

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: PSICOLOGÍA

Tesis previa a la obtención de Título de: PSICÓLOGO

TÍTULO:

**“Propuesta de Elaboración de un Diccionario de Competencias
para Directores Departamentales del Municipio del Cantón
Salcedo”**

AUTORA:

EVELIN SOFIA SOTOMAYOR ORTIZ

DIRECTORA:

Dra. María Augusta Santillán

Quito, Enero de 2011

AGRADECIMIENTO

A mis padres, hermanos, tíos y amigos

DEDICATORIA

*A mi madre Isabel...mi vida entera.
A mi recordada Tía Hipatia y a mis entrañables abuelas: Clara y
Blanca.*

INDICE

• CAPITULO I	PAGINA
1.1 Plan de tesis	1- 43
1.2Resumen ejecutivo	40- 43
• CAPITULO II	
Marco Teórico	44- 82
• CAPITULO III	
3.1 Institución	83- 112
3.2 Diagnóstico Situacional	113- 164
3.3 Propuesta Estructural y Metodológica	165-166
3.4 Objetivo del Diccionario	167
3.5 Estructura del Diccionario	167-217
• CAPITULO IV	
Conclusiones y Recomendaciones	218-225

CAPÍTULO I

1.1 PLAN DE TESIS

Título.

“Propuesta de Elaboración de un Diccionario de Competencias para Directores departamentales del Municipio del Cantón Salcedo”

Identificación del ejecutor.

Sofía Sotomayor Ortiz.

Psicología mención Laboral y Organizacional

Área de aplicación del producto.

El área de aplicación del producto, será en el Municipio del Cantón Salcedo, específicamente a los Directores de cada departamento de la organización.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El departamento de Desarrollo Organizacional, está conformado con 4 subprocesos que cumplen diferentes funciones, así tenemos: Recursos Humanos, Administrativo, Informática y Comunicación.

La misión de la dirección de Desarrollo Organizacional es: “Administrar los recursos humanos, dotar de servicios administrativos, recursos materiales, servicios informáticos; y, difundir la acción Municipal. La misión lo ejercerá el Director de Desarrollo Organizacional.”¹

Desarrollo Organizacional se encarga en conjunto con sus 4 subprocesos, en realizar todas las actividades de Recursos Humanos que abarcan temas de selección de personal, capacitación, evaluación de desempeño, compensaciones, bienestar social, protección laboral, entre otras.

De la misma forma, el resto de direcciones o departamentos, cumplen con actividades afines a su área siendo esto un conjunto que permite cumplir a cabalidad los objetivos estratégicos de la institución.

¹ Estatuto Orgánico del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, sección II, Art. 25

Cada dirección, está administrada o manejada por un Director que cumple con funciones específicas y relacionadas a su área de trabajo.

En la actualidad, la implementación de competencias en las empresas para los diferentes subsistemas de Recursos Humanos, ha hecho que el talento humano se convierta en algo primordial en las empresas como eje fundamental de toda organización.

Las competencias realizando un esquema global, pueden ser aplicadas en: selección de personal (entrevista por competencias), evaluaciones por competencias o de potencial, poner en marcha planes de carrera y sucesión, análisis de descripción de puestos, capacitación y entrenamiento, evaluación de desempeño, compensaciones, diccionarios de competencias.

Las competencias son “características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y son duraderas en el tiempo”.²

El Gobierno Municipal del Cantón Salcedo decidió implementar un Sistema de Administración de Recursos Humanos con un enfoque de competencias a fin de que se considere el conocimiento, la experiencia, las habilidades, destrezas y valores de su personal con la finalidad de que sus empleados tengan un “empoderamiento, es decir establecerse claros objetivos de desempeño y responsabilidades personales”³.

El Municipio de Salcedo, al implementar el sistema de competencias en su Administración de Recursos Humanos exige un Manual de Competencias identificadas y definidas mediante descriptores traducidos en conductas observables que determinen las competencias acordes a al nivel o puesto de sus empleados

En la actualidad, los directores de cada departamento del Municipio de Salcedo, no poseen un diccionario de competencias en los que se pueda definir los grados y la competencia requerida para cada directivo, ya que al trabajar en diferentes áreas las competencias y sus grados van a ser distintos.

² Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. 2006

³ Alles, Martha Alicia. Diccionario de preguntas. 2003

Ello implica que al no tener un diccionario por competencias para los directores departamentales, no se pueda definir qué competencias Técnicas y de Gestión debería tener cada uno.

2.1) Descripción del Diagnóstico

2.1.1.) Caracterización de la institución o comunidad.

- Gobierno Municipal del Cantón Salcedo.
- **Misión:** El Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, debe procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales, planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales; acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la Nación y promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción.
- **Visión:** El Gobierno Municipal será artífice del desarrollo físico, social, cultural y ambiental del Cantón Salcedo, reduciendo los índices de pobreza, reactivando la economía del cantón y logrando una vida decente para los ciudadanos.
- **Objetivos Institucionales:**
 - a) Planificar el desarrollo cantonal mediante la participación de los distintos actores políticos, sociales y técnicos del Ilustre Municipio.
 - b) Planificar el desarrollo físico y urbano del Cantón, mediante la implementación de planes de construcción, mantenimiento, aseo, embellecimiento y reglamentación del uso de caminos, calles, parques, plazas y demás espacios públicos.

- c)** Planificar, coordinar y ejecutar planes y programas de prevención y atención social.
- d)** Promover el desarrollo cultural, artístico, deportivo y de recreación en coordinación con las organizaciones públicas o privadas del Cantón.
- e)** Fomentar el desarrollo del turismo, potenciando el patrimonio eco turístico.
- f)** Contribuir al fomento de la actividad económica mediante programas de apoyo a microempresas, pequeña industria e industria en actividades de artesanía, producción agrícola, ganadera, turísticas, etc.
- g)** Establecer programas de protección, seguridad y convivencia ciudadana.
- h)** Planificar, organizar y regular el tránsito y transporte terrestre de acuerdo con las necesidades de la comunidad.
- i)** Establecer planes de protección del medio ambiente, como medio de una vida sustentable.
- j)** Dotar a la población de sistemas de agua potable, alcantarillado, alumbrado público, servicios de cementerios, camal, mercados, sistemas de recolección, procesamiento o utilización de residuos.
- k)** Regular y controlar el uso de la vía pública, las construcciones y el funcionamiento de locales industriales, comerciales y profesionales; la calidad, elaboración, manejo y expendio de víveres para el consumo público, la habilitación de accesos, medios de circulación e instalaciones adecuadas para personas con discapacidades, la venta de espacios y vías públicas de toda obra artística literaria, musical o científica.
- Cobertura territorial

Las personas involucradas en éste producto, serán todos los empleados del cantón Salcedo que implica su Alcalde, los Directores Departamentales y los empleados de cada Departamento.

Indirectamente, están todos los habitantes del cantón Salcedo, que incluye el área urbana y rural.

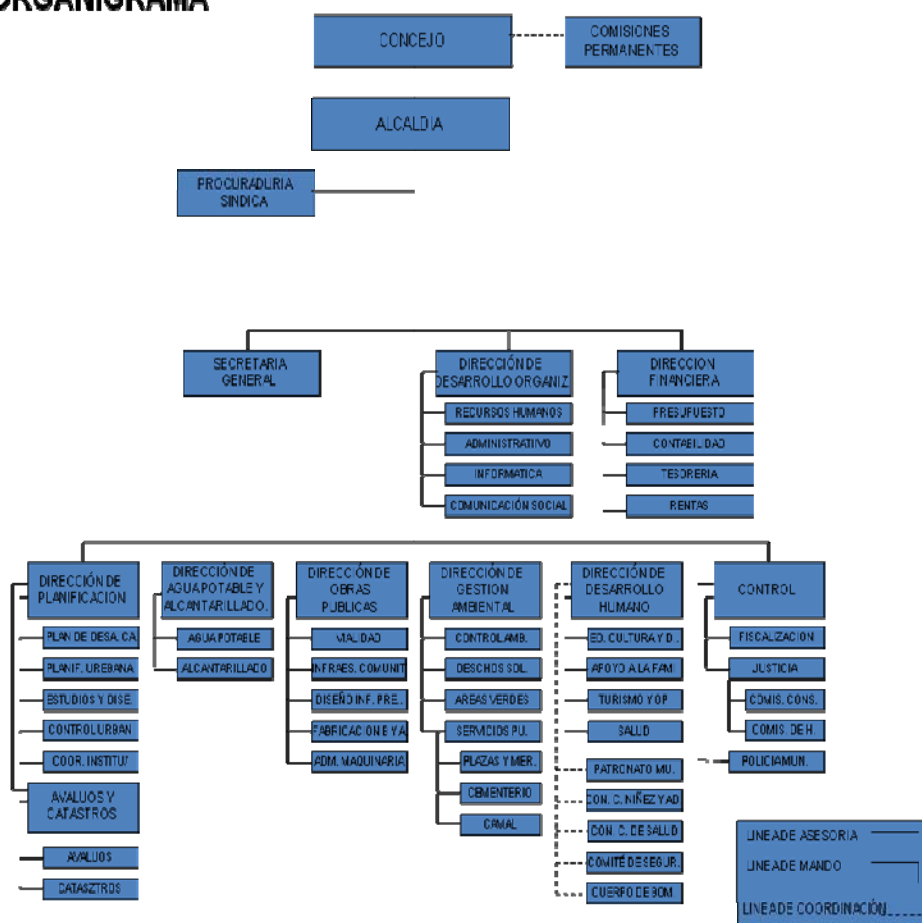
La población del Cantón SALCEDO, según el Censo del 2001, representa el 14,7 % del total de la Provincia de Cotopaxi; ha crecido en el último período intercensal 1990-2001, a un ritmo del 1,0 % promedio anual. El 80,8 % reside en el Área Rural; se caracteriza por ser una población joven ya que el 46,1% son menores de 20 años, según se puede observar en la Pirámide de Población por edades y sexo.⁴

DISTRIBUCION DE LA POBLACION DEL CANTON SALCEDO SEGÚN PARROQUIAS		
PARROQUIAS MUJERES	TOTAL	HOMBRES
TOTAL	51.304	24.405
26.899		
SAN MIGUEL (URBANO)	9.853	
4.635 5.218		
AREA RURAL	41.451	19.770
21.681		
PERIFERIA	16.834	8.113
8.721		
ANTONIO JOSE HOLGUÍN	2.401	1.097
1.304		
CUSUBAMBA	7.102	3.451
3.651		
MULALILLO	5.787	2.726
3.061		
MULLIQUINDIL	6.559	3.140
3.419		
PANSALEO	2.768	1.243
1.525		

- Estructura (organigrama) y funcionamiento.

⁴ INEC, Censo de Población y Vivienda 2001 (periodicidad de 10 años)

ORGANIGRAMA



- descripción de actores institucionales y beneficiarios de la institución.

Los actores institucionales son los directores departamentales ya descritos anteriormente en el organigrama, el Alcalde del cantón Salcedo e indirectamente todos los empleados del cantón Salcedo (150).

- descripción de las áreas de intervención

A continuación se detallará las áreas a intervenir en el Municipio de Salcedo, en éste caso son las direcciones departamentales.

1. Secretaria General.- Considerada también como una dirección dentro del Organigrama del Municipio del Cantón Salcedo se encargará de asistir al estamento

legislativo y ejecutivo de la entidad; certificar los actos administrativos y normativos expedidos por la institución y prestar atención eficaz y oportuna a clientes internos y externos de la entidad. La misión lo ejercerá el Secretario General designado por el concejo de una terna presentada por el Alcalde.

Los sub procesos de ésta dirección son:

- a) Administración de las actuaciones del Concejo
- b) Administración de la información de la Municipalidad
- c) Información ciudadana
- d) Archivo
- e) Certificación

Las atribuciones de Secretaria General son:

- 1) Elaborar por disposición del Alcalde el orden del día de las sesiones del Concejo y citar a sus miembros.
- 2) Actuar como Secretario en las sesiones del Concejo y de las comisiones de ser el caso.
- 3) Dar fe de actos de Concejo.
- 4) Notificar con las convocatorias a sesión, y con las decisiones del Concejo a la persona natural o jurídica que corresponda.
- 5) Suscribir con el Vicepresidente del Concejo las ordenanzas aprobadas por el Concejo, y remitir al Alcalde para su sanción.
- 6) Administrar el ingreso y despacho de correspondencia de la entidad.
- 7) Administrar el archivo documental de la Entidad.
- 8) Prestar servicio de información al cliente externo sobre la situación de su trámite.
- 9) Certificar la documentación.
- 10) Las que le asigne el Concejo, el Alcalde, las Ordenanzas y Resoluciones emitidas por el Concejo.

2. Dirección de Desarrollo Organizacional.- Se encargará de administrar los recursos humanos, dotar de servicios administrativos, recursos materiales, servicios

informáticos, y, difundir la acción Municipal. La misión lo ejercerá el Director de Desarrollo Organizacional.

Los sub procesos de ésta dirección son:

a) Recursos Humanos:

- Planificación de Recursos Humanos.
- Clasificación de puestos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Capacitación y desarrollo profesional.
- Evaluación del desempeño.
- Bienestar social y protección laboral.

b) Administración

- Cotizar la provisión de bienes y servicios y realizar los cuadros comparativos.
- Receptar los bienes adquiridos, donados o legados a la Municipalidad.
- Administrar el sistema de inventarios de los bienes muebles e inmuebles.
- Realizar anualmente contrataciones físicas.
- Elaborar y ejecutar el Plan de Seguridad Industrial.
- Adecuar y mantener áreas de trabajo.
- Mantener bienes muebles e inmuebles, equipos e instalaciones.

c) Informática

- Investigar sobre tecnología de la información que se útil a la institución.
- Elaborar el plan informático.
- Diseñar, desarrollar y mantener sistemas, redes y aplicaciones.
- Administrar la página web de la entidad.
- Asesorar a la entidad en esta materia.

d) Comunicación Social

- Recopilar, analizar, procesar y difundir información relativa a la institución a través de los medios de comunicación internos y externos.
- Efectuar la cobertura periodística desde la fuente de información y realizar su publicación.
- Realizar campañas de información al interior de la institución.

3. Dirección Financiera.- Se encargará de administrar el presupuesto, la contabilidad, la caja y las rentas municipales con eficiencia, honestidad y transparencia. La misión la ejercerá el Director Financiero.

Dentro de la Dirección, existen los siguientes sub procesos:

a) Presupuestos y Direcciones

- El director financiero se encarga de manejar presupuestos, rentas, contabilidad y tesorería.
- En el área de presupuestos es emitir certificaciones presupuestarias.
- Elaborar presupuestos anuales y cuando hay reformas de presupuesto de acuerdo a las necesidades del régimen municipal.
- Emitir resoluciones por reclamos tributarios.
- Controlar el pago previo y concurrente de los pagos.
- Emitir información a entidades como la contraloría y el ministerio de finanzas.
- Control de garantías en los contratos de obras

b) Rentas

- Emisión de títulos de crédito
- Elaboración de catastros de patentes
- Elaboración de catastros de activos
- Administración de cobros de tasas en plazas y mercados
- Control y administración de catastros, tasas, impuestos y contribuciones.

c) Contabilidad

- Control previo, control concurrente de pagos.
- Registro de las operaciones del municipio tanto ingresos y egresos de los gastos del municipio.
- Registro contable
- Emisión de información mensual para el Ministerio de Finanzas que incluye liquidación presupuestaria, estado de situación, estado de resultados, flujo de efectivo.

d) Tesorería

- Recaudación diaria de tasas, impuestos y contribuciones a través de los recaudadores.
- Pagos a los beneficiarios de bienes y servicios (agua, luz, teléfono, pagos a empleados
- Realizar la custodia de las garantías
- Realizar depósitos diarios en el banco de las recaudaciones
- Dentro de ésta área, existe una abogada de coactivas que se encarga de la administración de cartera vencida.

4. Dirección de Planificación.- Se encargará de formular y mantener el Plan de Desarrollo Local y el Plan de Desarrollo Físico y Urbano, realizar el control urbano y coordinar interinstitucionalmente la ejecución del desarrollo local. La misión la ejercerá el Director de Planificación.

La Dirección de Planificación, está integrado por los siguientes subprocesos:

- a) Planificación de desarrollo local
- b) Planificación Física y urbana
- c) Estudios y diseños
- d) Coordinación Interinstitucional
- e) Control urbano

f) Avalúos y catastros

Las atribuciones de la dirección son:

- 1) Elaborar y coordinar la ejecución de los Planes previstos en el Art. 146 de la codificación de la Ley Orgánica del Régimen Municipal para prever, dirigir, ordenar y estimular el desarrollo local en los órdenes social, económico, físico y urbanístico del cantón, con actores y organizaciones locales.
- 2) Formular los planes de desarrollo físico y urbanístico del cantón, de conformidad con lo previsto en el título IV del Art. 196 al 225 de la codificación de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.
- 3) Diseñar y proyectar las obras públicas locales necesarias para el desarrollo cantonal y las que interesen al vecindario y las necesarias para el gobierno y administración municipal.
- 4) Solicitar al concejo declare de utilidad pública o de interés social los bienes inmuebles que deben ser expropiados para la realización de los planes de desarrollo físico cantonal y planes reguladores de desarrollo urbano y de las obras y servicios municipales.
- 5) Emitir los informes, dictámenes y aprobaciones de planos, urbanizaciones, propiedad horizontal, edificaciones de cualquier naturaleza, subdivisiones, parcelaciones o lotizaciones en el área urbano o rural, reestructuras parcelarias, particiones judicial o extrajudicial de bienes inmuebles, etc, de acuerdo con la Ley y las Ordenanzas.
- 6) Proponer al Concejo la nomenclatura de avenidas, calles, caminos, plazas y paseos.
- 7) Proteger el paisaje, evitando el establecimiento de elementos que obste su belleza, y requerir el derrocamiento de cualquiera de los elementos que atenten al paisaje del Cantón.

- 8) Inventariar las edificaciones que amenaza ruina y conminar su demolición por medio de la Comisaría de Construcciones.
- 9) Formular y mantener el Sistema de Catastro Urbano y Rural de los predios ubicados en el Cantón.
- 10) Determinar el valor impuesto catastral para la emisión de los títulos de crédito, de acuerdo con las modificaciones operadas hasta el 31 de Diciembre de cada año.
- 11) Catastrar las construcciones existentes y características de los inmuebles.
- 12) Catastrar separadamente el valor que corresponde a la propiedad horizontal.
- 13) Realizar bianualmente la actualización de los avalúos de los predios urbanos y rurales del cantón.
- 14) Determinar el valor de la propiedad urbana y rural, considerando obligatoriamente el valor del suelo, el valor de las edificaciones y el valor de reposición.
- 15) Determinar el plano del valor de la tierra.
- 16) Mantener el catastro de los bienes inmuebles municipales de dominio privado y bienes del dominio público, y estos últimos clasificados en bienes de uso público y bienes afectados al servicio público.
- 17) Realizar los estudios y liquidación de contribución especial de mejoras.
- 18) Emitir el informe necesario previo la declaratoria de utilidad pública por parte del Concejo.

5. **Dirección de agua potable y alcantarillado.-** Se encargará de dotar los servicios de agua potable y alcantarillado. La misión será ejercida por el Director de Agua Potable y Alcantarillado.

La Dirección de agua potable y alcantarillado está formada por los subprocesos:

- a) Agua Potable
- b) Alcantarillado

Las atribuciones de ésta dirección son:

- 1) Realizar investigaciones, análisis y catastros sobre fuentes de abastecimiento de agua para el consumo humano.
- 2) Formular los proyectos de dotación de éste servicio
- 3) Implementar la infraestructura necesaria a fin de que el servicio sea óptimo.
- 4) Proponer normas y mantener en buen estado los sistemas de agua potable.
- 5) Proponer normas para la instalación, suministro y uso del servicio.
- 6) Realizar los estudios técnicos para el establecimiento de las tarifas por consumo y agua potable.
- 7) Formular y ejecutar los estudios técnicos para establecer el sistema de alcantarillado sanitario, pluvial o combinados.
- 8) Proponer normas para la instalación, suministro y uso del servicio.
- 9) Realizar los estudios técnicos para el establecimiento de tasas de alcantarillado que no podrán exceder el costo de mantenimiento y operación de acuerdo con el volumen de agua consumida por cada usuario.
- 10) Mantener en óptimas condiciones los sistemas de alcantarillado.

6. **Dirección de obras públicas.-** Se encargará de ejecutar las obras públicas locales proyectadas de acuerdo a los planes de desarrollo físico cantonal y de los planes reguladores de desarrollo urbano, las que interesen al vecindario y las necesarias para el gobierno municipal. La misión la ejercerá el Director de Obras Públicas.

Esta Dirección tiene los siguientes subprocesos:

- a) Vialidad
- b) Infraestructura comunitaria
- c) Diseño estructural y presupuesto
- d) Fabricación de bloques y adoquines
- e) Administración de la maquinaria

Las atribuciones de la Dirección de Obras Públicas son:

- 1) Elaborar y programar el Plan de Obras de acuerdo con los requerimientos de los Planes de Desarrollo Cantonal, de Desarrollo Físico y Desarrollo Urbano.
- 2) Establecer criterios para determinar si la obra pública se debe realizar en administración directa o a contrato y remitir a la consideración del Concejo para su aprobación.
- 3) Mantener un banco de datos de los costos de los diferentes ítems que son componentes de la construcción.
- 4) Elaborar los diseños estructurales de las diferentes obras a ejecutarse
- 5) Elaborar los presupuestos referenciales de la obra pública municipal.
- 6) Ejecutar la obra pública de acuerdo al plan y a la programación.
- 7) Realizar la apertura, conservación y mantenimiento de los caminos que no hayan sido declarados de carácter nacional, ubicados dentro de la jurisdicción cantonal y rectificar, ensanchar y mantener los caminos vecinales.
- 8) Dirigir, coordinar y controlar la realización de las obras que se ejecuten por administración directa.
- 9) Limpiar, mejorar y conservar los canales de riego.
- 10) Emitir los informes de afectación de los bienes inmuebles a ser declarados de utilidad pública o de interés social para la implementación de la obra municipal.
- 11) Administrar el equipo caminero.

7. Dirección de gestión ambiental.- Se encargará de fortalecer el desarrollo ambiental mediante la protección del patrimonio natural del Cantón, reduciendo los niveles de contaminación y potenciando su ornato. La misión la ejerce el Director de Gestión Ambiental.

Los subprocesos de ésta dirección son:

- a) Control Ambiental
- b) Desechos sólidos
- c) Áreas verdes
- d) Servicios públicos: Plazas y mercados, Camal y Cementerio

Dentro de las atribuciones del Director de Gestión Ambiental tenemos:

- 1) Elaboración de proyectos ambientales en el camal, cementerio, áreas verdes, desechos, manejo de relleno sanitario y desechos sólidos.
- 2) Elaboración de presupuestos para las diferentes áreas de la direcciones. Mayoritariamente se da prioridad a lo relacionado a control ambiental, específicamente al manejo y operación del relleno sanitario, cumplimiento de las obras de la segunda fase (seis fases).
- 3) Elaborar el plan estratégico para la dirección ambiental en conjunto con los colaboradores de la dirección. (misión, visión, servicios que presta la dirección a la ciudadanía, diagnóstico de la situación actual.
- 4) Ejecutar a mediano y largo plazo proyectos en el área de desechos sólidos (manejo y clasificación).
- 5) Cumplir anualmente con las diferentes etapas de implementación del relleno sanitario.
- 6) Implementar una nueva reingeniería en el camal municipal lo que incluye nueva estructura física, maquinaria y capacitación a los faenadores.
- 7) La construcción del nuevo cementerio municipal.
- 8) Mantener las áreas verdes del cantón (alrededor de 60 áreas verdes en todo el cantón) como hospitales, avenidas, escuelas, jardines, parques.

- 9) Implementar a mediano plazo proyectos agros productivos en la zona rural del cantón que incluye que los campesinos aprendan a utilizar desechos orgánicos como el humus.
- 10) Implementación del vivero bajo invernadero de plantas.
- 11) Controlar las plazas y mercados en cuanto a la organización, distribución de puestos, aseo y limpieza.
- 12) Control ambiental de los procesos de desecho de: florícolas, mecánicas, curtiembres, fábrica de lácteos, etc.
- 13) Catastros de comerciantes por plazas, mercados, y por segmentos (vegetales, verduras, comida) y de locales o empresas (mecánicas, fábricas).
- 14) Asesorar al Alcalde en su área y asistir a las sesiones de consejo propuestas por el mismo.

8. Dirección de Desarrollo Humano.- Se encargará de elevar la calidad de vida de la población del Cantón, estableciendo programas de desarrollo social y cultural que permitan alcanzar el bien común. La misión se ejercerá a través del Director de Desarrollo Social

Los subprocesos de la Dirección son:

- a) Educación, cultura y recreación
- b) Apoyo a la familia
- c) Turismo y oportunidades productivas
- d) Salud

Las atribuciones de la Dirección de Desarrollo Humano son:

- 1) Conceder becas estudiantiles a los mejores estudiantes del cantón.
- 2) Organizar y sostener bibliotecas públicas.
- 3) Contribuir con procesos de alfabetización.
- 4) Catalogar el Patrimonio cultural tangible e intangible
- 5) Formular estudios para la valoración del patrimonio cultural

- 6) Establecer programas de preservación y conservación de los valores culturales del cantón.
- 7) Formular programas de difusión cultural.
- 8) Organizar, auspiciar, administrar museos que ameritan la conservación del Patrimonio Cultural y difusión.
- 9) Coordinar y ejecutar con las organizaciones e Instituciones culturales del cantón programas de desarrollo cultural.
- 10) Potenciar las actividades artísticas
- 11) Organizar y auspiciar exposiciones, concursos, bandas, orquestas, conservatorios, etc.
- 12) Establecer programas de recreación.
- 13) Desarrollar proyectos para la protección del niño y la familia
- 14) Desarrollar proyectos de prevención de violencia intrafamiliar.
- 15) Cooperar con asistencia social y legal a la familia víctima de violencia intrafamiliar
- 16) Mantener un inventario de los atractivos turísticos naturales y culturales del cantón.
- 17) Potenciar la participación productiva de la colectividad, a través de la práctica del conocimiento de las potencialidades del recurso eco turístico
- 18) Realizar estudios de mercado y comercialización.
- 19) Elaborar y ejecutar programas de mejoramiento de la salud
- 20) Apoyar programas de medicina preventiva
- 21) Co participar en la ejecución de planes de promoción en salud.

9. Dirección de Control.- Encargada de vigilar el cumplimiento de los procesos de ejecución de la obra pública y el cumplimiento del ordenamiento jurídico local. La misión lo ejercerá el Director de Fiscalización.

Los subprocesos de Control son:

- a) Fiscalización.
- b) Justicia.
- c) Policía Municipal.

Las atribuciones del Director de Fiscalización son:

- 1) Aprobación de los programas y cronogramas actualizados, presentados por el contratista y evaluación mensual del grado de cumplimiento de los programas de trabajo.
 - 2) Sugerir durante el proceso constructivo la adopción de las medidas correctivas y/o soluciones técnicas que se estimen necesarias en el diseño y construcción de las obras, inclusive aquellas referidas a métodos constructivos.
 - 3) Medir las cantidades de obra ejecutada y con ellas verificar y certificar la exactitud de las planillas de pago, incluyendo la aplicación de fórmulas y reajuste de precios.
 - 4) Examinar los materiales a emplear y controlar su buena calidad y la de los rubros de trabajo, a través de ensayos de laboratorio, pruebas en sitio y certificados de calidad.
 - 5) Resolver las dudas que sugieran en la interpretación de los planos, especificaciones, detalles constructivos y sobre cualquier asunto técnico relativo al proyectivo.
 - 6) Calificar al personal técnico del constructor y disponer justificativamente el reemplazo del personal que no satisfaga los requerimientos necesarios.
 - 7) Comprobar periódicamente que los equipos sean los requeridos contractualmente según el cronograma vigente y que se encuentre en buenas condiciones de uso.
- Fuentes de financiamiento.

Las fuentes de financiamiento serán sostenidas por el Ilustre Municipio del Cantón Salcedo porque es la institución que será beneficiada con el Diccionario de competencias para sus directivos

- Descripción de la situación actual del área de intervención del producto.

Actualmente los Directores Departamentales no poseen un Diccionario de Competencias para cada uno de ellos, lo que influye en el desempeño y productividad.

Al no tener en la actualidad éste diccionario, los directivos no saben que competencias deben desarrollar y mantener en sus funciones.

En las entrevistas realizadas con los Directores, ellos recalcan que es muy importante un Diccionario de Competencias porque ven en éste una fuente de empoderamiento y desarrollo personal y profesional.

El hecho de ser Directores Departamentales implica que tengan un mayor grado de responsabilidad en sus trabajos, deben manejar personal, lidiar conflictos laborales, ser líderes con su equipo y en la actualidad el no tener sus competencias definidas hace que su desempeño no sea el más óptimo consigo mismos y con el resto.

2.1.2) Objetivos del diagnóstico:

- Analizar la situación actual del Municipio, específicamente en las Direcciones y los miembros de cada una.
- Determinar la necesidad en los directores departamentales en temas relacionados con Competencias.
- Conocer cuánto conocen sobre Desarrollo Organizacional, específicamente en la creación de un Diccionario de Competencias para Directores Departamentales.

.

2.1.3) Metodología del diagnóstico

- Descripción del proceso de coordinación del diagnóstico

En primera instancia, se conversó con el Alcalde del Cantón y comentó sobre la falencia de implementación de competencias en los directivos departamentales.

Posteriormente, se realizó entrevistas con cada director departamental para conocer que saben sobre competencias y sobre su opinión acerca de la elaboración de un diccionario de competencias para directores departamentales.

Se realizó encuestas con preguntas relacionadas a competencias aplicadas a los directores departamentales y aleatoriamente a varios empleados municipales.

Los resultados obtenidos entre las 2 técnicas, dio pautas para determinar que es necesario la elaboración de un diccionario de competencias.

- Identificación de los actores sociales partícipes del diagnóstico

Alcalde Municipal del Cantón Salcedo

Directores Departamentales (9)

Empleados Municipales (150)

- Descripción de la metodología, técnicas o herramientas aplicadas.

Se realizará entrevistas con los directores departamentales y Alcalde para conversar sobre tópicos relacionados a competencias; así mismo se tomará encuestas relacionadas al tema.

- Descripción de las técnicas de análisis de la información obtenida.

Entrevista:

Una entrevista es un dialogo en el que la persona (entrevistador), generalmente un periodista hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos su forma de actuar.⁵

EL ENTREVISTADO deberá ser siempre una persona que interese a la comunidad. El entrevistado es la persona que tiene alguna idea o alguna experiencia importante que transmitir.

EL ENTREVISTADOR es el que dirige la entrevista debe dominar el dialogo, presenta al entrevistado y el tema principal, hace preguntas adecuadas y cierra la entrevista.

La entrevista es también información y reportaje, las entrevistas pueden ser reales o imaginarias.

⁵ Fuente web: <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/comadmva/t24.htm>

Las reales presentan a una o más personas reales que responden a una serie de preguntas formuladas por un entrevistador.

Las imaginarias son las que una persona adopta el papel del entrevistado artista, escritor y el otro el de entrevistado puede ser un personaje histórico o literario, y el entrevistador es el mismo o algún otro personaje

Encuestas:

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación y, sobre todo, considerando el nivel de educación de las personas que se van a responder el cuestionario.⁶

Las encuestas tienen por objetivo obtener información estadística indefinida, mientras que los censos y registros vitales de población son de mayor alcance y extensión. Este tipo de estadísticas pocas veces otorga, en forma clara y precisa, la verdadera información que se requiere, de ahí que sea necesario realizar encuestas a esa población en estudio, para obtener los datos que se necesitan para un buen análisis. Este tipo de encuesta abarca generalmente el UNIVERSO de los individuos en cuestión.

Otro tipo de Encuestas es ***Encuestas por Muestreo*** en donde se elige una parte de la población que se estima representativa de la población total. Debe tener un diseño muestral, necesariamente debe tener un marco de donde extraerla y ese marco lo constituye el censo de población. La encuesta (muestra o total), es una investigación estadística en que la información se obtiene de una parte representativa de las unidades de información o de todas las unidades seleccionadas que componen el universo a investigar. La información se obtiene tal como se necesita para fines estadístico-demográficos.

⁶ Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>

Una forma reducida de una encuesta por muestreo es un "sondeo de opinión", esta forma de encuesta es similar a un muestreo, pero se caracteriza porque la muestra de la población elegida no es suficiente para que los resultados puedan aportar un informe confiable. Se utiliza solo para recolectar algunos datos sobre lo que piensa un número de individuos de un determinado grupo sobre un determinado tema.

Actualmente, existen sistemas de gestión de encuestas en internet, que están acercando su utilización a investigadores que hasta el momento no tenían acceso a los medios necesarios para ejecutarlas.

Grupos Focales:

Es una discusión en grupo, las personas que lo componen tienen aspectos comunes.

“El investigador permite que se hable espontáneamente. Permite conocer el abanico de opiniones. Se puede utilizar antes, durante y después de un proyecto de investigación para obtener la percepción y creencias que el grupo tiene sobre determinados servicios.”⁷

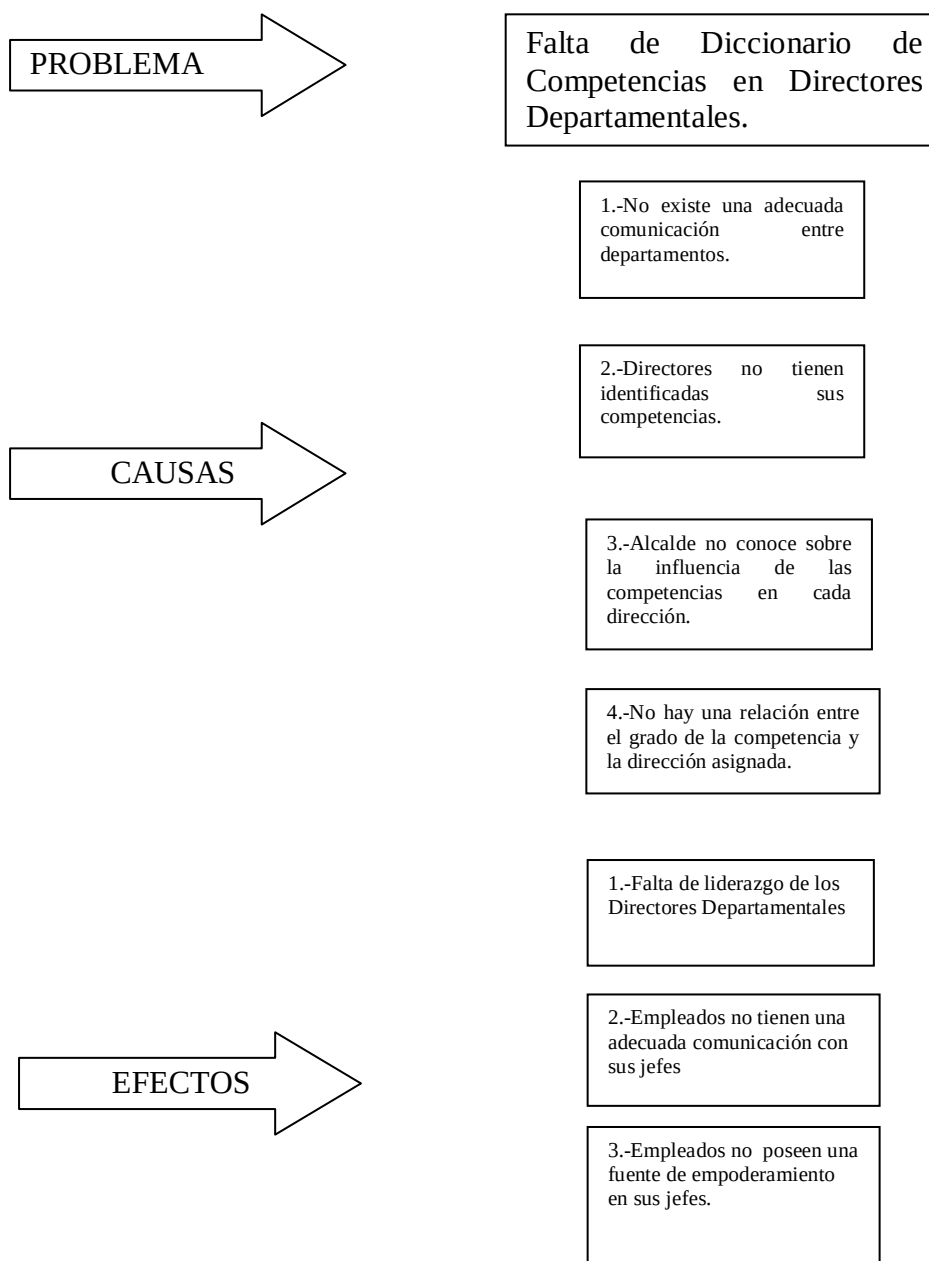
“También conocida como sesiones de grupo, es una de las formas de los estudios cualitativos en el que se reúne a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente a un producto, servicio, concepto, publicidad, idea o embalaje. Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica donde los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones.”⁸

⁷ <http://www.investigalia.com/cualitativas.html>.

⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_focal.

2.1.4) Problematización-profundización

- Síntesis de árbol de problema y análisis de actores



- Identificación de recursos y posibles medios y estrategias de acción.

Entre los recursos para realizar este diccionario es el interés del Alcalde municipal en mejorar el clima organizacional del municipio, implementando temas relacionados a competencias, en éste caso el diccionario para directores departamentales.

El interés de cada director departamental por mejorar su trabajo e interrelación con subalternos y directores de otras áreas con la identificación de sus competencias es otro recurso que ayuda a realizar éste producto.

2. OBJETIVOS: general y específicos.

General

- Crear un Diccionario de Competencias para Directores departamentales que identifiquen habilidades y destrezas en los directivos, potencializando su desempeño y generando herramientas de desarrollo en el campo profesional y laboral de los mismos.

Específicos

- Describir las competencias que debe observarse en el recurso humano de la Municipalidad de Salcedo, para lograr un desempeño eficaz y permitir que la Entidad cumpla con la calidad su misión institucional.
- Lograr que el diccionario de competencias en los directores departamentales aporte en el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad del Cantón Salcedo.
- Clasificar las competencias acorde a cada dirección para que exista una adecuada utilización de las mismas en el trabajo de los directivos y contribuya a la dinámica de toda la organización.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.

Como respuesta al planteamiento del problema es menester implementar un Diccionario de competencias para Directivos Departamentales como un recurso para mejorar y potencializar las habilidades de sus directivos.

La propuesta es elaborar el diccionario en base a la misión y competencias generales de la organización para posteriormente realizar las competencias específicas en cada dirección.

Dicho producto, tendrá un primer borrador el cual será revisado por la Dirección de Desarrollo Organizacional y el Alcalde Municipal para luego ejecutar un producto final que será aprobado por el Consejo Municipal.

Posterior a su aprobación, el producto es implementado oficialmente en las direcciones departamentales del Municipio y siendo ésta monitoreada trimestralmente para determinar su eficacia y aceptación en el personal.

3. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA DEL PRODUCTO.

La importancia de éste producto consiste en trasladar las competencias a un diccionario para directores departamentales que ayude a potencializar sus habilidades y sea parte del Desarrollo Organizacional de la Institución.

Como estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana y con la intención de responder adecuadamente a las necesidades de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo, se ha analizado la idea de instaurar un producto que vaya acorde a las necesidades de dicha Institución, poniendo énfasis en el capital humano como fuente de desarrollo y crecimiento organizacional.

El hecho de hablar de competencias en la actualidad es sinónimo de Desarrollo Organizacional ya que hoy en día, las competencias son esenciales en toda entidad sea pública o privada.

Una adecuada implementación de competencias ayudará a mejorar los procesos de cada departamento, su relación y dinámica con otras áreas y sobre todo a la mejora de su personal.

El Ilustre Municipio de Salcedo, al ser una institución pública dependiente del estado, requiere una adecuada administración puesto que es la entidad que controla, maneja y gestiona el patrimonio y capital de un Cantón y por ende de toda la población del Cantón Salcedo.

La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.⁹

4. MARCO TEÓRICO.

Competencias

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

Podemos contar con tantas definiciones de competencias como expertos en la materia, sin embargo hemos seleccionado algunas definiciones intentando construir una gama lo más completa.

Boyatzis, Richard (1982). Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

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

⁹ Constitución de la República, Art. 227

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

Definición de Competencias Laborales de la OIT-CINTERFOR: Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

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

Principales cualidades de las Competencias

Son características permanentes de la persona. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.

Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.

Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

¿Que compone una competencia?

Boyatzis plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo"

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

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

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

Elementos o características que componen una competencia:

1. **Motivos:** Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el feedback para hacerlo mejor.
2. **Rasgos:** Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no “se salen de sus casillas” y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.
3. **Autoconcepto (imagen de sí mismo):** Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.
4. **Conocimientos:** Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo programación multiobjetivo (técnica de investigación de operaciones). Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

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

Gestión por Competencias

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

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

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

Objetivos de un sistema de competencias

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva.

Por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.

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

Una vez abordados los conceptos fundamentales del sistema de gestión por competencias, se describirá, en términos generales el proceso de implantación a desarrollar y algunas ideas a considerar en la implementación.

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

1. Selección
2. Formación
3. Plan de Carrera/ sucesión
4. Promoción
5. Retribución
6. Desempeño

7.Potencial

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

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

Al mismo tiempo el sistema debe ser aplicable, comprensible, útil, fiable y de fácil manejo para poder alcanzar el desarrollo profesional de las personas.

Diccionario de competencias Organizacional

Un diccionario de competencias es un listado que sintetiza el abanico de competencias que puedan aparecer en una organización, que incluye una clasificación por temas, la definición de cada una y niveles de definición o escala conductual. Este documento esquemático constituye el primer paso para la implementación del modelo en cualquier entidad.

Las competencias empleadas en el diccionario deben ser:

Adecuadas al tipo de organización.

Adaptadas a la situación actual y deseada.

Exhaustivas

De terminología clara
De fácil identificación y evaluación.

En la actualidad las organizaciones cuentan con una amplia gama de formatos estándares de Diccionarios de Competencias que conforman un punto de partida que les permite a sus gerentes implementarlos en la gestión por competencias con el simple hecho de modificar en el contenido de los mismos todo aquello que entiendan no los representa.

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

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

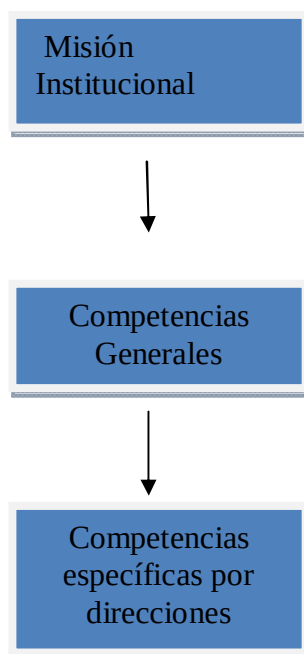
5. MARCO METODOLÓGICO

El procedimiento para realizar éste diccionario de competencias está conformado de la siguiente manera:

Un diccionario de competencias es un listado que sintetiza el abanico de competencias que puedan aparecer en una organización, que incluye una clasificación por temas, la definición de cada una y niveles de definición o escala conductual. Este documento esquemático constituye el primer paso para la implementación del modelo en cualquier entidad¹⁰

¹⁰ <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>

El Diccionario de Competencias parte de la misión institucional y de la identificación de las competencias organizacionales (generales), que se basan en estándares adaptados a la naturaleza de la gestión municipal.



Una vez definida la misión y las competencias generales, se realizará el diccionario de competencias para directores departamentales, con las competencias específicas para cada dirección.

Las competencias empleadas en el diccionario deben ser:

- Adecuadas al tipo de organización.
- Adaptadas a la situación actual de la institución.
- Exhaustivas.
- De terminología clara.
- De fácil identificación y evaluación.

Cada competencia del diccionario, será dividida en grados. Así tendremos la siguiente clasificación:

A: Alto

B: Bueno, por encima del estándar

C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia

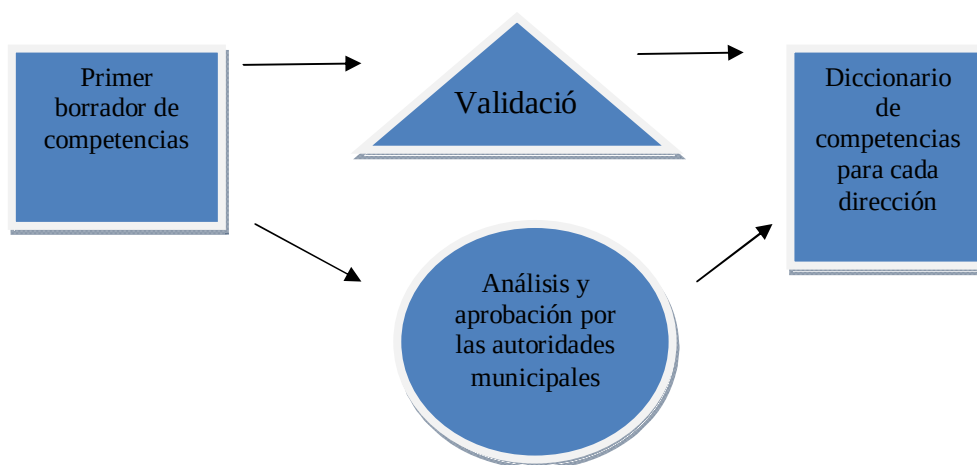
D: Insatisfactorio

El grado D no indica ausencia de la competencia, sino su desarrollo en nivel mínimo.

Las competencias evolucionan de la misma manera que lo hacen las carreras de las personas, por lo tanto una competencia descrita de nivel inicial evoluciona con el individuo que la posee.¹¹

Al tener elaborado ya el diccionario de competencias para Directores departamentales se lo analizará con la Dirección de Desarrollo Organizacional y con el Alcalde del Municipio del Cantón Salcedo para revisarlo y confeccionar el primer borrador del diccionario.

Finalmente, cuando el primer borrador sea aprobado por la Dirección de Desarrollo Organizacional y por el Alcalde, se elaborará el diccionario final de competencias.



¹¹ Alles, Martha Alicia. Gestión por Competencias. 2006

6. **BENEFICIARIOS DEL PRODUCTO.**

A continuación se detallará cuáles son los beneficiarios directos e indirectos del producto:

Beneficiarios directos	Rango de edad	Número
Directores Departamentales	40- 50	9
Beneficiarios indirectos	Rango de edad	Número
Alcalde	50	1
Empleados Municipales	25- 55	139
Habitantes del Cantón Salcedo	0-85	51.304
Subtotal de beneficiarios indirectos		51.443
Total de beneficiarios		51.453

7. **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.**

Se explica de manera organizada las acciones que se cumplirán para la elaboración de la propuesta (se refiere a las actividades que cumplirá el estudiante en relación a la realización del producto. Su esquema inicial, el proceso de diseño, su aprobación, etc. involucran procesos administrativos que deberán cumplirse).

Actividades	Mes AGOS	Mes SEPT	Mes OCT	Mes NOV	Mes DIC	Mes ENE	Mes FEB
SEMANAS	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Revisión de Bibliografía	XXX						
Elaboración del Cap. I		XXXX					
Elaboración de entrevistas y encuestas			XX				
Elaboración del Cap. II			XXXX				
Aplicación de Entrevistas y encuestas		X	X				
Elaboración del Cap. III				XXXX			
Aplicación del grupo focal			X				
Elaboración del Cap. IV				XXXX			
Tabulación de Datos				XXX			
Análisis del Contenido					XXX		
Elaboración del Cap. V						XXXX	
Categorización y sistematización						XX	
Análisis de resultados							XX
Conclusiones y recomendaciones							XX

8. PRESUPUESTO

Rubro	Costo
Papel Bond	\$ 10
Impresiones	\$ 30
Textos de consulta	\$ 60
Internet	\$ 30
Cd's	\$ 5
Empastados	\$ 35
Anillados	\$ 30
Copias	\$ 30
Trámites Legales	\$ 150
Talleres de aplicación del producto	\$ 30
Total	\$ 410

9. ANÁLISIS DE SUSTENTABILIDAD DEL PRODUCTO

La sustentabilidad del producto se determinará a través de la aprobación del mismo en el consejo municipal, el cual está conformado por el Alcalde y 6 concejales escogidos por selección popular.

Los mismos analizarán el producto, revisarán, estudiarán para finalmente aprobarlo e implementarlo oficialmente en las direcciones departamentales.

10. EVALUACIÓN DEL PRODUCTO.

Una vez implementado el producto, una de las formas de evaluación de éste producto es a través de entrevistas y encuestas con los actores institucionales del mismo, en éste caso con los Directores Departamentales para conocer que tan eficaz y necesario fue realizarlo y como ha mejorado en el desarrollo institucional del Municipio de Salcedo. Las 2 técnicas descritas serían realizadas con una periodicidad trimestral hasta completar un año.

También se realizará un Taller de Evaluación con todos los directores departamentales y el Alcalde, siendo partícipes activos en la reunión para tener una interacción directa con ellos y así poder conocer que piensan sobre la implementación del producto, cómo ha impactado en su área de trabajo, en su relación con otras direcciones y en su relación con sus subalternos.

11. ESQUEMA CAPITULAR DEL PRODUCTO

- **Capítulo 1**

Datos generales del producto

- 1.1 Título
- 1.2 Identificación del ejecutor
- 1.3 Área de aplicación del producto

- **Capítulo 2**

Planteamiento del Problema

- 2.1 Descripción del Diagnóstico
 - 2.1.1 Caracterización de la institución o comunidad.
 - 2.1.2 Objetivos del diagnóstico
 - 2.1.3 Metodología del diagnóstico
 - 2.1.4 Problematicación-profundización

- **Capítulo 3**

Objetivos

3.1 Objetivo General

3.2 Objetivos Específicos

- **Capítulo 4**

Descripción de la elaboración del producto

- **Capítulo 5**

Justificación y relevancia

- **Capítulo 6**

Marco Teórico

- **Capítulo 7**

Marco metodológico

Beneficiarios

- **Capítulo 8**

Análisis de Resultados de la aplicación del producto

Análisis de sustentabilidad del producto.

Evaluación de la aplicabilidad del producto.

- **Capítulo 9**

Conclusiones y recomendaciones.

Bibliografía y anexos.

12. BIBLIOGRAFÍA.

AGUDELO, Santiago, *Certificación de competencias laborales. Aplicación en Gastronomía*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 2008

ALLES, Martha Alicia. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*, Buenos Aires, Granica, 2009.

ALLES, Martha. *Desarrollo del talento humano basado en competencias*, Buenos Aires, Granica, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Mac Graw Hill, Bogotá, 2007.

SILVA, Francisco, *Gerencia Pública Integral*, Primera edición, Quito, 2009

VARGAS ZUÑIGA, F. *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo, Cinterfor, 2004.

ZARIFIAN, Philippe, *El modelo de competencia y los sistemas productivos*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 2001.

Sitios Web:

[-www.inec.go.ec](http://www.inec.go.ec)

[-www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com)

[-www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[-www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

[-www.buscapdf.com](http://www.buscapdf.com)

1.2 RESUMEN EJECUTIVO

Las organizaciones experimentan cambios por lo que respecto al recurso humano, el personal de antes está siendo desplazado, por un nuevo tipo de empleado, que es más educado, más independiente y más exigente.

En este nuevo entorno que presenta desafíos sin precedentes para las organizaciones, debemos considerar al personal como el recurso más importante para conseguir el crecimiento y desarrollo de una organización y del país.

Sin embargo, los cambios al interior de las organizaciones, especialmente en sus relaciones laborales son particularmente difíciles, porque tienen que ver con las personas, sus valores, actitudes y formas de comportamiento, factores que están enraizados en su modo de ser, por ello es común observar que el recurso humano no se percate de la necesidad del cambio o se resista a él, debido al impacto que tiene éste en sus vidas. Cada día es más evidente que la dedicación, la creatividad y la energía de los empleados constituyen la mayor fuente de ventaja competitiva.

Las organizaciones, a fin de poder funcionar necesitan satisfacer sus objetivos institucionales, dados por el medio y la propia entidad, estos objetivos pueden ser sociales, económicos o de producción, y para ello se requiere de recursos: materiales, técnicos y humanos, éstos últimos a diferencia de los otros, entregan a la organización su conocimiento, experiencia, habilidad. La entrega de los recursos humanos implica una disposición libre y voluntaria de la persona; por lo que el ser humano representa una de las mayores inversiones de la organización. El éxito o fracaso de ella depende de su personal, puesto que, la riqueza y el bienestar de las sociedades dependen de sus recursos humanos.

Debido a múltiples factores no se ha logrado potenciar el liderazgo del recurso humano que labora en la Municipalidad, ni se ha logrado implementar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos técnico, acorde con los enfoques modernos de administración, entre ellos, el enfoque por competencias, modelo de administración de personal que permite mejorar permanentemente la calidad y pertinencia del personal, frente a la evolución de la tecnología, de la producción y de la sociedad, elevar el nivel de competitividad de la Entidad y las condiciones de vida del trabajo, optimizar el desempeño del personal asegurando el alcance de las metas y estrategias y maximizar el retorno de la inversión en capital humano.

El Desarrollo Organizacional es entonces la respuesta al cambio, es la compleja estrategia educacional, el esfuerzo planificado de toda la organización, controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad, cambio en las creencias, actitudes, valores y estructura y el bienestar de la organización a través de intervenciones planificadas en los procesos.

Para cumplir con este propósito la I. Municipalidad de Salcedo se encuentra implementado un Sistema de Administración de los Recursos Humanos, para lo que se emitido Ordenanzas de Normas Técnicas de cada uno de los Subsistemas de Recursos Humanos que permiten el funcionamiento del referido Sistema, mismo que tiene un enfoque en competencias.

Por otra parte, la Municipalidad de Salcedo, ha considerado la importancia de fortalecer su capacidad interna, mediante un proceso permanente de desarrollo organizacional, a través de establecer un Sistema de Gestión de calidad, integrado entre otros, por el Sistema Orgánico Estructural por procesos y el Sistema de Administración de Recursos Humanos por Competencias.

El Sistema de Gestión Recursos Humanos en el ámbito público, está conformado por los Subsistemas de Planificación de Recursos Humanos, Clasificación de Puestos, Selección, Evaluación de Desempeño, Capacitación, conforme lo previsto en el Art. 9 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y Art. 116 de su Reglamento de Aplicación.

Para el establecimiento del Sistema de recursos Humanos con enfoque en Competencias, se debe diseñar como eje del sistema un Diccionario de Competencias, mismo que determine las capacidades y comportamiento que requieren los directores para que la gestión municipal logre el desarrollo territorial, económico, social y ambiental del Cantón y con el ello el buen vivir de su población.

El Gobierno Municipal de Salcedo, debe procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales,

planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales; acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la Nación y promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción, de conformidad a la ley Orgánica de Régimen Municipal.

Cada capítulo de éste producto ha sido desarrollado con la finalidad de cumplir cabalidad los objetivos del mismo. En el primer capítulo está un resumen sobre los problemas encontrados en el Municipio, soluciones y el porqué se realizó éste tema de tesis en la I. Municipalidad de Salcedo.

En el segundo capítulo está toda la fundamentación teórica acerca de competencias para tener una idea más clara de las mismas.

El tercer capítulo se enfoca en toda la información acerca del Municipio del Cantón Salcedo: misión, visión, objetivos institucionales, ubicación territorial, estructura orgánica y funcional, etc. Así también se realiza un diagnóstico institucional en donde se analiza la situación actual del Municipio, explicando que mecanismos se usaron para lograr dicho diagnóstico. La descripción completa del Diccionario de Competencias, sus objetivos, que sería el resultado final de ésta investigación.

Finalmente, el capítulo 4 se refiere a conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Todo el mundo pasa su existencia trabajando, o siendo parte de una organización, debiendo enfrentar los cambio dinámicos del entorno, para lo que debe desarrollar condiciones que le permitan ser un recurso humano eficiente, eficaz y efectivo, desempeñarse con ética y responsabilidad social, desarrollar su capacidad de iniciativa, de creatividad, propiciando una cultura de respeto a la diversidad y al pluriculturalidad; y, conciliar los procedimientos internos con las exigencias externas mediante un compromiso dinámico con la organización a la que pertenece.

Las organizaciones, necesitan ser administradas, proceso que consiste en darle forma de manera consciente y constante a la organización, considerando que las organizaciones cuentan con personas que les permite alcanzar sus metas, a fin de que éstas contribuyan con la provisión de bienes y servicios, en el nivel de vida de la población que le rodea.

La administración permite así mismo, que las organizaciones se proyecten hacia un futuro deseable, con ello también el personal que trabaja en ellas y los ciudadanos que reciben su producción; de ahí que una excelente administración, permitirá que la organización se posicione en el entorno que le rodea o caso contrario no logré sobrevivir frente a los diferentes fenómenos que debe enfrentar.

La administración es una especialidad que trata de las cuestiones referentes al tiempo y a las relaciones humanas, que se presentan en las organizaciones y marca una diferencia en el grado de cómo le sirven a las personas que afecta. El éxito que puede tener la organización para alcanzar sus metas, y satisfacer sus obligaciones sociales, depende en gran medida del desempeño gerencial de los responsables de su dirección.

ADMINISTRACIÓN

La base fundamental de una sociedad está determinado por el esfuerzo cooperativo del hombre que como miembro de una organización y a través de una activa participación procura que el cumplimiento de objetivos y el desarrollo humano sean eficientes, eficaces y efectivos, como estrategia para lograr eficacia en las actividades se utiliza la Administración o como en la actualidad se conoce como Gerencia.

Científicamente a la administración se le conceptualiza como: el arte de dirigir y organizar el conjunto de funciones que se realizan grupalmente en procura de los mismos objetivos. De igual forma a la administración se la define como la actividad de personas y empresas que de manera planificada, organizada, coordinada y controlada, funcionan a fin de alcanzar las metas comunes que individualmente no son factibles.

Los países son desarrollados o no según la administración que se haya hecho de los recursos humanos, materiales y técnicos disponibles.¹²

Se puede decir que la administración es el elemento clave e imprescindible para la existencia exitosa de las organizaciones, por lo que las empresas del Estado, sean éstas: educativas, agrícolas, granaderas, de infraestructura, de salud, de bienestar, familiares, particulares, etc., se deberían administrar con excelencia en función de los objetivos nacionales y con proyección a enfrentar los retos del nuevo siglo siendo competentes y competitivas.

Se cree que los pueblos son subdesarrollados como consecuencia de una mediocre administración, improvisada en función de unos cuantos y en desmedro de la mayoría.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de Administración*. Editorial McGraw Hill. Bogotá, 2001, p.56.

La administración no es igual en todas las organizaciones, dependen de las condiciones internas y externas de las mismas; no existen normas y principios válidos para todas y para cualquier circunstancia.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración estratégica o situacional emprende cambios muy profundos en todas sus fases a partir de una autocrítica penetrando sobre las experiencias acumuladas. Estos cambios nos obligan a volver la vista atrás, para recoger y valorizar las experiencias positivas que la administración situacional es una forma más amplia de dinámica para entender el concepto de Administración y de concebir la utilidad y la práctica.

Cabe indicar que en este enfoque de la Administración existen momentos básicos que la rigen y no etapas porque son instancias repetidas constantemente en orden cambiante indicando como calcular que precede y preside la acción.

En el momento explicativo nos permite indagar sobre problemas y oportunidades que enfrentan, intentando explicar las causas que lo generan. En el momento normativo es cuando el Administrador diseña como debe ser la realidad o la situación narrándose en el plano de lo que debe ser. En el momento estratégico permite construir la viabilidad para que el diseño narrativo sea una fuerza efectiva de cambio hacia la situación elegida y sorteando los obstáculos que se oponen al cumplimiento del diseño. En el momento Táctico Operacional tiene como objetivo orientar cada paso que damos día a día y evaluarlo en relación con la situación u objetivo no solo para constatar la aproximación alcanzada sino también para revisarla como guía que seguirá presidiendo los pasos posteriores.

Los resultados que se obtengan son el producto de la buena aplicación y la evaluación de los momentos.

ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Este enfoque permite los gerentes una visión más amplia de su empresa, así pueden identificar entre lo clave y lo complementario.

La empresa que organice su estructura con base en procesos y no por funciones tiene más ventajas. Los comités inter funcionales fueron el germen de los equipos de reingeniería, pero supeditados la estructura funcional, existiendo conflictos con las jerarquías y con el agravante de que estaban conformadas por especialistas.

Uno de los aspectos positivos que tiene este enfoque es que los miembros de la organización son generalistas, tienen pleno conocimiento de cada uno de los pasos, alcanzando a dominar cada uno de los pasos de manera integral el proceso. El líder del grupo coordina el trabajo a su interior, constituye el nexo con otros procesos u otras unidades de la empresa. El especialista, por lo general, actúa solo cuando es requerido.

La informática, las telecomunicaciones, las redes permiten centralizar a la vez descentralizar la información. Contar con información en línea hace que cada uno de los miembros tenga acceso a los datos que requiere para tomar la mejor decisión.

El proceso es la forma más avanzada de trabajar en equipo. La ausencia de uno de los integrantes no paraliza el flujo, cada uno asume un porcentaje de su trabajo, esto significa que se gana en flexibilidad y se consolida la solidaridad del grupo.

Complementando con técnicas como justo a tiempo, en el cual se puede establecer con bastante precisión la carga uniforme de trabajo, los períodos de menor flujo pueden ser aprovechados por capacitación, mejoras en los procesos, o apoyar otros equipos de la compañía. La teoría de los sistemas contribuye a desarrollar el concepto de flujos, garantizando la repetición del proceso.

Al interior del proceso es fundamental medir el aporte de cada una de las fases. Si una etapa o actividad no agrega valor puede y debe ser eliminada, lo que convierte al proceso en una herramienta para lograr una mayor eficiencia organizacional. Los procesos son el centro de la atención al cliente de la Calidad Total.

PROCESO ADMINISTRATIVO

Las funciones administrativas son cinco: la planeación que es la visualización del futuro y el diseño de un programa de acción. La organización que es la construcción material y social de la empresa. La dirección que es guiar y orientar la personal. La coordinación que es la armonización de los esfuerzos colectivos. El control que es el que verifica todo lo que sucede de acuerdo con las reglas y las órdenes dadas.¹³

Las funciones de los administradores las que son: la planeación que implica la selección de misiones y objetos y las acciones para lograrlo, la organización que significa establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñan en una organización. La integración del personal, que incluye llenar los puestos de la estructura organizacional y mantenerlos ocupados. La dirección consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización. El control que denota la medición y corrección de las actividades de los colaboradores a fin de asegurarse de que los hechos se ajusten a los planes.¹⁴

Las funciones administrativas son: la planeación que se concibe como la elección de las tareas que deben ser ejecutadas para alcanzar las metas de la organización. La organización, que es la asignación de las tareas desarrolladas durante la planeación a los miembros de la empresa. La influencia y dirección, como el proceso de guiar las actividades de los miembros en direcciones apropiadas. El control, como el proceso en el que los administradores reúnen continuamente

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de Administración*. Editorial McGraw Hill. Bogotá, 2001, p. 73.

¹⁴ KOONTZ, O'DONEELLY Y WIHRICH, *Lo Esencial de la Administración*, Editorial Mc. Graw Hill, México, 2000, p. 85.

información, hacen comparaciones y tratan de encontrar maneras de mejorar la producción.¹⁵

El proceso administrativo en cuatro funciones: la planeación que abarca la definición de metas y estrategias y, el desarrollo de planes para coordinar las actividades. La organización que determina las actividades que se llevarán a cabo, la forma en que se agruparán, las personas que se encargarán de ellas, el flujo de información y la toma de decisiones. La dirección se encarga de coordinación de las actividades, a los subordinados, selección de canales de comunicación efectivos y solución de conflictos. El control, constituye las actividades que permiten verificar como se realizarán las actividades de la organización y comprar el desempeño real con las metas fijadas y corregir desviaciones significativas.¹⁶

En este mismo sentido, las funciones administrativas de los gerentes se resumen en cuatro: La planificación que es un proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas. La organización que es el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructura con el propósito de alcanzar una meta específica. La dirección que es el proceso ara dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera. El control que es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.¹⁷

En conclusión, sea cual fuera el enfoque, el proceso gerencial está compuesto de varias funciones sistemáticas, simultáneas, cíclicas y interrelacionadas.

A continuación se describe las funciones básicas del proceso administrativo: planificación, organización, dirección, ejecución y control.

¹⁵ CERTO, Samuel, *Administración Moderna*. Editorial McGraw. México, 2001, p. 42.

¹⁶ ROBINS, Sthefen, *Administración, Teoría y Práctica*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. S.A., 2004, p.110

¹⁷ STONER, James, FREEMAN, R. Edward, GILBERT Jr. Daniel, *Administración*. VI Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 2001.

PLANIFICACIÓN

Generalmente se entiende el término planificación como el hecho de organizar, ordenar, coordinar, seleccionar recursos, actividades para obtener algo en un tiempo determinado.

Tanto las acciones del diario vivir, como las acciones empresariales persiguen múltiples y diversos objetivos que para alcanzarlos requieren de varios recursos. Entonces habrá que hacer un análisis de la situación en la que se encuentra para definir las acciones que le permitirán llegar a dónde quiere.

Planificar es: seleccionar las metas de la organización, las metas de cada subunidad, luego se programa para alcanzar las mismas de forma sistemática. El gerente de mayor jerarquía analiza la viabilidad de los objetivos y la posibilidad de aceptación por parte de los demás gerentes, estas metas orientan el camino, facilitan la llegada acumulando las posibilidades y uniendo esfuerzos, obligan a cumplir los planes y las decisiones ayudan a evaluar el progreso de la organización.¹⁸

Las experiencias obtenidas, los recursos disponibles, las relaciones y el tiempo marcan la planificación, es decir, lo que se desea a futuro. La alta administración como responsable de la organización fija el tiempo posible en el que se desarrollará lo planificado

Todos soñamos con alcanzar un nivel superior en lo profesional y económico, para ello nos planteamos metas específicas y realistas para un cierto tiempo igual que lo hacen las organizaciones.

La planificación es importante porque, por medio de ella se hace necesario prever, concebir y formular todo lo concerniente a la operación y envuelve una sucesión de pasos que han de seguirse en forma ordenada y continua estableciendo los principios que orientarán el qué, el cómo, el quién, el cuándo y el dónde de una organización.

¹⁸ Idem(20)

Proceso de Planificación

- a) **Establecer la meta o conjunto de metas.-** La planificación se inicia en el momento en el que se decide acerca de lo que la organización o la subunidad requieren, esto es, la meta o metas que quisieran alcanzar. Sin una definición clara de las metas las organizaciones distribuyen sus recursos de manera inadecuada, no se priorizan las necesidades, no tienen coherencia con los objetivos, y, los recursos no son canalizados con eficacia.
- b) **Definir la situación actual de la organización o subunidad, con respecto a las metas y a los recursos que dispone para alcanzarlas.-** Analizado este estado se puede trazar los planes para describir el proceso interior. Los canales de comunicación interna que suministren la información entre unidades y sobre todo los datos estadísticos y financieros que se utilizan en esta etapa
- c) **Identificar las ayudas y las barreras de las metas.-** Es importante, prever situaciones imprevistas, como también identificar las oportunidades, que el ambiente interno y externo ayuda o limita a la organización para la consecución de sus metas. Es bastante fácil observar lo que está sucediendo en el momento
- d) **Desarrollar un plan o un conjunto de acciones para alcanzar la meta o metas.-** Esta última etapa de la planificación, obliga a evaluar las alternativas, para determinar la más idónea que llevará a la meta. Este es el paso en el que se toman las decisiones referentes a las acciones futuras y en que son más importantes las pautas de la toma eficaz de decisiones

No siempre las condiciones presentes corresponden a las expectativas trazadas, a las metas planteadas, en cuyo caso el plan no funciona y se tiene que diseñar un nuevo plan.

Considerando estos pasos previos, un administrador podrá diseñar tantos y cuantos planes sean necesarios para la organización. Estos deberán ser llevados a la práctica, solo así, en el proceso de implantación y control, se podrá evaluar, cambiar, rediseñar, antes de que se vuelvan inútiles y perjudiciales para el desarrollo de la organización.

La planificación y la toma de decisiones

En la planeación hay que desarrollar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema concreto. Es necesario tomar decisiones en varios puntos del proceso de planificación, por la toma de decisiones es: la identificación y elección del curso de acción, para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad, así se facilita relacionar las acciones presentes de la organización con las acciones que lleven a futuro.¹⁹

La calidad de las decisiones influye en la eficacia de los planes, en los cuales se asegura la validez de los recursos para lograr las metas. Es decir, es muy importante la toma de decisiones en el proceso de la planeación, decisiones trascendentales y de largo alcance.

La toma de decisiones, de la realización de opciones y de la solución de problemas. Es su opinión, que el primer proceso, designa el reducido conjunto de actividades que intervienen en la selección de una opción entre varias opciones. En cuanto a la solución de problemas, ésta tiene que ver con la gran variedad de actividades que intervienen en el descubrimiento y realización de un curso de acción tendiente a corregir una situación insatisfactoria los comprometidos con la organización deberán detectar las situaciones que presentan problemas y cuáles de estos hay que resolverlos.²⁰

Los gerentes detectan problemas cuando se ha roto un patrón establecido, o no se ha logrado las expectativas de los gerentes o por la intervención de otras personas

¹⁹ STONER, James, FREEMAN, R. Edward, GILBERT Jr. Daniel, Administración. VI Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 2001, p. 101.

²⁰ Idem, (20)

o porque el desempeño de la competencia va creciendo y el gerente tiene que reevaluar los procesos de su organización.

Los gerentes deben tomar decisiones difíciles después de un profundo análisis de la información de cualquier situación importante y compleja, puesto que un problema ocurre cuando hay diferencia entre la situación real con la situación deseada. El primer paso para producir buenas decisiones es, obtener información confiable oportuna y bien considerada. Una vez que se tiene un insumo de alta calidad, muchas decisiones se toman prácticamente por sí mismas.

Entonces la toma de decisiones debe ser precisa, oportuna e inteligente, en procura de mejorar la calidad del producto y el servicio que se oferta al cliente.

ORGANIZACIÓN

La palabra organización tiene dos significados comunes, el primero está relacionado con una institución o grupo funcional, por ejemplo damos ese nombre a una empresa, hospital u organismo gubernamental, el segundo, designa el proceso de organizar la forma en que el trabajo se arregla y asigna entre los miembros de la organización, de modo que se logre eficientemente las metas de ella.

Para este estudio nos referiremos a la organización como función administrativa, es decir, como el proceso de organizar el trabajo y distribuirlo entre los miembros de la organización.

La organización está presente a lo largo de todo el proceso administrativo, pero su mayor relevancia se encuentra en la fase preejecutiva, cuando la planificación determina los insumos para que el administrador los organice, los estructure y los integre.

“La organización es: la agrupación de actividades necesarias para lograr objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador con la autoridad

necesaria para lograr objetivos, la asignación de cada grupo a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos, y la provisión de coordinación horizontal y vertical en la estructura de la organización”²¹

Las organizaciones se estructuran en su mayoría orientándose con la teoría clásica, la que se basa en los elementos indispensables de una empresa como son: la división del trabajo, el poder, la responsabilidad, la interdependencia de sus partes, la especialización.

Las relaciones estructurales constituyen el tema fundamental de la organización y, que el supra sistema ambiental es un determinante importante de la estructura, a nivel estratégico.²²

La tarea, es lo más relevante para las teorías clásicas, no hay mayor preocupación por el apoyo emocional, mientras que los teóricos modernos se preocupan por las relaciones horizontales entre las cadenas de mandos, lo que sin lugar a duda favorece el crecimiento de la organización

Organización: es el acto de organizar, estructurar, e integrar los recursos y los órganos pertinentes de administración, establecer relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno. La organización entonces, involucra el establecimiento de una estructura calculada de funciones a través de determinación de actividades específicas requeridas para alcanzar los objetivos (especialización), agrupar las actividades por grupos con estructura lógica, (departamentalización), asignar las actividades a personas específicas (cargos y tareas).²³

Como se puede entender, la organización en su fase pre ejecutiva tendrá que comenzar con el análisis de objetivos y metas, de la misión y visión, del organigrama base, análisis de puestos y de los manuales de procedimientos, de

²¹ KOONTZ, O'DONEELLY Y WIHRICH, *Lo Esencial de la Administración*, Editorial Mc. Graw Hill, México, 2000, p. 203

²² KAST Fremont y ROSENZWEIG James, *Administración De las Organizaciones*, Editorial Mac Graw Hill, México, 2007.

²³ CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de Administración*. Editorial McGraw Hill. Bogotá, 2001

funciones a más del reglamento interno de la institución, para poder conseguir la eficiencia de la institución.

Organización “Es un proceso encaminado a obtener un fin, por medio de la planeación”, en consecuencia este proceso es la relación de una serie de actividades humanas que persiguen un mismo objetivo. El mismo autor, añade: la organización pone en orden los esfuerzos y se formula el armazón adecuado y la posición relativa de las actividades que se habrán de desarrollar.²⁴

La organización tiene dos pasos fundamentales:

- a) Diseño organizacional que permite determinar el tipo de estructura que sea conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización.
- b) La estructura, es decir la creación de un patrón específico que refleje la organización, la división y coordinación de las actividades de la empresa.

DIRECCION

La dirección es considerada como la función de conducción o gerencia integrada por las decisiones concernientes a la conducción de los individuos. Es trascendental, porque facilita la consecución de los objetivos a través de la ejecución de los lineamientos y actividades establecidas en la planificación y organización.

La dirección consiste en hacer que los miembros de la organización actúen de modo que contribuyan al logro de los objetivos. A esta función se la conoce también como liderazgo, motivación, estimulación.

²⁴ GÓMEZ Ceja, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas. Editorial McGraw Hill/Interamericana. México, 2006, p. 191.

Es la etapa de la fase ejecutiva, se preocupa del funcionamiento de la estructura orgánica diseñada en la fase pre ejecutiva y orienta con unidad de Dirección y de mando al personal integrado de la organización.

Su campo se halla integrado por las decisiones inherentes a la comunicación y relaciones interpersonales, a la motivación (logro del consentimiento) y al liderazgo a través del cual se materializa la dirección porque, en él sintetiza todos los aspectos relacionados a la conducción de los individuos.

Una persona se convierte en un líder cuando hay la mayoría de personas dispuestas a seguirlo estos individuos lo reconocen o explícitamente como un líder y piensa que con él lograrán cumplir sus anhelos y aspiraciones.

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas.²⁵ o el instrumento de la administración cuya técnica es la de influir en las personas que forman la organización.

Además, el liderazgo efectivo y la gerencia requieren de personas que asuman con verdadera responsabilidad las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar actividades; y, coordinar el uso de los recursos humanos, financieros y materiales para alcanzar los fines perseguidos por la organización.

Un gerente por tanto, debe desarrollar habilidades de tipo conceptual, humanístico y técnico para que la toma de las decisiones permita el análisis de los problemas y aplicar las alternativas correspondientes.

Quien dirige, debe ser poseedor de cualidades especiales, conocedor de la ciencia de la dirección, capaz de tomar una u otra decisión en el momento oportuno, de utilizar metodologías apropiadas y mantener un proceso dinámico que procure la interrelación de las personas, utilizando una comunicación adecuada y permanente, de ahí que quien dirige una organización debe ser un líder

²⁵ ROBINS, Sthefen, *Administración, Teoría y Práctica*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. S.A., 2004, p. 244

En otras palabras, la capacidad del liderazgo decide el éxito o fracaso de la empresa. Por lo tanto un líder puede o no ser gerente, en cambio un buen gerente, seguro será un buen líder, por tanto la dirección no debe ser ejercida de manera espontánea.

EL CONTROL

El control es “mantener las actividades organizacionales en conformidad con los planes y objetivos. La esencia del problema de control consiste en regular las actividades organizacionales y mantenerlas dentro de sus cursos prefijados”.²⁶

Para mantener el control es necesario que los administradores se conduzcan por el siguiente proceso básico: establecimiento de estándares, medición del desempeño, comparación del desempeño con estándar establecido y corrección de desviaciones.

Así, el establecimiento de estándares o normas, significa que previamente se han determinado los objetivos en forma clara y mensurable, los cuales se puede medir con exactitud y lógicamente con facilidad comunicar los resultados. La medición del desempeño implica contemplar el camino que posibilite evidenciar la ejecución real en relación con las normas establecidas. La medición del desempeño con estándar establecido permite establecer si el desempeño pertenece a las normas, en caso de se así, los administradores consideran que “todo está bajo control”, si es lo contrario, detectarán de una forma elemental las variaciones significativas.

La corrección de las desviaciones por lo tanto, será aplicada en caso de que el desempeño no cumpla con las normas establecidas, esto servirá para corregir bifurcaciones en las actividad e incluso, para reajustar los objetivos o reelaborar los planes originales, a objeto de lograr los resultados esperados.

En base a este señalamiento, un buen gerente debe detectar a tiempo las desviaciones o lo que es mejor, evitar que éstas se produzcan, asimismo, debe

²⁶ BROWN, [Warren](#), MOBERG, [Dennis J.](#) *Teoría de la Organización y la Administración, Enfoque Integral*. Editorial Limusa. México, 2000, p. 320.

mantenerse vigilante de los posibles cambios del ambiente y las repercusiones que éstos pueden causar en la organización.

Cabe señalar que en el control, la retroalimentación juega un papel trascendental, debido a que gracias a ello se logra el desarrollo de un sistema administrativo gerencial de calidad.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS

El entorno económico y social de las organizaciones ha experimentado cambios muy profundos en las décadas recientes, generado por el fenómeno de la globalización tan característico de la sociedad actual, junto a otros factores de naturaleza geopolítica, económica y social, este proceso se ha visto acelerado por el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), desembocando en una sociedad global denominada Sociedad de la Información que ha sucedido a la sociedad industrial propia del período histórico anterior.

Según la Organización para la Cooperación del Desarrollo Económico, OCDE, a este proceso, se debe considerar que actualmente emerge una sociedad del conocimiento, que se caracteriza por incorporar la información y el conocimiento a todos los procesos materiales de producción y distribución, generando innovaciones técnicas, comerciales, financieras, sociales y jurídicas, que afectan a las organizaciones y a los ciudadanos.²⁷

En este nuevo contexto, la capacidad para generar riqueza se asienta de manera creciente en la generación de recursos intangibles, por lo que la clave del desarrollo y de la competitividad en el futuro próximo estará en la capacidad de obtener, procesar y generar información y conocimiento de forma ágil, rápida y flexible. El

²⁷ RASTROLLO HORRILLO, María de los Ángeles., *Empresa, territorio y economías externas virtuales*, Boletín Económico de Información Comercial Española, 2000, Ministerio de Economía y Hacienda, p. 23-31.

conocimiento y su gestión se erigen en el recurso estratégico principal de la sociedad global.²⁸

Dada la lentitud que caracteriza la creación de intangibles, la construcción de la sociedad del conocimiento exige un profundo cambio en la configuración y comportamiento de los agentes, políticos, económicos y sociales, que han de estar dispuestos a involucrarse en un proceso de aprendizaje complejo y continuo, característico de la sociedad que aprende, que permita la traslación del concepto de organización del de conocimiento, para poder crear una sociedad de la innovación y el conocimiento.²⁹

Los entornos crecientemente dinámicos característicos de la sociedad del conocimiento demandan organizaciones cada vez más ágiles, flexibles y planas, con puestos de trabajo especializados y exigentes al tiempo que versátiles. Las tendencias internas que caracterizan a las nuevas estructuras organizativas incluyen elementos como los siguientes:

1. Simplificación de los niveles de la jerarquía organizativa, dando lugar a organigramas planos mediante la combinación de tareas y la descentralización de la toma de decisiones.
2. Organización del trabajo en torno a procesos y flujos, y no en torno a tareas o funciones, enlazando la tarea realizada con las necesidades y capacidades de clientes y proveedores.
3. Gestión en torno a los equipos de trabajo en lugar de los individuos, usando grupos de personas de alta capacidad interconectados en red para la ejecución del trabajo, la toma de decisiones y la retribución según resultados.
4. Énfasis en las competencias de las personas más que en la especialización funcional requiriéndose un empleado tipo altamente capacitado,

²⁸ GRANT, Robert. M., *Hacia una teoría basada en el conocimiento de la firma*, Diario de Gestión volumen 17, 2006, p. 109-122.

²⁹ CASTILLO CLAVERO, Ana. María, *Cooperación internacional en la sociedad del conocimiento: la dimensión estratégica del papel de las universidades*, LI Convención Anual de ASOVAC, Encuentro sobre Cooperación e Integración Internacional. San Cristóbal, Táchira, Venezuela

emprendedor, confiable y versátil capaz de integrarse en equipos diferentes y de desempeñar roles diversos, por lo que habrá de poseer elevadas habilidades sociales.

5. Redefinición de los mecanismos de coordinación y control de la organización, que se basará en la adaptación mutua y en la estandarización de normas, promoviendo el compromiso organizativo de los empleados y el control interno basado en la confianza, en la interiorización de valores y en objetivos compartidos.
6. Libre flujo de información dentro de la organización a través de redes abiertas, y utilización de redes de comunicación descentralizadas para el intercambio de conocimientos con el mundo exterior.
7. Orientación al cliente y a la reducción del tiempo de desarrollo del producto, procurando la satisfacción del cliente por encima de todo.
8. Maximización de los contactos con proveedores y clientes, desarrollando hábitos de cooperación y estrategias de alianzas, aunque siempre manteniendo la especialización centrada en las competencias nucleares de cada organización.

En este contexto, surge en el mundo una propuesta de administrar los recursos humanos de las organizaciones con enfoque en competencias. El concepto de competencias empezó a usarse en el contexto de la empresa a partir de las aportaciones de McClelland, para mostrar que el éxito profesional y personal no se puede predecir únicamente a partir de una serie de rasgos fijos, como hacen los tests de aptitudes o de personalidad.³⁰

Los rasgos definen un potencial de conducta, pero el comportamiento concreto del sujeto resulta de una compleja interacción de variables de tal forma que la

³⁰ MCCLELLAND, David, Revista American Psychologist, No. 28, *Testing for Competencies rather than intelligence*, p. 1-14.

identificación y medición de los rasgos no faculta para poder predecir el resultado conductual. Para que una persona lleve a cabo un determinado comportamiento, es preciso que además de los rasgos se den una serie de componentes que incluyen el saber, es decir, disponer de los conocimientos técnicos necesarios para la tarea; el saber hacer, o capacidad de aplicar y utilizar dichos conocimientos mediante el despliegue de las habilidades y destrezas apropiadas; el saber estar, es decir, adoptar las actitudes y desarrollar el comportamiento adecuado a las normas y cultura de la organización; el querer hacer, mostrando el interés y la motivación precisos; y el poder hacer, es decir, disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo la actividad. Las competencias pueden definirse como un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta.³¹

El concepto de competencias, por consiguiente, lleva asociados varios elementos: a) se trata de unos comportamientos observables; b) que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto; y c) que se desarrollan en una organización determinada, es decir, en el marco de una estrategia, una estructura organizativa, una cultura y una tarea concreta; por tanto, una competencia no es una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada y armónica de todos estos aspectos en el desempeño de una actividad laboral concreta.

Aunque sea posible distinguir entre comportamientos esporádicos y habituales y haya que reconocer que ciertos comportamientos esporádicos, como el tener una idea creativa, pueden contribuir en gran medida al éxito de una tarea o misión, es preferible sin embargo referirse a las competencias solamente como comportamientos habituales, debido a que son los hábitos los que dan a las competencias su carácter predictivo. Las competencias son objetivas en cuanto que son observables, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador.³²

³¹ PEREDA, S.; BERROCAL, F. y LOPEZ, M., Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas, No. 28, *Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento*, Centro de Estudios Ramón Areces, 2002, p. 43-54.

En este contexto, en primer lugar se determina el grado de cualificación, es decir su pericia y conocimiento en asuntos sociales, científicos y tecnológicos; en segundo lugar, su talento para el quehacer, es decir, sus habilidades, destrezas, capacidades de índole genérica o específica; en tercer lugar su talante ante sí mismos ante los demás, ante las exigencias y retos laborales; es decir, su voluntad, sus motivos, sus deseos, sus gustos y valores.

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

Las competencias,, pueden ser aplicadas en: selección de personal (entrevista por competencias), evaluaciones por competencias o de potencial, poner en marcha planes de carrera y sucesión, análisis de descripción de puestos, capacitación y entrenamiento, evaluación de desempeño, compensaciones, diccionarios de competencias.

Podemos contar con tantas definiciones de competencias como expertos en la materia, sin embargo hemos seleccionado algunas definiciones intentando construir una gama lo más completa posible.

Las competencias son “características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y son duraderas en el tiempo”.³³

Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.³⁴

³³ ALLES, Martha Alicia. *Gestión por competencias*, Editorial Granica Buenos Aires, 2006.

³⁴ BOYATZIS, Richard E, *The Competent Manager, A model For effective Performance*, Library Congress Cataloging in Publication Date, 2002.

La competencia es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".³⁵

"Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".³⁶

La OIT-CINTERFOR define a las competencias como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

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

Las competencias, entonces, son un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, rasgos de personalidad y motivaciones; cuya aplicación en el trabajo produce un desempeño superior que contribuye a cumplir con calidad la misión institucional.

En este orden:

- a) Los conocimientos son un conjunto de informaciones adquiridas vía educación formal e informal, explican un aspecto de la realidad.
- b) Las destrezas, son conocimientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de una tarea específica. También se le puede definir como un conjunto de psicomotricidades requeridas para ejecutar una función.
- c) Las habilidades, son los potenciales latentes de un individuo para ejecutar la variedad de tareas o el grado de dominio no consciente de un conjunto de

³⁶ Rodríguez T., Nelson, Feliú S., Pedro. Curso Básico de Psicometría, 2006.

información requerido para ejecutar una función. Puede involucrar una destreza.

- d) Aptitudes, que son, particularidades anatómo-fisiológicas que forman las diferencias innatas de las personas.
- e) Los rasgos de personalidad, son tendencias estables del comportamiento que tienden a manifestarse en cualquier tipo de situación.
- f) Los motivos son necesidades subyacentes que seleccionan, impulsan y orientan los comportamientos hacia el logro de metas.
- g) Creencias, predisposición de la personalidad a reaccionar en forma típica ante determinados estímulos, o el conjunto de ideas coherentes que los individuos han desarrollado para explicarse o explicar un fenómeno o situación; sirven de base para las actitudes. Las creencias por su contenido pueden ser de distinta naturaleza: de base científica, de base empírica, de base dogmática, de base mágica.
- h) Las actitudes que son predisposiciones aprendidas de carácter racional y emocional hacia alguien o hacia algo, es también, la predisposición de la personalidad a reaccionar en forma típica ante determinados estímulos. Las actitudes pueden ser de atracción, de evitación o neutras.
- i) Valores, son un tipo particular de creencias que atribuyen juicios morales a personas, situaciones y eventos que guíen la conducta ética; algo en lo que creen firmemente las personas y que se traduce en una particular forma de proceder.

Se puede entonces, definir a las competencias como el conjunto de capacidades coherentes y complementarias que facultan al individuo para el desempeño de una ocupación con el mayor grado de eficiencia, entendiéndose por capacidad al

potencial para ejecutar una tarea o conjunto de tareas con un determinado grado de eficiencia.

El concepto de competencia está asociado al análisis de las actividades profesionales y al inventario de lo que es necesario para cumplir perfectamente las misiones que aquellas implican.

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación terminada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo, a través de ellas se pone en práctica de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos ya adquiridos; representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones profesionales precisas.

En general las competencias son conjuntos estabilizados de saberes y de actitudes, de conductas tipo, de procedimientos estándar, de tipos de procedimiento que se pueden poner en práctica, sin nuevo aprendizaje, es decir que éstas se refieren a tareas o a situaciones de trabajo y a la regulación de la que es capaz el servidor en el entorno de su trabajo y de su actividad; en otras palabras, las competencias no pueden desarrollarse si las aptitudes requeridas no están presentes.

En resumen la competencia es la capacidad o conjunto de capacidades coherentes y complementarias que facultan a un individuo para el desempeño de un puesto, con el mayor grado de eficiencia y la capacidad la potencialidad de ejecutar una tarea o conjunto de tareas con un determinado grado de eficiencia.

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

o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Las competencias indican “formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo.

ELEMENTOS O CARACTERÍSTICAS QUE COMPONEN UNA COMPETENCIA:

1. **Motivos:** Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el feedback para hacerlo mejor.
2. **Rasgos:** Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no “se salen de sus casillas” y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.
3. **Autoconcepto (imagen de sí mismo):** Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.
4. **Conocimientos:** Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo programación multiobjetivo (técnica de investigación de operaciones). Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

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

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

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

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

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

OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva.

Por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.

2. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
3. La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
4. La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
5. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
6. La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.
7. Una vez abordados los conceptos fundamentales del sistema de gestión por competencias, se describirá, en términos generales el proceso de implantación a desarrollar y algunas ideas a considerar en la implementación.

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

1. Selección
2. Formación
3. Plan de Carrera/ sucesión
4. Promoción
5. Retribución

6. Desempeño

7. Potencial

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

1. Perfiles ideales de los puestos.
2. Grado de adecuación persona/puesto (análisis de brecha).
3. Necesidades de formación individual y grupal.
4. Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.
5. Potencial de la persona a corto plazo.
6. Al mismo tiempo el sistema debe ser aplicable, comprensible, útil, fiable y de fácil manejo para poder alcanzar el desarrollo profesional de las personas.

CLASES DE COMPETENCIAS

Las competencias se clasifican en:

- a) Competencias básicas aplicables a todos los trabajos;
- b) Competencias genéricas aplicables a trabajos diferentes; y,
- c) Competencias específicas aplicables a trabajos específicos.

Las competencias básicas son comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo. Están asociadas a conocimientos relacionados con la

educación formal, destrezas, habilidades y capacidades de lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de situaciones o hechos enmarcados dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.

Las competencias genéricas son comportamientos comunes a diversas funciones productivas, sectores, procesos, subprocesos, actividades, pero correspondientes a las posiciones laborales y ocupacionales, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad, están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.

Las competencias específicas, son comportamientos laborales de índole técnico, vinculados a un área ocupacional determinada, están asociados a un área laboral técnica relacionados con el uso de instrumentos y lenguaje técnico, de una determinada función productiva o área funcional.

Las competencias alinean las metas y esfuerzos de la organización e integran el Sistema de Gestión del Recurso Humano por Competencias.

El Sistema, define las competencias de la Estructura Ocupacional la que a su vez deviene de la Estructura Orgánica, de tal forma, que el Sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias está ligado a la Estructura Orgánica.

Ejemplo:

Puesto:	Asistente de recursos humanos
Competencia:	Iniciativa
Definición:	Implica la búsqueda de oportunidades y la presentación de propuestas laborales específicas para el enriquecimiento del puesto o del departamento.
Indicadores:	Iniciativa propia para presentar al jefe planes de mejoramiento del proceso. Cooperación activa en la realización de otras tareas.

Trabajo de horas extras
Toma de decisiones pertinentes
Logro de la tarea.

ESTRUCTURA

El Sistema Gestión de Recursos Humanos por Competencias, de conformidad con la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las remuneraciones del Sector Público, está integrado por los siguientes subsistemas

1. Planificación del Recurso Humano
2. Clasificación de Puestos o análisis de competencias
3. Selección
4. Evaluación del Desempeño o evaluación de competencias
5. Capacitación y Desarrollo o desarrollo de competencias

Como parte de estos subsistemas la Entidad establece un Plan de Bienestar y Seguridad Laboral.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Para el correcto desempeño de una función, se requiere de competencias, por lo que es necesario, siendo el primer paso para implementar un modelo de gestión por competencias, un Diccionario de Competencias, en el que se recoge las capacidades y comportamientos que una organización considera conveniente que sus empleados cuenten con ellas.³⁷

El Diccionario de Competencias Organizacional, es una herramienta técnica de gestión que facilite la operatividad del Sistema de Gestión y Desarrollo de

³⁷ RABAGO López, Eduardo, *Gestión por Competencias, Un enfoque para mejorar el Rendimiento Personal y Profesional*, Netbiblio, España, 2010, p. 27.

Recursos Humanos bajo el enfoque de competencias, fundamentado en los objetivos estratégicos de la organización.

Un diccionario de competencias es un listado que sintetiza el abanico de competencias que puedan aparecer en una organización, que incluye una clasificación por temas, la definición de cada una y niveles de definición o escala conductual. Este documento esquemático constituye el primer paso para la implementación del modelo en cualquier entidad.

Las competencias empleadas en el diccionario deben ser:

1. Adecuadas al tipo de organización.
2. Adaptadas a la situación actual y deseada.
3. Exhaustivas
4. De terminología clara
5. De fácil identificación y evaluación.

En la actualidad las organizaciones cuentan con una amplia gama de formatos estándares de Diccionarios de Competencias que conforman un punto de partida que les permite a sus gerentes implementarlos en la gestión por competencias con el simple hecho de modificar en el contenido de los mismos todo aquello que entiendan no los representa.

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

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

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS

¿Qué es un perfil del puesto por competencias? Como ya se dijo, es necesario que la organización haya implementado un modelo integral de gestión por competencias; en caso contrario no se tendrá un “perfil por competencias”. Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su

Puesto; por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias.

En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otro tipo de información, estarán consignadas las diferentes

Competencias y los niveles o grados requeridos para cada una. Con esta información deberá preguntarse al cliente interno cuáles son los más importantes aspectos, específicamente, del proceso de selección del nuevo colaborador. Esta información será de mucha utilidad, luego, para la preparación de las preguntas en la entrevista de

Selección por competencias.

Usualmente las competencias se abren en cuatro niveles o grados, como se muestra en el gráfico “Ejemplo de una competencia y sus grados”. La apertura en cuatro grados o niveles se estima suficiente; nosotros los denominamos A, B, C y D, siendo el nivel o grado A el superior o superlativo, el grado o nivel D el mínimo de la competencia, y los B y C intermedios entre ambos, considerando el grado B como un nivel suficientemente alto. Pueden utilizarse otras nomenclaturas, también usuales: entre ellas, el lector podrá encontrar la numérica (tanto 1, 2, 3, y 4, como en el sentido inverso, 4, 3, 2 y 1).

Como ya se dijo, en todos los casos las competencias se definen a través de una frase, al igual que los grados o niveles. Sin estas descripciones detalladas y sus grados no se estará trabajando sobre la base de un modelo de competencias. Se trata de un requisito excluyente de la metodología.

Con este método, se tendrá una descripción de lo que se espera para cada competencia en cada puesto o perfil que seleccionar.

Cómo levantar un perfil por competencias?

Para identificar las competencias de una Institución Pública, se tiene que delimitar en primera instancia el modelo a utilizar más apropiado, dependiendo principalmente de la estructura y la funcionalidad de la organización, en ese sentido se pueden elegir distintas alternativas, como el modelo conductual, funcional, constructivista y para los más osados mixtos.

En una segunda instancia es elaborar un Diccionario de Competencias a través del levantamiento y sistematización de información técnica, en ese sentido se pueden utilizar las herramientas ya creadas para tener un marco de ejecución (Diccionarios de Spencer & Spencer, Marta Alles, etc). Luego se debe validar con los representantes de la organización, en concordancia con el propósito principal de la Institución, alineados fundamentalmente con la visión de negocio y los objetivos estratégicos de la institución. Las competencias delimitadas en el diccionario se pueden estructurar, en algunos casos en Habilidades, Conocimientos, Herramientas y Actitudes.

En última instancia se deben elaborar los Perfiles de Cargo. Los perfiles de cargo son la piedra angular de cualquier estudio de competencia y nos permiten realizar un registro de las funciones y tareas principales de los puestos de trabajo, desde esta perspectiva, en la elaboración de perfiles basados en competencias, se debe explicitar de acuerdo al ámbito desempeño específico (criterios de desempeños) y la manera de cómo están delimitadas las familias de cargos en la organización

Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los

cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aun de una misma sección.

Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por si solo no tiene una aplicación práctica en una empresa sino se combina con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso.

Los elementos que complementan un manual de funciones para proceder a su implementación son los siguientes:

- Manual de funciones y responsabilidades.
- Manual de procedimientos y diligenciamiento de formatos.
- Estructura orgánica de la Empresa.
- Manual de normas administrativas.
- Delineamientos o directrices de contratación de Personal.
- Reglamento laboral.

Aunque no se ha mencionado, es apenas obvio que para implementar exitosamente todos documentos en la realidad de la empresa, se requiere de un compromiso y un apoyo racional en todos los niveles de la organización. Es de recordar que no solo se requiere introducir en el proceso a todos los empleados de bajo nivel sino también a los empleados de mas alto rango, llámese gerentes, jefes de departamento, dueños, o accionistas administradores. Todos deben ser consientes de la importancia de estos documentos y también lo deben aplicar sin restricción alguna como miembros activos de la compañía. De no ser así, no vale la pena poner esfuerzos en un tema que de antemano no va a tener éxito.

MANUAL DE FUNCIONES

Este corresponde a un documento que se divide en los siguientes aspectos:

Descripción básica del cargo

El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.

Objetivo estratégico del cargo

Este ítem se refiere al la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa.

En este punto se debe recalcar que la definición del objetivo debe ser concreta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo.

Funciones básicas.

En este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.

Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de “el como hacer para cumplir con las funciones”, ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y formatos.

Es importante al describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador. Esto con el fin de que al entregarle sus funciones al empleado, podamos tener un método sencillo de control de gestión sobre el cargo, ya que al final de cada período al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo mas objetivamente posible.

Cuando las funciones se describen de una manera tan genérica, se termina describiendo los deseos idealistas del jefe del empleado, generando una incertidumbre en la interpretación de las funciones que finalmente se puede reflejar en evaluaciones subjetivas del empleado. Si un grupo de funciones y

responsabilidades descritas para un empleado están bien redactadas y ajustadas a la realidad, una consciente autoevaluación del empleado debe coincidir con la evaluación del jefe o al menos estar muy cercana.

Con esto se debe concluir que la descripción de las funciones y responsabilidades deben ser una herramienta que ayude también a los jefes a realizar una evaluación adecuada y objetiva que no tenga nada que ver prejuicios personales.

Es muy importante incluir dentro de la lista responsabilidades, el nivel de autorización y responsabilidad presupuestal de su cargo, si lo tiene. No deben quedar dudas para el funcionario hasta donde va su responsabilidad y su autonomía tanto presupuestal como administrativa.

Personal relacionado con el cargo.

En este ítem se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.

Esta parte del formato también le permite al trabajador conocer la compañía y le da un panorama global del movimiento de la empresa entre sus diferentes secciones.

Perfil del Cargo

En este punto de la descripción del cargo, se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo.

Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se requiere para poder realizar una adecuada selección de personal. Si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo establecido para un cargo, esto si nos puede servir de base para seleccionar el aspirante más adecuado en el proceso de selección.

Adicionalmente, después de conseguir el empleado más adecuado para el cargo, al cruzar el perfil óptimo establecido con las características del empleado contratado

(relación hombre – cargo), se puede organizar el programa de desarrollo individual del funcionario, esto en miras de terminar de adecuar al empleado con su cargo.

A continuación, 1 ejemplo de formato en el que se pueda realizar un Manual de Funciones:

MISIÓN DE LA SOCIEDAD DE SAN PABLO

Promover y formar integralmente la persona humana inserta en la cultura de la comunicación, en particular, en su dimensión religiosa, a través de la editorial multimedia, haciéndose referencia significativa en la Sociedad actual.

1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Director General

2. MISIÓN

“Programar, organizar, ejecutar y controlar simultánea y gradualmente las actividades apostólicas circunscriptoriales (Cfr. Servicio de la autoridad en la Sociedad de San Pablo, Manual No. 426) con delegación del Superior Mayor, promoviendo la unidad entre las áreas: Administrativa, editorial, difusión, producción, en la perspectiva del “editor único multimedia Paulino”.

3. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO

Departamento: Dirección General

Dependencia directa: Consejo de Administración

Subordinados: Toda la organización

4. FUNCIÓN BÁSICA (Cfr. Servicio de la autoridad en la Sociedad de San

Pablo, Manual No. 426; ss).

- Asegurar la continuidad de la Obra apostólica a corto, medio y largo plazo, garantizando un crecimiento rentable, reforzando la imagen y posición de la misma en el mercado.
- Controlar, evaluar y mejorar la situación de la Obra apostólica: estado de resultados, balance financiero y social, así como el rendimiento y la calidad de la empresa.
- El puesto conlleva la labor de coordinar, prever, organizar o reorganizar todos los departamentos para el buen funcionamiento de la Obra apostólica, asimismo, dispone de la última toma de decisión en la empresa.

5. RESPONSABILIDADES Y OCUPACIONES

a) Responsabilidades:

- Custodiar la buena imagen de la Organización San Pablo, ejerciendo como portavoz cuando así se requiera.
- Establecer las líneas estratégicas de la Organización.
- Desarrollar el esquema organizativo básico: organigramas, funciones, manuales de organización, etc.
- Marcar las políticas generales: inversiones, compras, productos, investigación y desarrollo, recursos humanos, mercados potenciales, etc.
- Fijar los objetivos globales.
- Asignar objetivos y recursos a cada División.
- Utilizar las colaboraciones externas más adecuadas que contribuyan a consolidar la posición de la Organización y alcanzar los objetivos.
- Cuidar del mantenimiento y disponibilidad de sus recursos, procurando su óptimo aprovechamiento.
- Coordinar y controlar las actuaciones y procesos de las diferentes áreas.

- Propiciar la máxima integración con el CIDEP, haciéndola compatible con los intereses, peculiaridades y autonomía de actuación propios de la Organización San Pablo en la Circunscripción.
- Coordinar la gestión de Recursos Humanos junto con la Dirección / División Administrativa en materia de contrataciones, cambios, promociones, sanciones, etc.
- Garantizar el cumplimiento de las normativas legales en todas las actuaciones.

b) Ocupaciones:

- Impulsar y supervisar el desarrollo de soportes de planificación: previsiones, investigación, hipótesis, análisis, objetivos, estrategias y planes.
- Determinar las previsiones sobre las que se deben establecer los objetivos globales.
- Distribuir los objetivos entre las diferentes Direcciones / Divisiones, argumentando los criterios de previsión y asignación.
- Analizar los planes y propuestas que las distintas Direcciones / Divisiones desarrollen para cumplir los objetivos.
- Aprobar, modificar o rechazar las sugerencias y propuestas.
- Analizar y aprobar los presupuestos de las Direcciones / Divisiones.
- Asistir a las convocatorias que se reciban tanto del Consejo de Administración, como del ámbito internacional de la Sociedad de San Pablo.
- Representar a la Dirección / División Editorial en los foros empresariales y oficiales, cuando así se requiera.
- Asistir a ferias, certámenes, conferencias, etc., cuyo contenido contribuya a mejorar conocimientos y criterios en relación con su actividad profesional.
- Presidir el comité de producto y formar parte, como miembro de los diferentes comités de cada Dirección / División.

- Decidir los nombramientos, bajas y traslados en los puestos del primer nivel de la estructura.
- Supervisar las propuestas que reciba de los responsables de cada
- Dirección / División y Departamento, para nuevas funciones de sus respectivas áreas.
- Planificar reuniones para el seguimiento de la gestión de las distintas Direcciones / Divisiones.
- Controlar el uso correcto de la Identificación corporativa.
- Adoptar medidas para mejorar la calidad y efectividad de la gestión (formación, información, organización, motivación, sistemas, equipos, etc.).
- Buscar, seleccionar y negociar colaboraciones externas (asesorías, agencias, especialistas), que contribuyan a incrementar la eficacia de la organización y a alcanzar sus objetivos.
- Transmitir a los miembros de su equipo todas las informaciones de interés que le lleguen en relación con la Organización y su actividad.
- Exigir el cumplimiento de la normativa legal vigente, por parte de todas las áreas de gestión.

6. MARCO DE RELACIÓN

a) Interno:

Consejo de Administración o de Apostolado

Directores / Gerentes de División

Miembros del Comité de Producto / Consejo editorial

b) Externo:

Organizaciones Paulinas Internacionales

Responsables de organismos oficiales y de otras empresas del sector

CAPITULO III

3.1 INSTITUCION

Esta Municipalidad al igual que las demás del país, de conformidad al Art. 238 de la Constitución de la República, son gobiernos autónomos descentralizados, que gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y se rigen por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana.

De igual forma “Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

1. 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.
2. Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.
3. Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.
4. 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.
5. Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.
6. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.

7. 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.
8. Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.
9. Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.
10. Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.
11. Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.
12. Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.
13. Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.
14. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

En el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, expedirán ordenanzas cantonales, según lo dispone el Art. 264 de la Carta Magna.

Concordante con la Constitución, la Ley Orgánica de Régimen Municipal norma las atribuciones que tienen las municipalidades del país, entre ellas la de Salcedo.

Así, el Art. 1. de esta Ley, manda que “El municipio es la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es

el bien común local y, dentro de éste y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción.

El territorio de cada cantón comprende parroquias urbanas cuyo conjunto constituye una ciudad, y parroquias rurales.

A la municipalidad le corresponde, cumpliendo con los fines que le son esenciales, satisfacer las necesidades colectivas del vecindario, especialmente las derivadas de la convivencia urbana cuya atención no competa a otros organismos gubernativos.

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

1. Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales;
2. Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales;
3. Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la Nación; y,
4. Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción.

Según lo prescribe el Art. 11 de la referida Ley Orgánica de Régimen Municipal.

Concordante con estas disposiciones constitucionales y legales, en diciembre del 2007, el Concejo de la I. Municipalidad de Salcedo aprobó mediante Ordenanza el Estatuto Orgánico de la Entidad, mismo que normas la estructura orgánica con un enfoque de procesos, la misión y atribuciones de cada uno de los estamentos y

unidades que conforman dicha estructura, en un marco general determinado por la Misión y Visión la Municipalidad.

MISIÓN.-

El Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, debe procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales, planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales; acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la Nación y promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción.

VISIÓN:

El Gobierno Municipal será artífice del desarrollo físico, social, cultural y ambiental del Cantón Salcedo, reduciendo los índices de pobreza, reactivando la economía del cantón y logrando una vida decente para los ciudadanos.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES:

- a) Planificar el desarrollo cantonal mediante la participación de los distintos actores políticos, sociales y técnicos del Ilustre Municipio.
- b) Planificar el desarrollo físico y urbano del Cantón, mediante la implementación de planes de construcción, mantenimiento, aseo, embellecimiento y reglamentación del uso de caminos, calles, parques, plazas y demás espacios públicos.
- c) Planificar, coordinar y ejecutar planes y programas de prevención y atención social.

- d) Promover el desarrollo cultural, artístico, deportivo y de recreación en coordinación con las organizaciones públicas o privadas del Cantón.
- e) Fomentar el desarrollo del turismo, potenciando el patrimonio eco turístico.
- f) Contribuir al fomento de la actividad económica mediante programas de apoyo a microempresas, pequeña industria e industria en actividades de artesanía, producción agrícola, ganadera, turísticas, etc.
- g) Establecer programas de protección, seguridad y convivencia ciudadana.
- h) Planificar, organizar y regular el tránsito y transporte terrestre de acuerdo con las necesidades de la comunidad.
- i) Establecer planes de protección del medio ambiente, como medio de una vida sustentable.
- j) Dotar a la población de sistemas de agua potable, alcantarillado, alumbrado público, servicios de cementerios, camal, mercados, sistemas de recolección, procesamiento o utilización de residuos.
- k) Regular y controlar el uso de la vía pública, las construcciones y el funcionamiento de locales industriales, comerciales y profesionales; la calidad, elaboración, manejo y expendio de víveres para el consumo público, la habilitación de accesos, medios de circulación e instalaciones adecuadas para personas con discapacidades, la venta de espacios y vías públicas de toda obra artística literaria, musical o científica.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

Conforme con la misión institucional la I. Municipalidad de Salcedo, implementó la siguiente estructura orgánica:

- 01. Estamento Legislativo:
 - Concejo – Comisiones

- 02. Estamento Ejecutivo
 - Alcaldía

- 03. Estamento Asesor
 - 3.1 Procuraduría Sindica
 - 3.2 Auditoría Interna

- 04. Estamento de Apoyo
 - 4.1 Secretaría General
 - 4.2 Desarrollo Organizacional
 - 4.2.1 Recursos Humanos
 - 4.2.2 Administrativo
 - 4.2.3 Informática
 - 4.2.4 Comunicación Social
 - 4.3 Financiero

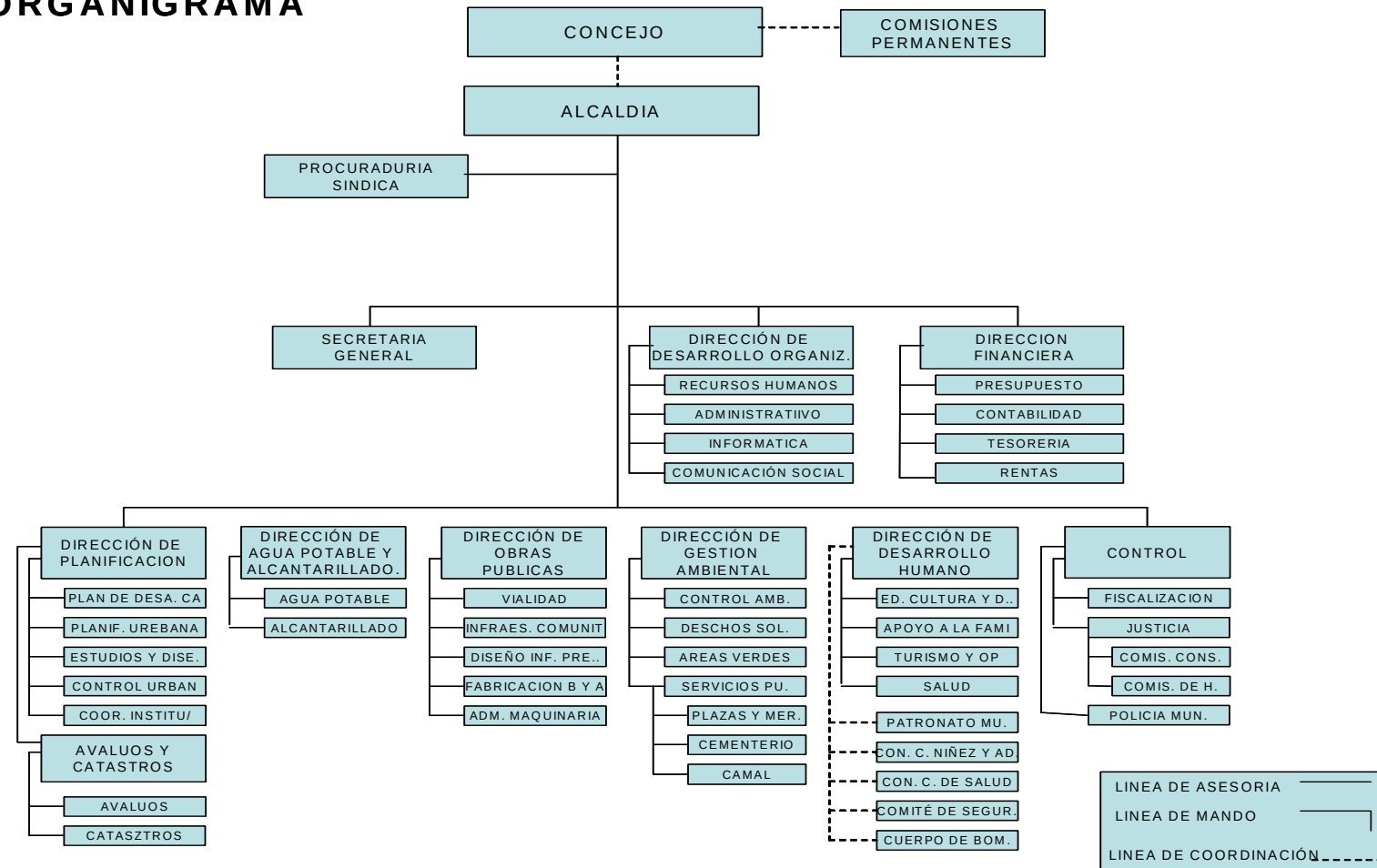
- 05. Estamento de Desarrollo
 - 5.1 Planificación
 - 5.1.1 Avalúos y Catastros
 - 5.2 Agua Potable y Alcantarillado
 - 5.3 Obras Públicas
 - 5.4 Gestión Ambiental
 - 5.5 Desarrollo Humano
 - 5.5.1 Educación, Cultura y Recreación
 - 5.5.2 Apoyo a la Familia

- 5.5.3 Turismo y Oportunidades Productivas
 - 5.5.4 Salud
- 5.6 Fiscalización
- 5.7. Comisaría de Construcciones
- 5.8 Comisaría de Higiene
- 5.9 Seguridad Ciudadana

- 06. Estamento Desconcentrado
 - 6.1 Patronato de Amparo Social
 - 6.2 Consejo Cantonal de la Salud
 - 6.3 Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia
 - 6.4 Comité de Seguridad Ciudadana
 - 6.5 Cuerpo de Bomberos

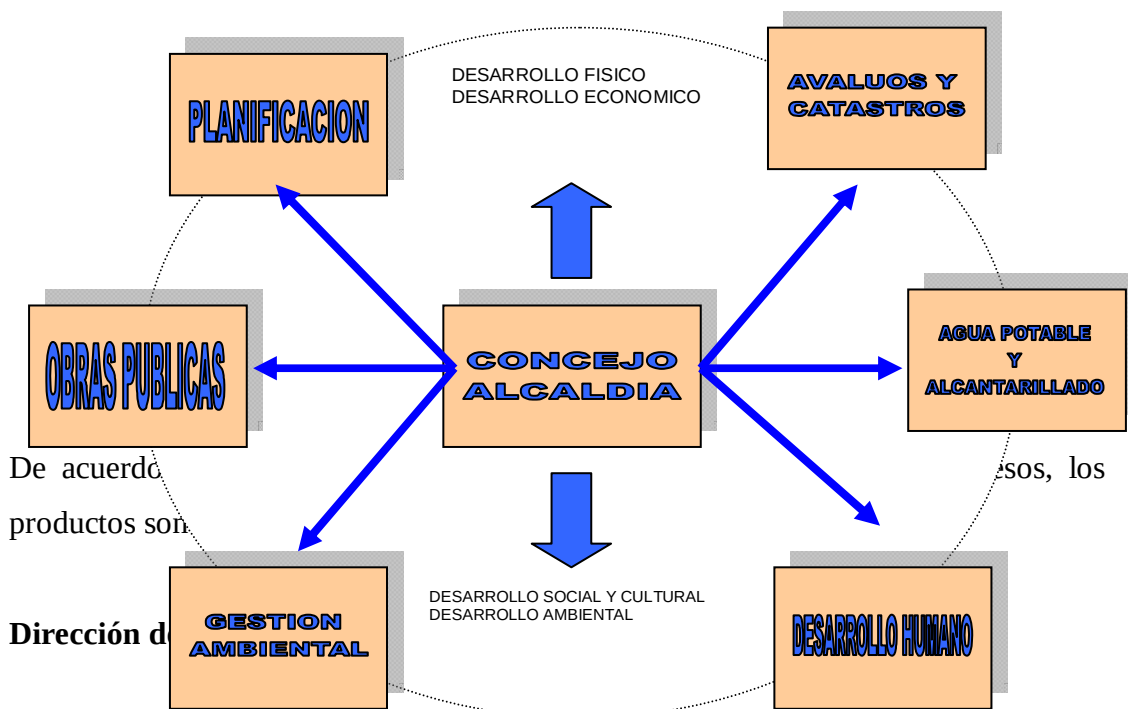
Gráfico No. 1: Organigrama de la Municipalidad de Salcedo.

ORGANIGRAMA



PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Gráfico No. 2: Sistema de Gestión Organizacional Municipal



- Plan de Desarrollo Local.
- Plan de Ordenamiento territorial
- Plan de Desarrollo físico y urbanístico del cantón.
- Plan de obras públicas locales necesarias para el desarrollo cantonal.
- Estudios arquitectónicos de la obra pública
- Estudios arquitectónicos de proyectos de importancia
- Informes para la declaración de utilidad pública de bienes inmuebles que deben ser expropiados para la realización de los planes de desarrollo.
- Informes, dictámenes y aprobaciones de planos de Urbanizaciones, propiedad horizontal, edificaciones de cualquier naturaleza, Subdivisiones, parcelaciones o lotizaciones en el área urbano o rural, reestructuras parcelarias, particiones judicial o extrajudicial de bienes inmuebles, etc.
- Informes para la nomenclatura de avenidas, calles, caminos, plazas y paseos.
- Informes para el derrocamiento de cualquiera de los elementos que atenten al paisaje del Cantón.
- Inventario las edificaciones que amenaza ruina y conminar su demolición por medio de la Comisaría de Construcciones.

Unidad de Avalúos Y Catastros

- a) Sistema de Catastro Urbano y Rural de los predios ubicados en el Cantón cada bienio;
- b) Informe sobre el valor del impuesto catastral para la emisión de los títulos de crédito.
- c) Catastro de las construcciones existentes y características de los inmuebles.
- d) Catastro del valor que corresponde a la propiedad horizontal.
- e) Informe bianual sobre la actualización de los avalúos de los predios urbanos y rurales del Cantón;
- f) Informe sobre el valor de la propiedad urbana y rural.
- g) Catastro actualizado de los bienes inmuebles Municipales de dominio privado y bienes del dominio público.
- h) Informe sobre la liquidación de Contribución Especial de Mejoras.
- i) Informe previo la declaratoria de utilidad pública por parte del Concejo.

Dirección de Agua Potable y Alcantarillado

- a) Catastro sobre fuentes de abastecimiento de agua para el consumo humano.
- b) Proyectos de dotación de este servicio.
- c) Informe sobre la implementación de infraestructura para un servicio sea óptimo.
- d) Proponer normas y mantener en buen estado los Sistemas de Agua Potable;
- e) Normas para la instalación, suministro y uso del servicio;
- f) Estudios técnicos para el establecimiento de las tarifas por consumo de Agua Potable.
- g) Estudios técnicos para establecer el Sistema de alcantarillado sanitario, pluvial o combinados;
- h) Normas para la instalación, suministro y uso del servicio;
- i) Estudios técnicos para el establecimiento de tasas de alcantarillado.

Dirección de Obras Públicas

1. Plan de Obras de acuerdo con los Planes de Desarrollo Cantonal, de Desarrollo Físico y Desarrollo Urbano.
2. Informe sobre los criterios para determinar si la obra pública se debe realizar administración directa o contrato.
3. Banco de datos de los costos de los diferentes componentes de la construcción.
4. Diseños estructurales de las diferentes obras a ejecutarse.
5. Presupuestos referenciales de la obra pública municipal.
6. Informe de la ejecución de la obra pública.
7. Informes de afectación de los bienes inmuebles a ser declarados de utilidad pública.
8. Informe sobre la producción de bloques y adoquines.
9. Informe sobre obras ejecutadas para contribución de mejoras
10. Informe sobre la administración del equipo caminero.

Dirección de Gestión Ambiental

- a) Planes y proyectos de prevención y control de la contaminación ambiental.
- b) Anteproyectos de ordenanzas de protección ambiental.
- c) Programa de educación ciudadana sobre gestión ambiental.
- d) Normas de control ambiental
- e) Estudios sobre recuperación de las cuencas hidrográficas
- f) Estudios sobre contaminación ambiental y sus estrategias de control
- g) Estudios sobre recuperación de los páramos
- h) Normas de administración de los desechos sólidos.
- i) Programa de capacitación ciudadana para la clasificación de los desechos.
- j) Rutas de recolección, volúmenes y frecuencias de recorrido.
- k) Informes sobre el barrido, recolección de basura y desperdicios, considerados como residuos sólidos.
- l) Proyectos de reciclaje
- m) Proyectos de reutilización de los desechos orgánicos.
- n) Estudios técnicos para el establecimiento de tasas de recolección de basura.
- o) Informe sobre el suministro de árboles, plantas y flores.
- p) Planes de arborización y ornamentación en los parques, avenidas y jardines en el Cantón.

- q) Planes para eliminación de plagas a través del control de enfermedades de especies vegetales.
- r) Programas para el mantenimiento de parques, jardines y espacios verdes del Cantón.
- s) Estudios sobre la ubicación de feriantes por giros de comercio.
- t) Estudios técnicos para el establecimiento de valores por ocupación de las plazas y mercados.
- u) Programa de educación dirigido a los feriantes a fin de mejorar la presentación e higiene de productos y la atención al cliente.
- v) Exámenes médicos veterinarias, ante y post –mortem de los animales a ser sacrificados.
- w) Informe sobre el faenamiento de animales.
- x) Informe sobre la cremación de animales que no se encuentren aptos para el consumo humano.
- y) Estudios técnicos para el establecimiento de valores por este servicio.
- z) Estudios sobre la cobertura del servicio.
- aa) Estudios técnicos para el establecimiento de valores por este servicio.
- bb) Registro de inhumaciones y exhumaciones de restos mortales.
- cc) Horario de visitas al cementerio.
- dd) Informe sobre la seguridad e integridad del Camposanto.

Dirección de Desarrollo Humano

Competencia de Educación, Cultura y Recreación

- a) Información sobre la infraestructura educativa de Salcedo
- b) Inventario del patrimonio cultural
- c) Información sobre la infraestructura deportiva
- d) Inventario del Patrimonio Cultural tangible e intangible.
- e) Estudios para la valoración del patrimonio cultura.
- f) Programas de preservación y conservación de los valores culturales del Cantón.
- g) Programas de difusión cultural.
- h) Plan de actividades artísticas.

- i) Informes sobre exposiciones, concursos, bandas, orquestas, conservatorios, etc...
- j) Programa de formación de Museos.
- k) Plan de recuperación del patrimonio cultural del Cantón
- l) Programa de difusión y recuperación de las fechas cívicas y sociales de Salcedo.
- m) Informes para la concesión de becas estudiantiles los mejores estudiantes;
- n) Programa sobre bibliotecas públicas.
- o) Programa de alfabetización.
- p) Programas de recreación.

Competencias de Turismo y Oportunidades Productivas

- q) Inventario del patrimonio natural del Cantón
- r) Guía turística
- s) Plan de promoción turística
- t) Rutas turísticas
- u) Convenios de promoción turística
- v) Estudios sobre las potencialidades de los sectores y comunidades del Cantón
- w) Programas de participación productiva
- x) Catastro de organizaciones de carácter productivo.
- y) Programas de capacitación productiva.
- z) Programas de formación microempresarial.
- aa) Estudios de mercadeo y comercialización.

Competencia de Apoyo a la Familia

- bb) Información sobre organización de carácter social
- cc) Proyectos de protección de la niñez
- dd) Informe sobre patrocinio
- ee) Juicios, alegatos, demandas

Competencia de Salud

- ff) Programas de vacunación, de tratamiento de epidemias y enfermedades parasitarias.
- gg) Programas de medicina preventiva.
- hh) Planes de promoción en salud.
- ii) Plan de capacitación ocupacional
- jj) Juicios de divorcio, tutorías, violencia intrafamiliar
- kk) Informes socioeconómicos

Competencia de Control

Dirección de Fiscalización

- a) Informes de fiscalización de la obra pública de acuerdo a las especificaciones técnicas.
- b) Planillas de pago sobre avances de obra, conforme a las estipulaciones contractuales.
- c) Actas de entrega provisional de las obras
- d) Actas de entrega definitiva

Competencia de Justicia y Policía

Comisaría de Construcciones

- a) Régimen Municipal, Código de Arquitectura de Salcedo y Ordenanzas que regulan el desarrollo físico, urbano y rural del Cantón;
- b) Informe sobre el cumplimiento de permisos o autorizaciones de construcción.
- c) Informe sobre el control de vías públicas.
- d) Informe sobre el control de la contaminación visual.
- e) Providencias para el juzgamiento de infracciones de acuerdo con lo previsto en la Ley y las ordenanzas;
- f) Providencias para el decomiso de herramientas por incumplimiento del ordenamiento jurídico.

Comisaría de Higiene

- a) Informe del control de cumplimiento de la codificación de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, Ley Orgánica de Salud y Ordenanzas sobre Expendio de alimentos, higiene, salubridad, contaminación en cualquiera de sus expresiones excepto la visual;
- b) Providencias para el juzgamiento de las infracciones de acuerdo con lo previsto en la Ley y Ordenanzas que regulan esta facultad;
- c) Permisos para el uso de vías y lugares públicos, para espectáculos;
- d) Informe para el decomiso de productos y otros enseres por incumplimiento del ordenamiento jurídico.

Policía Municipal

- a) Informe sobre control de ferias, mercados, expendio y manipulación de alimentos, patentes y ocupación de puestos;
- b) Informe sobre el cuidado de los bienes municipales.
- c) Informe sobre los infractores que se pone a órdenes del Comisario para su juzgamiento;
- d) Informe sobre el control de destrucción daños y sustracción de pavimentos, adoquines, piedras, tuberías, llaves de agua, buzones, tapas de canalización, servicios higiénicos, recolectores de basura y más instalaciones municipales.
- e) Informe sobre el control de la buena presentación y manejo higiénico de los artículos alimenticios que expendan al público.
- f) Informe sobre el control de la buena convivencia de los vecinos.

Procesos Habilitantes de Asesoría

Procuraduría Síndica

- a) Proyectos de ordenanzas.
- b) Proyectos de reglamentos.
- c) Proyectos de Convenios de Cooperación Financiera, Económico o Técnica.
- d) Proyectos de acuerdos.

- e) Proyectos de resoluciones
- f) Proyectos de manuales.
- g) Informes jurídicos sobre contratos
- h) Informes jurídicos sobre convenios.
- i) Informes sobre los documentos precontractuales, que facilitan la gestión municipal;
- j) Actas de los comités de contratación en los participa como Secretario.
- k) Demandas
- l) Alegatos
- m) Informes sobre el patrocinio de la Institución en litigios, acciones o actuaciones en calidad de actor o demandado.

Proceso Habilitantes de Apoyo

Secretaria General

- a) Orden del día de las sesiones del Concejo.
- b) Convocatorias a Sesiones de Concejo o reuniones de trabajo.
- c) Actas de las sesiones del Concejo y de las comisiones de ser el caso;
- d) Registros de las notificaciones con las convocatorias a sesión, y con las decisiones del Concejo a la persona natural o jurídica que corresponda;
- e) Ordenanzas sancionadas con la suscripción del Vicepresidente del Concejo las ordenanzas.
- f) Registro del ingreso y despacho de la correspondencia de la entidad;
- g) Archivo documental de la Entidad;
- h) Registro de la información al cliente externo sobre la situación de su trámite;
- i) Documentación certificada.

Dirección de Desarrollo Organizacional

Jefatura de Recursos Humanos

- a) Reglamento Interno de Recursos Humanos.
- b) Código de Ética.

- c) Norma Técnica de Planificación del Recurso Humano
- d) Norma Técnica de Clasificación de Puestos
- e) Norma Técnica de Selección
- f) Norma Técnica de Evaluación del Desempeño.
- g) Norma Técnica de Capacitación.
- h) Plantilla de Recursos Humanos.
- i) Estructura Ocupacional
- j) Manual de Clasificación de Puestos.
- k) Manual de Competencias.
- l) Instrumentos de selección.
- m) Informe de selección.
- n) Plan e informe de evaluación del desempeño;
- o) Plan e informe de Capacitación;
- p) Plan e informe de Bienestar Social;

Administrativo

- a) Proformas con las cotizaciones de bienes y servicios.
- b) Cuadros comparativos.
- c) Registro de bienes adquiridos, donados o legados.
- d) Registro sobre la dotar de recursos materiales.
- e) Registro de los egresos.
- f) Inventario de bodega.
- g) Registro de proveedores.
- h) Inventario de los bienes muebles e inmuebles de la Municipalidad.
- i) Informe para la baja de los bienes.
- j) Plan de Seguridad Industrial.
- k) Plan de Contingencias Institucional.
- l) Plan de mantenimiento de muebles e inmuebles, equipos e instalaciones;
- m) Plan de vigilancia y protección.
- n) Informe sobre la administración de los vehículos livianos y conductores controlando su ingreso, salida y recorridos.
- o) Informe sobre el mantenimiento de los vehículos livianos y maquinaria pesada de propiedad de la Municipalidad.

- p) Registros de la dotación de combustibles de los vehículos y maquinaria.

Comunicación Social

- a) Información relativa a la institución a través de los medios de comunicación internos y externos;
- b) Boletines de prensa, spots y anuncios.
- c) Campañas de información al interior de la institución.
- d) Información referente al servicio que brinda la entidad.
- e) Publicaciones en los medios de comunicación.
- f) Resumen diario de noticias.
- g) Informes sobre edición audiovisual.
- h) Grabaciones en audio y video de los eventos oficiales e información estratégica para la entidad, sobre noticieros.
- i) Establecer un plan de imagen corporativa.
- j) Informes sobre la ejecución de eventos oficiales y actos protocolarios.
- k) Entrevistas de las autoridades en los medios de comunicación.

Informática

- b) Diagnóstico de necesidades de automatización de los procesos de la Entidad.
- c) Plan informático.
- d) Sistemas, redes y aplicaciones.
- e) Informe sobre la administración de la página Web de la Entidad.

Financiero

- a) Proforma presupuestaria de conformidad con los objetivos y metas del Plan de Desarrollo Cantonal;
- b) Informe de ejecución del presupuesto.
- c) Informe del control presupuestario.
- d) Informe de evaluación del presupuesto.
- e) Reformas presupuestarias.

- f) Informe de la liquidación del presupuesto hasta el 31 de marzo del año siguiente.
- g) Información financiera para la toma de decisiones sobre la base del registro de las transacciones financieras.
- h) Registro de las transacciones financieras.
- i) Estados de situación, informes, estados financieros y reportes contables.
- j) Declaraciones del impuesto a la renta.
- k) Saldos de las cuentas que registran y controlan los bienes de larga duración con los movimientos y saldos de bodega.
- l) Registros de las devoluciones de IVA.
- m) Registros de los ingresos tributarios y no tributarios, valores exigibles, timbres y más papeles fiduciarios.
- n) Registro de las recaudaciones y toda clase de valores.
- o) Registro de pagos de remuneraciones, servicios, bienes, ejecución de obras, entre otras, previo el control correspondiente.
- p) Registro de los depósitos bancarios de los dineros obtenidos, de acuerdo con la Ley.
- q) Valores en papeles.
- r) Informes de la acción coactiva.
- s) Garantías de contratistas y notificar previo el vencimiento de los plazos.
- t) Títulos de crédito sobre ingresos tributarios y no tributarios que por mandato de ley le corresponde a la Municipalidad.
- u) Títulos de crédito sobre ingresos tributarios que proviene de impuestos, tasas y contribución especial de mejoras.

COBERTURA TERRITORIAL

a) RESEÑA HISTÓRICA

El Cantón Salcedo fue Fundado el 19 de Septiembre de 1919, el 20 de diciembre del mismo año se inaugura oficialmente el Cabildo Salcedense; el primer Jefe Político fue Manuel María Salgado.

b) UBICACIÓN

Salcedo se ubica hacia el costado sur-oriental de la provincia de Cotopaxi, en el sector centro-norte del Callejón Interandino.

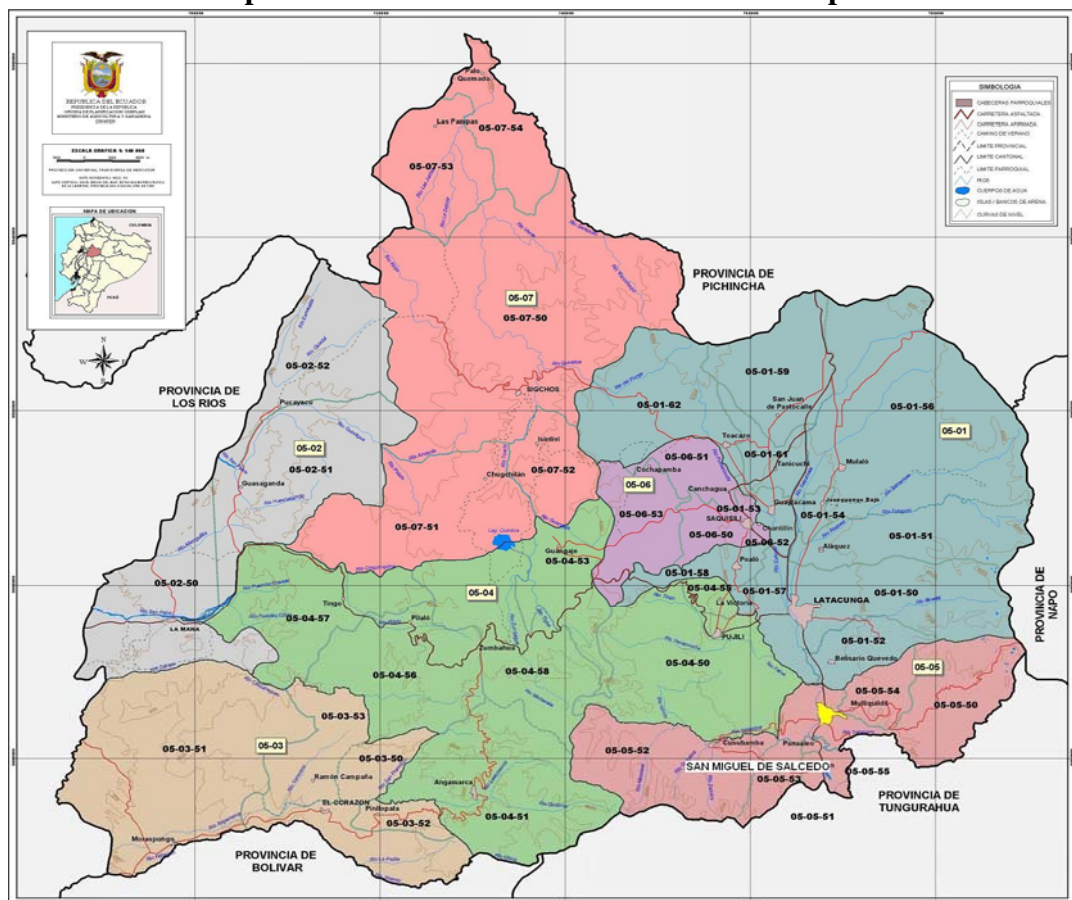
Tiene una superficie de 484,70 Km².

Se compone de cinco parroquias rurales:

- Cusubamba,
- Mulliquindil,
- Mulalillo,
- Pansaleo
- Antonio José Holguin;

Una parroquia urbana: San Miguel de Salcedo, que es la cabecera cantonal y se encuentra a 13 km. de Latacunga que es la cabecera provincial; la carretera panamericana vincula al cantón con el norte y sur de país.

Gráfico No. 3: Mapa Político Salcedo en la Provincia de Cotopaxi



Fuente: Departamento de Desarrollo Humano del I. Municipio de Salcedo.

c) LÍMITES

NORTE: El río Nagsiche desde sus orígenes en la laguna "Cóndor Cocha", aguas abajo hasta frente a la loma Jachaguango, sigue por la cima de estas lomas hasta el cruce del río Isinche o Salachi, sigue el límite norte aguas abajo por este río hasta su desembocadura en el Cutuchi, de aquí una línea imaginaria hasta el sitio "La Cangahua", lugar de salida del camino que viene desde el costado oriental, en la carretera Panamericana, sigue por este camino carrozable hasta el llamado "Camino del Rey", este camino hacia el sur, línea imaginaria hasta la unión de las quebradas Potrerillos o Forasteros, con la Angahuaicu, sigue por esta última aguas arriba, hasta sus orígenes en la loma Verde Corral, de aquí una línea imaginaria que pasa por la cima de los siguientes cerros: Sinchaisita, Fuctín, Sanjapungo, Shapalá y Cóndor Paso.

SUR: Quebrada "Patayambo" aguas abajo hasta la laguna Quillopaccha, río Quillopaccha aguas abajo hasta su unión con el Pisayambo y la formación del río Yanayacu, aguas abajo este río hasta su desembocadura en el Cutuchi y formación del Culapachán, aguas abajo este río hasta el puente sobre el cual pasa la carretera que conduce a Pisayambo en el sitio "Rumiloma", línea imaginaria hasta la quebrada "Curiquingue" quedando para Salcedo las localidades de Laguianato y Tigualó Grande, por Curiquingue hasta la Panamericana, por esta vía hasta la quebrada Sánchez, por esta aguas arriba, sigue por la quebrada de Sagatoa, luego una línea imaginaria que va pasando por las cimas de los cerros: Guagracorral, Chambiurco, Gallourco, Torhuacorral, Cóndor-Amana, Pucajata, Quillushapa, Zanjapungo, Novillopungo, Gradaspungo, y Pollahuaico.

ESTE: Sus límites están señalados por la cima de la Cordillera Central, en los siguientes accidentes geográficos: del cerro Cóndor Paso, línea imaginaria al cerro Amina Grande, siguiendo por el divortium acuarum de los ríos que van hacia oriente y occidente hasta los orígenes de la quebrada y riachuelo Patayambo.

OESTE: La cumbre de la cordillera Occidental, por las cimas de los siguientes picachos: Salauco, Shayana, Pocgyocucho, Cuchihuasi, Yanacocha, Pucarami, Chaquishcacocha, Tororrumi y la laguna Cóndor cocha.

d) CARACTERIZACIÓN FÍSICA

CLIMA

El clima de Salcedo debido a su accidentado relieve, se puede hablar de “Pisos Climáticos”, con temperaturas medias que van desde los 14° en sus profundos valles hasta los 7° en sus altos páramos.

OROGRAFÍA

Es muy irregular, va desde las profundas cañadas de Yacchil, Yanayacu, y Tigualó (2592 msnm) hasta los picachos de las cordilleras Central y Occidental, más de 30 de ellos rebasan los 4000 msnm, pasando por alargados valles como los de Nagsichi, Cutuchi, Yanayacu y Salachi; se podría decir que el relieve lo conforman un conjunto de mesetas a diverso nivel, lomas tendidas y altos picachos.

SUELOS

Un buen porcentaje del territorio salcedense está cubierto de tierra negra bastante impermeable y que por lo tanto mantiene la humedad que percibe, son tierras fértiles: Cumbijín, Galpón, Chambapongo, Papahurco, Toaelín, Chanchaló, Chanchalito, Palama, Rumiquincha, Yanahurco, Atocha, La Providencia, La Compañía.

Cangahuas roturadas, mezcladas con tierra negra, greda amarilla o arena, tenemos en Archiliví, Mulliquindil, Cunchibamba, etc. bastantes buenas para la actividad agrícola y pecuaria.

Tierras arenosas como Rumipamba, Guanailín, Collanas.

Granillosas como Chipualó, Yanayacu, Salache, Mollambato, etc. estas dos últimas muy permeables y por lo tanto necesitadas de insistente riego, hay también sectores cascajosos en los cuales la agricultura es casi imposible.

HIDROGRAFÍA

Está constituida por tres ríos: Cutuchi, Nagsichi y Yanayacu; sus arroyos tributarios y las lagunas que los originan.

CUADRO No. 1	
RIOS	MANANTIALES
Cutuchi	Volcán Cotopaxi
Nagsiche	Cusubamba
Yanayacu	Oriente
Fuente: Plan de Desarrollo Cantonal 2002-2010	
Elaborado por: Sofía Sotomayor	

e) CARACTERIZACIÓN SOCIAL

POBLACIÓN

CUADRO No. 2 POBLACIÓN CANTON SALCEDO			
PARROQUIA	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
SAN MIGUEL	9,853	4,635	5,218
PERIFERIA	16,834	8,113	8,721
PARROQUIAS RURALES:			
ANTONIO JOSE HOLGUIN	2,401	1,097	1,304
CUSUBAMBA	7,102	3,451	3,651
MULALILLO	5,787	2,726	3,061
MULLIQUINDIL (SANTA ANA)	6,559	3,140	3,419
PANSALEO	2,768	1,243	1,525
TOTAL	51,304	24,405	26,899
Fuente: IV Censo de Población y V Censo de Vivienda 2001 Elaborador Por. Sofía Sotomayor			

CUADRO No. 3 PROYECCION DE LA POBLACIÓN URBANA Y RURAL										
FACTOR	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
URBANA	9,965	10,465	11,306	12,172	13,001	13,867	14,841	15,772	16,664	17,499
RURAL	42,405	42,567	42,854	43,151	43,434	43,661	43,930	44,182	44,419	44,636
TOTAL CANTÓN	52,370	53,032	54,160	55,323	56,435	57,528	58,771	59,954	61,083	62,135
Fuente: INEC Proyecciones de Población Elaboración: Sofía Sotomayor										

La población del Cantón SALCEDO, según datos del último Censo, IV de Población y V de Vivienda del 2001, representa el 14,7 % del total de la Provincia de Cotopaxi; ha crecido en el último período intercensal 1990-2001, a un ritmo del 1,0 % promedio anual. El 80,8 % reside en el Área Rural; se caracteriza por ser una población joven ya que el 46,1% son menores de 20 años, según se puede observar en la Pirámide de Población por edades y sexo.³⁸

³⁸ INEC, Censo de Población y Vivienda 2001 (periocidad de 10 años)

La mayoría de la población en Salcedo es indígena quichua, gran parte de esta población es bilingüe (español y quichua), aunque en las comunidades más alejadas prácticamente no se habla el español, son los hombres los que hablan esta lengua a medias con mayor frecuencia, por su relación directa con la sociedad mestiza y por los procesos de migración que afectan la identidad y la cultura. El menor porcentaje de la población es mestiza.

DENSIDAD

La totalidad de población distribuida en los 478,8 km² de superficie tiene una densidad poblacional de 107,2 hab/km² o sea 1,00 habitante para cada hectárea de terreno.

La mayor parte de la población se organiza en comunidades y sectores, formando pequeños centros poblados concentrados y dispersos al mismo tiempo, dejando grandes espacios para el uso de actividades eminentemente agropecuarias.

En el área urbana, donde se concentra la población mestiza también se practica la producción agrícola en menor escala siendo su producción netamente para el consumo familiar.

SALUD

En el aspecto de salud, también son notorias las diferencias entre el área urbana y rural. En el área urbana los problemas se refieren más a la insuficiente cobertura y calidad de los servicios de salud (se atiende básicamente: salud materna infantil y emergencias) y de salubridad (recolección y disposición de basuras, sistemas de acueducto y alcantarillado principalmente). Mientras en el área rural los problemas de salud se refieren más a la escasa prestación del servicio médico y la inexistencia de programas de salubridad.

En la ciudad de Salcedo existe el hospital Yerovi Mackuart, su radio de acción cubre totalmente el centro cantonal. En el resto del cantón existen otros servicios como Subcentros y Seguro Social Campesino.

f) SERVICIOS BÁSICOS

Abastecimiento de Agua

La ciudad de Salcedo cuenta con un servicio de agua potable abastecido por tres fuentes: dos vertientes (El Carrizal 40 l/s y de Toaillin 23 l/s) y la acequia Municipal cuya toma es el río Yanayacu 6 l/s (que ingresan cuando el agua es de buena calidad, llegando a la planta de tratamiento un caudal total de 69 l/s). Para la distribución, se cuenta con una red de 33.500m., formada por tuberías de PVC. El servicio de agua potable es de 24 horas al día.

Alcantarillado

Existe un tendido de 26Km de tubería, tres plantas de tratamiento y el colector para el tratamiento de aguas servidas de San Miguel,

Luz eléctrica

La Cobertura de la red de Energía Eléctrica alcanza un 80% a nivel Cantonal, 100% a las comunidades pertenecientes a la organización “Casa Campesina” beneficiándose de este servicio aproximadamente un 95% de sus familias.

Telefonía:

San Miguel, funciona con una Central Analógica para 1500 abonados, conjuntamente con Mulalillo que dispone de una Central Digital, por lo que se puede contar con el acceso a la telefonía Celular y al Internet, los que se convierten en instrumentos de trabajo necesarios en las agroempresas que se afincan en el cantón.

Existen teléfonos comunitarios que aunque en poco numero brindan servicios en algunas comunidades del Cantón.

Aseo y recolección de desechos sólidos

El servicio de recolección de la municipalidad, da una cobertura del 80% al área urbana y un 30% al área periférica y rural. Se recolecta un promedio de 21.8 Tn/día de residuos sólidos domiciliarios de los cuales 6.4 Tn/día corresponden a residuos domiciliarios del área urbana, 9.4 Tn/día a la recolección rural y 5,9 Tn/día corresponden a los residuos de los grandes generadores, además se recolectan un promedio de 8,7 Tn/día de residuos de los mercados. Lo que suma un total de 30,5 Tn/día de residuos sólidos.

Las 30.5 Tn/día promedio, recolectadas son depositadas en relleno sanitario de Jachaguango, sitio en el que se realiza una gestión técnica de estos desechos.

g) CARACTERIZACIÓN ECONÓMICA

Economía

Producción y comercialización de industrias y artesanías

La embasadora de Gas se convierte en la única empresa de gran tamaño, la misma que contamina el ambiente y acarrea graves peligros a la seguridad ciudadana.

La Artesanía se halla diseminada por todo el Centro Cantonal y su periferia.

Importante desarrollo han alcanzado las industrias de productos lácteos y las agro empresas dedicadas al cultivo bajo invernaderos (florícolas y otros) o actividades no tradicionales (crianza de Avestruces, caracoles, animales menores, etc.).

Mención especial merecen las pequeñas industrias, dedicadas a la fabricación de helados y pinol.

Abastecimiento y mercados

El eje económico principal es la agricultura, se ve complementado por la comercialización directa y rápida de sus productos (especialmente de papas) por lo que los mercados han marcado la pauta del desarrollo de la ciudad.

Aspectos turísticos.

Salcedo posee áreas verdes y recreativas muy importantes tales como el “Parque Nacional Llanganatís”, el páramo del lado Occidental del Cantón, las cuencas hidrográficas del Cutuchi, del Yanayacu, etc y las quebradas que deben ser preservadas y potenciadas para su mayor uso y anidado.

De igual manera existen lagunas (Antejos, Yambo) y Balnearios como Nagsiche, la piscina municipal.

Producción agrícola

Existe producción agrícola en todas las parroquias, la que la convierte en una de sus principales fuentes de ingreso. Los principales productos:

CUADRO No. 4	
PARROQUIA	PRODUCTO
San Miguel	Papa, alfalfa
Antonio José Olguín	Alfalfa. maíz
Cusubamba	Papa, cebada, haba
Mulalillo	Papa, cebada, maíz
Mulliquindil	Papa, maíz
Panzaleo	Papa, maíz, fruta
Fuente: Plan de Desarrollo Cantonal. 2002-2011	
Elaboración: Sofía Sotomayor	

Producción pecuaria

En la parte pecuaria existe la producción de leche en las parroquias San Miguel y Antonio José Olguín.

CUADRO No. 5	
ESPECIE	CANTIDAD
Vacunos Machos	10.000
Vacunos hembras	33.000
Porcinos	20.000
Ovinos	107.000
Caprinos	2.900
Caballos	1.100
Mulares	300
Asnos	4.300
Fuente: Plan de Desarrollo Cantonal. 2002-2011 Elaboración: Sofía Sotomayor	

Comercialización

Los productos agrícolas obtenidos en la zona se comercializan en las ferias de la localidad.

Cuando los rendimientos agrícolas son altos, los productores venden especialmente los excedentes de papa, cebada, maíz en las ferias semanales del cantón Salcedo, los días miércoles, jueves y domingos, además en otros lugares como es la feria de Latacunga, los días martes y sábados, y en el cantón Mejía de la provincia de Pichincha, igual sucede con los productos pecuarios excepto la leche que se vende en la misma finca a los denominados “lecheros” quienes recolectan el producto en las comunidades, de la parte baja especialmente, y trasladan a las industrias lácteas existentes en Lasso, o elaboran artesanalmente quesos.

3.2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Del análisis de campo, se pudo detectar que los directores desconocen este enfoque de administración de recursos humanos por competencias, si bien es cierto en la mayoría de estos servidores se ha desarrollado ciertas capacidades directivas, la inexistencia de un Diccionario de Competencias que sería la base de la

administración de este talento humano, no permite la potenciación de sus capacidades.

La implementación del Estatuto Orgánico de la Municipalidad, aprobado mediante Ordenanza en diciembre del 2007, ha orientado el conocimiento de las atribuciones de cada unidad, por lo que, el instrumento técnico que se entregaría, permitiría que el staff directivo del Gobierno Municipal del Cantón Salcedo, no se convierta en un personal operativo, sino por el contrario, se desarrollen en sus competencias organizacionales de planificación, dirección, control y coordinación, para lo que es necesario, se faculden sus capacidades de comunicación, planeación, administración, trabajo en equipo, acción estratégica, cultura organizacional y manejo personal; capacidades necesarias para que el direccionamiento de la atención de los trámites de cada unidad administrativa sea oportuna y eficiente.

Para el diagnóstico se estableció un plan de trabajo, mismo que contenía las actividades a realizarse para conocer la situación actual del desempeño de los directores de la I. Municipalidad en relación al desarrollo de sus competencias. El Plan, además contenía, el cuestionario de la encuesta hacia los directores, adjuntos a continuación:

CUESTIONARIO

NOMBRE:

PUESTO: **TITULO:** _____

TIEMPO DE SERVICIO EN SU PROCESO: _____

FECHA: _____

Señores Directores:

La información que requerimos a través de este documento nos permitirá diseñar el Diccionario de Competencias de la I. Municipalidad de Salcedo, con el objetivo de estimular su eficiencia y productividad.

Cabe señalar que la información dada no le compromete de manera alguna.

Por favor sea veraz en sus respuestas.

1. Cuáles son sus principales actividades
 - a) Ayudar en temas relacionados a la biblioteca municipal
 - b) Fomentar la cultura y programas artísticos
 - c) Organizar programas recreacionales
 - d) Acudir a eventos de índole deportiva
 - e) Difundir la cultura salcedense
2. De las siguientes características de trabajo señale con una X, sobre el literal, cuáles se relacionan con su trabajo.
 - a) Cumplimiento de normas y reglas de trabajo
 - b) Iniciativa personal y creatividad
 - c) Resistencia al estrés, ánimo estable y controlado
 - d) Buenas relaciones sociales con los compañeros. Capacidad de motivación para lograr las metas de la empresa.
 - e) Buenas relaciones con los superiores
 - f) Orden y minuciosidad en el trabajo. Capacidad de organización, planificación y programación de tareas, tiempos y recursos
 - g) Resistencia a la monotonía
 - h) Habilidad para solucionar incidentes
 - i) Visión positiva de la empresas, compromiso y dedicación. Actitudes y percepciones positivas hacia el trabajo.
 - j) Capacidad de análisis y reflexión
 - k) Seguridad en sí mismo. No teme la aparición de dificultades porque confía en que sabrá afrontarlas.
 - l) Conocimientos profesionales, experiencia. Dominio de los aspectos profesionales y técnicos.
 - m) Relación efectiva y adecuada con clientes
 - n) Motivación laboral. Compromiso y entusiasmo con la tarea.
 - o) Capacidad de decisión, habilidad para tomar decisiones e iniciativa para llevarlas a cabo.

- p) Dirección de equipos, capacidad para organizar, motivar y supervisar grupos de trabajo.
- q) Adaptabilidad, flexibilidad y versatilidad ante las nuevas situaciones.
- r) Habilidades de comunicación, capacidad para comunicarse de modo lógico, claro y efectivo.
- s) Planificación y organización.
- t) Creatividad e innovación
- u) Sentido de empresa, capacidad de predecir las situaciones de negocio nuevas
- v) Conocimientos y habilidades negociadoras

3. De acuerdo a las premisas planteadas seleccione el nivel de desarrollo.

- a) Conozco como fluye la comunicación y los mecanismos de relación que existen entre las direcciones y entre los servidores.

- Nada ☐
- Poco ☐
- Medianamente ☐
- Bastante ☐
- Mucho ☐

- b) Conozco las alianzas que la I. Municipalidad establece con las organizaciones o actores sociales.

- Nada ☐
- Poco ☐
- Medianamente ☐
- Bastante ☐
- Mucho ☐

- c) Conozco las estrategias que está implementando la I. Municipalidad en beneficio de lograr el buen vivir.

- Nada ☐
- Poco ☐
- Medianamente ☐
- Bastante ☐
- Mucho ☐

- d) Conozco la importancia que tiene la construcción de un Proyecto Compartido para que las personas cooperen y participen; además se como construirlo.

- Nada ☐
- Poco ☐
- Medianamente ☐
- Bastante ☐
- Mucho ☐

- e) Los procesos de innovación y mejora de la gestión, debe ser una dinámica colectiva, por tanto conozco cuál debe ser la contribución de de mis colaboradores.

- Nada ☐
- Poco ☐
- Medianamente ☐
- Bastante ☐
- Mucho ☐

- f) La posesión de un alto conocimiento, de experticia y ciertas actitudes, es decir varias competencias claves, son esenciales para la consecución de ventajas competitivas, por ello tengo identificadas cuáles son estas competencias.

- Nada ☐
- Poco ☐
- Medianamente ☐
- Bastante ☐
- Mucho ☐

- g) Mis colaboradores poseen motivación, fidelidad y compromiso para trabajar, porque yo propicio estas condiciones.

- Nada ☐
- Poco ☐
- Medianamente ☐
- Bastante ☐
- Mucho ☐

4. Señale con una X su comportamiento respecto a las siguientes variables:

- a) Reconoce la validez de otros puntos de vista.
- b) Adapta los procedimientos para alcanzar los objetivos globales del proceso, dependiendo de cada situación.
- c) Realiza cambios pequeños en su Unidad.
- d) Por la naturaleza de sus competencias, formula planes y estrategias de acuerdo a la situación.
- e) Se adelanta detectando oportunidades y/o problemas inminentes.
- f) Actúa proactivamente creando oportunidades y/o minimizando problemas potenciales que no son evidentes para otros, en un plazo inferior al año.
- g) Se anticipa a las situaciones con más de un año de antelación, actuando para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
- h) Plantea propuestas que conllevan nuevas visiones de trabajo en el comprometimiento de otros actores sociales.
- i) Incide positivamente en la colectividad por su forma de trabajo.
- j) Organizar los flujos de trabajo de la unidad o equipo asegurando calidad, precisión y tiempo apropiado para generar productos.
- k) Desarrolla y maneja estrategias de corto y mediano plazo para el éxito de la organización.

l) Desarrolla estrategias de largo plazo para la organización.

Gracias.

El referido Plan, fue puesto en conocimiento del Señor Alcalde, quien autorizó la implementación del mismo.

Una vez se contó con la autorización de la máxima autoridad, se llevó a efecto una reunión con los señores directores, a fin de poner en su conocimiento cual era el objetivo del diagnóstico y pedir su colaboración.

Para llegar a un diagnóstico institucional, se utilizaron las siguientes técnicas:

ENCUESTA

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación y, sobre todo, considerando el nivel de educación de las personas que se van a responder el cuestionario.³⁹

Las encuestas tienen por objetivo obtener información estadística indefinida, mientras que los censos y registros vitales de población son de mayor alcance y extensión. Este tipo de estadísticas pocas veces otorga, en forma clara y precisa, la verdadera información que se requiere, de ahí que sea necesario realizar encuestas a esa población en estudio, para obtener los datos que se necesitan para un buen análisis. Este tipo de encuesta abarca generalmente el UNIVERSO de los individuos en cuestión.

Otro tipo de Encuestas es ***Encuestas por Muestreo*** en donde se elige una parte de la población que se estima representativa de la población total. Debe tener un diseño muestral, necesariamente debe tener un marco de donde extraerla y ese marco lo constituye el censo de población. La encuesta (muestra o total), es una investigación estadística en que la información se obtiene de una parte representativa de las unidades de información o de todas las unidades seleccionadas que componen el universo a investigar. La información se obtiene tal como se necesita para fines estadístico-demográficos.

Una forma reducida de una encuesta por muestreo es un "sondeo de opinión", esta forma de encuesta es similar a un muestreo, pero se caracteriza porque la muestra de la población elegida no es suficiente para que los resultados puedan aportar un informe confiable. Se utiliza solo para recolectar algunos datos sobre lo que piensa un número de individuos de un determinado grupo sobre un determinado tema.

³⁹ Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>

Actualmente, existen sistemas de gestión de encuestas en internet, que están acercando su utilización a investigadores que hasta el momento no tenían acceso a los medios necesarios para ejecutarlas.

En este contexto teórico, se estructuró dos tipos de encuestas:

- a) Dirigida a los directores
- b) Dirigidas a los servidores que laboran en cada dirección

a) Encuesta dirigida a directores

La Encuesta dirigida a los Directores se integra de 4 preguntas, la primera tenía el objetivo de conocer cinco principales actividades que cada director; la segunda consistía en validar las características relevantes al trabajo de cada director; la tercera medía el nivel de conocimiento sobre la comunicación interna, las alianzas que mantiene la Entidad, nivel de cooperación entre direcciones y servidores, procesos de innovación y mejora de gestión implantados y nivel de fidelidad y compromiso con su desempeño; y, la cuarta pregunta se orientaba a establecer el nivel de desarrollo de las competencias de flexibilidad, planificación, liderazgo, mismas que son necesarios para el puesto que desempeñan.

Los resultados obtenidos con la aplicación de las encuestas son:

Primera Pregunta.- Cuáles son sus principales actividades.

CUADRO No. 6 ACTIVIDADES CUMPLIDAS - PROCURADOR SINDICO	
ACTIVIDADES EXIGIDAS	ACTIVIDADES CUMPLIDAS
Asesorar al Concejo, Alcalde, Directores y personal de la Municipalidad. Planificar la atención de los trámites que ingresa a la Dirección.	Brindar asesoría jurídica.
Dirigir la elaboración de informes jurídicos, contratos, convenios, resolución, proyectos de reglamentos, etc. Orientar al personal de su unidad la elaboración de escritos, alegatos, demandas, para ejercer el patrocinio.	Brindar asesoría jurídica. Resolver consultas de carácter jurídico. Elaboración de documentos como contratos. Llevar procesos judiciales. Realizar informes de carácter jurídico
Verificar que los procesos administrativos observen el ordenamiento jurídico. Verificar la oportunidad en la atención de trámites Llevar un control del estado de los procesos judiciales que tiene la Municipalidad como actor o demandado.	
Coordinar con las unidades la aplicación del proceso de adquisición de bienes y servicios y ejecución de obra pública con apego al ordenamiento jurídico.	
CONCLUSIÓN.- El Procurador Síndico no enmarca sus actividades en las competencias esenciales que debe ejecutar.	

CUADRO No. 7 ACTIVIDADES CUMPLIDAS - SECRETARIO GENERAL	
ACTIVIDADES EXIGIDAS	ACTIVIDADES CUMPLIDAS
Planificar las actividades de la Unidad. Administrar el Sistema de Documentación de la Municipalidad. Planificar con el Sr. Alcalde las reuniones de Concejo.	Asistir a las reuniones del Concejo. Brindar asesoría al Sr. Alcalde. Convocar a reuniones con el Sr. Alcalde.
Convocar a reuniones de Concejo Actuar como secretario en las reuniones del Concejo, elaborar actas y dar fe de sus actos. Direccionar la distribución de los trámites que ingresan y que se despachan.	Redactar actas, documentos y oficios. Acudir a reuniones y eventos con el Sr. Alcalde.
Verificar la oportunidad entrega de trámites a las unidades de la Municipalidad. Controlar el orden del archivo de la documentación. Verificar la conservación de los documentos municipales.	
Conocer las necesidades de las unidades respecto a la entrega y despacho de la documentación.	
CONCLUSIÓN.- Las actividades no relevan las competencias esenciales de la Secretaría General	

CUADRO NO. 8 ACTIVIDADES CUMPLIDAS - DIRECTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
ACTIVIDADES EXIGIDAS	ACTIVIDADES CUMPLIDAS
Planificar las actividades de su dirección	Planificar Anualmente la adquisición de bienes y servicios y ejecución de obra pública. Planificar anualmente la dotación, rotación o supresión de recursos humanos Planificar la dotación de requerimientos informáticos. Planificar la implementación de políticas de imagen corporativa y relaciones públicas.
Dirigir la atención de los trámites de su dirección.	Direccionar al área administrativa la adquisición de bienes, servicios y ejecución de obra pública. Dirigir a través de Recursos Humanos la administración de los recursos humanos. Orientar a través de informática, la administración de los sistemas y el diseño de sistemas requeridos. Direccionar a través de Comunicación las actividades de relacionarse pública e imagen corporativa.
Verificar la oportunidad de la atención de los trámites de su dirección.	Verificar el funcionamiento del Sistema de Gestión Organizacional Municipal.
Coordinar con las unidades la oportunidad en el proceso administrativo.	Coordinar con Planificación la elaboración del Plan Estratégico Institucional y POA. Coordinar con las unidades la oportunidad del proceso administrativo. Coordinar con los directores la eficiencia del desempeño laboral
CONCLUSIÓN.- La Dirección conoce las competencias que debe ejercerlas por lo que sus actividades no son operativas	

CUADRO No. 9 ACTIVIDADES CUMPLIDAS - DIRECTOR FINANCIERO	
ACTIVIDADES EXIGIDAS	ACTIVIDADES CUMPLIDAS
Elabora el Presupuesto Anual sobre la base del POA	Verificar la legitimidad de las órdenes de pago y peticiones de fondos
Direcciona la gestión de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Rentas	Vigilar la ejecución contable y presupuestaria
Verifica cumplimiento de la normativas y de atención de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Rentas	Objetar las órdenes de pago contrarias a las disposiciones legales
Coordina con Alcaldía, Asesoría Jurídica y Desarrollo Organizacional el pago de los compromisos	Resolver en primera instancias los reclamos de contribuyentes en materia tributaria Autoriza la baja de especies valoradas
CONCLUSIÓN: La Directora Financiera desconoce sus atribuciones. Las actividades señaladas son operativas y corresponden a los servidores responsables de las mismas	

CUADRO No. 10 ACTIVIDADES CUMPLIDAS - DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	
ACTIVIDADES EXIGIDAS	ACTIVIDADES CUMPLIDAS
Rediseña anualmente Plan de Desarrollo Cantonal Elabora Plan de Desarrollo Urbano y físico del Cantón Elabora Plan de anual de obras	Dirigir, coordinar
Dirige la elaboración de planos arquitectónicos Dirige la emisión de permisos de acuerdo a Ley y Código de Arquitectura Dirige la atención de trámites	Planificar
Verifica cumplimiento de ordenamiento jurídico en emisión de permisos. Verifica tiempo de atención de los trámites. Evalúa cumplimiento de ejes del Plan de Desarrollo Evalúa cumplimiento del Plan Cuatrianual Evalúa cumplimiento del POA	Diseñar
Coordina con Alcalde, Director de OOPP, Director de Gestión de Ambiental, Director de Desarrollo Humano, Director de Agua Potable y Alcantarillado para la detección de obra pública necesaria. Coordina con Secretario general y Concejo para la emisión de permisos de acuerdo a competencias. Coordina con organizaciones, actores sociales y ciudadanía en general la socialización de obras que inciden en un nuevo ordenamiento.	Suscribir documentos Realiza informes técnicos
CONCLUSIÓN: El Director conoce sobre su atribución de planificar y dirigir pero no especifica en que aspectos. Las otras actividades son operativas.	

CUADRO No. 11 ACTIVIDADES CUMPLIDAS - DIRECTOR DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	
ACTIVIDADES EXIGIDAS	ACTIVIDADES CUMPLIDAS
Elabora el Plan de dotación de agua potable y alcantarillado. Elabora los planos de la red de agua potable y alcantarillado	Coordinar los trabajos de mantenimiento
Dirige las obras en agua potable y alcantarillado. Dirige el mantenimiento de redes de agua potable y alcantarillado. Dirige la operación de la dotación de agua potable	Elaborar cronograma de actividades
Verifica la calidad del tratamiento del agua potable. Verifica el funcionamiento de la red de agua potable y alcantarillado. Verifica el desempeño de los servidores de la Dirección	Gestionar para la construcción de redes nuevas
Coordina con Alcalde para la atención de requerimientos de la ciudadanía. Coordina con el Director de Planificación, OOPP, Director de Gestión Ambiental y Director de Desarrollo Humano la ejecución de obra. Coordina con organismos públicos y privados que son cooperantes para la construcción de obras	Elaboración de proyectos
CONCLUSIÓN: El Director desconoce sus principales atribuciones por lo que sus actividades son de carácter operativo	

CUADRO No. 12 ACTIVIDADES CUMPLIDAS - DIRECTOR DE OBRAS PÚBLICAS	
ACTIVIDADES EXIGIDAS	ACTIVIDADES CUMPLIDAS
Elabora el Plan de Obra Pública. Elabora la programación para la construcción de la obra pública. Elabora un plan de fabricación de bloques y adoquines.	Distribución y control del equipo caminero
Dirige la atención de los requerimientos de la ciudadanía. Dirige la construcción de la obra pública de acuerdo al presupuesto.	Elaboración de presupuestos de las obras del Cantón
Realiza seguimiento a las obras en ejecución. Verifica mensualmente la producción de bloques y adoquines, así como su distribución. Verifica el desempeño de los servidores de su Dirección. Verifica conformidad de los pliegos o especificaciones y presupuestos de la obra pública.	Ejecución y Supervisión de la obras públicas
Coordina con Alcalde para la atención de requerimientos de la ciudadanía. Coordina con el Director de Planificación, Director de Gestión Ambiental y Director de Desarrollo Humano la ejecución de obra. Coordina con organismos públicos y privados que son cooperantes para la construcción de obras	Supervisión de las obras por contrato Aprobación de Planos
CONCLUSIÓN: El Director detalla actividades operativas cuya ejecución le corresponde a los colaboradores	

CUADRO No. 13 ACTIVIDADES CUMPLIDAS - DIRECTOR DE GESTIÓN AMBIENTAL	
ACTIVIDADES EXIGIDAS	ACTIVIDADES CUMPLIDAS
Elabora planes y proyectos de prevención y control de la contaminación ambiental, especialmente la que tienen relación con ruidos, olores desagradables, humo, gases tóxicos, polvo atmosférico, emanaciones.	Elaborar planes y proyectos de prevención y control ambiental
Dirige la atención de los trámites de la Unidad. Dirige la gestión de Desechos Sólidos, Áreas Verdes y Servicios Públicos.	Formular anteproyectos de ordenanzas de protección ambiental
Verifica la gestión de los desechos sólidos en el relleno sanitario. Verifica la calidad de ornamentación de los parques y jardines. Verifica la limpieza de las cuencas hidrográficas. Verifica faenamiento. Verifica funcionamiento de las plazas y mercados. Verifica funcionamiento del cementerio. Verifica el desempeño de los servidores de la Unidad.	Controlar el personal que labora en la dirección
Coordina con Alcalde para la atención de requerimientos de la ciudadanía. Coordina con el Director de Planificación, Director de OOPP y Director de Desarrollo Humano la ejecución de obra. Coordina con organismos públicos y privados que son cooperantes para la ejecución de proyectos ambientales.	Cuidar la higiene y salubridad del Cantón Velar por el cumplimiento de las normas legales sobre saneamiento ambiental.
CONCLUSIÓN: El Director detalla actividades operativas cuya ejecución le corresponde a los colaboradores	

CUADRO No. 14 DIRECTOR DE DESARROLLO HUMANO	
ACTIVIDADES EXIGIDAS	ACTIVIDADES CUMPLIDAS
Elabora Plan de Desarrollo Humano.	Liderar los procesos de la Dirección
Dirige la atención de los trámites de su competencia.	Buscar alternativas nuevas para mejorar los productos
Mide el cumplimiento de las metas del Plan. Verifica el desempeño de los servidores de la unidad.	Establecer alianzas estratégicas
Coordina con Alcalde para la programación de las festividades cívicas, sociales y culturales del Cantón. Coordina con organizaciones públicas y privadas para la ejecución de proyectos de carácter cultural, educativo, de salud, de protección contra incendios y de bienestar familiar.	Potencializar las actitudes de los servidores Motivar el cambio de actitud para mejorar el trabajo
CONCLUSIÓN: El Director desconoce en forma específica sus atribuciones	

CUADRO No. 15 ACTIVIDADES CUMPLIDAS - DIRECTOR DE FISCALIZACIÓN	
ACTIVIDADES EXIGIDAS	ACTIVIDADES CUMPLIDAS
Elabora un cronograma de fiscalización de la obra en ejecución.	Cumplir la ley de Contratación Pública
Direcciona la fiscalización de la obra pública.	Verificar el cumplimiento y especificaciones de una obra
Verifica el fiel cumplimiento de las cláusulas del contrato. Verifica errores u omisiones de construcción. Verifica la calidad de la obra. Verifica construcción de acuerdo con planos. Verifica cumplimiento de cronogramas. Verifica calidad de materiales constructivos.	Verificar el cumplimiento de los plazos y cumplimiento de los mismos
Coordina con el Alcalde la recepción de obras. Coordina con los directores de OOP, Planificación y Agua Potable, para la recepción provisional o definitiva de las obras. Coordina con Asesoría Jurídica para conocer la celebración de contratos de ejecución de obra. Coordina con los contratistas para el seguimiento del Libro de Obra.	Elaboración de planillas y reajustes de obra Elaboración de actas y demás cosas propias de la Dirección
CONCLUSIÓN: El Director desconoce sus atribuciones esenciales. Las actividades son operativas.	

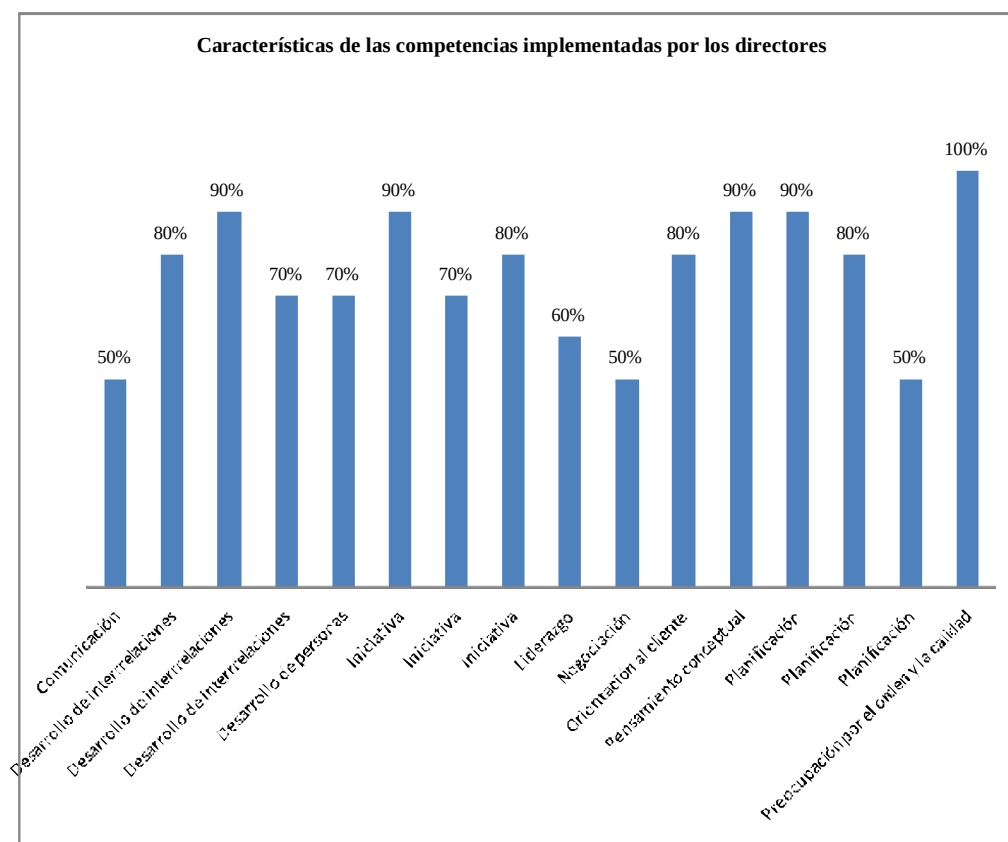
Para el procesamiento de la primera pregunta se realizó un análisis comparativo, entre las actividades esenciales del puesto y que se relacionan con las competencias de planificación, dirección, control y coordinación; con las actividades informadas por los directores, infiriéndose que se desconoce sus principales competencias por lo que es necesario que los directores mediante el Diccionario de Competencias se faculten de sus reales atribuciones para que no continúen como personal operativo.

En el procesamiento de la segunda pregunta, se consideró 220 variables, y se agrupó los distintos factores por competencias, como se puede observar en el cuadro No. 16.

De los resultados se consideró el porcentaje de percepción de las competencias implementadas por los directores en conjunto y la percepción individual de cada uno de ellos.

GOBIERNO MUNICIPAL DE SALCEDO														
CUADRO No. 16														
CARÁCTERÍSTICAS RELACIONADA CON EL TRABAJO DE LOS DIRECTORES														
No.	CONDUCTAS OBSERVADAS	COMPETENCIA	PS	SG	DF	DDO	DP	DAPA	DOP	DGA	DDH	DF	T	%
c)	Resistencia al estrés, ánimo estable y controlado	Autocontrol			1	1			1				3	30%
g)	Resistencia a la monotonía	Autocontrol	1		1	1							3	30%
k)	Seguridad en sí mismo. No teme la aparición de dificultades porque confía en que sabrá afrontarlas.	Autoconfianza		1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	90%
q)	Adaptabilidad, flexibilidad y versatilidad ante las nuevas situaciones.	Flexibilidad			1	1		1	1	1	1	1	7	70%
i)	Visión positiva de la empresas, compromiso y dedicación. Actitudes y percepciones positivas hacia el trabajo.	Compromiso con la organización			1	1		1	1		1		5	50%
n)	Motivación laboral. Compromiso y entusiasmo con la tarea.	Compromiso con la organización	1	1	1	1				1	1	1	7	70%
r)	Habilidades de comunicación, capacidad para comunicarse de modo lógico, claro y efectivo.	Comunicación			1	1		1		1		1	5	50%
d)	Buenas relaciones sociales con los compañeros. Capacidad de motivación para lograr las metas de la empresa.	Desarrollo de interrelaciones	1		1	1		1	1	1	1	1	8	80%
e)	Buenas relaciones con los superiores	Desarrollo de interrelaciones		1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	90%
h)	Habilidad para solucionar incidentes	Desarrollo de interrelaciones	1	1	1	1		1	1	1			7	70%
l)	Conocimientos profesionales, experiencia. Dominio de los aspectos profesionales y técnicos.	Desarrollo de personas			1	1	1	1	1	1	1		7	70%
b)	Iniciativa personal y creatividad	Iniciativa		1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	90%
o)	Capacidad de decisión, habilidad para tomar decisiones e iniciativa para llevarlas a cabo.	Iniciativa			1	1	1	1	1	1		1	7	70%
t)	Creatividad e innovación	Iniciativa		1	1	1	1	1	1	1	1		8	80%
p)	Dirección de equipos, capacidad para organizar, motivar y supervisar grupos de trabajo.	Liderazgo	1	1	1	1	1			1			6	60%
v)	Conocimientos y habilidades negociadoras	Negociación	1	1	1	1				1			5	50%
m)	Relación efectiva y adecuada con clientes	Orientación al cliente	1	1	1	1	1		1	1		1	8	80%
j)	Capacidad de análisis y reflexión	Pensamiento conceptual	1	1	1	1	1	1	1	1	1		9	90%
a)	Cumplimiento de normas y reglas de trabajo	Planificación	1	1	1	1		1	1	1	1	1	9	90%
s)	Planificación y organización.	Planificación	1		1	1	1	1	1	1	1		8	80%
u)	Sentido de empresa, capacidad de predecir las situaciones de negocio nuevas	Planificación	1	1	1	1				1			5	50%
f)	Orden y minuciosidad en el trabajo. Capacidad de organización, planificación y programación de tareas,	Preocupación por el orden y la calidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	100%
TOTAL			12	13	22	22	11	15	16	19	13	11	154	70%
%			55%	59%	100%	100%	50%	68%	73%	86%	59%	50%	70%	

Gráfico No. 4: Características de las competencias implementadas por los directores.

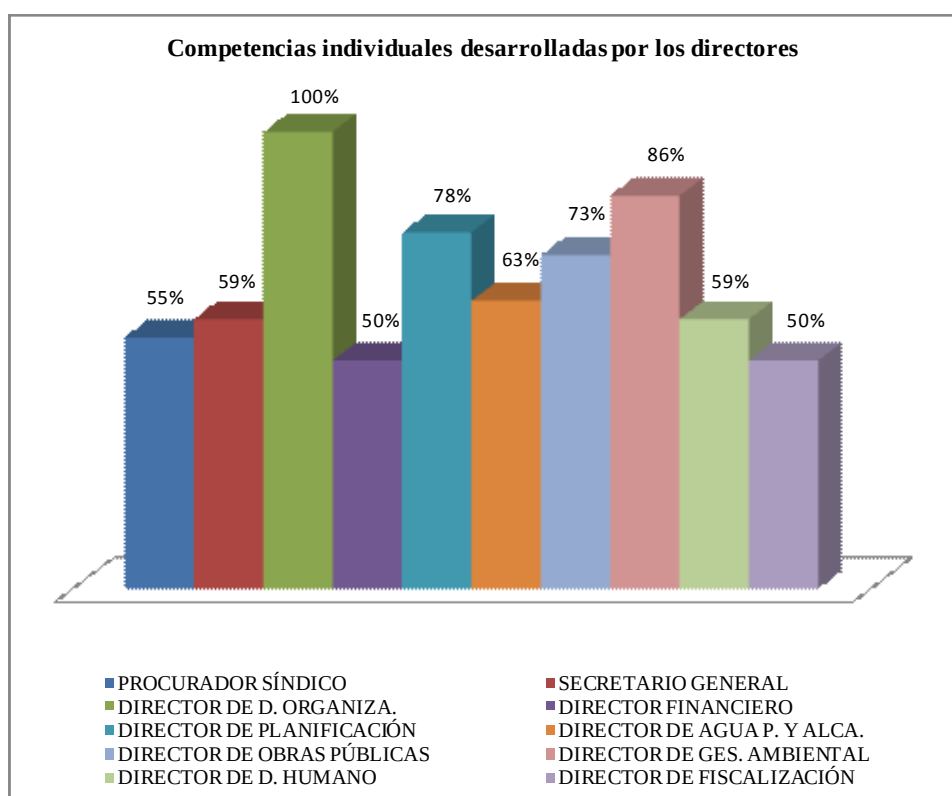


Elaborado por: Sofia Sotomayor

Del cuadro y gráfico se infiere que los directores en su desempeño demuestran un alto nivel de desarrollo de las siguientes competencias: Desarrollo de interrelaciones, Planificación y Preocupación por el orden y la calidad.

Las competencias menos desarrolladas son las siguientes: Comunicación, Negociación y Planificación, a pesar de que existe en otra característica un 90% de desarrollo de esta competencias. Investigado el factor, la Municipalidad para poder ejecutar la obra pública planifica anualmente el Plan de Obras, mismo que es aprobado como parte del Presupuesto Municipal, sin embargo durante el año fiscal no cuentan con una programación de obras en relación a los recursos económicos disponibles.

Gráfico No. 5: Competencias individuales desarrollados por directores



Elaborado por: Sofía Sotomayor

Del cuadro y gráfico precedente se concluye que según la percepción de los propios directores, la Directora de Desarrollo Organizacional por el nivel de competencias aplicados, cumple con el perfil requerido para el puesto; en un nivel óptimo se encuentran los Directores de: Director de Planificación, Director de Obras Públicas y el Director de Gestión Ambiental.

Se observa niveles bajos de competencias en los siguientes directores: Procurador Síndico, Secretario General, Director Financiera, Director de Desarrollo Humanos y Director de Fiscalización.

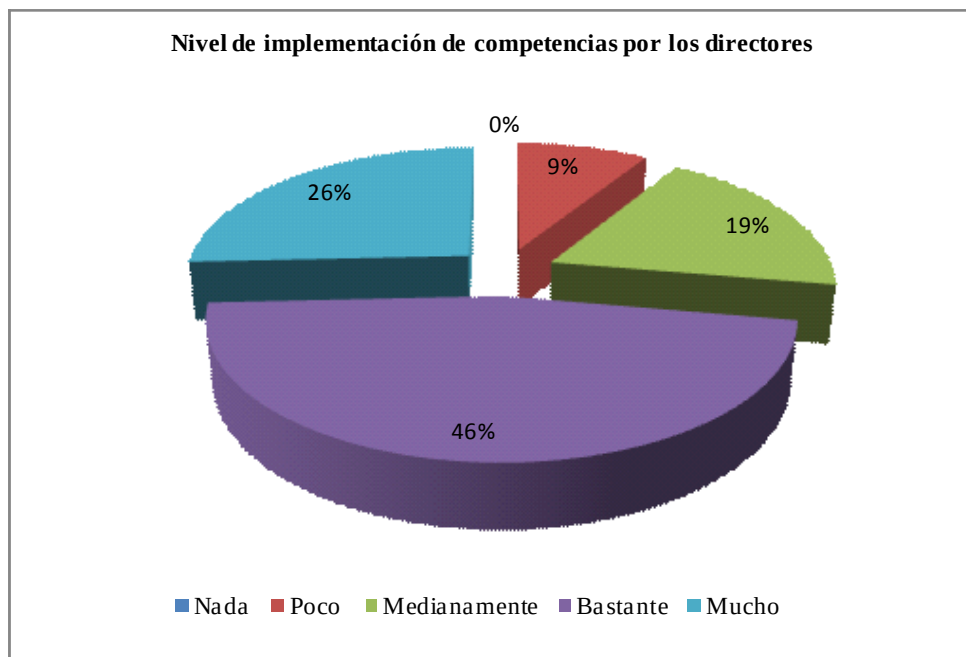
De las respuestas obtenidas, se observa desconocimientos sobre el rol que deben desempeñar.

La pregunta 3 se procesó las respuestas como se lo grafica en el cuadro de abajo:

Cuadro No.17: Nivel de desarrollo de competencias para directores

GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO							
NIVEL DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA DIRECTORES							
No.	FACTOR	N	P	M	B	M	T
a)	Conozco como fluye la comunicación y los mecanismos de relación que existen entre las direcciones y entre los servidores.		1	4	2	3	10
b)	Conozco las alianzas que la I. Municipalidad establece con las organizaciones o actores sociales.		1	2	4	3	10
c)	Conozco las estrategias que está implementando la I. Municipalidad en beneficio de lograr el buen vivir.		2		5	3	10
d)	Conozco la importancia que tiene la construcción de un Proyecto Compartido para que las personas cooperen y participen; además se como construirlo.		1	2	4	3	10
e)	Los procesos de innovación y mejora de la gestión, debe ser una dinámica colectiva, por tanto conozco cuál debe ser la contribución de de mis colaboradores.			2	6	2	10
f)	La posesión de un alto conocimiento, de experticia y ciertas actitudes, es decir varias competencias claves, son esenciales para la consecución de ventajas competitivas, por ello tengo. identificadas cuáles son estas competencias.		1	2	5	2	10
g)	Mis colaboradores poseen motivación, fidelidad y compromiso para trabajar, porque yo propicio estas condiciones.			1	7	2	10
TOTAL		0	6	13	33	18	70
TOTAL		0%	9%	19%	47%	26%	100%
CÓDIGO: N = Nada P=Poco M=Medianamente B=Bastante M=Mucho							
Fuente: Encueta para directores Elaborado por: Sofía Sotomayor							

Gráfico No. 6: Nivel de desarrollo de competencias para directores



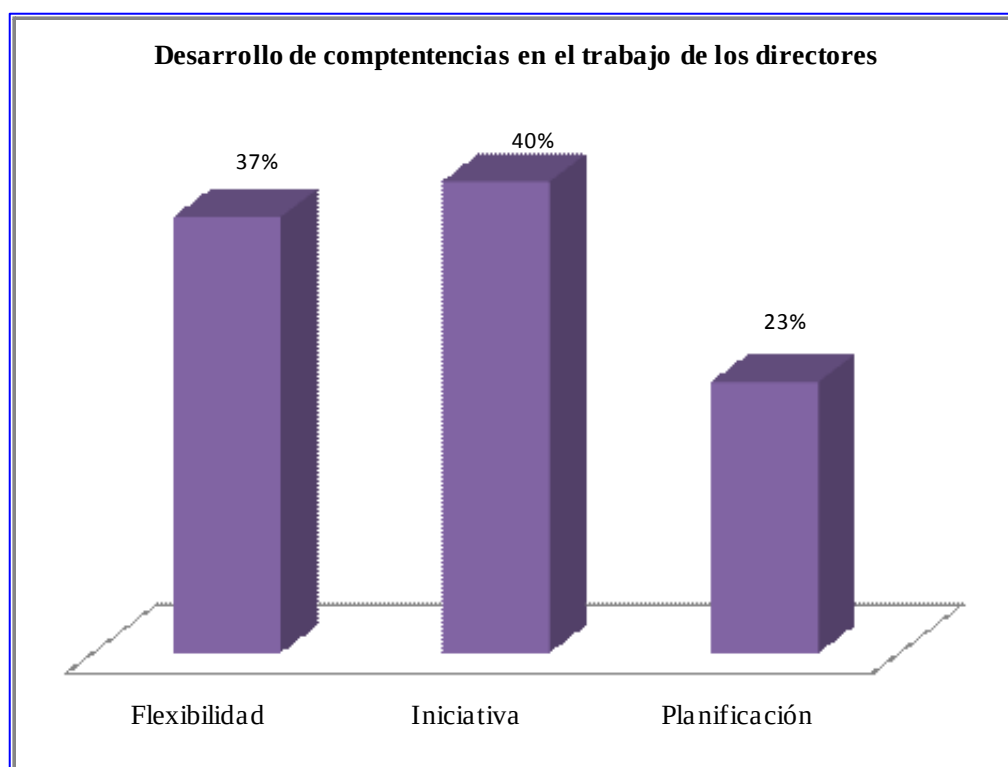
Elaborado por: Sofía Sotomayor

En la pregunta 4, se procesó así:

Cuadro No. 18.- Nivel de comportamiento de los directores en su gestión

GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO														
NIVEL DE COMPORTAMIENTO DE LOS DIRECTORES EN SU GESTION														
No.	CONDUCTAS OBSERVADAS	COMPETENCIA	PS	SG	DDO	DF	DP	DAPA	DOP	DGA	DDH	DF	T	%
a)	Reconoce la validez de otros puntos de vista.	Flexibilidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1		9	11 %
b)	Adapta los procedimientos para alcanzar los objetivos globales del proceso, dependiendo de cada situación.	Flexibilidad	1	1	1	1			1	1	1		7	8 %
c)	Realiza cambios pequeños en su Unidad.	Flexibilidad	1		1	1	1	1	1	1			7	8 %
d)	Por la naturaleza de sus competencias, formula planes y estrategias de acuerdo a la situación.	Flexibilidad			1	1	1	1	1	1	1	1	8	10 %
e)	Se adelanta detectando oportunidades y/o problemas inminentes.	Iniciativa	1	1	1		1	1	1	1	1	1	9	11 %
f)	Actúa proactivamente creando oportunidades y/o minimizando problemas potenciales que no son evidentes para otros, en un plazo inferior al 7 días.	Iniciativa		1	1	1		1	1	1			6	7 %
g)	Se anticipa a las situaciones con más de un año de antelación, actuando para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.	Iniciativa	1	1	1			1					4	5 %
h)	Plantea propuestas que conllevan nuevas visiones de trabajo en el comprometimiento de otros actores sociales.	Iniciativa		1	1	1			1	1	1	1	7	8 %
i)	Incide positivamente en la colectividad por su forma de trabajo.	Iniciativa	1		1		1	1	1	1	1	1	8	10 %
j)	Organizar los flujos de trabajo de la unidad o equipo asegurando calidad, precisión y tiempo apropiado para generar productos.	Planificación			1	1		1	1	1		1	6	7 %
k)	Desarrolla y maneja estrategias de corto y mediano plazo para el éxito de la organización.	Planificación	1	1	1		1	1	1	1	1		8	10 %
l)	Desarrolla estrategias de largo plazo para la organización.	Planificación			1		1	1	1	1			5	6 %
			7	7	12	7	7	10	11	11	7	5	84	100 %
			54 %	54 %	92 %	54 %	54 %	77 %	85 %	85 %	54 %	38 %		
Fuente: Encuesta para directores Elaborado por: Sofia Sotomayor														

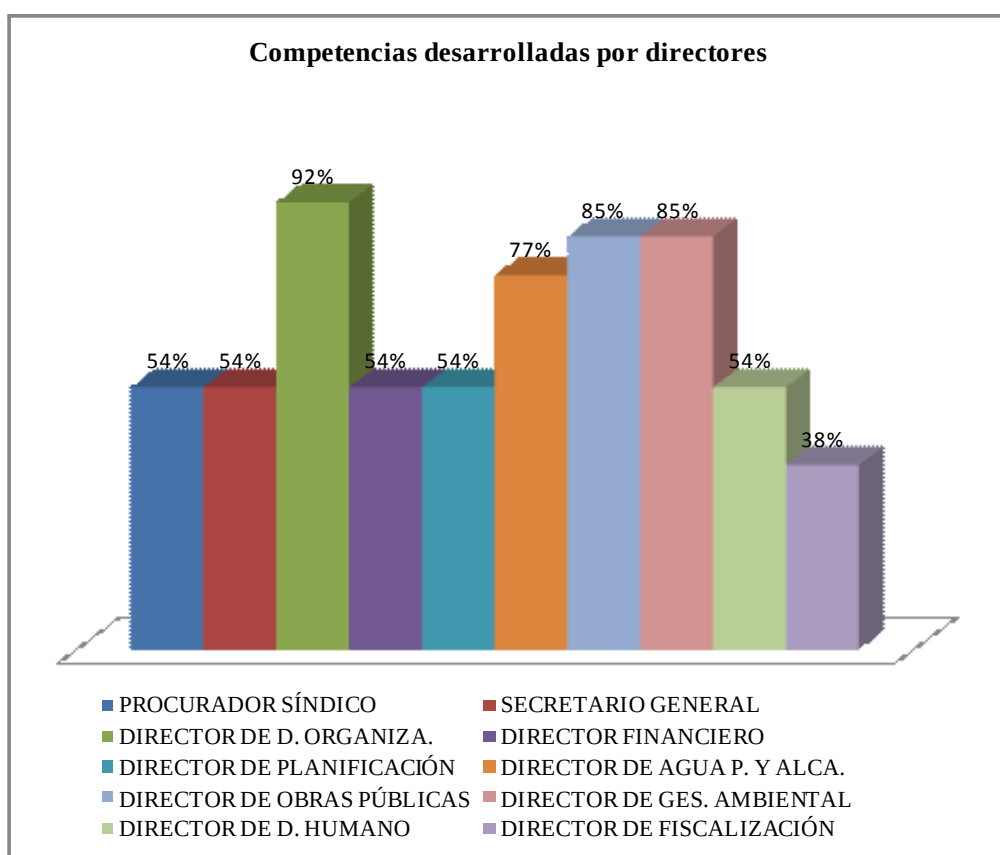
Gráfico No. 7.- Nivel de comportamiento en el trabajo de los directores en conjunto



Elaborado por: Sofía Sotomayor

Esta pregunta permitió determinar el comportamiento demostrado en tres competencias, de flexibilidad, iniciativa y planificación, la competencia más desarrollada es la de iniciativa, aún un nivel medio (40%). La competencia de planificación es la menos desarrollada. (23%)

Gráfico No. 8.- Nivel de comportamiento en el trabajo de los directores



Elaborado por: Sofía Sotomayor

La pregunta No. 4, permitió además inferir que los directores que desarrollan un óptimo nivel en las competencias de flexibilidad, iniciativa y planificación son: Director de Desarrollo Organizacional, Director de Agua Potable y Alcantarillado, Director de Obras Públicas y Director de Gestión Ambiental.

Con un nivel medio de desarrollo están los siguientes directores: Procurador Síndico, Secretario General, Directora Financiera, Director de Planificación y Director de Desarrollo Humano.

Con un nivel bajo de desarrollo se ubica el Director de Fiscalización.

b) Encuesta dirigida al personal que labora en las direcciones

Con la finalidad de tener la percepción de la gestión de los directores en sus colaboradores, se aplicó la encuesta: “Desarrollo de Competencias Gerenciales”, encuesta que tiene 95 factores de comportamiento, cada uno de estos factores describe un nivel de consecución de una dimensión de una competencia.

El formato de dicha encuesta es:

GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON SALCEDO

NOMBRE: _____

FECHA: _____

La información que requerimos a través de este documento nos permitirá medir el desarrollo de las capacidades de su director.

1. El Director de su área en su trabajo desarrolla varias características o competencias, entre ellas, características de conocimiento, habilidad, destreza, valores, principios, etc.

En el espacio en blanco de cada característica coloque el número que corresponda al nivel de consecución que observa en su director.

Para conocer las competencias actuales y las necesidades para desarrollarlas, es importante que presente una valoración precisa de lo observado en el trabajo de su director.

Niveles de consecución	
1	Tiene poca experiencia aún no he desarrollado esta característica
2	Tiene firme esta característica, tengo algo de experiencia, pero no la he desarrollado bien
3	Esta característica tiene un desarrollo promedio, necesita concentrar su esfuerzo mucho más, para ser eficiente de manera constante.
4	En esta característica el desempeño está por encima del promedio, necesita desarrollarla más para ser excelente.
5	Sobresale en esta característica, necesita mantener su eficiencia.

Características		
	1	Busca y escucha a quienes tienen opiniones contrarias.

2	Al hablar con los demás, trata de que la gente se sienta a gusto.
3	Modifica su enfoque de comunicación cuando trata con personas con diferentes antecedentes.
4	Forja relaciones interpersonales sólidas con diversas personas.
5	Muestra sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás.
6	Informa a las personas sobre sucesos que le son importantes.
7	Realiza presentaciones persuasivas y que ejercen un fuerte impacto en sus colaboradores.
8	Cuando efectúa presentaciones formales, maneja bien las preguntas del auditorio.
9	Redacta con claridad y concisión.
10	Utiliza con eficacia los medios electrónicos para comunicarse.
11	Se siente bien al utilizar el poder asociado con las funciones de liderazgo.
12	Tiene habilidad para influir en sus superiores.
13	Posee habilidad para influir en los colegas.
14	Cuando enfrenta problemas, halla soluciones que los demás consideran acertadas.
15	En situaciones de conflicto, ayuda a las partes a que halle soluciones favorables para todos.
16	Da seguimiento a la información vinculada con los proyectos y las actividades en curso.
17	Obtiene y utiliza información pertinente a fin de identificar síntomas y problemas subyacentes.
18	Toma decisiones con oportunidad.
19	Cuando asume riesgos, es capaz de anticipar consecuencias negativas y positivas.

20	Sabe cuando se necesitan conocimientos expertos y los busca para resolver los problemas.
21	Desarrolla planes y programas para lograr objetivos específicos con eficacia
22	Clasifica las tareas por prioridad para mantenerse concentrado en las más importantes.
23	Sabe organizar a las personas en torno a tareas concretas y las ayuda así a trabajar en conjunto en función de un objetivo común.
24	Delega la responsabilidad de las tareas a los demás sin mayor problema.
25	Prevé posibles dificultades en su trabajo e idea formas de enfrentarlas.
26	Maneja al mismo tiempo varios asuntos y proyectos, pero no trata de abarcar demasiado.
27	Da seguimiento y se apeg a un programa o negocia cambios si es necesario.
28	Trabaja con eficiencia bajo presión de tiempo.
29	Sabe cuando permitir las interrupciones y cuando eliminarlas.
30	Sabe cuando negociar plazos establecidos a fin de dar resultados satisfactorios.
31	Entiende y ha elaborado un presupuesto.
32	Considera que el presupuesto y los informes financieros son necesarios para tomar decisiones.
33	Considera que el trabajo que realiza influye en el presupuesto.
34	Usa los recursos de la entidad adecuadamente.
35	Se ajusta a normas de control
36	Formula objetivos que inspiran el compromiso de los integrantes del equipo.
37	Elige con tino a los integrantes del equipo, considerando la diversidad de los puntos de vista y las destrezas técnicas.

38	Ofrece una visión clara sobre lo que el equipo debe lograr.
39	Asigna tareas y responsabilidades a los integrantes del equipo de acuerdo con sus competencias e intereses institucionales.
40	Crea un proceso para supervisar el desempeño del equipo.
41	Genera un buen ambiente en el equipo de tal forma que los integrantes sientan que sus propuestas marcan una diferencia.
42	Reconoce, valora y recompensa las contribuciones de los integrantes del equipo.
43	Ayuda al equipo a obtener recursos que se necesita para la consecución de los objetivos.
44	Actúa como preparador, asesor, mentor de los miembros de equipo.
45	Es paciente con los integrantes del equipo, cuando tienen que aprender funciones nuevas y desarrollar sus competencias.
46	Es consciente de los sentimientos de sus colaboradores o compañeros.
47	Conoce las fortalezas y limitaciones de sus colaboradores o compañeros.
48	Aborda abiertamente los conflictos y las diferencias de los miembros del equipo y las utiliza para mejorar la calidad de decisiones.
49	Propicia un comportamiento de cooperación entre los integrantes del equipo.
50	Promueve al equipo en dirección a los objetivos institucionales.
51	Conoce la historia de la I. Municipalidad de Salcedo.
52	Se mantiene informado de las noticias sobre los problemas de empleo o del recurso humanos del cantón.
53	Sabe analizar las tendencias que tiene el cantón sobre la administración de los recursos humanos.
54	Reconoce rápidamente cuando existen cambios significativos en los aspectos laborales.

55	Conoce a cabalidad sobre procesos de defensa contra incendios en otros países.
56	Entiende los intereses del personal de la Municipalidad.
57	Comprende las fortalezas y las limitaciones que puedan generarse al implementar diversas estrategias de gestión organizacional.
58	Conoce las diferentes fortalezas del Cuerpo de Bomberos.
59	Conoce cuál es la estructura organizacional del Cuerpo de Bomberos.
60	Se adapta en forma óptima a la cultura particular de una organización.
61	Asigna prioridades congruentes con la misión y los objetivos estratégicos de la organización.
62	Reconoce y resiste las presiones que obligan a comportarse de manera que no concuerdan con la misión y las metas estratégicas de la organización.
63	Considera las repercusiones a largo plazo de las decisiones en la organización.
64	Establece objetivos tácticos y operativos para instrumentar las estrategias.
65	Mantiene la unidad concentrada en sus objetivos
66	Se mantiene al tanto de los sucesos políticos en el mundo.
67	Permanece al tanto de los sucesos económicos en el mundo.
68	Reconoce el impacto de los sucesos mundiales en una organización.
69	Conoce otras manifestaciones culturales y acepta las diferencias socio psicológicas de ellas.
70	Entiende y habla más de un idioma.
71	Es sensible a las claves culturales y puede adaptarse con rapidez a situaciones nuevas.
72	Reconoce que hay grandes diferencias en cualquier cultura y evita los estereotipos.

73	Ajusta adecuadamente su comportamiento cuando interactúa con personas de diferentes antecedentes y orígenes nacionales, étnicos y culturales.
74	Entiende los antecedentes de culturales que uno tiene en las actividades y conductas propias.
75	Sabe establecer lazos de empatía con quienes provienen de culturas diferentes.
76	Tiene normas personales claras que le sirven como fundamento para mantener un sentido de integridad y conducta ética.
77	Mantienen normas éticas personales ante cualquier tentación.
78	Es sincero y proyecta seguridad en su persona.
79	Reconoce sus errores y admite haberlos cometido.
80	Acepta la responsabilidad de sus acciones.
81	Busca la responsabilidad más allá de lo que exige su labor.
82	Tiene disposición a innovar y correr riesgos personales.
83	Es ambicioso y está motivado a lograr los objetivos.
84	Trabaja con firmeza para que las cosas se lleven a cabo.
85	Muestra perseverancia ante los obstáculos.
86	Mantiene un equilibrio razonable entre las actividades laborales y personales.
87	Se cuida mental y emocionalmente.
88	Recurre a escapes constructivos para sacar la frustración y reducir la tensión.
89	Se ejercita y alimenta en forma adecuada.
90	Sabe disfrutar de su tiempo libre.
91	Tiene objetivos personales y profesionales claros.
92	Conoce sus valores, sentimientos y puntos fuertes y flacos.

	93	Acepta la responsabilidad de seguir desarrollándose.
	94	Desarrolla planes y busca oportunidades para el crecimiento personal a largo plazo.
	95	Analiza y aprende de las experiencias de trabajo y personales.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

En ésta encuesta, se midió las siguientes competencias:

Competencia de comunicación.- Competencia relacionada con la capacidad de transferir o intercambiar en forma eficiente la información resultante de las operaciones organizacionales. Mide tres dimensiones o capacidades.

- a) Dimensión de la comunicación informal a través de los factores de 1 a 5.
- b) Dimensión de la comunicación formal a través de los factores de 6 a 10.
- c) Dimensión de negociación a través de los factores de 7 a 15.

Competencia para la planeación y la administración.- Esta competencia define la capacidad de decisión sobre qué tareas se deben realizar, la manera de efectuarlas y los recursos que se asignan, propiciando un nivel de consecución y los factores de supervisión para la verificación de su cumplimiento. Mide cuatro dimensiones:

- a) Dimensión de recopilación de información, análisis y resolución de problemas a través de los factores del 16 al 20.
- b) Dimensión de planeación y organización de proyectos a través de los factores del 21 al 25.
- c) Dimensión de administración del tiempo a través de los factores del 26 al 30.
- d) Dimensión de administración de presupuestos y financiera a través de los factores del 31 al 35.

Competencia de Trabajo en equipo.- Competencia que verifica la capacidad de realizar tareas en equipo, siendo corresponsables de los resultados y cuya labor es interdependiente. Mide tres dimensiones:

- a) Dimensión de diseño del equipo a través de los factores del 36 al 40.
- b) Dimensión de creación de un ambiente de apoyo a través de los factores del 41 al 45.
- c) Dimensión de manejo de la dinámica del grupo a través de los factores del 46 al 50.

Competencia de Acción Estratégica.- Competencia que verifica la capacidad que tiene el personal, de entender a la organización y de asegurarse que sus acciones estén alineadas a los principios y valores organizacionales. Mide tres dimensiones:

- a) Dimensión de conocimiento del entorno de la organización a través de los factores del 51 al 55.
- b) Dimensión de conocimiento de la organización a través de los factores del 56 al 60.
- c) Dimensión de acciones estratégicas a través de los factores del 61 al 65.

Competencia de Cultura Organizacional.- Competencia que tiene relación con la pertinencia a las políticas de la organización y a la ejecución de una labor administrativa en función de experiencias en otros países. Mide dos dimensiones.

- a) Dimensión del conocimiento y comprensión cultural a través de los factores del 66 al 70.
- b) Dimensión de apertura y sensibilidad cultural a través de los factores del 71 al 75.

Competencia en el manejo personal.- Competencia relacionada con la capacidad de administrar su vida dentro del sistema laboral. Mide cuatro dimensiones o capacidades.

- a) Dimensión de integridad y conducta ética a través de los factores del 76 al 80.
- b) Dimensión de dinamismo y capacidad de resistencia a través de los factores del 81 al 85.
- c) Dimensión de equilibrio entre las exigencias laborales y de la vida a través de los factores del 86 al 90.
- d) Dimensión de conocimiento personal y desarrollo a través de los factores del 91 al 95.

La encuesta tiene la siguiente valoración. Cada factor se mide de 1 a 5 según los niveles de consecución que se detalla.

Una vez aplicada la encuesta, se suman, los valores de cada dimensión y se divide para el número de ellas, obteniéndose el promedio de cada competencia, promedio que se multiplica por 20 para obtener el promedio sobre 100 puntos.

La interpretación de las diferentes puntuaciones obtenidas en cada Competencia, depende de la siguiente Escala:

PUNTAJE	INTERPRETACIÓN
20 a 34	Nivel de desarrollo bajo. Poca experiencia
35 a 49	Nivel de desarrollo bajo. Desempeño satisfactorio en algunas características
50 a 64	Nivel de desarrollo promedio. Desempeño mejor en algunas características.
65 a 79	Nivel de desarrollo encima del promedio. Desempeño sobresaliente en muchas características
80 a 100	Nivel de desarrollo sobresaliente. Desempeño sobresaliente en todas las características.

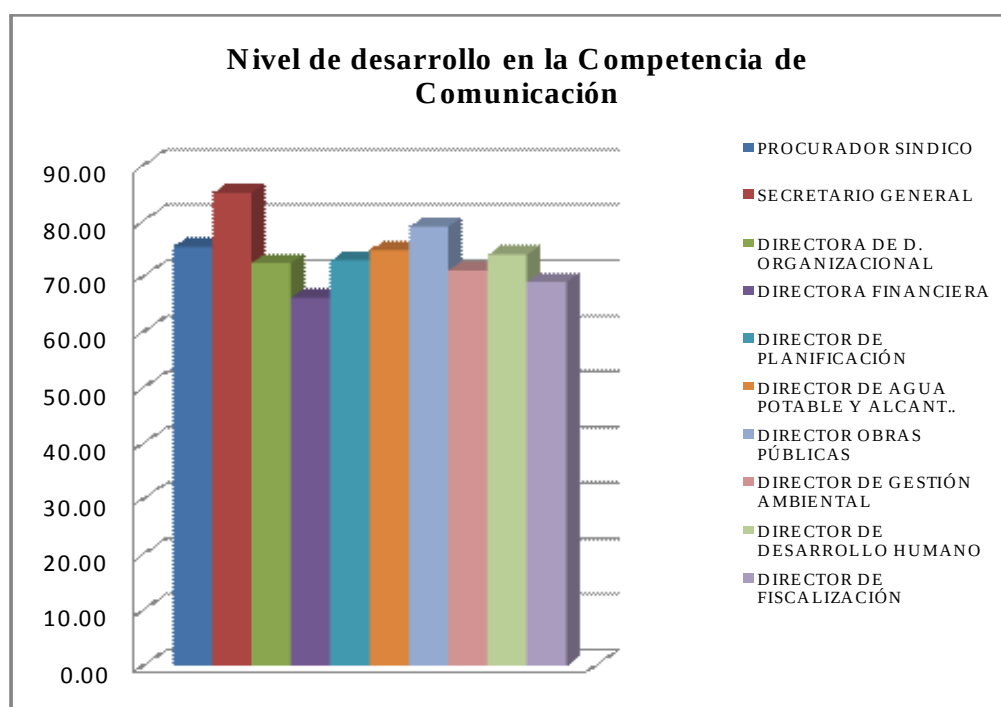
La población motivo de la aplicación de la encuesta fue seleccionada en forma aleatoria y de cada unidad, además participó el Señor Alcalde y un concejal del Gobierno Municipal de Salcedo.

Los resultados se han agrupado por cada competencia, verificando el nivel de desarrollo demostrado por cada uno de los directores en cada una de las competencias, según la percepción de sus colaboradores.

Cuadro No. 19.- Nivel de desarrollo en la competencia de comunicación

GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO COMPETENCIA DE COMUNICACIÓN					
DIRECTOR	Comunicación Informal	Comunicación Formal	Negociación	TOTAL	%
PROCURADOR SINDICO	4.00	3.60	3.70	3.77	75.33
SECRETARIO GENERAL	4.40	4.10	4.25	4.25	85.00
DIRECTORA DE D. ORGANIZACIONAL	3.49	3.74	3.63	3.62	72.38
DIRECTORA FINANCIERA	3.40	3.32	3.20	3.31	66.13
DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	3.67	3.70	3.57	3.64	72.89
DIRECTOR DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	4.16	3.40	3.64	3.73	74.67
DIRECTOR OBRAS PÚBLICAS	3.80	3.88	4.16	3.95	78.93
DIRECTOR DE GESTIÓN AMBIENTAL	2.69	2.69	3.43	3.55	71.05
DIRECTOR DE DESARROLLO HUMANO	3.74	3.63	3.71	3.70	73.90
DIRECTOR DE FISCALIZACIÓN	3.45	3.60	3.30	3.45	69.00
Fuente: Encuesta "Desarrollo de Competencias"					
Elaboración: Sofía Sotomayor					

Gráfico No. 8.- Nivel de desarrollo en la competencia de comunicación



Elaborado por: Sofía Sotomayor

La Competencia de Comunicación mide tres dimensiones: a) Comunicación informal CI, Comunicación formal CF y Negociación N.

En esta competencia los Directores: Procurador Sindico, Directora de Desarrollo Organizacional, Director de Planificación, Director de Agua Potable y Alcantarillado, Director de Obras Públicas, Director de Gestión Ambiental, Director de Desarrollo Humano, tienen un nivel de desarrollo encima del promedio, el desempeño es sobresaliente en muchas características.

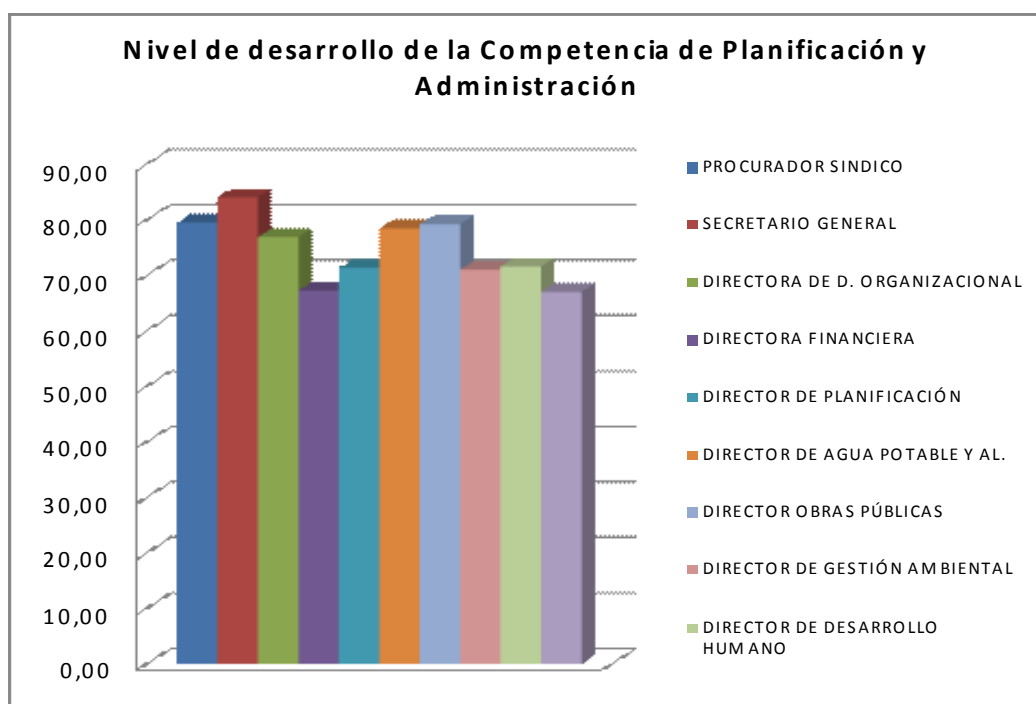
En el caso del Secretario General, demuestra según la percepción de los encuestados un nivel de desarrollo sobresaliente, su desempeño sobresaliente en todas las características.

La Directora Financiera el Director de Fiscalización, demuestran un nivel de desarrollo límite promedio, el desempeño es mejor en algunas características.

Cuadro No. 20.- Nivel de desarrollo en la competencia de de planificación y administración.

GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO COMPETENCIA DE PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN						
DIRECTOR	Recopilación de Información..	Planeación y Proyectos	Ad. del tiempo	Presupuestos y Financiera	TOTAL	%
PROCURADOR SINDICO	3,95	3,95	4,10	3,90	3,98	79,50
SECRETARIO GENERAL	4,20	4,15	4,25	4,20	4,20	84,00
DIRECTORA DE D. ORGANIZACIONAL	3,89	3,77	3,83	3,89	3,84	76,86
DIRECTORA FINANCIERA	3,28	3,36	3,20	3,60	3,36	67,20
DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	3,50	3,43	3,33	4,00	3,57	71,33
DIRECTOR DE AGUA POTABLE Y AL.	3,88	3,88	3,92	4,00	3,92	78,40
DIRECTOR OBRAS PÚBLICAS	3,84	4,04	3,68	4,28	3,96	79,20
DIRECTOR DE GESTIÓN AMBIENTAL	3,54	3,29	3,49	3,89	3,55	71,00
DIRECTOR DE DESARROLLO HUMANO	3,60	3,57	3,60	3,54	3,58	71,57
DIRECTOR DE FISCALIZACIÓN	3,50	3,35	3,15	3,40	3,35	67,00
Fuente: Encuesta "Desarrollo de Competencias" Elaboración: Sofía Sotomayor						

Gráfico No. 9.- Nivel de desarrollo de la competencia de planificación y administración.



Elaborado por: Sofía Sotomayor

La Competencia para la Planeación y la Administración mide cuatro dimensiones: a) Recopilación de información, análisis y resolución de problemas IARP, b) Planeación y organización de proyectos POP, c) Administración del tiempo AT y d) Administración de presupuestos y financiera PF.

Del análisis se infiere que en esta competencia los Directores: Procurador Sindico, Directora de Desarrollo. Organizacional, Director de Planificación, Director de Agua Potable y Alcantarillado, Director de Obras Públicas, Director de Gestión Ambiental, Director de Desarrollo Humano, tienen un nivel de desarrollo encima del promedio, el desempeño es sobresaliente en muchas características.

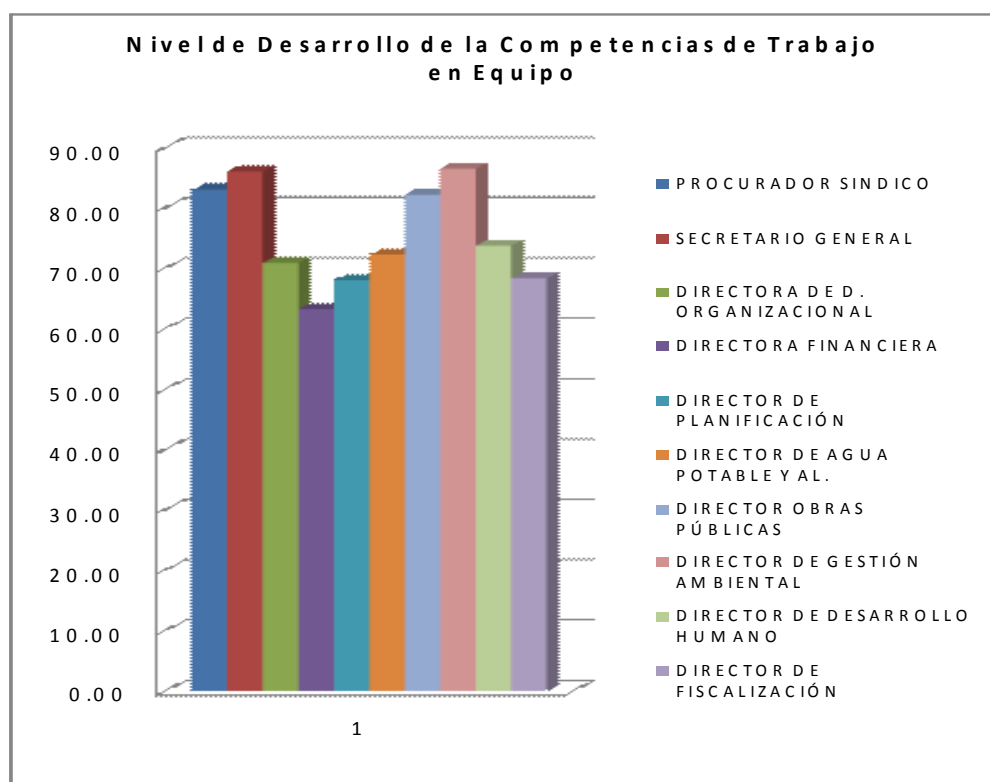
En el caso del Secretario General, demuestra según la percepción de los encuestados un nivel de desarrollo sobresaliente, su desempeño sobresaliente en todas las características.

La Directora Financiera el Director de Fiscalización, demuestran un nivel de desarrollo límite promedio, el desempeño es mejor en algunas características.

Cuadro No. 21.- Nivel de Desarrollo de la Competencia de Trabajo en Equipo.

GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO					
DIRECTOR	Diseño del Equipo	Ambiente de Apoyo	Manejo de Grupo	TOTAL	%
PROCURADOR SINDICO	4,20	3,95	4,30	4,15	83,00
SECRETARIO GENERAL	4,30	4,30	4,30	4,30	86,00
DIRECTORA DE D. ORGANIZACIONAL	3,69	3,49	3,46	3,54	70,86
DIRECTORA FINANCIERA	2,92	3,24	3,32	3,16	63,20
DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	3,50	3,40	3,30	3,40	68,00
DIRECTOR DE AGUA POTABLE Y AL.	3,72	3,52	3,60	3,61	72,27
DIRECTOR OBRAS PÚBLICAS	4,16	4,04	4,12	4,11	82,13
DIRECTOR DE GESTIÓN AMBIENTAL	4,37	4,20	4,40	4,32	86,44
DIRECTOR DE DESARROLLO HUMANO	3,83	3,74	3,49	3,69	73,71
DIRECTOR DE FISCALIZACIÓN	3,35	3,45	3,45	3,42	68,33
Fuente: Encuesta "Desarrollo de Competencias"					
Elaboración: Sofía Sotomayor					

Gráfico No. 10.- Nivel de Desarrollo de la Competencia de Trabajo en Equipo.



Elaborado por: Sofía Sotomayor

La Competencia de Trabajo en Equipo mide tres dimensiones: a) Diseño del equipo DE, b) Creación de un ambiente de apoyo CEA y c) Manejo de la dinámica del grupo MDE.

En esta competencia los Directores: Procurador Sindico, Directora de Desarrollo Organizacional, Director de Agua Potable y Alcantarillado y Director de Gestión Ambiental, tienen un nivel de desarrollo encima del promedio, el desempeño es sobresaliente en muchas características.

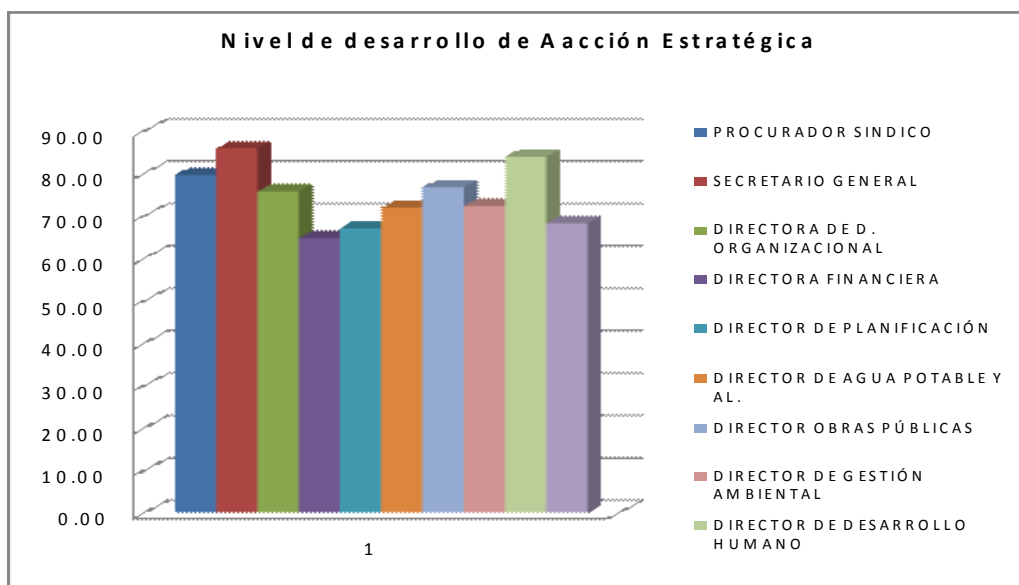
En el caso del Secretario General, Director de Obras Públicas y Director de Desarrollo Humano, demuestra según la percepción de los encuestados un nivel de desarrollo sobresaliente, su desempeño sobresaliente en todas las características.

La Directora Financiera, Director de Planificación y el Director de Fiscalización, demuestran un nivel de desarrollo límite promedio, el desempeño es mejor en algunas características.

Cuadro No. 22.- Nivel de desarrollo de la competencia de Acción Estratégica

GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO COMPETENCIA DE ACCIÓN ESTRATÉGICA					
DIRECTOR	Entorno de la Organización	Con. De la Organización	Acciones Estratégicas	TOTAL	%
PROCURADOR SINDICO	3,80	4,20	3,95	3,98	79,67
SECRETARIO GENERAL	4,30	4,40	4,20	4,30	86,00
DIRECTORA DE D. ORGANIZACIONAL	3,89	3,80	3,69	3,79	75,81
DIRECTORA FINANCIERA	3,08	3,36	3,28	3,24	64,80
DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	3,40	3,37	3,30	3,36	67,11
DIRECTOR DE AGUA POTABLE Y AL.	3,56	3,60	3,64	3,60	72,00
DIRECTOR OBRAS PÚBLICAS	3,92	3,68	3,92	3,84	76,80
DIRECTOR DE GESTIÓN AMBIENTAL	3,43	3,71	3,71	3,62	72,38
DIRECTOR DE DESARROLLO HUMANO	4,33	4,20	4,07	4,20	84,00
DIRECTOR DE FISCALIZACIÓN	3,50	3,45	3,30	3,42	68,33
Fuente: Encuesta "Desarrollo de Competencias" Elaboración: Sofía Sotomayor					

Gráfico No. 11.- Nivel de desarrollo de la competencia de Acción Estratégica



Elaborado por: Sofía Sotomayor

La Competencia de Acción Estratégica mide tres dimensiones: a) Conocimiento del entorno de la organización CI, b) Conocimiento de la organización CO y c) Acciones estratégicas AE.

Del análisis se concluye que en esta competencia los Directores: Procurador Sindico, Directora de Desarrollo. Organizacional, Director de Agua Potable y Alcantarillado, Director de Obras Públicas, Director de Gestión Ambiental, tienen un nivel de desarrollo encima del promedio, el desempeño es sobresaliente en muchas características.

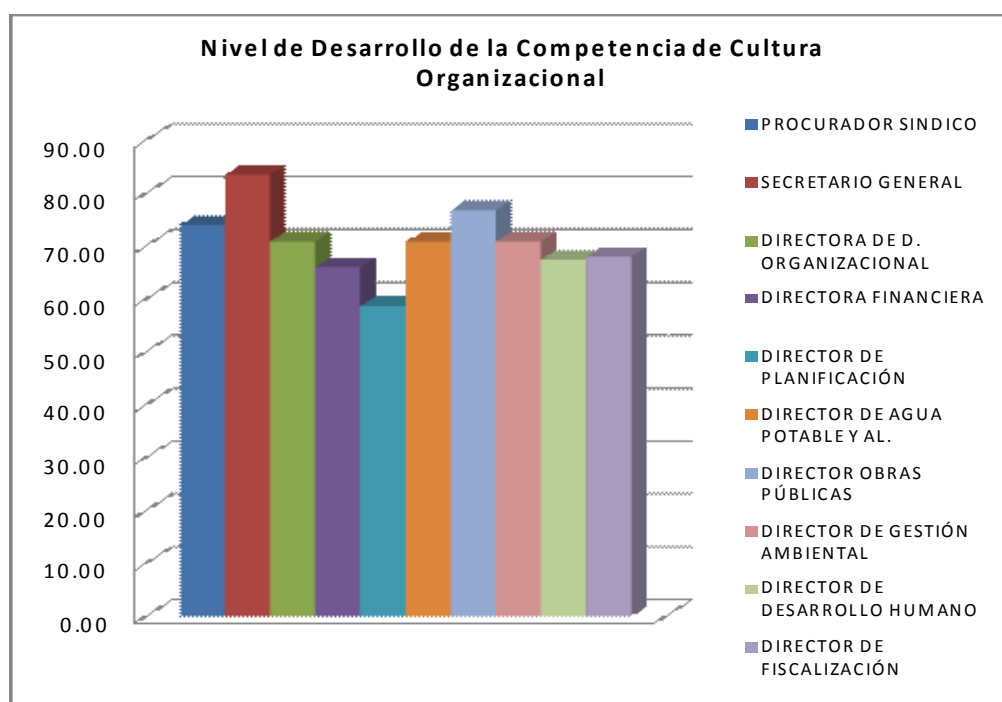
En el caso del Secretario General y Director de Desarrollo Humano, demuestra según la percepción de los encuestados un nivel de desarrollo sobresaliente, su desempeño sobresaliente en todas las características.

La Directora Financiera, Director de Planificación y el Director de Fiscalización, demuestran un nivel de desarrollo límite promedio, el desempeño es mejor en algunas características.

Cuadro No. 23.- Nivel de desarrollo de la competencia de Cultura Organizacional

GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO COMPETENCIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL				
DIRECTOR	Comprensión Cultural	Apertura y Sensibilidad Cultural	TOTAL	%
PROCURADOR SINDICO	3.55	3.85	3.70	74.00
SECRETARIO GENERAL	4.20	4.15	4.18	83.50
DIRECTORA DE D. ORGANIZACIONAL	3.60	3.49	3.54	70.86
DIRECTORA FINANCIERA	3.20	3.40	3.30	66.00
DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	3.07	2.80	2.93	58.67
DIRECTOR DE AGUA POTABLE Y AL.	3.36	3.72	3.54	70.80
DIRECTOR OBRAS PÚBLICAS	3.56	4.12	3.84	76.80
DIRECTOR DE GESTIÓN AMBIENTAL	3.37	3.71	3.54	70.86
DIRECTOR DE DESARROLLO HUMANO	3.40	3.34	3.37	67.43
DIRECTOR DE FISCALIZACIÓN	3.15	3.65	3.40	68.00
Fuente: Encuesta "Desarrollo de Competencias" Elaboración: Sofía Sotomayor				

Gráfico No. 12.- Nivel de desarrollo de la competencia de Cultura Organizacional



Elaborado por: Sofía Sotomayor

La Competencia de Cultura Organizacional mide dos dimensiones: a) Conocimiento y comprensión cultural CCC y b) Apertura y sensibilidad cultural ASC.

En esta competencia los Directores: Procurador Sindico, Directora de Desarrollo Organizacional, Director de Agua Potable y Alcantarillado, Director de Obras Públicas, Director de Gestión Ambiental, tienen un nivel de desarrollo encima del promedio, el desempeño es sobresaliente en muchas características.

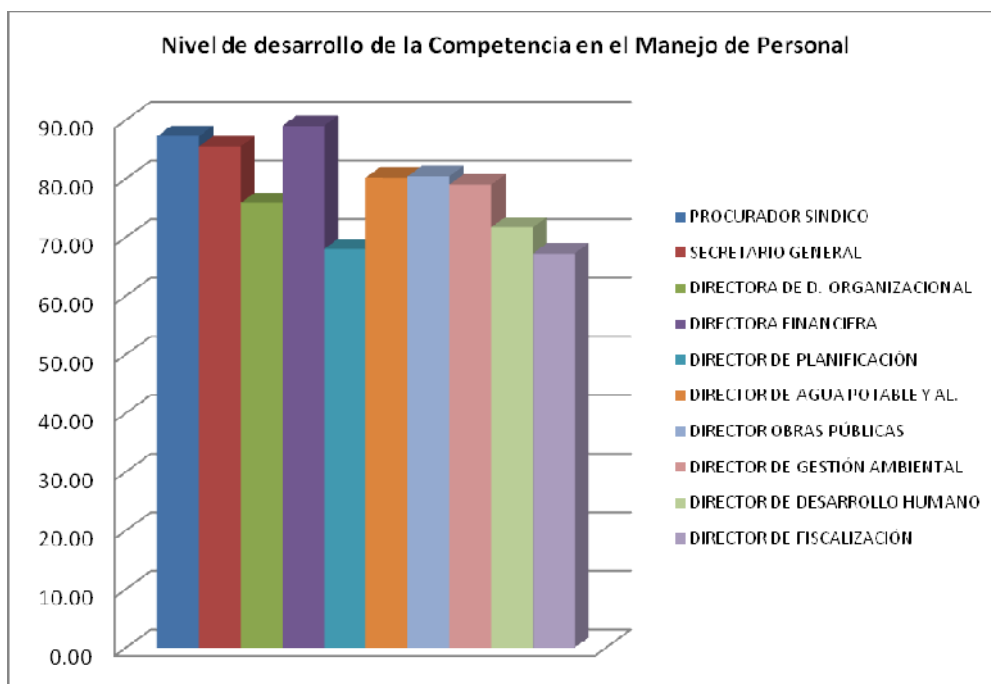
En el caso del Secretario General, demuestra según la percepción de los encuestados un nivel de desarrollo sobresaliente, su desempeño sobresaliente en todas las características.

La Directora Financiera, Director de Planificación, Director de Desarrollo Humano y el Director de Fiscalización, demuestran un nivel de desarrollo límite promedio, el desempeño es mejor en algunas características.

Cuadro No. 24.- Nivel de desarrollo de la competencia de Manejo Personal

GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO COMPETENCIA DE MANEJO PERSONAL						
DIRECTOR	Integridad y conducta Ética	Dinamis mo y Capacid ad de Resisten cia	Equilib rio	Con. Persona l y Desarro llo	TOTAL	%
PROCURADOR SINDICO	4.25	4.45	4.35	4.40	4.36	87.25
SECRETARIO GENERAL	4.30	4.35	4.15	4.30	4.28	85.50
DIRECTORA DE D. ORGANIZACIONAL	3.77	3.86	3.74	3.80	3.79	75.86
DIRECTORA FINANCIERA	4.55	4.15	4.35	4.75	4.45	89.00
DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	3.20	3.53	3.20	3.67	3.40	68.00
DIRECTOR DE AGUA POTABLE Y AL.	3.72	4.12	4.00	4.20	4.01	80.20
DIRECTOR OBRAS PÚBLICAS	3.88	4.28	3.84	4.08	4.02	80.40
DIRECTOR DE GESTIÓN AMBIENTAL	3.94	3.69	4.09	4.09	3.95	79.00
DIRECTOR DE DESARROLLO HUMANO	3.63	3.57	3.51	3.63	3.59	71.71
DIRECTOR DE FISCALIZACIÓN	3.50	3.35	3.35	3.25	3.36	67.25
Fuente: Encuesta "Desarrollo de Competencias" Elaboración: Sofía Sotomayor						

Gráfico No. 13.- Nivel de desarrollo de la competencia de Manejo Personal



Elaborado por: Sofía Sotomayor

La Competencia en el Manejo Personal mide cuatro capacidades: a) Integridad y conducta ética ICE, b) Dinamismo y capacidad de resistencia DCR, c) Equilibrio entre las exigencias laborales y de la vida EELV y d) Conocimiento personal y desarrollo PD.

En esta competencia los Directores: Directora de Desarrollo. Organizacional y Director de Gestión Ambiental, tienen un nivel de desarrollo encima del promedio, el desempeño es sobresaliente en muchas características.

En el caso del Procurador Síndico, Secretario General, Directora Financiera, Director de Agua Potable y Alcantarillado, Director de Obras Públicas demuestran según la percepción de los encuestados un nivel de desarrollo sobresaliente, su desempeño sobresaliente en todas las características.

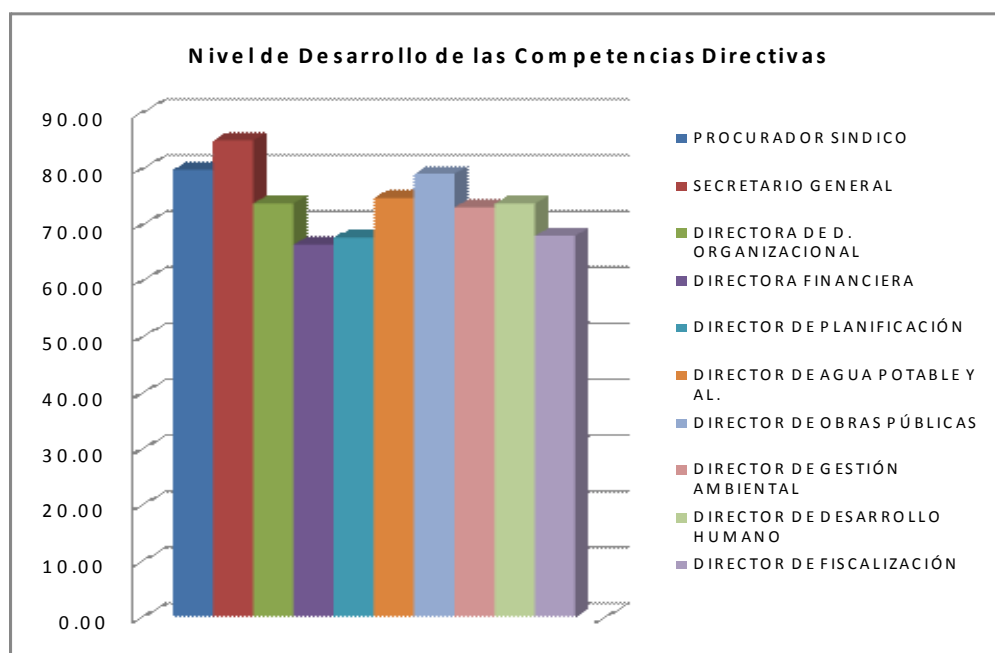
La Director de Planificación y Director de Fiscalización, demuestran un nivel de desarrollo límite promedio, el desempeño es mejor en algunas características.

En resumen, en el cuadro siguiente se establece el nivel de desarrollo global en las competencias directivas investigadas, que según los encuestados, los directores han alcanzado.

Cuadro No. 25.- Nivel de desarrollo de las competencias directivas

GOBIERNO MUNICIPAL DEL CAÑÓN SAICHÓ							
NIVEL DE DESARROLLO EN LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS							
DIRECTOR	C	PA	AE	TE	CO	MP	TOTAL %
PROCURADOR SINDICO	7533	7950	8300	7967	7400	8725	79.79
SECRETARIO GENERAL	8500	8400	8600	8600	8350	8550	85.00
DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN	7233	7686	7086	7581	7086	7586	73.77
DIRECTOR FINANCIERA	6613	6720	6320	6480	6600	7120	66.42
DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	7289	7133	6800	6711	5867	6800	67.67
DIRECTOR DE AGUA POTABLE Y AL	7467	7840	7227	7200	7080	8020	74.72
DIRECTOR DE OBRAS PÚBLICAS	7893	7920	8213	7680	7680	8040	79.04
DIRECTOR DE GESTIÓN AMBIENTAL	7105	7100	7410	7233	7086	7900	73.06
DIRECTOR DE DESARROLLO HUMANO	7390	7157	7371	8400	6743	7171	73.72
DIRECTOR DE FISCALIZACIÓN	6900	6700	6833	6833	6800	6725	67.99
Fuente: Encuesta "Desarrollo de Competencias"							
Elaboración: Sofía Sotomayor							

Gráfico No. 14.- Nivel de desarrollo de las competencias directivas



Elaborado por: Sofía Sotomayor

Sistematizando los porcentajes alcanzados en las competencias de nivel directivo investigadas, se infiere que en las competencias de Comunicación, Planificación y Administración; Trabajo en Equipo, Acción Estratégica, Cultura Organizacional y Manejo Personal, los Directores: Procurador Sindico, Directora de Desarrollo Organizacional, Director de Planificación, Director de Agua Potable y Alcantarillado, Director de Obras Públicas, Director de Gestión Ambiental y Director de Desarrollo Humano, tienen un nivel de desarrollo encima del promedio, el desempeño es sobresaliente en muchas características.

En el caso del Secretario General, demuestra según la percepción de los encuestados un nivel de desarrollo sobresaliente, su desempeño sobresaliente en todas las características.

La Directora Financiera el Director de Fiscalización, demuestran un nivel de desarrollo límite promedio, el desempeño es mejor en algunas características.

En conclusión, si se potencia este nivel de desarrollo mediante el conocimiento de este enfoque de administración de recursos humanos, y la implementación del

Diccionario de Competencias, se alcanzaría que los directores alcancen un conocimiento total de las competencias que se requieren para su puesto y puedan lograr calidad en su desempeño y por ende de la dirección a su cargo.

ENTREVISTA:

Una entrevista es un dialogo en el que la persona (entrevistador), generalmente un periodista hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos su forma de actuar.⁴⁰

EL ENTREVISTADO deberá ser siempre una persona que interese a la comunidad. El entrevistado es la persona que tiene alguna idea o alguna experiencia importante que transmitir.

EL ENTREVISTADOR es el que dirige la entrevista debe dominar el dialogo, presenta al entrevistado y el tema principal, hace preguntas adecuadas y cierra la entrevista.

La entrevista es también información y reportaje, las entrevistas pueden ser reales o imaginarias.

Las reales presentan a una o más personas reales que responden a una serie de preguntas formuladas por un entrevistador.

Las imaginarias son las que una persona adopta el papel del entrevistado artista, escritor y el otro el de entrevistado puede ser un personaje histórico o literario, y el entrevistador es el mismo o algún otro personaje

Esta técnica fue aplicada al Señor Alcalde, al Presidente de la Asociación de Juntas Parroquiales del Cantón Salcedo y al Presidente de la Federación de Barrios del Cantón Salcedo.

⁴⁰ Fuente web: <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/comadmva/t24.htm>

En el caso del Señor Alcalde, su percepción es que los directores necesitan mayor capacitación, a fin de que sus potencialidades les permitan una toma de decisiones inmediata y la solución de los problemas que se presentan en la atención de los trámites de su incumbencia.

El Señor Presidente de la Asociación de Juntas Parroquiales, considera que los directores que mayor conocimiento tienen de la problemática de la ciudadanía, son el Director de Obras Públicas, quien ha logrado posicionarse en la colectividad por el excelente trabajo que realiza, la Directora de Desarrollo Organizacional que ha logrado que el trámite administrativo no sea un obstáculo para la adquisición de los bienes y servicios tendientes a ejecutar la obra pública. Considera que existe menos agilidad en la Dirección Financiera, área en la que muchos de los trámites de pago quedan en cola, deteniendo la atención de las necesidades de la ciudadanía. Tiene un buen criterio sobre el Procurador Síndico, quien trata de elaborar los instrumentos jurídicos necesarios para que el proceso de contratación continúe en forma normal. En general como Presidente de esta organización social, considera que la gestión del Señor Alcalde es positiva por la labor de los directores con ciertas excepciones que se deben a una visión limitada de lo que es trabajar por el bien común.

El Señor Presidente de la Federación de Barrios, manifiesta tener excelentes relaciones con todos los directores, sin embargo considera que existen ciertas áreas que obstaculizan la tarea del Alcalde, entre ellas la Dirección Financiera, posiblemente por el manejo económico y financiero que debe hacer. Manifiesta que el área que mayor trabajo realiza es el de Obras Públicas cuyo Director trata de satisfacer todas las necesidades de los ciudadanos. Considera positiva la acción del Alcalde por las obras que se han ejecutado en la ciudad de Salcedo.

El formato a utilizarse en las entrevistas fue:

ALCALDE

1. ¿Para designar a sus más cercanos colaboradores (los directores), ¿Qué factores consideró tomar en cuenta?
2. ¿En el desempeño del puesto, cuál director ha demostrado capacidad de planificación, dirección y control?

3. Según su criterio, ¿Cuál es la dirección que funciona técnicamente?
4. ¿Qué dirección tiene mayor problemática en su funcionamiento y por qué?
5. ¿En su calidad de Alcalde cuáles son las condiciones de un director y quiénes son los que tienen estos atributos?

PRESIDENTE DE LA ASOCIACION DE JUNTAS PARROQUIALES
PRESIDENTE DE LA FEDERACIÓN DE BARRIOS.

1. ¿Qué opinión tiene del funcionamiento de la Municipalidad de Salcedo?
2. ¿En su calidad de Ex – Presidente de la Junta Parroquiales, Presidente de la Asociación de Juntas Parroquiales, o Presidente de la Federación de Barrios, con cuál de los directores ha tenido mayor nivel de coordinación? Y ¿Cuál ha sido las condiciones de esa coordinación?
3. ¿Qué criterio tiene usted de los directores de la Municipalidad?
4. ¿Según su criterio como mide la gestión municipal y cómo los directores aportan en ella?
5. La atención de los directores ha sido oportuna, eficiente o qué criterio tiene sobre ella?

3.3 PROPUESTA ESTRUCTURAL Y METODOLOGICA

Considerando que el problema principal es la falta de un diccionario de competencias para los directores de la I. Municipalidad de Salcedo, las causas de primer orden tienen relación con la falta de un Sistema de Administración de Recursos Humanos con enfoque en Competencias, la no identificación de las competencias requeridas por parte de los directores, desconocimiento sobre el desarrollo de competencias de los directores por parte del Alcalde; y, diferencia entre las competencias requeridas para el puesto y del director.

Entre las causas de segundo orden, se ha determinado un desconocimiento de nuevas técnicas de administración de recursos humanos y falta de un proceso selectivo adecuado para designar directores.

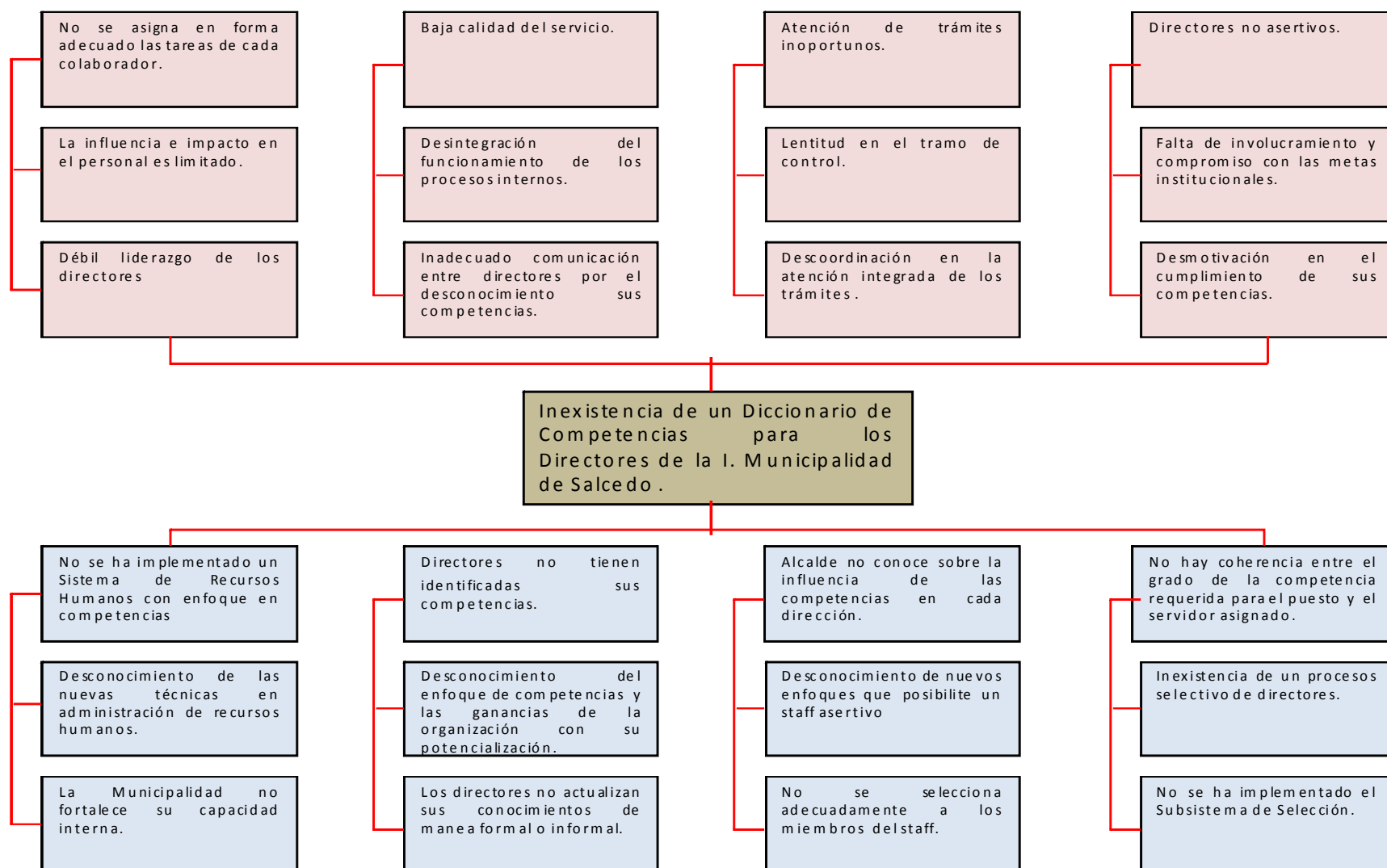
Entre las causas de tercer orden se determina la inexistencia de un proceso de fortalecimiento interno, el desconocimiento de los directores en nuevas técnicas que apoye su desempeño y la falta de implementación de un proceso selectivo del staff.

Los efectos de primer orden tienen relación con un débil liderazgo, inadecuada comunicación entre directores, descoordinación integrada de los procesos y desmotivación.

Los efectos de segundo orden tienen relación a una limitada capacidad de influencia e impacto de los directores sobre el personal que labora en su dirección, desintegración del funcionamiento de los procesos, lentitud en los tramos de control y falta de involucramiento y compromiso con las metas institucionales.

En los efectos de tercer orden se infirió la falta de asignación adecuada de las tareas, baja calidad del servicio, atención inoportuna de trámites y directores sin asertividad.

Elaborado por: Sofía Sotomayor



Las técnicas explicadas anteriormente, dieron las pautas para determinar el diagnóstico acerca de la falencia de competencias existentes en la I. Municipalidad de Salcedo. Encuestas, entrevistas, pruebas aplicadas tanto a los propios Directores Departamentales como al resto de personal fueron el soporte para sacar el diagnóstico y las posibles soluciones a éste tópico.

Un Diccionario de Competencias para los Directores Departamentales es la herramienta y la mejor opción que será la adecuada para el desarrollo profesional y organizacional de la Institución.

3.4 OBJETIVO DEL DICCIONARIO

Describir las competencias que debe observarse en el recurso humano de la Municipalidad de Salcedo, para lograr un desempeño eficaz y permitir que la Entidad cumpla con la calidad su misión institucional.

3.5 ESTRUCTURA DEL DICCIONARIO

Un diccionario de competencias es un listado que sintetiza el abanico de competencias que puedan aparecer en una organización, que incluye una clasificación por temas, la definición de cada una y niveles de definición o escala conductual. Este documento esquemático constituye el primer paso para la implementación del modelo en cualquier entidad⁴¹

Las competencias empleadas en el Diccionario deben ser:

- Adecuadas al tipo de organización.
- Adaptadas a la situación actual de la institución.
- Exhaustivas.
- De terminología clara.
- De fácil identificación y evaluación.

⁴¹<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>

Las competencias evolucionan de la misma manera que lo hacen las carreras de las personas, por lo tanto una competencia descrita de nivel inicial evoluciona con el individuo que la posee.⁴²

El procedimiento para diseñar el Diccionario de Competencias para Directores, es el siguiente:

1. El Diccionario de Competencias parte de la misión institucional y de la identificación de las competencias organizacionales (generales), que se basan en estándares adaptados a la naturaleza de la gestión municipal.
2. Una vez definida la misión y las competencias organizacionales, se definirá las, las competencias específicas para cada dirección.
3. Cada competencia del Diccionario, tendrá varios niveles o grado, que pueden ser descritos mediante Letras o números, así tendremos la siguiente clasificación:

- A:** Alto
- B:** Bueno, por encima del estándar
- C:** Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia
- D:** Insatisfactorio (*El grado D no indica ausencia de la competencia, sino su desarrollo en nivel mínimo*).

Se han identificado competencias organizacionales y ocupacionales, a través de las cuales se ha desarrollado el Diccionario de Competencias

Competencias organizacionales

1. 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.

⁴² ALLES, Martha Alicia. *Gestión por Competencias*. Editorial Granica, Buenos Aires, 2006, p- 124

2. Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.
3. Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.
4. 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.
5. Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.
6. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.
7. 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.
8. Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.
9. Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.
10. Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.
11. Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.
12. Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.
13. Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.
14. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

Competencias ocupacionales

Las competencias identificadas para la Municipalidad de Salcedo, se agrupan de la siguiente forma:

Gestión Personal

1. Flexibilidad
2. Autoconfianza
3. Iniciativa
4. Autocontrol
5. Integridad
6. Identificación con la Entidad

Logro

7. Pensamiento analítico
8. Pensamiento conceptual
9. Búsqueda de información

Organizacionales

10. Planificación
11. Orientación al logro
12. Orientación al cliente
13. Comprensión interpersonal
14. Comprensión de la Organización
15. Preocupación por el orden y la calidad
16. Impacto e influencia
17. Desarrollo de interrelaciones

Gestión del equipo

18. Desarrollo de personas
19. Dirección de personas
20. Liderazgo
21. Trabajo en equipo

Las escalas establecidas para cada competencia permiten que el Modelo de Competencias se establezca en forma válida y fiable.

COMPETENCIAS DE GESTION PERSONAL

COMPETENCIA: FLEXIBILIDAD No. 01		
Habilidad para adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones con personas o grupos diversos. Supone: Entender y valorar posturas distintas o puntos de vista diferentes Adaptar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera. Aceptar sin problemas los cambios de la propia organización o de las responsabilidades del puesto.		
GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS OBSERVABLES
0	Sigue siempre los procedimientos	Necesita pautas establecidas. Se siente cómodo, solo en contextos perfectamente conocidos.
1	Mira situaciones objetivamente.	Reconoce la validez de otros puntos de vista. Está dispuesto a cambiar sus propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás.
2	Aplica las normas con flexibilidad	Adapta los procedimientos para alcanzar los objetivos globales del proceso, dependiendo de cada situación.
3	Adapta su enfoque personal a la situación	Aborda situaciones o personas, evidencia comportamientos diferentes de los habituales, representando un cambio significativo en su comportamiento con el propósito de adaptarse a situaciones o personas que así amerita.
4	Adapta su estrategia, a la situación.	Adecúa su plan, objetivo o proyecto a la situación.
5	Realiza cambios en la organización.	Realiza cambios pequeños en su Unidad.
6	Crea estrategias innovadoras	Por la naturaleza de sus competencias, formula planes y estrategias de acuerdo a la situación. Mejora continuamente los procedimientos a fin de propiciar una cultura organizacional de servicio y el entendimiento que las necesidades del ciudadano son el eje de su gestión.

COMPETENCIA:		AUTOCONFIANZA No. 02
Habilidad para mostrar seguridad en sus propias capacidades, decisiones y opiniones, para realizar con éxito una determinada tarea o trabajo. Supone: Seguridad en si mismo para toma de decisiones, para adoptar posturas claras. Convicción en su trabajo. Independencia y responsabilidad. Acepta las capacidades ajenas.		
GRADO	INDICADOR	CONDUCTA OBSERVABLE
0	Demuestra inseguridad	Actúa con recelo y miedo. Su trabajo requiere de supervisión constante.
1	Se muestra seguro de sí mismo	Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo. Se muestra seguro ante los demás.
2	Actúa con independencia	Expresa seguridad en sus capacidades. Se define como un experto, alguien que saca las cosas adelante. Valora sus capacidades favorablemente en comparación con otros. Explícitamente manifiesta su confianza en su propio juicio.
3	Expresa seguridad en sus capacidades.	Se considera un experto, alguien que saca las cosas adelante. Valora sus capacidades en comparación con otros. Manifiesta confianza en su propio juicio. Denota experiencia y alto conocimiento sobre las competencias de su puesto.
4	Busca retos o desafíos	Disfruta con los cometidos desafiantes. Busca nuevas responsabilidades que le implique desafíos. Expresa sus desacuerdos en forma respetuosa con personas de rango superior o clientes.
5	Escoge retos con un alto riesgo	Se ofrece para proyectos extremadamente desafiantes personalmente muy arriesgadas. Confronta con directivos, compañeros o clientes de forma contundente y firme, en defensa de su postura.
6	Enfrenta problemas y promueve soluciones	Reconoce inmediatamente errores, los corrige y los convierte en situaciones de aprendizaje. Su capacidad personal le permite plantear en forma inmediata un clima organizacional óptimo.

COMPETENCIA:		INICIATIVA No. 03
Predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro.		
GRADO	INDICADOR	CONDUTAS OBSERVABLES
0	Está ausente	Requiere supervisión constante. Realiza trabajo rutinario.
1	Aborda oportunidades o problemas presentes	Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia. Supera obstáculos para resolver problemas actuando en el plazo de 1 a 2 días
2	Es decisivo en situaciones imprevistas	Es decisivo en situaciones imprevistas. Actúa rápida y decididamente en una crisis, problema o situación imprevista, cuando la norma sería esperar, "estudiar la situación" o ver si se resuelve por sí sola.
3	Se anticipa a corto plazo	Se adelanta detectando oportunidades y/o problemas inminentes. Actúa en consecuencia en un plazo menor a 1 mes.
4	Se anticipa a medio plazo	Actúa proactivamente creando oportunidades y/o minimizando problemas potenciales que no son evidentes para otros, en un plazo inferior al año.
5	Se anticipa a largo plazo	Se anticipa a las situaciones con más de un año de antelación, actuando para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
6	Las propuestas son siempre innovadoras y supera las metas	Crea y propicia acciones que no sean rutinarias y que permita un comportamiento organizacional nuevo. Plantea propuestas que conllevan nuevas visiones de trabajo en el comprometimiento de otras acotes sociales. Incide positivamente en la colectividad por su forma de trabajo.

COMPETENCIA:		AUTOCONTROL No. 04
Capacidad de administrar las propias emociones y restringir la manifestación de acciones negativas cuando se confrontan dificultades, oposiciones, hostilidades y condiciones de estrés Implica resistencia en condiciones constantes de estrés.		
GRADO	INDICADOR	CONDUTAS OBSERVABLES
0	No controla emociones	Reacciona con agresividad cuando no está de acuerdo con las opiniones contraria. Es intratable. Demuestra sus frustraciones acusando a los demás de sus errores.
1	No se deja llevar por impulsos emocionales	Siente un impulso de hacer algo inapropiado y lo resiste. No actúa sin pensar, pero no llega a actuar positivamente. Siente emociones negativas tale como la ira, la frustración o hostilidad y consigue controlarlas. Solamente domina sus emociones pero no actúa para mejorar las cosas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.
2	Responde manteniendo la calma	Aunque siente emociones fuertes como enfado, frustración o estrés elevado, las controla y sigue hablando o actuando con calma. Ignora las acciones que pretenden provocar su enfado.
3	Controla el estrés sostenido con efectividad	Evita manifestaciones emocionales fuertes. Responde constructivamente a pesar del estrés. Utiliza técnicas o plantifica actividades para controlar el estrés y las emociones.

COMPETENCIA:		INTEGRIDAD No. 05
Es ser honesto y ético en el desempeño profesional. Incluye Actos que se orienten hacia la rectitud, como sinónimo de verdad y bien; la solidaridad y el ejercicio de valores éticos. Conciencia de responsabilidad, en el desempeño de los servidores del I. Municipalidad.		
GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS OBSERVABLES
0	Es neutro	Es indiferente. Su comportamiento no manifiesta valores personales ni organizacionales.
1	Es honesto en situaciones de trabajo	Reconoce sus propias discrepancias entre el valor expresado y su conducta. Demuestra honestidad al reportar una situación.
2	Su conducta es consistente con sus valores.	Su propia conducta es consistente con los valores expresados. Es honesto ante sus colaboradores. Es justo y respetuoso en su trato con los demás.
3	Es honesto ante los demás.	Da consejos genuinos. Habla de sus opiniones y creencias pero muestra respeto y escucha a otros con quienes no está de acuerdo. Actúa profesionalmente ante sus empleados, clientes y colegas. Mantiene la confidencialidad cuando es necesario.
4	Demuestra altos estándares de profesionalismo	Ejerce y trasmite valores organizacionales en sus relaciones internas y externas. Se hace responsable de sus decisiones. Tiene en su entorno la imagen de ser un profesional confiable.
5	Demanda honestidad en los demás.	Exige de sus compañeros un comportamiento profesional ético. Mantiene una imagen de ser profesional ético. Demuestra un fuerte compromiso de sus valores éticos. Crea un clima de equidad y justicia.

COMPETENCIA: IDENTIFICACION CON LA MUNICIPALIDAD No. 06

Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos institucionales.
 Supone actuar para el cumplimiento de los objetivos institucionales o satisfacer las necesidades y expectativas organizacionales.
 Actúa alineado a la misión de la Entidad sobre sus intereses personales.

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS OBSERVABLES
0	No se identifica	Su desempeño tiene objetivos netamente personales
1	Trabaja para adaptarse a la institución	Respeto las normas, políticas y los procedimientos establecidos por la Entidad. Cumple con los compromisos y obligaciones.
2	Es leal con la Institución.	Se preocupa por la imagen de la Institución y afectivamente está ligado a ella. Respeto y acepta lo que para la Institución es importante. Realiza esfuerzos adicionales voluntariamente para cumplir con lo que se espera de él.
3	Apoya a la Institución.	Se siente comprometido y actúa públicamente a favor de la misión y objetivos institucionales, por ello toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la Entidad. Coopera con los demás en el logro de los objetivos organizativos. Amplia el marco de responsabilidad habitual en beneficio de la Institución.
4	Realiza concesiones profesionales o personales a favor de la Institución	Apoya las decisiones que apoyan a la Entidad aún en contra de las de su Unidad.
5	Prioriza las metas organizacionales.	Antepone las necesidades institucionales a sus propias necesidades.
6	La organización es lo primero.	Optimiza recursos y reduce costos. Trabaja horas extras cuando sus responsabilidades así lo requieran.

COMPETENCIAS DE LOGRO

COMPETENCIA: PENSAMIENTO ANALITICO No. 07		
Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas identificando sus implicaciones y meditando sobre ellas de forma lógica y sistemática Realiza comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establece prioridades de una forma racional. Incluye entender las relaciones causa-efecto de los hechos, comparando datos y tendencias.		
GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS OBSERVABLES
0	No aplicable	Responde automáticamente a las necesidades o requerimientos, sin ningún tipo de análisis.
1	Analiza los problemas	Enlista los problemas o situaciones atribuyéndoles valoración concreta. Elabora una secuencia lógica para resolver los problemas Analiza problemas en una simple lista de tareas o actividades.
2	Identifica relaciones básicas	Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas Identifica los pro y contra de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.
3	Identifica relaciones múltiples	Desglosa un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos
4	Realiza planes o análisis complejos	Elabora planes y establece etapas de operación Utiliza diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesar el valor de cada una de ellas. Realiza relaciones causales en cadena.
5	Plantea propuestas de desarrollo y atención de las necesidades colectivas	Investiga los indicadores de desarrollo y el impacto de la gestión institucional. Identifica modelos de desarrollo de otras organizaciones que están mejorando la calidad de vida de la colectividad. Formula planes, programas y proyectos tendientes a lograr desarrollo físico, económico, social y ambiental de la colectividad.

COMPETENCIA: 08		PENSAMIENTO CONCEPTUAL No.
Habilidad para identificar situaciones, pautas o relaciones que no son obvias y para identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.		
GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS OBSERVABLES
0	Tiene dificultad en integrar conceptos.	No alcanza a entender las situaciones laborales. Muestra dudas en la integración de conocimientos para entender problemas.
1	Utiliza reglas básicas	Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas. Reconoce cuando una situación presente es igual a una situación pasada.
2	Reconoce modelos o pautas	Identifica pautas tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
3	Utiliza conceptos complejos	Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos. Evidencia un patrón de reconocimiento más sofisticado.
4	Clarifica datos o situaciones complejas	Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos de forma clara y útil. Redefine en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes.
5	Crea nuevos conceptos	Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos no aprendidos en la formación o experiencia previa y que no resultan obvios para los demás. Está convencido de que el concepto es nuevo y tener evidencia de ello.
6	Fomenta análisis de problemas de la dinámica social	Detecta el impacto de la acción de la organización en el comportamiento social y propone niveles de análisis en la búsqueda de soluciones alternativas. Crea reuniones para analizar situaciones de carácter social y logra consensos de corresponsabilidad en las soluciones.

COMPETENCIA: BUSQUEDA DE INFORMACION No. 09		
Inquietud y curiosidad permanente para conocer más sobre cosas, hechos o personas. Búsqueda de información más allá de lo que rutinariamente conoce.		
GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS OBSERVABLES
0	Trabajo rutinario.	No le interesa mejorar su trabajo mediante la búsqueda de información.
1	Pregunta	Hace preguntas a las personas que se supone conocen la situación. Utiliza la información que tiene al momento o consulta fuentes de información disponibles.
2	Indaga personalmente	Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría. Busca a las personas más cercanas al problema para que estén presentes y pregunta sobre el problema o la situación.
3	Profundiza el tema	Hace preguntas para ahondar las causas de una situación, problema u oportunidad, considerando no solamente lo evidente. Consulta a personas que no estén involucradas en la situación para conocer sus perspectivas sobre el hecho.
4	Investiga	Obtiene información luego de un trabajo sistemático de investigación de todas las posibles fuentes. Obtiene información consultada revistas, periódicos, bases de datos, estudios, etc.
5	Usa sistema de información propios.	Establece sistema o prácticas habituales propias para obtener información.
6	Promueve el uso habitual de sistemas de información propios.	Incide en sus compañeros o colaboradores para que establezcan sistemas o prácticas habituales para obtener información que permite un trabajo altamente profesional.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA: No.10		PLANIFICACIÓN
Capacidad de establecer o conducir un proyecto de trabajo, controlando el cumplimiento presupuestado y los tiempos. Implica determinar prioridades, tiempos y recursos de manera efectiva.		
GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS OBSERVABLES
0	No se requiere Obtiene logros parciales	Esta competencia no es necesaria para el puesto Logra los objetivos fuera de tiempo. No establece prioridades adecuadamente.
1	Completa su propio trabajo y está atento a las necesidades de sus colaboradores.	Se focaliza sólo en la tarea que está ejecutando. Colabora con su equipo de trabajo cuando es requerido y su tiempo lo permite.
2	Coordina su propio trabajo con el de los demás para maximizar la eficiencia.	Recopila y analiza información relevante para planificar acciones específicas. Planea lo “importante” y el tiempo demandado para realizarlo. Se anticipa a los obstáculos de manera real cuando planifica. Trabaja con sus colegas y colaboradores para cumplir los objetivos.
3	Planifica su propio trabajo y el trabajo de la unidad	Organizar los flujos de trabajo de la unidad o equipo asegurando calidad, precisión y tiempo apropiado para generar productos. Establece objetivos estándar y desarrolla metas que pueden ser medidas correctamente. Se mantiene alerta a las interrelaciones entre las distintas actividades de un área o proyecto, planificando la asignación de las tareas y la distribución de los recursos adecuadamente.
4	Desarrolla estrategias de corto y mediano plazo para su organización	Desarrolla y maneja estrategias de corto y mediano plazo para el éxito de la organización. Puede operativizar las estrategias en acciones ejecutables. Identifica los factores críticos de éxito y determina las instancias para el logro de los mismos
5	Desarrolla estrategias a largo plazo.	Desarrolla estrategias de largo plazo para la organización. Anticipa tendencias claves y sus oportunidades para posicionar a su organización de manera apropiada.

		Se anticipa a las necesidades de reclutamiento y desarrollo de personal. Toma decisiones adecuadas sobre cómo posicionar a la organización para que ésta tome ventaja de las oportunidades en el futuro.
--	--	--

COMPETENCIA: ORIENTACION AL LOGRO O RESULTADOS No. 11		
Esfuerzo tendiente al logro de estándares de excelencia en el trabajo. Los estándares pueden ser: el propio desempeño individual en el pasado (esfuerzo por superarlo), un objetivo mensurable (orientación a resultados), el desempeño de los demás (competitividad), el establecimiento de metas desafiantes o el logro de aquello que nadie antes consiguió (innovación).		
GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS OBSERVABLES
0	Cumplimiento mínimo	Sólo hace lo que se le pide
1	Hace bien el trabajo	Intenta realizar el trabajo correctamente. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo aunque no realice mejoras concretas. Trabaja por alcanzar los objetivos establecidos por la dirección.
2	Crea sus propios estándares de excelencia	Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares. Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la Entidad.
3	Mejora el rendimiento, es proactivo.	Genera o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento pero sin establecer una meta específica Puede realizar algo novedoso o diferente en su rol para mejorar el rendimiento. Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso.
4	Establece metas desafiantes	Establece y actúa para alcanzar metas difíciles pero no imposibles o idealistas.
5	Asume riesgos calculados	Toma decisiones y establece prioridades y objetivos midiendo recursos utilizados y resultados obtenidos”. Mide continuamente el beneficio potencial, la rentabilidad y el costo-beneficio de su desempeño. Dedica tiempo para asignar recursos a la mejora de los resultados. Analiza los resultados de su área, equipo o proyectos implementados.
6	Es persistente en la relación a los esfuerzos para alcanzar las metas	Involucra a equipos de trabajo a plantearse metas que van más allá del rendimiento promedio. Cumple con excelencia las metas propuestas y mejora ostensiblemente la gestión. Alcanza exitosamente los emprendimientos organizacionales.

COMPETENCIA: No.12		ORIENTACION AL CLIENTE
Deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos.		
GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS OBSERVABLES
0	Presta servicio mínimo.	Responde inmediatamente pero sin intentar comprender las necesidades o problemas del cliente.
1	Seguimiento	Responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente plantea. Mantiene a sus clientes informados permanentemente sobre el avance de los programas y proyectos ejecutados.
2	Mantiene una comunicación fluida.	Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información útil. Da el servicio al cliente, en forma cordial
3	Compromiso personal.	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente de resolverlo. Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas.
4	Disponibilidad por el cliente abordando las necesidades de fondo	Genera más de lo que el cliente normalmente espera. Conoce las necesidades que expone el cliente y busca información sobre sus reales necesidades, reconociendo más allá de las inicialmente expresadas. Adapta su gestión a las necesidades del cliente.
5	Planifica una perspectiva de largo plazo.	Direcciona los problemas del cliente en un período de largo plazo.
6	Actúa como un consejero de confianza.	Construye una opinión independiente sobre las necesidades del cliente, sus problemas y las oportunidades de implantar soluciones.
7	Incluye al cliente a la gestión organizacional	Propicia encuentros con el cliente a fin de conocer sus necesidades. Valora al cliente como el eje central de su gestión. Incorpora al cliente en la toma decisiones de carácter físico y social.

COMPETENCIA: No.13		COMPRESION INTERPERSONAL
Habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Incluye entender a los demás y medir la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los demás e incluir la sensibilidad intercultural.		
GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS OBSERVABLES
0	No le preocupa los sentimientos de los demás.	Es inflexible al juzgar el comportamiento de los demás. Considera que sólo sus sentimientos son importantes.
1	Entiende los sentimientos de los demás.	Capta los sentimientos de una persona en un momento dado pero no su razón explícita.
2	Entiende los sentimientos y su razón.	Entiende los sentimientos de los demás y su razón explícita.
3	Entiende los porqués	Entiende el sentido o el porqué los demás actúan en un momento dado de una determinada manera, aunque no le expliquen o lo hagan de una manera imprecisa o incompleta.
4	Comprende las razones de fondo.	Entiende los problemas de fondo de los demás. Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de las personas. Da una visión completa de los puntos fuertes o débiles de los demás.

COMPETENCIA: COMPRENSION DE LA ORGANIZACIÓN No. 14		
Capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder de la entidad. Capacidad de identificar los actores responsables de la toma de decisiones y los actores que influyen sobre éstos. Capacidad para prever nuevos acontecimientos o situaciones que afectarán a las personas y procesos de la institución.		
GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS OBSERVABLES
0	No es parte de la organización	Ignora la capacidad política, técnica y administrativa de la Entidad.
1	Comprensión de la estructura formal e informal	Identifica y utiliza la estructura formal de la entidad, la cadena de mando, las normas y procedimientos establecidos Comprende o utiliza las estructuras informales y aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debiera
2	Comprende el clima y la cultura	Identifica las limitaciones organizativas, es decir lo que no se puede hacer en el desempeño del cargo. Identifica y utiliza las pautas culturales y el lenguaje con el que obtendrá una mejor respuesta.
3	Entendimiento de las relaciones de influencia dentro de la entidad.	Comprende, describe o utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización (alianzas y rivalidades) con un sentido claro de los que es influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.
4	Comprensión de fondo de la empresa	Comprende y aborda las razones que motivan determinados comportamientos organizativos o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder no obvias que afectan al I. MUNICIPALIDAD.
5	Cultura organizacional	Crea situaciones que motiven comportamientos organizativos de compromiso, pertinencia, responsabilidad y ética, en el personal a su cargo, a fin de que el desempeño .sea efectivo.

COMPETENCIA: PREOCUPACION POR EL ORDEN Y LA CALIDAD No. 15		
Preocupación continúa por reducir la incertidumbre del medio que rodea a la Entidad. Incluye. Revisión del trabajo e información e instancia en la determinación de roles y responsabilidades de los servidores del I. MUNICIPALIDAD. Asegurarse de que no existan errores en el desempeño o en la información.		
GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
0	Es rutinario.	Cumple medianamente sus labores. Su tiempo lo utiliza para distraer el trabajo de otros compañeros.
1	Muestra preocupación por el orden y la calidad.	Se esfuerza por conseguir claridad. Desea que el espacio de trabajo, los roles y responsabilidades estén debidamente definidos.
2	Comprueba su propio trabajo	Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo para asegurarse de que no existan errores.
3	Realiza un seguimiento al trabajo	Procura que su trabajo sea de calidad siguiendo los procedimientos establecidos. Lleva un registro diario de las actividades que realiza.
4	Realiza seguimiento de datos o proyectos.	Vigila el proceso de un proyecto respecto a su programación. Realiza seguimiento de la información. Busca información para mantener el orden.
5	Influye para lograr orden y calidad.	Verifica que los productos de los compañeros no tengan errores. Promueve con su ejemplo un ambiente ordenado.

COMPETENCIA: 16		IMPACTO E INFLUENCIA No.
Deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo. Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan en alcanzar un desarrollo personal.		
GRA- DO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
0	No le interesa influir en los demás	No logra trabajar en grupo.
1	Demuestra la intención aunque no actúe	Intenta producir un impacto determinado sobre los demás. Muestra preocupación por la reputación, el estatus, la apariencia, pero no lleva ninguna acción concreta.
2	Utiliza una única acción para persuadir	Utiliza directamente la persuasión en una discusión o presentación sin llegar a adaptar los argumentos al nivel a los intereses de su interlocutor.
3	Utilice varias acciones para persuadir.	Elabora varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión .sin tomar en consideración el nivel o los intereses de su interlocutor. Prepara cuidadosamente los datos para presentar dos o más argumentos en una discusión siempre con un criterio personal.
4	Calcula el impacto de las palabras o acciones	Adapta la presentación o discusión para atraer el interés de los demás. Piensa de antemano el efecto que una acción producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.
5	Utiliza influencias directas.	Utiliza cadenas de influencias directas: con A se obtiene B, B nos llevará a C. Realiza acciones sucesivas para influir en los demás, adaptado cada acción al interlocutor implicado. Utiliza expertos u otras personas para influir.
6	Utiliza estrategias de influencias complejas	Fomenta coaliciones para influir en los demás. Consigue apoyo, da o retiene información para crear determinados efectos. Utiliza habilidades u técnicas complejas de conducción de grupos para dirigir e influir en grupos.

COMPETENCIA: DESARROLLO DE INTERRELACIONES No.17		
Capacidad para establecer vínculos de manera efectiva con diferentes personas o grupos, buscando obtener logros trascendentales Mantener un adecuado nivel de dialogo dentro del ambiente de trabajo		
GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
0	No aplicable. Evita contactos	Evita interacciones sociales.
1	Utiliza sus contactos para conseguir objetivos.	Capacidad de entender lo que quieren transmitir las personas que le rodean.
2	Entabla frecuentemente relaciones informales	Entabla relaciones con un amplio círculo de compañeros y conocidos. Puede establecer relaciones amistosas con asociados, clientes u organizaciones
3	Fomenta contactos sociales útiles	Toma iniciativa para mejorar y fortalecer las relaciones personales con colegas y clientes fuera del ámbito de la organización, con finalidad profesional. Reconocer que un amigo le proporcionó información o un contacto que le fue de utilidad.
4	Habilidad para negociar	Establece negociaciones complejas y busca soluciones teniendo en cuenta el logro de objetivos organizacionales y la cultura de la organización Crea condiciones para desarrollar la filosofía de ganar.
5	Hace sólidas amistades	Establece sólidas y duraderas amistades logrando apoyo en la consecución de objetivos personales.
6	Asertividad en el comportamiento	Es proactivo ante situaciones adversas. Mantiene un comportamiento adecuado en el desempeño laboral. Es reconocido por sus compañeros como un ente motivador y conciliador. Influye positivamente en el equipo de trabajo con el que trabaja.

COMPETENCIAS DE GESTION DEL EQUIPO

COMPETENCIA: DESARROLLO DE PERSONAS No.18		
Capacidad para ayudar a que las personas se desarrollen intelectual y moralmente. Es un desarrollo constante para potencializar el crecimiento de los demás en base a un adecuado análisis de sus necesidades y de la organización.		
GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
0	No hace esfuerzo para el desarrollo de los otros	Focalizado en hacer bien su propio trabajo para dar ejemplo, más que en las necesidades de los otros.
1	Expresa expectativas positivas de los otros	Cree que los otros quieren y pueden aprender Realiza comentarios positivos en cuanto al potencial de los otros.
2	Da indicaciones oportunas	Explica cómo hacer la tarea, da sugerencias útiles.
3	Brinda asistencia	Da explicaciones y ofrece ayuda. Da soporte práctico o asistencia para hacer su trabajo más fácil (recursos adicionales o información)
4	Alienta y da retroalimentación del desempeño.	Expresa expectativas positivas por el desarrollo futuro o da sugerencias individualizadas para que mejoren
5	Promueve la capacitación	Hace una asignación adecuada de las tareas, el entrenamiento formal u otras experiencias con el propósito de promover el desarrollo y aprendizaje de las personas. Estimula a que resuelvan los problemas por sí solos.
6	Promueve el desarrollo	Identifica necesidades de entrenamiento o desarrollo o establecer acciones para satisfacerlos. Da autonomía para la realización de la tarea, con la finalidad de estimular el desarrollo.

**COMPETENCIA:
No.19**

DIRECCION DE PERSONAS

Intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere.

Incluye el decir a los demás lo que tienen que hacer.

El estilo varía según lo requieran las circunstancias o las personas, desde firme y directivo hasta exigente o incluso amenazante.

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS OBSERVABLES
0	No tiene capacidad de dirección	Es permisible en los roles y responsabilidades de su colaboradores. No direcciona adecuadamente el cumplimiento de tareas o proyectos.
1	Da instrucciones	Da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicarle tiempo a asuntos de mayor consideración.
2	Establece límites	Puede manejar situaciones para limitar las opciones de los demás o forzarles a que proporcionen los recursos deseados. Delimita el ámbito de responsabilidad de sus colaboradores estableciendo límites a su comportamiento o denegando peticiones no razonables.
3	Exige alto rendimiento	Establece unilateralmente estándares y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad o recursos. Insiste en que se cumplan sus demandas.
4	Lleva un seguimiento del rendimiento exigido	Establece unilateralmente estándares, haciendo un seguimiento de los mismos y contrastando con cada persona individualmente la consecución de esos estándares.
5	Retroalimenta los niveles de rendimiento alcanzados.	Compara públicamente los objetivos individuales alcanzados con los establecidos.
6	Responsabiliza a las personas de su rendimiento	Compara sistemáticamente el rendimiento o los objetivos individuales con los estándares establecidos. Establece consecuencias y confronta abiertamente a los demás para tratar los problemas de rendimiento que estos plantean.

COMPETENCIA:		LIDERAZGO No. 20
Capacidad para alinear su conducta y la de otras personas hacia la visión de la organización. Liderazgo supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás.		
GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS OBSERVABLES
0	No aplicable	El trabajo no requiere de liderazgo.
1	Lidera bien las reuniones	Establece el orden del día y los objetivos de las reuniones, controla el tiempo, modera las intervenciones .y motiva el trabajo. Organiza el equipo la toma de acciones para mantener la unión. Integra grupos de trabajo basado en el respeto mutuo.
2	Mantiene a las personas informadas y cuida del grupo.	Es un ejemplo permanente y consistente de la organización, transmitiendo a través de sus acciones la cultura misión y visión de la institución. Comunica a los actores de los resultados obtenidos y efectos no previstos. Comparte el conocimiento más allá de las fronteras de la entidad. Protege al grupo y defiende su reputación. Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas, obteniendo recursos, el personal o información, que se necesite.
3	Promueve la eficacia del equipo	Es asertivo y busca el equilibrio. Resuelve los problemas con estrategias retro alimentadoras estimulando el cambio. Mantiene permanentemente el impulso de aprender, evolucionar y perfeccionarse. Brinda autonomía a su equipo para lograr mejores decisiones.
4	Comunica una visión de futuro convincente.	Se asegura de que los demás participan de sus objetivos, misión, clima, políticas...Actúa como modelo a seguir por los demás. Tiene carisma genuino, comunica la visión de la organización generando, entusiasmo y compromiso.
5	Incide positivamente en su equipo de trabajo	Acepta las diferencias individuales y las potencia en la búsqueda de un desarrollo de excelencia. Logra motivación y compromiso en el desempeño de su equipo de trabajo.

COMPETENCIA:		TRABAJO EN EQUIPO No.21
Capacidad de trabajar y cooperar con los demás para conseguir metas comunes, como opuesto a hacerlo de manera individual o competitivamente.		
GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
0	Neutral o no se aplica.	Neutral, pasivo, no participa o no es miembro de ningún grupo.
1	Coopera	Es parte de un equipo trabajando en conjunto y no aisladamente. Apoya las decisiones del grupo y realiza la parte del trabajo que le corresponde. Comparte con ellos toda la información importante o útil de la entidad.
2	Expresa expectativas positivas del equipo	Habla bien de los demás miembros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades y aportaciones. Demuestra respeto por el trabajo y valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás. Mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
2	Solicita participación activa a los miembros del equipo.	Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes. Anima la cooperación entre distintas áreas o departamentos.
4	Desarrolla el espíritu de equipo.	Anima y motiva a los demás. Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que han trabajado bien. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo con buen clima y espíritu de cooperación Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros.
5	Tiene cultura de trabajo en equipo.	Promueve que la gestión logre consensos. Busca la participación de todos los actores organizacionales. Incide permanentemente en un trabajo en equipo.

	MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS		Pag.
	PUESTO: PROCURADOR SÍNDICO	NIVEL:	COD:
REPORTA A: Alcalde SUPERVISA A: Personal del Área			
MISIÓN Proporcionar asesoría de carácter jurídico para orientar las decisiones y acciones relativas a la misión institucional; absolver consultas, emitir informes y dictámenes, elaborar documentación sobre aspectos vinculados al derecho en general y en particular con la legislación seccional, contractual, laboral, administrativa y procesal; y, ejercer el patrocinio de la entidad. La misión lo ejercerá el Procurador Síndico.			
<u>ACTIVIDADES</u> • Ejercer la representación legal de la entidad, conjuntamente con el Alcalde; • Prestar asesoría jurídica en materia administrativa, contractual y laboral; • Elaborar proyectos de ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y manuales; • Emitir criterios e informes jurídicos sobre temas consultados. • Elaborar informes, contratos y convenios dentro del marco legal vigente sobre la materia; • Revisar y elaborar informes sobre los documentos precontractuales, que facilitan la gestión municipal; • Integrar comités de contratación de acuerdo a lo previsto en las normas legales vigentes de la materia. • Asumir el patrocinio de la Institución en litigios, acciones o actuaciones en calidad de actor o demandado; • Llevar los procesos judiciales de cualquier naturaleza propuestos o levantados en contra de la Entidad; • Controlar mediante el registro semanal el estado legal de los juicios y amparos constitucionales levantados en contra de la I. Municipalidad; • Supervisar el proceso jurídico de la acción coactiva; y, • Elaborar un informe mensual para conocimiento del Alcalde.			
INTERFAZ • Con Alcalde a través de asesoramiento de orden jurídico • Con los directores departamentales para orientar el cumplimiento del Ordenamiento jurídico • Con los organismos de control • Con organismos de cooperación • Con la ciudadanía			
COMPETENCIAS	NIVEL	COMPETENCIAS	N I V E L

1. Flexibilidad	6	11. Orientación al logro	6
2. Autoconfianza	6	12. Orientación al cliente	7
3. Iniciativa	6	13. Comprensión interpersonal	4
4. Autocontrol	3	14. Comprensión de la Organización	5
5. Integridad	6	15. Preocupación por el orden y la calidad	5
6. Identificación con la Entidad	6	16. Impacto e influencia	6
7. Pensamiento analítico	5	17. Desarrollo de interrelaciones	6
8. Pensamiento conceptual	6	18. Desarrollo de personas	6
9. Búsqueda de información	6	19. Dirección de personas	5
10. Planificación	5	20. Liderazgo	5
		21. Trabajo en equipo	
REQUISITOS Áreas de especialización académica. Título profesional de tercer o cuarto nivel en Jurisprudencia Habilidades y conocimientos: Para el desempeño del puesto se requiere, capacidad de alta dirección, capacidad analítica, condición física, creatividad, dinamismo, relaciones humanas, facilidad de palabra, honradez, iniciativa. Conocimientos de inglés. Requisitos legales. No estar comprendidos en los impedimentos legales para ejercer cargo público.			
PRODUCTOS n) Criterios jurídicos en materia administrativa, contractual y laboral. o) Proyectos de ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y manuales. p) Informes jurídicos sobre contratos y convenios. q) Informes sobre los documentos precontractuales, que facilitan la gestión municipal; r) Actas de los comités de contratación en los participa como Secretario. s) Informes sobre el patrocinio de la Institución en litigios, acciones o actuaciones en calidad de actor o demandado.			

	MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS		Pag.
	PUESTO: SECRETARIO GENERAL	NIVEL:	CODIGO:
REPORTA A: Alcalde SUPERVISA A: Servidores de la Unidad			
MISIÓN Asistir al estamento legislativo y ejecutivo de la entidad; certificar los actos administrativos y normativos expedidos por la institución; custodiar y salvaguardar la documentación interna y externa; y, prestar atención eficiente, eficaz y oportuna a clientes internos y externos de la Entidad.			
<u>ACTIVIDADES</u> • Elabora por disposición del Alcalde el orden del día de las sesiones del Concejo y citar a sus miembros; • Actúa como Secretario en las sesiones del Concejo y de las comisiones de ser el caso; • Elabora las actas correspondientes a dichas sesiones, y comunicar a todos los estamentos las resoluciones tomadas; • Da fe de los actos de Concejo; • Notifica con las convocatorias a sesión, y con las decisiones del Concejo a la persona natural o jurídica que corresponda; • Suscribe con el Vicepresidente del Concejo las ordenanzas aprobadas por el Concejo, y remitir al Alcalde para su sanción; • Administra el ingreso y despacho de correspondencia de la entidad; • Administra el sistema de recepción, registro, despacho y archivo de los documentos de la Entidad; • Prestar servicio de información al cliente externo sobre la situación de su trámite; • Elabora y certifica cuando le corresponda las comunicaciones oficiales de la Institución que se deriven de las decisiones y resoluciones emitidas por las autoridades competentes; • Administra los archivos especializados de la Secretaria, así como suministra un adecuado servicio de consulta de la información documentada que genera y recibe la Institución; • Actualiza los registros de ingreso y despacho de todos los documentos oficiales; y, • Administra el inventario de documentos, archivo activo e inactivo y procede a su eliminación según los instructivos vigentes.			
INTERFAZ Con Alcalde para convocar a las reuniones de Directorio. Con el Concejo para convocar sesiones ordinarias, extraordinarios o sesiones de trabajo y dar fé de las actuaciones de éste.			

Con directores y jefes departamentales para informarse sobre los trámites que atiende la I. Municipalidad. Con los clientes para conocer estado de los trámites.			
COMPETENCIAS	NIVEL	COMPETENCIAS	NIVEL
1.Flexibilidad	5	11. Orientación al logro	5 6 3 4 4 5 5 5 5 4 4
2.Autoconfianza	5	12. Orientación al cliente	
3.Iniciativa	5	13. Comprensión interpersonal	
4.Autocontrol	3	14. Comprensión de la Organización	
5.Integridad	5	15. Preocupación por el orden y la calidad	
6.Identificación con la Entidad	5	16. Impacto e influencia	
7.Pensamiento analítico	4	17. Desarrollo de interrelaciones	
8.Pensamiento conceptual	5	18. Desarrollo de personas	
9.Búsqueda de información	5	19. Dirección de personas	
10.Planificación	4	20. Liderazgo	
		21. Trabajo en equipo	4
REQUISITOS ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN ACADÉMICA. TÍTULO PROFESIONAL DE TERCER NIVEL DE DR. EN JURISPRUDENCIA O ABOGADO. EXPERTICIA EN PUESTO DE IGUAL NIVEL Habilidades y conocimientos: Para el desempeño del puesto se requiere, capacidad de dirección, capacidad analítica, condición física, creatividad, relaciones humanas, alto nivel de comunicación, honradez, iniciativa. Conocimientos de inglés. Requisitos legales. No estar comprendidos en los impedimentos legales para ejercer cargo público.			
PRODUCTOS • Convocatoria Sesiones de Concejo • Actas de Concejo o Comisiones • Ordenanzas sancionadas • Resoluciones del Concejo legalizadas • Certificaciones al cliente interno y externo • Archivo actualizado cronológicamente • Archivo y registro actualizado de despacho, seguimiento y control de comunicaciones			

- Inventario de archivo activo
- Inventario archivo inactivo
- Base de datos de todos los archivos de Secretaría General digitalizada y actualizada

	MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS		Pag.
	PUESTO:DIRECTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	NIVEL:	CODIGO:
REPORTA A: Alcalde SUPERVISA A: Responsables de las áreas de: Organización y Métodos, Recursos Humanos, Administrativo, Informática, Comunicación Social y Coordinación Quito			
MISIÓN Administrar los recursos humanos, materiales, informáticos y comunicacionales de manera eficiente y oportuna a través de la formulación e implantación de políticas, estrategias y estructuras organizacionales formuladas en manuales, reglamentos, instructivos y demás normativa, que satisfagan los requerimientos de clientes internos y externos, procurando la excelencia en el servicio y coadyuvando a la consecución de los objetivos institucionales.			
<u>ACTIVIDADES</u> • Dirige la elaboración del plan operativo del Área. • Verifica implementación de la estructura orgánica de la I. Municipalidad y recomienda las modificaciones que requiere el desarrollo institucional Planifica y dirige a nivel nacional, la administración de los recursos humanos, capacitación, prestaciones sociales y servicios al personal; • Planifica los eventos de capacitación del recurso humano y controlar su ejecución; • Administra las relaciones laborales de conformidad con las políticas formuladas por el Concejo; • Administra los sistemas de seguridad; • Controla y evalúa el cumplimiento de la normatividad establecida para la administración de los recursos humanos, materiales y servicios; • Planifica y evalúa la administración de los recursos materiales y de los servicios generales. • Propone políticas relacionadas con la administración de las áreas de su competencia; • Autoriza los gastos de conformidad a la normativa vigente; • Planifica, programar y supervisar la adquisición de bienes; construcción, ampliaciones, remodelaciones o adecuación de edificios y locales de la I. Municipalidad.; • Participa en las Comisiones y Comités en las que de acuerdo a la Ley o por disposición expresa del Alcalde.			
INTERFAZ			

• Con el Alcalde para establecer políticas de dotación de bienes y servicios • Con Directores para conocer sus necesidades de bienes y servicios y coordinar su atención • Con los proveedores para canalizar la atención de necesidades de bienes y servicios.			
COMPETENCIAS	NIVEL	COMPETENCIAS	NIVEL
1. Flexibilidad	5	11. Orientación al logro	5
2. Autoconfianza	5	12. Orientación al cliente	6
3. Iniciativa	5	13. Comprensión interpersonal	3
4. Autocontrol	3	14. Comprensión de la Organización	4
5. Integridad	5	15. Preocupación por el orden y la calidad	4
6. Identificación con la Entidad	4	16. Impacto e influencia	5
7. Pensamiento analítico	5	17. Desarrollo de interrelaciones	5
8. Pensamiento conceptual	5	18. Desarrollo de personas	5
9. Búsqueda de información	4	19. Dirección de personas	5
10. Planificación		20. Liderazgo	5
		21. Trabajo en equipo	4
			4
REQUISITOS ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN ACADÉMICA. TÍTULO PROFESIONAL DE TERCER NIVEL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL. . EXPERTICIA EN LA DIRECCIÓN DE UNIDADES SIMILARES. Habilidades y conocimientos: Para el desempeño del puesto se requiere, capacidad de dirección, capacidad analítica, condición física, creatividad, relaciones humanas, alto nivel de comunicación, honradez, iniciativa. Conocimientos de inglés. Requisitos legales. No estar comprendidos en los impedimentos legales para ejercer cargo público.			
MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS			Pag.
PUESTO: DIRECTOR FINANCIERO	NIVEL:	CODIGO:	

REPORTA A: Alcalde			
SUPERVISA A: Personal del Área			
MISIÓN Administrar y planificar de manera eficiente los recursos financieros de la Institución, a fin de garantizar su normal funcionamiento.			
<u>ACTIVIDADES</u> • Recomienda políticas, estrategias, normas y procedimientos para el adecuado manejo y control de los recursos financieros; • Programa la utilización oportuna de los recursos financieros; • Ejecuta las políticas de generación y administración de recursos financieros y de su control, para el cumplimiento de los objetivos institucionales; • Administra el sistema de tasas e impuestos de conformidad con las ordenanzas aprobadas por el I. Concejo; • Aplica procedimientos para mantener liquidez en niveles adecuados; • Presenta propuestas de fuentes alternativas de financiamiento de corto, mediano y largo plazo para la ejecución del Plan Operativo Anual; • Participa en la negociación de préstamos con organismos financieros nacionales e internacionales, en coordinación con la Alcaldía; • Administra los recursos financiados con recursos externos, internos, de acuerdo a las normas establecidas en los contratos, convenios e instructivos; • Programa las fuentes de fondos y pago de obligaciones de capital e intereses a incluirse en el presupuesto de la Institución; • Formula procedimientos y mecanismos de control del movimiento contable y presupuestario; • Presenta los estados financieros de la Institución de manera oportuna, enmarcados dentro de las leyes y reglamentos que rigen la materia; • Coordina con la formulación del presupuesto; • Participa en las Comisiones y Comités en las que de acuerdo a la Ley o por disposición expresa al autoridad sea designado para integrarlas; • Recomienda los lineamientos de políticas generales y específicos tendientes a optimizar los recursos de la Institución; • Dirige la preparación de estudios sobre aspectos económicos y financieros de la entidad; • Analiza los indicadores de la economía del País y la información estadística de la gestión institucional; • Prepara informes que respalden la definición de políticas en el campo financiero; • Evalúa la ejecución del presupuesto de inversión y operación de la Institución;			
INTERFAZ • Con el Alcalde para establecer políticas de funcionamiento de la unidad. • Con directores para la formulación de la proforma presupuestaria			
COMPETENCIAS	NIVEL	COMPETENCIAS	NIV

			E L
1. Flexibilidad	6	11. Orientación al logro	6
2. Autoconfianza	6	12. Orientación al cliente	7
3. Iniciativa	6	13. Comprensión interpersonal	4
4. Autocontrol	3	14. Comprensión de la Organización	5
5. Integridad	6	15. Preocupación por el orden y la calidad	5
6. Identificación con la Entidad	6		6
7. Pensamiento analítico	5	16. Impacto e influencia	
8. Pensamiento conceptual	6	17. Desarrollo de interrelaciones	6
9. Búsqueda de información	6	18. Desarrollo de personas	6
10. Planificación	5	19. Dirección de personas	6
		20. Liderazgo	5
		21. Trabajo en equipo	5
REQUISITOS ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN ACADÉMICA. TÍTULO PROFESIONAL DE TERCER O CUARTO NIVEL EN ECONOMÍA, FINANZAS. EXPERTICIA EN LA DIRECCIÓN DE UNIDADES SIMILARES EN ENTIDADES FINANCIERAS.. Habilidades y conocimientos: Para el desempeño del puesto se requiere, capacidad de dirección, capacidad analítica, condición física, creatividad, relaciones humanas, alto nivel de comunicación, honradez, iniciativa. Conocimientos de inglés. Requisitos legales. No estar comprendidos en los impedimentos legales para ejercer cargo público.			
PRODUCTOS • Proforma presupuestaria, • Certificaciones presupuestarias; • Reformas presupuestarios, • Informe de liquidación de presupuesto, • Plan periódico de caja; Informe de control previo, • Registros contables; • Estados financieros; • Registro de libros bancos; • Conciliaciones bancarias; • Cédulas presupuestarias; • Roles de pago; • Inventario de bienes valorado; • Flujo de pago; • Cheques; • Comprobantes de pago;			

- Registros de transferencias;
- Declaración de IVA; y,
- Registros de recuperación del IVA.

	MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS		Pag.
	PUESTO DIRECTOR DE PLANIFICACION	NIVEL:	CODIGO:
REPORTA A: Alcalde SUPERVISA A: Personal del área			
MISIÓN Formular y mantener el Plan de Desarrollo Local y el Plan de Desarrollo Físico y Urbano, realizar el control urbano y coordinar interinstitucional la ejecución del desarrollo local. La misión la ejercerá el Director de Planificación.			
<u>ACTIVIDADES</u> • Elaborar y coordinar la ejecución de los Planes previstos en el Art. 146 de la codificación de la Ley Orgánica de Régimen Municipal para prever, dirigir, ordenar y estimular el desarrollo local en los ordenes social, económico, físico y urbanístico del cantón, con actores y organizaciones locales; • Formular los planes de desarrollo físico y urbanístico del cantón, de conformidad con lo previsto en el Título IV, del Art. 196 al 225 de la codificación de la Ley Orgánica de Régimen Municipal; • Diseñar y proyectar las obras públicas locales necesarias para el desarrollo cantonal y las que interesen al vecindario y las necesarias para el gobierno y administración municipal; • Solicitar al Concejo declare de utilidad pública o de interés social los bienes inmuebles que deben ser expropiados para la realización de los planes de desarrollo físico cantonal y planes reguladores de desarrollo urbano y de las obras y servicios municipales; • Emitir los informes, dictámenes y aprobaciones de planos de Urbanizaciones, propiedad horizontal, edificaciones de cualquier naturaleza, Subdivisiones, parcelaciones o lotizaciones en el área urbano o rural, reestructuras parcelarias, particiones judicial o extrajudicial de bienes inmuebles, etc. de acuerdo con la Ley y las Ordenanzas; • Proponer al Concejo la nomenclatura de avenidas, calles, caminos, plazas y paseos; • Proteger el paisaje, evitando el establecimiento de elementos que obste su belleza, y requerir el derrocamiento de cualesquiera de los elementos que atenten al paisaje del Cantón; • Inventariar las edificaciones que amenaza ruina y conminar su demolición por medio de la Comisaría de Construcciones; y,			
INTERFAZ • Con el Concejo para sugerir políticas de ordenamiento urbano. • Con el Alcalde para conocer las prioridades en la ejecución del Plan de Obras Públicas • Con Director de Obras públicas para remitir los estudios arquitectónicos previo a la elaboración del presupuesto de obra			

• Con el Director de Gestión Ambiental para conocer requerimientos de proyectos en el área • \Con la ciudadanía y actores sociales para la emisión de líneas de fábrica, inspecciones y control de construcciones.			
COMPETENCIAS	NIVEL	COMPETENCIAS	NIVEL
1. Flexibilidad	6	11. Orientación al logro	6
2. Autoconfianza	6	12. Orientación al cliente	7
3. Iniciativa	6	13. Comprensión interpersonal	4
4. Autocontrol	3	14. Comprensión de la Organización	5
5. Integridad	6	15. Preocupación por el orden y la calidad	5
6. Identificación con la Entidad	6	16. Impacto e influencia	6
7. Pensamiento analítico	5	17. Desarrollo de interrelaciones	6
8. Pensamiento conceptual	6	18. Desarrollo de personas	6
9. Búsqueda de información	6	19. Dirección de personas	6
10. Planificación	5	20. Liderazgo	5
		21. Trabajo en equipo	5
REQUISITOS ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN ACADÉMICA. TÍTULO PROFESIONAL DE TERCER O CUARTO NIVEL EN ARQUITECTURA. EXPERTICIA EN LA DIRECCIÓN DE UNIDADES SIMILARES. Habilidades y conocimientos: Para el desempeño del puesto se requiere, capacidad de dirección, capacidad analítica, condición física, creatividad, relaciones humanas, alto nivel de comunicación, honradez, iniciativa. Conocimientos de inglés. Requisitos legales. No estar comprendidos en los impedimentos legales para ejercer cargo público.			
PRODUCTOS • Plan de Desarrollo Local. • Plan de Desarrollo físico y urbanístico del cantón. • Plan de obras públicas locales necesarias para el desarrollo cantonal. • Informes para la declaración de utilidad pública de bienes inmuebles que deben ser expropiados para la realización de los planes de desarrollo. • Informes, dictámenes y aprobaciones de planos de Urbanizaciones, propiedad horizontal, edificaciones de cualquier naturaleza, Subdivisiones, parcelaciones			

o lotizaciones en el área urbano o rural, reestructuras parcelarias, particiones judicial o extrajudicial de bienes inmuebles, etc.

- Informes para la nomenclatura de avenidas, calles, caminos, plazas y paseos.
- Informes para el derrocamiento de cualquiera de los elementos que atenten al paisaje del Cantón.
- Inventario las edificaciones que amenaza ruina y conminar su demolición por medio de la Comisaría de Construcciones

	MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS		Pag.
	PUESTO:DIRECTOR DE AGUA POTABLE	NIVEL:	CODIGO:
REPORTA A: Alcalde SUPERVISA A: Personal del área			
MISIÓN Dotar los servicios de agua potable.			
<u>ACTIVIDADES</u> - Realizar investigaciones, análisis y catastros sobre fuentes de abastecimiento de agua para el consumo humano; - Formular los proyectos de dotación de este servicios; - Implementar la infraestructura necesaria a fin de que el servicio sea óptimo y mantenerlos; - Proponer normas y mantener en buen estado los Sistemas de Agua Potable; - Proponer normas para la instalación, suministro y uso del servicio; - Realizar los estudios técnicos para el establecimiento de las tarifas por consumo de Agua Potable.			
INTERFAZ - Con el Alcalde para informar sobre el sistema de agua potable - Con Director de Obras Públicas para coordinar la prestación del servicio			
COMPETENCIAS	NIVEL	COMPETENCIAS	NIVEL
1. Flexibilidad	6	22. Orientación al logro	6
2. Autoconfianza	6	23. Orientación al cliente	7
3. Iniciativa	6	24. Comprensión interpersonal	4
4. Autocontrol	3	25. Comprensión de la Organización	5
5. Integridad	6	26. Preocupación por el orden y la calidad	5
6. Identificación con la Entidad	6	27. Impacto e influencia	6
7. Pensamiento analítico	5	28. Desarrollo de interrelaciones	6
8. Pensamiento conceptual	6	29. Desarrollo de personas	6
9. Búsqueda de información	6	30. Dirección de personas	6
10. Planificación	5	31. Liderazgo	5
		32. Trabajo en equipo	5
REQUISITOS ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN ACADÉMICA. TÍTULO PROFESIONAL			

DE TERCER NIVEL EN INGENIERÍA CIVIL. EXPERTICIA SISTEMAS DE AGUA POTABLE

Habilidades y conocimientos: Para el desempeño del puesto se requiere, capacidad de dirección, capacidad analítica, condición física, creatividad, relaciones humanas, alto nivel de comunicación, honradez, iniciativa.

Conocimientos de inglés.

Requisitos legales. No estar comprendidos en los impedimentos legales para ejercer cargo público.

PRODUCTOS

- Catastro sobre fuentes de abastecimiento de agua para el consumo humano.
- Proyectos de dotación de este servicio.
- Informe sobre la implementación de infraestructura para un servicio sea óptimo.
- Proponer normas y mantener en buen estado los Sistemas de Agua Potable;
- Normas para la instalación, suministro y uso del servicio;
- Estudios técnicos para el establecimiento de las tarifas por consumo de Agua Potable.

	MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS		Pag.
	PUESTO:DIRECTOR DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS	NIVEL:	CODIGO:
REPORTA A: Alcalde SUPERVISA A: Personal del área			
MISIÓN Ejecutar las obras públicas locales proyectadas de acuerdo a los planes de desarrollo físico cantonal y de los planes reguladores de desarrollo urbano; las que interesen al vecindario y las necesarias para el gobierno municipal.			
<u>ACTIVIDADES</u> • Elaborar y programa el Plan de Obras de acuerdo con los requerimientos de los Planes de Desarrollo Cantonal, de Desarrollo Físico y Desarrollo Urbano; • Establecer criterios para determinar si la obra pública se debe realizar administración directa o contrato y remitir a la consideración del Concejo, para su aprobación; • Mantener un banco de datos de los costos de los diferentes ítems, que son componentes de la construcción; • Elaborar los diseños estructurales de las diferentes obras a ejecutarse; • Elaborar los presupuestos referenciales de la obra pública municipal; • Ejecutar la obra pública de acuerdo al Plan y a la Programación; • Realizar la apertura, conservación y mantenimiento de los caminos que no hayan sido declarados de carácter nacional, ubicados dentro de la jurisdicción cantonal y rectificar, ensanchar y mantener los caminos vecinales; • Dirigir, coordinar y controlar la realización de las obras que se ejecuten por administración directa; • Limpiar, mejorar y conservar los canales de riego; • Emitir los informes de afectación de los bienes inmuebles a ser declarados de utilidad pública o de interés social para la implementación de la obra municipal; • Administrar con criterio empresarial la fabrica de adoquines; y, • Administrar el equipo caminero.			
INTERFAZ • Con el Concejo para presentar la propuesta de Plan de Obras Públicas • Con el Alcalde para programa de ejecución del Plan de Obras Públicas • Con Director de Planificación para coordinar informes de estudios arquitectónicos • Con ciudadanía para atender requerimientos de obras, maquinaria o materiales			
COMPETENCIAS	NIVEL	COMPETENCIAS	NIVEL
1. Flexibilidad	6	33. Orientación al logro	6

2. Autoconfianza	6	34. Orientación al cliente	7
3. Iniciativa	6	35. Comprensión interpersonal	4
4. Autocontrol	3	36. Comprensión de la Organización	5
5. Integridad	6	37. Preocupación por el orden y la calidad	5
6. Identificación con la Entidad	5	38. Impacto e influencia	6
7. Pensamiento analítico	6	39. Desarrollo de interrelaciones	6
8. Pensamiento conceptual	6	40. Desarrollo de personas	6
9. Búsqueda de información	5	41. Dirección de personas	6
10. Planificación		42. Liderazgo	5
		43. Trabajo en equipo	

REQUISITOS

ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN ACADÉMICA. TÍTULO PROFESIONAL DE TERCER NIVEL EN INGENIERÍA CIVIL. EXPERTICIA EN LA DIRECCIÓN DE UNIDADES SIMILARES.

Habilidades y conocimientos: Para el desempeño del puesto se requiere, capacidad de dirección, capacidad analítica, condición física, creatividad, relaciones humanas, alto nivel de comunicación, honradez, iniciativa.

Conocimientos de inglés.

Requisitos legales. No estar comprendidos en los impedimentos legales para ejercer cargo público.

PRODUCTOS

- Plan de Obras de acuerdo con los Planes de Desarrollo Cantonal, de Desarrollo Físico y Desarrollo Urbano.
- Informe sobre los criterios para determinar si la obra pública se debe realizar administración directa o contrato.
- Banco de datos de los costos de los diferentes componentes de la construcción.
- Diseños estructurales de las diferentes obras a ejecutarse.
- Presupuestos referenciales de la obra pública municipal.
- Informe de la ejecución de la obra pública.
- Informes de afectación de los bienes inmuebles a ser declarados de utilidad pública.
- Informe sobre la producción de bloques y adoquines.
- Informe sobre la administración del equipo caminero.

	MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS		Pag.
	PUESTO: DIRECTOR DE GESTION AMBIENTAL	NIVEL:	CODIGO:
REPORTA A: Alcalde SUPERVISA A: Personal del área			
MISIÓN Fortalecer el desarrollo ambiental mediante la protección del patrimonio natural del Cantón, reduciendo los niveles de contaminación y potenciando su ornato. La misión la ejerce el Director de Gestión Ambiental.			
<u>ACTIVIDADES</u> • Elaborar planes y proyectos de prevención y control de la contaminación ambiental, especialmente la que tienen relación con ruidos, olores desagradables, humo, gases tóxicos, polvo atmosférico, emanaciones y demás factores que puedan afectar la salud y bienestar de la población; • Formular anteproyectos de ordenanzas de protección ambiental; y, • Establecer un programa de educación dirigido a la ciudadanía a fin de alcanzar concientización sobre la importancia de la protección ambiental. • Establecer normas de administración de los desechos sólidos y elevarlos a proyectos de Ordenanza; • Capacitar a la ciudadanía para la clasificación de los desechos y procurar la dotación de los instrumentos necesarios para este efecto; • Establecer programas de rutas de recolección, volúmenes y frecuencias de recorrido, que cubran todos los sectores del Cantón; • Realizar el barrido, recolección de basura y desperdicios, considerados como residuos sólidos y depositarlos en el relleno sanitario previsto para el efecto; • Determinar y controlar la correcta utilización y uso del relleno sanitario; • Implementar proyectos de reciclaje y proceso de desechos orgánicos; y, • Realizar los estudios técnicos para el establecimiento de tasas de recolección de basura. • Organizar el vivero para el suministro de árboles, plantas y flores; • Organizar y ejecutar trabajos de arborización y ornamentación en los parques, avenidas y jardines en el Cantón; • Evitar la profusión de plagas a través del control de enfermedades de especies vegetales; y, • Ejecutar trabajos de mantenimiento de parques, jardines y espacios verdes del Cantón. • Realizar estudios sobre la ubicación de feriantes por giros de comercio; • Realizar los estudios técnicos para el establecimiento de valores por ocupación de las plazas y mercados; y, • Establecer un programa de educación dirigido a los feriantes a fin de mejorar la presentación e higiene de productos y la atención al cliente • Realizar exámenes médicos veterinarias, ante y post –mortem de los animales a ser sacrificados; • Establecer y controlar los horarios de faenamiento;			

• Cremar a los animales que no se encuentren aptos para el consumo humano; y, • Realizar los estudios técnicos para el establecimiento de valores por este servicio. • Realizar estudios sobre la cobertura del servicio; • Realizar los estudios técnicos para el establecimiento de valores por este servicio; • Elaborar el registro de inhumaciones y exhumaciones de restos mortales; • Establecer un régimen de visitas al cementerio; y, • Custodiar la seguridad e integridad del Camposanto			
INTERFAZ • Con el Alcalde para coordinar políticas • Con Comisario de Higiene para emitir informes que permitan el control sanitario como del ornato del Cantón.			
COMPETENCIAS	NIVEL	COMPETENCIAS	NIVEL
1. Flexibilidad	6	44. Orientación al logro	6
2. Autoconfianza	6	45. Orientación al cliente	7
3. Iniciativa	6	46. Comprensión interpersonal	4
4. Autocontrol	3	47. Comprensión de la Organización	5
5. Integridad	6	48. Preocupación por el orden y la calidad	5
6. Identificación con la Entidad	6	49. Impacto e influencia	6
7. Pensamiento analítico	5	50. Desarrollo de interrelaciones	6
8. Pensamiento conceptual	6	51. Desarrollo de personas	6
9. Búsqueda de información	6	52. Dirección de personas	5
10. Planificación	5	53. Liderazgo	5
		54. Trabajo en equipo	
REQUISITOS ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN ACADÉMICA. TÍTULO PROFESIONAL EN INGENIERÍA DE AMBIENTE, O PROFESIONES AFINES. EXPERTICIA SISTEMAS DE ALCANTARILLADO Habilidades y conocimientos: Para el desempeño del puesto se requiere,			

capacidad de dirección, capacidad analítica, condición física, creatividad, relaciones humanas, alto nivel de comunicación, honradez, iniciativa.

Conocimientos de inglés.

Requisitos legales. No estar comprendidos en los impedimentos legales para ejercer cargo público.

PRODUCTOS

- Planes y proyectos de prevención y control de la contaminación ambiental.
- Anteproyectos de ordenanzas de protección ambiental.
- Programa de educación ciudadana sobre gestión ambiental.
- Normas de administración de los desechos sólidos.
- Programa de capacitación ciudadana para la clasificación de los desechos.
- Rutas de recolección, volúmenes y frecuencias de recorrido.
- Informes sobre el barrido, recolección de basura y desperdicios, considerados como residuos sólidos.
- Proyectos de reciclaje y proceso de desechos orgánicos.
- Estudios técnicos para el establecimiento de tasas de recolección de basura.
- Informe sobre el suministro de árboles, plantas y flores.
- Planes de arborización y ornamentación en los parques, avenidas y jardines en el Cantón.
- Planes para eliminación de plagas a través del control de enfermedades de especies vegetales.
- Programas para el mantenimiento de parques, jardines y espacios verdes del Cantón.
- Estudios sobre la ubicación de feriantes por giros de comercio.
- Estudios técnicos para el establecimiento de valores por ocupación de las plazas y mercados.
- Programa de educación dirigido a los feriantes a fin de mejorar la presentación e higiene de productos y la atención al cliente.
- Exámenes médicos veterinarias, ante y post –mortem de los animales a ser sacrificados.
- Informe sobre el faenamiento de animales.
- Informe sobre la cremación de animales que no se encuentren aptos para el consumo humano.
- Estudios técnicos para el establecimiento de valores por este servicio.
- Estudios sobre la cobertura del servicio.
- Estudios técnicos para el establecimiento de valores por este servicio.
- Registro de inhumaciones y exhumaciones de restos mortales.
- Horario de visitas al cementerio.
- Informe sobre la seguridad e integridad del Camposanto.

MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS			Pag.
PUESTO: DIRECTOR DE DESARROLLO HUMANO		NIVEL:	CODIGO:
REPORTA A: Alcalde SUPERVISA A: Personal del Área			
MISIÓN Elevar la calidad de vida de la población del Cantón, establecimiento programas de desarrollo social y cultural que permitan alcanzar el bien común. La misión se ejercerá a través del Director de Desarrollo Social.			
<u>ACTIVIDADES</u> • Desarrolla proyectos para la protección del niño y la familia. • Desarrolla proyectos de prevención de violencia intrafamiliar; • Coordina acciones con los diferentes organismos Estado y no gubernamentales para implementarlos; • Coparticipa en proceso de capacitación ocupacional dirigidos a sectores vulnerables de sociedad local; y, • Coopera con asistencia legal a la familia victima de violencia intrafamiliar			
INTERFAZ • Con el Alcalde para establecer políticas de funcionamiento de la unidad. • Con las organizaciones, entidades para coordinar las acciones de responsabilidad de su unidad. • Con la ciudadanía para promover la participación ciudadana.			
COMPETENCIAS	NIVEL	COMPETENCIAS	NIVEL
1. Flexibilidad	6	22. Orientación al logro	6
2. Autoconfianza	6	23. Orientación al cliente	7
3. Iniciativa	6	24. Comprensión interpersonal	4
4. Autocontrol	3	25. Comprensión de la Organización	5
5. Integridad	6	26. Preocupación por el orden y la calidad	5
6. Identificación con la Entidad	6	27. Impacto e influencia	6
7. Pensamiento analítico	5	28. Desarrollo de interrelaciones	6
8. Pensamiento conceptual	6	29. Desarrollo de personas	6
9. Búsqueda de información	6		
10. Planificación	5		

		30. Dirección de personas 31. Liderazgo 32. Trabajo en equipo	6 5 5
REQUISITOS ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN ACADÉMICA. TÍTULO PROFESIONAL DE CUARTO NIVEL EN ÁREAS DE DESARROLLO HUMANO. Habilidades y conocimientos: Para el desempeño del puesto se requiere, capacidad de dirección, capacidad analítica, condición física, creatividad, relaciones humanas, alto nivel de comunicación, honradez, iniciativa. Conocimientos de inglés. Requisitos legales. No estar comprendidos en los impedimentos legales para ejercer cargo público.			
PRODUCTOS • Informes de planes, proyectos planes ejecutados a favor de la población del Cantón			

	MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS		Pag.
	PUESTO: DIRECTOR DE FISCALIZACION	NIVEL:	CODIGO:
REPORTA A: Alcalde SUPERVISA A: Personal del Área			
MISIÓN Ejercer la fiscalización de la obra pública ejecutada por administración directa o mediante contrato de urbanizaciones autorizadas por la Municipalidad. La misión lo ejercerá el Director de Fiscalización.			
<u>ACTIVIDADES</u> - Fiscalizar el cumplimiento y la ejecución de la obra pública de acuerdo a las especificaciones técnicas e implementar los correctivos que se consideren del caso. - Supervisar en forma concurrente el cumplimiento del diseño de acuerdo a las especificaciones técnicas. - Fiscalizar los materiales utilizados que estén de acuerdo a las especificaciones previstas en el diseño. - Proponer soluciones técnicas oportunas a problemas surgidos durante la fiscalización o en los procesos constructivos. - Fiscalizar la ejecución de urbanizaciones autorizadas. - Elaborar planillas de pago sobre avances de obra, conforme a las estipulaciones contractuales.			
INTERFAZ - Con el Alcalde para establecer políticas de funcionamiento de la unidad. - Con los contratistas para revisar y controlar los avances de las obras.			
COMPETENCIAS	NIVEL	COMPETENCIAS	NIVEL
1. Flexibilidad	6	33. Orientación al logro	6
2. Autoconfianza	5	34. Orientación al cliente	7
3. Iniciativa	6	35. Comprensión interpersonal	4
4. Autocontrol	4	36. Comprensión de la Organización	6
5. Integridad	6	37. Preocupación por el orden y la calidad	6
6. Identificación con la Entidad	6	38. Impacto e influencia	6
7. Pensamiento analítico	6	39. Desarrollo de interrelaciones	5
8. Pensamiento conceptual	6	40. Desarrollo de personas	6
9. Búsqueda de información	5	41. Dirección de personas	6
10. Planificación	6		

		42. Liderazgo 43. Trabajo en equipo	5 6
REQUISITOS ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN ACADÉMICA. TÍTULO PROFESIONAL DE CUARTO EN ÁREAS DE ARQUITECTURA, PLANIFICACIÓN URBANA O INGENIERA CIVIL. Habilidades y conocimientos: Para el desempeño del puesto se requiere, capacidad de dirección, pensamiento analítico y conceptual, relaciones interpersonales. Requisitos legales. No estar comprendidos en los impedimentos legales para ejercer cargo público.			
PRODUCTOS • Informes de planes, proyectos planes ejecutados a favor de la población del Cantón			

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Las organizaciones públicas y privadas en la actualidad enfrentan cambios profundos, ocasionados por la globalización, la apertura de mercados internacionales y la competitividad, cambios que deben enfrentar con un recurso humano competente y competitivo, que genere productos y servicios con calidad, satisfaciendo las necesidades de los ciudadanos.

El crecimiento del sector público en los últimos años afronta problemas relacionados con la ausencia de políticas en materia de recursos humanos, que ha ocasionado que la ciudadanía pierda credibilidad en el sector poniendo en peligro la democracia debido al nivel de desconfianza institucional por los excesivos trámites burocráticos, la falsa idea de poder, la superposición de funciones y la falta de un recurso humano idóneo.

La Municipalidad de Salcedo como organización, aborda los mismos problemas, el ciudadano critica el comportamiento burocrático, el bajo desarrollo de los servidores públicos y la deficiente atención al público, resultado de que por múltiples factores no se ha logrado implementar un Sistema de Administración de Recursos Humanos que posibilite el desarrollo de las competencias de sus servidores, permita mejorar permanentemente la calidad y pertinencia del personal, frente a la evolución de la tecnología, de la producción y de la sociedad, eleve el nivel de competitividad de la Entidad, optimice el desempeño del personal asegurando el alcance de las metas y estrategias y maximice el retorno de la inversión que se realice en este recurso.

Los directores de la Municipalidad, responsable de la producción de los bienes y servicios, desconocen el nivel de desarrollo de las competencias organizacionales de liderazgo, planificación, dirección, coordinación y el control; imprescindibles

para el desempeño del puesto de Director, por lo que coordinación y comunicación organizacional no tienen el nivel de eficiencia, eficacia y efectividad, requeridas.

De los resultados obtenidos en la investigación de campo, se pudo inferir que los directores en su mayoría se encuentran realizando tareas operativas descuidando sus competencias específicas del puesto; que en su desempeño demuestran un alto nivel de desarrollo de las competencias de desarrollo de interrelaciones, planificación y preocupación por el orden y la calidad, siendo menos desarrolladas las competencias de comunicación, negociación y planificación, importante para que los servicios sean de calidad

En el entendido que las organizaciones efectivas implementan un proceso de Desarrollo Organizacional para crear cultura organizacional, mantener una estructura organizacional adaptada a las competencias organizacionales y una gestión de recursos humanos que potencie sus capacidades; este recurso debe ser eficiente, eficaz y efectivo, y desempeñarse con ética y responsabilidad social.

Las organizaciones, necesitan ser administradas, mediante un proceso integrado por cuatro funciones: planificación o elección de las actividades a ser ejecutadas para alcanzar las metas institucionales; organización que determina las actividades que se llevarán a cabo, la forma en que se agruparán, las personas que se encargarán de ellas, el flujo de información y la toma de decisiones; la dirección que se encarga de la coordinación de las actividades; y, el control que verifica cómo se realizarán las actividades, compara el desempeño real con las metas fijadas y corrige las desviaciones significativas.

En el marco de esta nueva forma de administración, el gerenciamiento de los recursos humanos se basa en competencias, que son conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad.

En este contexto, la Municipalidad del Cantón Salcedo considera necesario implementar un Sistema de Administración de Recursos Humanos con un enfoque

de competencias a fin de que se considere el conocimiento, la experiencia, las habilidades, destrezas y valores de su personal y que permita la mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos, la coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización; la vinculación del directivo en la gestión de su personal, el desarrollo profesional y la toma de decisiones de forma objetiva.

El Sistema de Recursos Humanos por Competencias, se basa en el diseño de un Diccionario de Competencias, para contar con una estructura ocupacional acorde con las competencias organizacionales, clasificar los puestos, seleccionar personal capaz y competente, evaluar el desempeño del personal en forma objetiva y por resultados; y, implementar un proceso de formación y desarrollo para potenciar los conocimientos, habilidades y actitudes del recurso humano.

RECOMENDACIONES

Por el beneficio social que implica la aplicación del Diccionario de Competencias para Directores, la I. Municipalidad de Salcedo, aprobará dicho Diccionario mediante Ordenanza, asegurando la obligatoriedad de su aplicación.

Una vez aprobada la Ordenanza: Diccionario de Competencias para Directores, efectuará un proceso de capacitación a este grupo de servidores a fin de que en el cumplimiento de sus funciones desarrollen las competencias propuestas en el diccionario, llegando al nivel determinado.

Trimestralmente la Dirección de Desarrollo Organizacional a través de la Jefatura de Recursos Humanos, evaluará mediante instrumentos técnicos el nivel de desarrollo que los directores han alcanzado en cada competencia, a fin de establecer la brecha y determinar las necesidades de capacitación.

Dirección de Desarrollo Organizacional a través de la Jefatura de Recursos Humanos elaborará un Plan de Desarrollo de Competencias que incluya actividades cognitivas, de comunicación, de adquisición de nuevas habilidades y de ocupación del tiempo libre.

Los Directores Departamentales deben tener reuniones más periódicas con sus colaboradores y abordar temas relacionados a su rendimiento, clima laboral, relaciones interpersonales, entre otros temas, ya que esto ayudará a conocer sobre las necesidades y expectativas de cada departamento.

Las Competencias al ser un tema tan amplio, puede ser una herramienta de gran ayuda el desarrollo organizacional de la I. Municipalidad si se lo aplica en diferentes subsistemas de RRHH que maneja la entidad.

Finalmente, el Sr. Alcalde deberá tener reuniones más periódicas con los Directores Departamentales para monitorear y analizar el trabajo realizado por cada uno de ellos. Como máxima autoridad de la I. Municipalidad, el Sr. Alcalde está en la potestad de sugerir cambios o ejecutarlos en las direcciones en caso de considerarlo necesario.

BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.

- AGUDELO, Santiago. *Certificación de competencias laborales. Aplicación en Gastronomía*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1998
- ALLES, Martha Alicia. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*, Buenos Aires, Granica, 2009.
- ALLES, Martha. *Desarrollo del talento humano basado en competencias*, Buenos Aires, Granica, 2009.
- ALLES, Martha Alicia. *Gestión por competencias, El Diccionario, segunda edición*, Editorial Granica Buenos Aires, 2005
- ALLES, Martha Alicia. *Nuevo Enfoque, Diccionario de Competencias, La Trilogía Las 60 Competencias más utilizadas*, Buenos Aires, Granica, 2009.
- BOYATZIS, Richard E, *The Competent Manager, A model For effective Performance*, Library Congress Cataloging in Publication Date, 1982.
- BROWN, Warren, MOBERG, Dennis *Teoría de la Organización y la Administración, Enfoque Integral*. Editorial Limusa. México, 1990.
- CERTO, Samuel, *Administración Moderna*. Editorial McGraw. México, 2001
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Mac Graw Hill, Bogotá, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de Administración*. Editorial McGraw Hill. Bogotá, 2001
- ELIZALDE, Jorge Luis. *Desarrollo de los Gobiernos Locales*. Editorial Celcadel, Quito, Ecuador, 2008.

- GOLEMAN, Daniel, *La inteligencia emocional*. Editorial Xavier Vergara, Barcelona.1996.

- HEINZ, Weillhrich. *Administración: Una perspectiva global*. Editorial McGraw. México 1994.

- KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James, *Administración De las Organizaciones*, Editorial Mac Graw Hill, México, 2007.

- KEITH, Davis. *Comportamiento humano en el trabajo*. Editorial McGraw-Hill. México 1999.

- KOONTZ, O'DONEELLY Y WIHRICH, *Lo Esencial de la Administración*, Editorial Mc. Graw Hill, México, 2000.

- LIKERT, Rensis, *Nuevos patrones de la gerencia*, Miami, 2000.

- RABAGO López, Eduardo, *Gestión por Competencias, Un enfoque para mejorar el Rendimiento Personal y Profesional*, Netbiblio, España, 2010.

- ROBINS, Sthefen, *Administración, Teoría y Práctica*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. S.A., 1994.

- RODRÍGUEZ, Aguirre, Nelson, *Teoría y práctica de la investigación científica*, Editorial Universitaria, cuarta edición, Quito, Ecuador, 1998.

- ROMERO, Simancas, Nelson, *Metodología de la investigación*, Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador, 1891.

- SAGI-VELA, Luis. *Gestión por Competencias*. Editorial Esic. Madrid. 2004.

- SILVA, Francisco. *Gerencia Pública Integral*, Primera edición, Quito, 2009.

- SILVA, Francisco. *Gerencia Pública en el Ecuador*. Segunda edición, Quito, 2009.

-STONER, James. *Administración*. VI Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 2001.

-VARGAS ZUÑIGA, F. *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo, Cinterfor, 2004.

-ZARIFIAN, Philippe. *El modelo de competencia y los sistemas productivos*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 2001.

REVISTAS

HARVARD BUSINESS REVIEW, *Gestión del conocimiento*, 2000, España

CARDONA, P., CHINCHILLA, M. N., Harvard-Deusto Business Review, No. 89, abril mayo, *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*, 1993.

GRANT, Robert. M., Revista Diario de Gestión Volumen 17, *Hacia una teoría basada en el conocimiento de la firma*, 1996, p. 109-122.

McCLELLAND, David, Revista American Psychologist, No. 28, *Testing for Competencies rather than intelligence*.

RASTROLLO HORRILLO, María de los Ángeles., Boletín Económico de Información Comercial Española, No. 2675, *Empresa, territorio y economías externas virtuales*, Ministerio de Economía y Hacienda. 2000.

PEREDA, S.; BERROCAL, F. y LOPEZ, M., Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas, No. 28, *Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento*, 2002.

Sitios Web:

[-www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

[-www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com)

[-www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[-www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

[-www.buscapdf.com](http://www.buscapdf.com)

[-http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta](http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta)

GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON SALCEDO

NOMBRE: _____

FECHA: _____

La información que requerimos a través de este documento nos permitirá medir el desarrollo de las capacidades de su director.

2. El Director de su área en su trabajo desarrolla varias características o competencias, entre ellas, características de conocimiento, habilidad, destreza, valores, principios, etc.

En el espacio en blanco de cada característica coloque el número que corresponda al nivel de consecución que observa en su director.

Para conocer las competencias actuales y las necesidades para desarrollarlas, es importante que presente una valoración precisa de lo observado en el trabajo de su director.

Niveles de consecución	
1	Tiene poca experiencia aún no he desarrollado esta característica
2	Tiene firme esta característica, tengo algo de experiencia, pero no la he desarrollado bien
3	Esta característica tiene un desarrollo promedio, necesita concentrar su esfuerzo mucho más, para ser eficiente de manera constante.
4	En esta característica el desempeño está por encima del promedio, necesita desarrollarla más para ser excelente.
5	Sobresale en esta característica, necesita mantener su eficiencia.

Características		
	1	Busca y escucha a quienes tienen opiniones contrarias.
	2	Al hablar con los demás, trata de que la gente se sienta a gusto.
	3	Modifica su enfoque de comunicación cuando trata con personas con diferentes antecedentes.
	4	Forja relaciones interpersonales sólidas con diversas personas.
	5	Muestra sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás.
	6	Informa a las personas sobre sucesos que le son importantes.
	7	Realiza presentaciones persuasivas y que ejercen un fuerte impacto en sus colaboradores.
	8	Cuando efectúa presentaciones formales, maneja bien las preguntas del auditorio.
	9	Redacta con claridad y concisión.
	10	Utiliza con eficacia los medios electrónicos para comunicarse.
	11	Se siente bien al utilizar el poder asociado con las funciones de liderazgo.
	12	Tiene habilidad para influir en sus superiores.
	13	Posee habilidad para influir en los colegas.
	14	Cuando enfrenta problemas, halla soluciones que los demás consideran acertadas.
	15	En situaciones de conflicto, ayuda a las partes a que halle soluciones favorables para todos.
	16	Da seguimiento a la información vinculada con los proyectos y las actividades en curso.
	17	Obtiene y utiliza información pertinente a fin de identificar síntomas y problemas subyacentes.
	18	Toma decisiones con oportunidad.
	19	Cuando asume riesgos, es capaz de anticipar consecuencias negativas y positivas.
	20	Sabe cuando se necesitan conocimientos expertos y los busca para resolver

		los problemas.
	21	Desarrolla planes y programas para lograr objetivos específicos con eficacia
	22	Clasifica las tareas por prioridad para mantenerse concentrado en las más importantes.
	23	Sabe organizar a las personas en torno a tareas concretas y las ayuda así a trabajar en conjunto en función de un objetivo común.
	24	Delega la responsabilidad de las tareas a los demás sin mayor problema.
	25	Prevé posibles dificultades en su trabajo e idea formas de enfrentarlas.
	26	Maneja al mismo tiempo varios asuntos y proyectos, pero no trata de abarcar demasiado.
	27	Da seguimiento y se apeg a un programa o negocia cambios si es necesario.
	28	Trabaja con eficiencia bajo presión de tiempo.
	29	Sabe cuando permitir las interrupciones y cuando eliminarlas.
	30	Sabe cuando negociar plazos establecidos a fin de dar resultados satisfactorios.
	31	Entiende y ha elaborado un presupuesto.
	32	Considera que el presupuesto y los informes financieros son necesarios para tomar decisiones.
	33	Considera que el trabajo que realiza influye en el presupuesto.
	34	Usa los recursos de la entidad adecuadamente.
	35	Se ajusta a normas de control
	36	Formula objetivos que inspiran el compromiso de los integrantes del equipo.
	37	Elige con tino a los integrantes del equipo, considerando la diversidad de los puntos de vista y las destrezas técnicas.
	38	Ofrece una visión clara sobre lo que el equipo debe lograr.
	39	Asigna tareas y responsabilidades a los integrantes del equipo de acuerdo con sus competencias e intereses institucionales.
	40	Crea un proceso para supervisar el desempeño del equipo.
	41	Genera un buen ambiente en el equipo de tal forma que los integrantes sientan que sus propuestas marcan una diferencia.
	42	Reconoce, valora y recompensa las contribuciones de los integrantes del equipo.
	43	Ayuda al equipo a obtener recursos que se necesita para la consecución de los objetivos.
	44	Actúa como preparador, asesor, mentor de los miembros de equipo.
	45	Es paciente con los integrantes del equipo, cuando tienen que aprender funciones nuevas y desarrollar sus competencias.
	46	Es consciente de los sentimientos de sus colaboradores o compañeros.
	47	Conoce las fortalezas y limitaciones de sus colaboradores o compañeros.

	48	Aborda abiertamente los conflictos y las diferencias de los miembros del equipo y las utiliza para mejorar la calidad de decisiones.
	49	Propicia un comportamiento de cooperación entre los integrantes del equipo.
	50	Promueve al equipo en dirección a los objetivos institucionales.
	51	Conoce la historia de la I. Municipalidad de Salcedo.
	52	Se mantiene informado de las noticias sobre los problemas de empleo o del recurso humanos del cantón.
	53	Sabe analizar las tendencias que tiene el cantón sobre la administración de los recursos humanos.
	54	Reconoce rápidamente cuando existen cambios significativos en los aspectos laborales.
	55	Conoce a cabalidad sobre procesos de defensa contra incendios en otros países.
	56	Entiende los intereses del personal de la Municipalidad.
	57	Comprende las fortalezas y las limitaciones que puedan generarse al implementar diversas estrategias de gestión organizacional.

58	Conoce las diferentes fortalezas del Cuerpo de Bomberos.
59	Conoce cuál es la estructura organizacional del Cuerpo de Bomberos.
60	Se adapta en forma óptima a la cultura particular de una organización.
61	Asigna prioridades congruentes con la misión y los objetivos estratégicos de la organización.
62	Reconoce y resiste las presiones que obligan a comportarse de manera que no concuerdan con la misión y las metas estratégicas de la organización.
63	Considera las repercusiones a largo plazo de las decisiones en la organización.
64	Establece objetivos tácticos y operativos para instrumentar las estrategias.
65	Mantiene la unidad concentrada en sus objetivos
66	Se mantiene al tanto de los sucesos políticos en el mundo.
67	Permanece al tanto de los sucesos económicos en el mundo.
68	Reconoce el impacto de los sucesos mundiales en una organización.
69	Conoce otras manifestaciones culturales y acepta las diferencias socio psicológicas de ellas.
70	Entiende y habla más de un idioma.
71	Es sensible a las claves culturales y puede adaptarse con rapidez a situaciones nuevas.
72	Reconoce que hay grandes diferencias en cualquier cultura y evita los estereotipos.
73	Ajusta adecuadamente su comportamiento cuando interactúa con personas de diferentes antecedentes y orígenes nacionales, étnicos y culturales.
74	Entiende los antecedentes de culturales que uno tiene en las actividades y conductas propias.
75	Sabe establecer lazos de empatía con quienes provienen de culturas diferentes.
76	Tiene normas personales claras que le sirven como fundamento para mantener un sentido de integridad y conducta ética.
77	Mantiene normas éticas personales ante cualquier tentación.
78	Es sincero y proyecta seguridad en su persona.
79	Reconoce sus errores y admite haberlos cometido.
80	Acepta la responsabilidad de sus acciones.
81	Busca la responsabilidad más allá de lo que exige su labor.
82	Tiene disposición a innovar y correr riesgos personales.
83	Es ambicioso y está motivado a lograr los objetivos.
84	Trabaja con firmeza par que las cosas se lleven a cabo.
85	Muestra perseverancia ante los obstáculos.
86	Mantiene un equilibrio razonable entre las actividades laborales y personales.
87	Se cuida mental y emocionalmente.
88	Recurre a escapes constructivos para sacar la frustración y reducir la tensión.
89	Se ejercita y alimenta en forma adecuada.
90	Sabe disfrutar de su tiempo libre.
91	Tiene objetivos personales y profesionales claros.
92	Conoce sus valores, sentimientos y puntos fuertes y flacos.
93	Acepta la responsabilidad de seguir desarrollándose.
94	Desarrolla planes y busca oportunidades para el crecimiento personal a largo plazo.
95	Analiza y aprende de las experiencias de trabajo y personales.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO

NOMBRE:

PUESTO:

TITULO: _____

TIEMPO DE SERVICIO EN SU PROCESO: _____

FECHA: _____

Señores Directores:

La información que requerimos a través de este documento nos permitirá diseñar el Diccionario de Competencias de la I. Municipalidad de Salcedo, con el objetivo de estimular su eficiencia y productividad.

Cabe señalar que la información dada no le compromete de manera alguna.

Por favor sea veraz en sus respuestas.

5. Cuáles son sus principales actividades

- a) Ayudar en temas relacionados a la biblioteca municipal
- b) Fomentar la cultura y programas artísticos
- c) Organizar programas recreacionales
- d) Acudir a eventos de índole deportiva
- e) Difundir la cultura salcedense
- 6. De las siguientes características de trabajo señale con una X, sobre el literal, cuáles se relacionan con su trabajo.
- w) Cumplimiento de normas y reglas de trabajo
- x) Iniciativa personal y creatividad
- y) Resistencia al estrés, ánimo estable y controlado
- z) Buenas relaciones sociales con los compañeros. Capacidad de motivación para lograr las metas de la empresa.
- aa) Buenas relaciones con los superiores
- bb) Orden y minuciosidad en el trabajo. Capacidad de organización, planificación y programación de tareas, tiempos y recursos
- cc) Resistencia a la monotonía
- dd) Habilidad para solucionar incidentes
- ee) Visión positiva de la empresas, compromiso y dedicación. Actitudes y percepciones positivas hacia el trabajo.
- ff) Capacidad de análisis y reflexión
- gg) Seguridad en sí mismo. No teme la aparición de dificultades porque confía en que sabrá afrontarlas.
- hh) Conocimientos profesionales, experiencia. Dominio de los aspectos profesionales y técnicos.
- ii) Relación efectiva y adecuada con clientes
- jj) Motivación laboral. Compromiso y entusiasmo con la tarea.
- kk) Capacidad de decisión, habilidad para tomar decisiones e iniciativa para llevarlas a cabo.
- ll) Dirección de equipos, capacidad para organizar, motivar y supervisar grupos de trabajo.
- mm) Adaptabilidad, flexibilidad y versatilidad ante las nuevas situaciones.
- nn) Habilidades de comunicación, capacidad para comunicarse de modo lógico, claro y efectivo.
- oo) Planificación y organización.
- pp) Creatividad e innovación
- qq) Sentido de empresa, capacidad de predecir las situaciones de negocio nuevas
- rr) Conocimientos y habilidades negociadoras

7. De acuerdo a las premisas planteadas seleccione el nivel de desarrollo.

h) Conozco como fluye la comunicación y los mecanismos de relación que existen entre las direcciones y entre los servidores.

- Nada
- Poco
- Medianamente
- Bastante
- Mucho

☐
☐
☐
☐
☐

i) Conozco las alianzas que la I. Municipalidad establece con las organizaciones o actores sociales.

- Nada
- Poco
- Medianamente
- Bastante
- Mucho

☐
☐
☐
☐
☐

j) Conozco las estrategias que está implementando la I. Municipalidad en beneficio de lograr el buen vivir.

- Nada
- Poco
- Medianamente
- Bastante
- Mucho

☐
☐
☐
☐
☐

k) Conozco la importancia que tiene la construcción de un Proyecto Compartido para que las personas cooperen y participen; además se como construirlo.

- Nada
- Poco
- Medianamente
- Bastante
- Mucho

☐
☐
☐
☐
☐

l) Los procesos de innovación y mejora de la gestión, debe ser una dinámica colectiva, por tanto conozco cuál debe ser la contribución de de mis colaboradores.

- Nada
- Poco
- Medianamente
- Bastante
- Mucho

☐
☐
☐
☐
☐

m) La posesión de un alto conocimiento, de experticia y ciertas actitudes, es decir varias competencias claves, son esenciales para la consecución de ventajas competitivas, por ello tengo. identificadas cuáles son estas competencias.

- Nada
- Poco
- Medianamente
- Bastante
- Mucho

☐
☐
☐
☐
☐

n) Mis colaboradores poseen motivación, fidelidad y compromiso para trabajar, porque yo propicio estas condiciones.

- Nada
 - Poco
 - Medianamente
 - Bastante
 - Mucho
- 

8. Señale con una X su comportamiento respecto a las siguientes variables:

- m) Reconoce la validez de otros puntos de vista.
- n) Adapta los procedimientos para alcanzar los objetivos globales del proceso, dependiendo de cada situación.
- o) Realiza cambios pequeños en su Unidad.
- p) Por la naturaleza de sus competencias, formula planes y estrategias de acuerdo a la situación.
- q) Se adelanta detectando oportunidades y/o problemas inminentes.
- r) Actúa proactivamente creando oportunidades y/o minimizando problemas potenciales que no son evidentes para otros, en un plazo inferior al año.
- s) Se anticipa a las situaciones con más de un año de antelación, actuando para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
- t) Plantea propuestas que conllevan nuevas visiones de trabajo en el comprometimiento de otros actores sociales.
- u) Incide positivamente en la colectividad por su forma de trabajo.
- v) Organizar los flujos de trabajo de la unidad o equipo asegurando calidad, precisión y tiempo apropiado para generar productos.
- w) Desarrolla y maneja estrategias de corto y mediano plazo para el éxito de la organización.
- x) Desarrolla estrategias de largo plazo para la organización.

Gracias.

ENTREVISTA

ALCALDE

6. ¿Para designar a sus más cercanos colaboradores (los directores), ¿Qué factores consideró tomar en cuenta?
7. ¿En el desempeño del puesto, cuál director ha demostrado capacidad de planificación, dirección y control?
8. Según su criterio, ¿Cuál es la dirección que funciona técnicamente?
9. ¿Qué dirección tiene mayor problemática en su funcionamiento y por qué?
10. ¿En su calidad de Alcalde cuáles son las condiciones de un director y quiénes son los que tienen estos atributos?

PRESIDENTE DE LA ASOCIACION DE JUNTAS PARROQUIALES PRESIDENTE DE LA FEDERACIÓN DE BARRIOS.

6. ¿Qué opinión tiene del funcionamiento de la Municipalidad de Salcedo?
7. ¿En su calidad de Ex – Presidente de la Junta Parroquiales, Presidente de la Asociación de Juntas Parroquiales, o Presidente de la Federación de Barrios, con cuál de los directores ha tenido mayor nivel de coordinación? Y ¿Cuál ha sido las condiciones de esa coordinación?
8. ¿Qué criterio tiene usted de los directores de la Municipalidad?
9. ¿Según su criterio como mide la gestión municipal y cómo los directores aportan en ella?
10. La atención de los directores ha sido oportuna, eficiente o qué criterio tiene sobre ella?

COMPETENCIA:		
GRADO	INDICADOR	CONDUCTA OBSERVABLE

	MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS		Pag.
	PUESTO: DIRECTOR DE FISCALIZACION	NIVEL:	CODIGO:
REPORTA A: SUPERVISA A:			
MISIÓN			
<u>ACTIVIDADES</u>			
INTERFAZ			
COMPETENCIAS	NIVEL	COMPETENCIAS	N I V E L
REQUISITOS			
PRODUCTOS			