <p>- Implementar el diagnóstico laboral con los servidores del GAD Municipal de Chambo, para identificar las actuales funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.</p> <p>- Realizar un análisis laboral y/o ocupacional con los servidores del GAD Municipal de Chambo, para identificar las funciones y responsabilidades requeridas para cada puesto de trabajo y su respectiva competencia.</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>- La Implementación de diagnóstico laboral con los servidores del GAD Municipal de Chambo, permitirá identificar claramente las actuales funciones y responsabilidades del puesto de trabajo que desempeña cada servidor.</p> <p>- La Realización un análisis laboral y/o ocupacional con los servidores del GAD Municipal de Chambo, de acuerdo a las necesidades de los ciudadanos permitirá identificar las funciones y responsabilidades de los trabajadores de acuerdo a cada puesto de trabajo y su competencia.</p> <p>- La actualización del</p>	<p>Variable independiente</p> <p>Gestión operativa de los servidores Rendimiento Eficiencia Eficacia Procedimientos Circulo PDCA Sistemas de mejora procesos ineficientes Funcionamiento Capacidad operativa Frecuencia reclamos Gravedad problemas Cumplimiento</p>					

<p>por competencias de los servidores del GAD Municipal de Chambo?</p>	<p>- Actualizar el manual de funciones y la descripción de los puestos de trabajo (descriptivo de funciones) en base a las competencias municipales en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD) para optimizar los procesos operativos.</p>	<p>manual de funciones y la descripción de los puestos de trabajo (descriptivo de funciones) en base a las competencias de los GADs Municipales en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD) permitirá perfeccionar los procesos operativos de los mismos y ayudará a mejor desempeño de los servidores y la realización de sus funciones al optimizar su carga ocupacional.</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Cuadro 33: Matriz de Consistencias

CATALOGO DE COMPETENCIAS TECNICAS Y CONDUCTUALES

No.	Destreza Habilidad	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 y guía	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 está 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	Encontrar 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, presentándolos en forma clara y útil.
			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 las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
8	Habilidad analítica	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 y compañeros.
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 agilizar 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	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.

	servicios		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 (memorándum)
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 especificaciones requeridas.	Alto	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.
			Medio	Instala cableados y equipos sencillos.
			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.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

#	Destreza Habilidad	Definición	Nivel	Comportamientos observables
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	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.

		necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	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 prioridad. 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 de cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
#	<i>Destreza Habilidad</i>	<i>Definición</i>	<i>Nivel</i>	<i>Comportamientos observables</i>
5	Construcción de relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con aquellas personas internas o externas a la organización que son o pueden ser algún día valiosos para conseguir los objetivos organizacionales.	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente 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	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos, instituciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

	organizaci onal	institución o en otras instituciones, clientes, proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	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 proactivamente. 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	Aprendizaj e 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.

Anexo 1

EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS

Foto 1



GAD Municipal Chambo

Foto 2



Proceso de encuestas

Foto 3:



Explicación de encuestas

Foto 4



Funcionarios de atención al cliente GAD M. Chambo

Anexo 2

ENTREVISTA A RESPONSABLE DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

1. ¿Conoce de las competencias que le corresponden en su puesto de trabajo? ¿Y de otros puestos de trabajo?
2. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la institución?
3. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección que se lleva en la institución?
4. ¿Qué tipo de pruebas se toma para la selección de personal?
5. ¿Se lleva a cabo el proceso de inducción para todos los nuevos funcionarios que ingresan a la institución? ¿Qué debe contener? ¿Tiempo de duración?
6. ¿Qué sabe acerca de un Manual de funciones?
7. ¿Qué debe contener dicho Manual?
8. ¿Qué conoce por un Manual por competencias?
9. ¿Qué considera acerca de una verificación de resultados alcanzados por medio de la evaluación de desempeño?