



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

CARRERA DE PSICOLOGÍA

PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PERFILES DE CARGO
PARA LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA Y PARA EL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO
DE CUENCA, EMAC EP, PERÍODO FEBRERO - JUNIO 2023

Trabajo de titulación previo a la obtención
del título de Licenciada en Psicología

AUTORAS: ERIKA TATIANA CUZCO SUMBA

MARÍA FERNANDA PEÑALOZA CANTOS

TUTORA: LCDA. DIANA CAROLINA ZÚÑIGA ORTEGA, MGTR.

Cuenca - Ecuador

2023

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Nosotras, Erika Tatiana Cuzco Sumba con documento de identificación N° 0302322219 y María Fernanda Peñaloza Cantos con documento de identificación N° 0105321764; manifestamos que:

Somos las autoras y responsables del presente trabajo; y, autorizamos a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Cuenca, 3 de julio del 2023.

Atentamente,



Erika Tatiana Cuzco Sumba

0302322219



María Fernanda Peñaloza Cantos

0105321764

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Nosotras, Erika Tatiana Cuzco Sumba con documento de identificación N° 0302322219 y María Fernanda Peñaloza Cantos con documento de identificación N° 0105321764, expresamos nuestra voluntad y por medio del presente documento cedemos a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autoras de la Sistematización de experiencias prácticas de intervención: “Propuesta de actualización del manual de perfiles de cargo para la Dirección Administrativa - Financiera y para el Departamento de Comercialización de la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca, EMAC EP, período Febrero - Junio 2023”, la cual ha sido desarrollada para optar por el título de: Licenciada en Psicología, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 3 de julio del 2023.

Atentamente,



Erika Tatiana Cuzco Sumba

0302322219



María Fernanda Peñaloza Cantos

0105321764

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Diana Carolina Zúñiga Ortega de identificación N° 03016488515 docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PERFILES DE CARGO PARA LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA Y PARA EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA, EMAC EP, PERÍODO FEBRERO - JUNIO 2023, realizado por Erika Tatiana Cuzco Sumba con documento de identificación N° 0302322219 y por María Fernanda Peñaloza Cantos con documento de identificación N° 0105321764, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Sistematización de experiencias prácticas de intervención que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 3 de julio del 2023.

Atentamente,



Lcda. Diana Carolina Zúñiga Ortega, Mgtr.

0301648515

Dedicatoria

Es un honor escribir esta dedicatoria, con todo mi corazón para ustedes:

A Dios, hoy más que nunca le agradezco por darme la vida, la sabiduría y la firmeza para recorrer el camino para alcanzar este logro profesional.

A mi padre, Rafael Cuzco, no me alcanzan las palabras para expresarle mi gratitud por haber sido mi pilar de apoyo, pero sobre todo por haber creído en mí desde el primer día, dándome la oportunidad de prepararme académicamente, gracias a su esfuerzo pude hacer mi sueño realidad en el recorrer mi camino de formación profesional.

A mi madre, Gladys Sumba, gracias por estar siempre ahí, gracias por ser más que mi madre mi mejor amiga, por haberme consolado en los momentos difíciles y por haber celebrado junto a mi cada uno de mis logros.

Amados padres, gracias por haberme formado en un hogar caracterizado por la fe, los buenos valores, hábitos y sentimientos, este logro es también suyo.

A mis hermanas, Micaela y Rafaela, quienes me han impulsado a dar siempre lo mejor de mí, con la expectativa de que ellas puedan llegar incluso más lejos que yo, por enseñarme lo bonito que es ser la hermana mayor, siempre estaré para cuidarlas y amarlas.

Es increíble pensar en todo el caos de emociones y acontecimientos que he tenido que enfrentar de manera simultánea con el desarrollo de este trabajo, varias situaciones y personas quisieron apagar mi luz interior y por un momento lograron que me cuestionara, si, ¿Realmente vale esto la pena?, la respuesta es que sí, hoy al finalizar este recorrido me doy en cuenta de que cada uno de esos pequeños logros y aquellos fracasos me suman y me llevaron a escalar este peldaño más, que se suma a las metas que tengo trazadas para en el transcurso de mi vida.

Erika Tatiana Cuzco Sumba.

Agradecimiento

Empiezo dando gracias a Dios, por haberme bendecido con unos padres maravillosos, por darme salud y por haberme iluminado en este camino de formación profesional.

Quiero expresar mi agradecimiento a mis padres, por haber estado presentes dándome ánimo todo el tiempo, por sus oraciones, consejos y ejemplo para forjarme como la persona que soy en la actualidad, gracias por su amor, paciencia, tiempo y dedicación, pero, sobre todo, agradecerles por su gran esfuerzo en ayudarme con la carrera, sin ustedes esto no sería posible.

Agradezco a la Universidad Politécnica Salesiana por haberme formado dentro de ella, gracias a mis docentes, en especial, a la Msc. Carolina Zúñiga, actores educativos que fueron partícipes en el proceso de mi formación profesional, y se convirtieron en fuente de inspiración para descubrir mi pasión por la Psicología Laboral.

Quiero agradecer también a la, Psic. Lab. María José Ochoa, a quién tuvo el honor de conocer en el desarrollo de mis prácticas profesionales, en ella, encontré mucho más que una profesional con amplia trayectoria, encontré una amiga. Gracias a ella, el desarrollo de este trabajo de titulación fue posible.

Expreso mi gratitud, hacia mi compañera de tesis, Maffer, gracias por acompañarme y hacer posible la elaboración de este trabajo, pero, sobre todo, gracias, porque, al culminar este proceso, puedo decir que, gané una amiga.

Gracias a todos ustedes, quienes me impulsaron y me apoyaron para terminar mi etapa de formación universitaria.

Erika Tatiana Cuzco Sumba

Dedicatoria

María Fernanda Peñaloza

Este trabajo se lo dedico a mi abuelita, por haberme forjado hasta convertirme en la mujer que soy en la actualidad, con su constancia y disciplina me empujó a luchar siempre por mis anhelos.

A mi amado hermano Andrés por el cariño y su inmensa confianza en mi capacidad, a pesar de los momentos duros que vivimos siempre estuvo conmigo como mi fuente de motivación y ahora desde el cielo continúa siendo mi fortaleza en cada despertar para hacer realidad aquel sueño y algún día aún mejor.

Y, por último, pero no menos importante, quiero dedicarlo a mi Yo, por la fuerza y constancia con la que trabajó duro cada día para obtener este producto, por creer en mí y nunca rendirse; por convertirse en un ser que da y trata de dar aún más de lo que recibe, por cada día intentar hacer más el bien que el mal. ¡Esto es para ti!

Agradecimiento

María Fernanda Peñaloza

A mi tutor, Magister Diana Carolina Zúñiga, que con sus virtudes, paciencia, consejos y sugerencias me permitieron lograr este trabajo, y más que eso, gracias por sus orientaciones y aportes profesionales durante mi crecimiento durante mi formación como psicóloga.

A mis tan queridos profesores, sus conocimientos siempre rigurosos y precisos con su paciencia y empatía para impartir sus conocimientos de manera tan profesional, ética, y sobre todo invaluable son el resultado de lo que hoy llevo para mi futuro profesional.

A mi compañera de tesis, por su confianza, que desde un principio creyó en mis capacidades y hoy convertimos en realidad lo que para las dos significa la puerta del éxito profesional.

A papá Johny, quien ha sido la mano que sostiene e impulsa mis sueños para alcanzar el éxito, siempre leal en las etapas más difíciles de mi vida, comprensivo y alentador en los días de frustración y tristeza. Siempre el mejor guía, que me llena de orgullo contar con su presencia en la vida. Hoy este logro cuenta como una meta más de las muchas que conquistaré.

A la persona que amo, por su apoyo incondicional. No fue sencillo culminar con este trabajo y sin embargo siempre fue motivador, confidente, cómplice...

Resumen

Este Trabajo consiste en la elaboración de una propuesta de actualización del manual de perfiles de cargo por competencias para Empresa Municipal de Aseo de Cuenca.

La actualización de este manual se fundamenta a partir de los resultados de: revisión bibliográfica, entrevistas, sondeo de información, análisis de puestos críticos, la observación participativa, de los manuales que rigen dentro de la entidad, y la vigencia del manual de la empresa.

Palabras clave

Manual de perfiles de cargo. Administración de Recursos Humanos. LOEP. Competencias.

Abstract

This work aims to propose an update to the job profiles manual by competences for the Municipal Cleaning Company of Cuenca (EMAC-EP)

This update is based on various sources, including bibliographic review, interviews, surveys, analysis of critical positions, observation of existing manuals within the organization, and the company's current manual validity.

Key words

Job Profile Manual. Human Resources Administration. LOEP. Competences.

Índice de Contenido

1.	Datos Informativos Del Proyecto	15
1.1	Nombre del Proyecto:	15
1.2	Nombre de la Institución:	15
1.3	Tema que aborda la Experiencia (categoría psicosocial):	15
1.4	Localización:.....	15
2.	Objetivos.....	16
2.1	Objetivo General.....	16
2.2	Objetivos Específicos	16
3.	Eje de la Intervención	16
4.	Objeto de la Intervención.....	17
5.	Marco teórico.....	18
6.	Metodología.....	25
6.1	Población y Muestra	25
6.2	Revisión Bibliográfica:.....	26
6.3	Análisis de puestos críticos:	26
6.4	Entrevista:	27
7.	Organización y Procesamiento de la Información.....	27
8.	Análisis de la Información.....	29
9.	Justificación	33
10.	Caracterización De Los Beneficiarios	2
11.	Interpretación.....	3

12.	Principales Logros Del Aprendizaje	4
13.	Conclusiones y Recomendaciones.....	4
12.1	Conclusiones:.....	4
12.2	Recomendaciones:	5
13.	Anexos	7
13.1	Formato de Entrevistas	7
13.1.1	<i>Formato de Entrevista para la Analista de Talento Humano</i>	<i>7</i>
13.1.2	<i>Formato de entrevista para el Director Administrativo Financiero</i>	<i>8</i>
13.1.3	<i>Formato de Entrevista para el Jefe Administrativo</i>	<i>9</i>
13.1.4	<i>Formato de Entrevista para el Jefe Financiero</i>	<i>10</i>
13.1.5	<i>Formato de entrevista para el Jefe de Comercialización.....</i>	<i>11</i>
13.2	Formato del Perfil Propuesto.....	11
13.2.1	<i>Formato del Perfil Propuesto en la Dirección Administrativa Financiera ...</i>	<i>11</i>
14.	Propuesta de Actualización de Manual por Competencias de la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca.....	73
15.	Diccionario de Competencias	1
16.	Referencias	1

Índice de Tablas

Tabla 1 Población y Muestra	25
Tabla 2 Formato de entrevista para la Dirección de Talento Humano	7
Tabla 3. Formato de entrevista para la Dirección Administrativa Financiera.....	8
Tabla 4. Formato de entrevista para el Departamento Administrativo.....	9
Tabla 5 Formato de entrevista para el Departamento Financiero	10
Tabla 6 Formato de entrevista para Gerencia General	11
Tabla 7 Perfil Descriptivo de cargo 1 en el Departamento Administrativo.....	12
Tabla 8 Perfil Descriptivo de cargo 2 en la Departamento Administrativo.....	15
Tabla 9 Perfil Descriptivo de cargo 3 en Departamento Administrativo	18
Tabla 10 Perfil Descriptivo de cargo 4 en el Departamento Administrativo.....	21
Tabla 11 Perfil Descriptivo de cargo 5 en el Departamento Administrativo.....	24
Tabla 12 Perfil Descriptivo de cargo 6 en el Departamento Administrativo.....	27
Tabla 13 Perfil Descriptivo de cargo 7 en el Departamento Administrativo.....	30
Tabla 14 Perfil Descriptivo de cargo 8 en el Departamento Administrativo.....	33
Tabla 15 Perfil Descriptivo de cargo 9 en el Departamento Administrativo.....	36
Tabla 16 Perfil Descriptivo de cargo 10 en el Departamento Administrativo.....	39
Tabla 17 Perfil Descriptivo de cargo 11 en el Departamento Financiero.....	42
Tabla 18 Perfil Descriptivo de cargo 12 en el Departamento Financiero.....	45
Tabla 19 Perfil Descriptivo de cargo 13 en la Dirección Administrativa Financiera.....	48
Tabla 20 Perfil Descriptivo de cargo 14 en en el Departamento Financiero.....	51
Tabla 21 Perfil Descriptivo de cargo 15 en en el Departamento Financiero.....	54
Tabla 22 Perfil Descriptivo de cargo 16 en el Departamento Financiero.....	57
Tabla 23 Perfil Descriptivo de cargo 17 en el Departamento de Comercialización.....	60
Tabla 24 Perfil Descriptivo de cargo 18 en en el Departamento de Comercialización....	63

Tabla 25 Perfil Descriptivo de cargo 19 en el Departamento de Comercialización.....66

Tabla 26 Perfil Descriptivo de cargo 20 en el Departamento de Comercialización.....69

Índice de Figuras

Figura 1 Borrador de la propuesta de formato de perfil de cargo actualizado	31
--	----

PRIMERA PARTE

1. Datos Informativos Del Proyecto

1.1 Nombre del Proyecto:

Propuesta de Actualización del Manual de Perfiles de Cargo para la Dirección Administrativa - Financiera, y para el Departamento de Comercialización, de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca, EMAC EP, período febrero – junio, 2023.

1.2 Nombre de la Institución:

Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca, EMAC EP

1.3 Tema que aborda la Experiencia (categoría psicosocial):

Actualización del Manual de Funciones por Competencias

1.4 Localización:

País Ecuador

Provincia del Azuay

Cantón Cuenca

Ciudad de Cuenca Av. Tres de noviembre 21-176 y Juan Pablo I. Cuenca, Ecuador

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de Actualización del Manual de Perfiles de Cargo, para la dirección Administrativa-Financiera, y el Departamento de Comercialización de la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca, EMAC EP.

2.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar epistemológicamente el modelo de competencias para las empresas públicas
- Determinar el diccionario de competencias duras y blandas para la dirección Administrativa-Financiera, y para el Departamento de Comercialización.
- Elaborar los descriptivos de cargos fundamentados en la información del ocupante del cargo.
- Validar los descriptivos de cargos con los jefes de la Dirección Administrativa – Financiera y el jefe del Departamento de Comercialización.

3. Eje de la Intervención

Este trabajo comprende el área de la Psicología Organizacional, que se encarga de estudiar las conductas, comportamientos y experiencias del individuo, dentro de su contexto laboral, contemplando a la persona como un ser individual y colectivo. Esta área de la psicología tiene por objetivo apoyar el desarrollo personal y profesional del individuo, sin dejar de lado, el trabajo continuo por mejorar el desempeño para aumentar la productividad en la empresa. De esta manera, se crea una relación estrecha y satisfactoria que va desde los trabajadores hasta los gerentes de las empresas o en caso de que se presenten conflictos desde esta área existen lineamientos y estrategias que ayudan a resolverlos. (Rondón, 2019, pág. 107)

De manera específica esta propuesta de Actualización de Manual por Competencias pertenece específicamente al área de Administración de Recursos Humanos.

Según lo mencionado por, (Zarazúa, 2020, pág. 42), la Administración de Recursos Humanos tiene una función organizacional, porque se encarga de obtener y asignar de manera eficiente al personal que se incorpora en la empresa, de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y actitudes demostradas al momento de cumplir con las tareas asignadas, usar equipos, emplear técnicas, usar herramientas y/o insumos, para hacer posible el logro de los objetivos de los puestos, de las áreas y de la organización de manera simultánea.

4. Objeto de la Intervención

El perfil de competencias se basa en las actividades específicas del cargo, sin embargo, cada empresa tendrá una particular estructura y distribución organizacional por lo cual las funciones del cargo también deberán enfocarse a los objetivos empresariales. Por lo tanto, el manual de funciones es una herramienta que sirve como contribución al desarrollo de las actividades del personal, el desempeño de las competencias, así como responsabilidades.

El perfil de cargos es un documento administrativo y de diligencia, y es el resultado del diseño de cargos, es decir es una principal herramienta de gestión de recursos humanos de la empresa, debido a que proporciona información técnica imprescindible a los consiguientes procesos de recursos humanos (Ministerio de Agricultura y Riego, 2018).

Entre sus componentes principales se encuentra la misión del cargo, las funciones, las responsabilidades, el perfil duro (requerimientos académicos, experiencia) y las competencias. Estos elementos permiten conocer al personal, sus necesidades y potenciales a desarrollar, todo aquello que le permitan a la empresa lograr su objetivo al mismo tiempo que el trabajador pueda crecer profesional y laboralmente.

5. Marco teórico

Las organizaciones, empresas y cualquier asociación que preste servicio de empleo tiene la obligación de contar con un Manual de Perfil de Cargos, documento que describe el puesto, sus respectivas funciones, deberes y responsabilidades, los cuales contribuyen al crecimiento y desarrollo máximo de la organización, el alcance de los objetivos operacionales. (Cárdenas Molina y Rosero Burbano, 2015)

Según Chiavenato, como se citó en (Jerónimo, et al, 2022) “a medida que las organizaciones crecen, se incrementa la complejidad del trabajo de la organización debido al mayor número de tareas y de integrantes” Por su parte, la Revista de Investigaciones de la Universidad de Quindío señala que, esto dio el comienzo a lo que se define hoy como departamentalización para coordinar y concentrar en áreas a personas y actividades de acuerdo a la afinidad entre ellas, definiéndola como la manera de seccionar y a la vez agremiar actividades dentro de una organización.

Con base a esto, nace la necesidad de establecer el Perfil de cargo, el cual, es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución.

Además, el perfil de puesto se establece cumpliendo los reglamentos laborales y respetando el derecho para todos a la oportunidad de empleo establecido en la Constitución del Ecuador, por lo que se le considera como una herramienta primordial en la administración y planeación exitosa de los Recursos Humanos de las instituciones de cualquier nivel. (Cuellar, et al, 2018)

Cuando hablamos de “las instituciones” como los espacios de trabajo, se debe mencionar lo que corresponde ser una empresa, una organización y establecimiento:

De acuerdo con lo señalado por la “Ley Orgánica de Trabajo - Ecuador” se entiende por establecimiento, la reunión de medios materiales y de un personal permanente, que trabaja en

general en un mismo lugar, en una misma tarea, y que está sometido a una dirección técnica común, tenga o no fines de lucro.

Conforme a Rodrigo Uría, como se menciona en (Fincowsky, 2015), la empresa sería el ejercicio profesional de una actividad económica y planificada, con la finalidad de intermediar en el mercado de bienes o servicios. Por otra parte, en otro apartado de la misma fuente se señala la empresa como un conjunto de elementos o factores humanos, técnicos y financieros localizados en una o varias unidades físico-espaciales o centros de gestión y combinados según determinados tipos de estructura organizativa.

De igual manera, tal como Emilio Lorenzon, en su libro de Cátedras (Lorenzon, 2020) define a la organización, como una estructura social formada por personas o grupos que se relacionan entre sí, buscan conseguir un mismo objetivo, para lo cual utilizan variados recursos y los emplean de forma estratégica, ordenada, planificada, que los dirijan a un objetivo o meta colectivos.

De tal modo que, se comprende que estos tres términos se interrelacionan entre sí para poder conformar el sistema de prestación de servicios o empleos, empezando por definir el espacio ideal para crear la estructura del establecimiento que permitirá el ejercicio de las funciones profesionales como una actividad monetaria, determinada como empresa, misma que tras una planificación, diseño, objetivos y recursos lograrán cumplir una meta, que en conjunto con otras entidades que persigan los mismos objetivos, conformarán una organización.

Si bien, la empresa funciona como una estructura de objetivos económicos, requiere de la contratación de mano de obra o talento humano, mismos que en base a la planificación y organización empresarial determinarán qué actividades realiza cada individuo; determinados como puesto de trabajo, el cual se entiende como la totalidad de actividades que realiza una sola persona en forma sistemática y organizada; además, el puesto de trabajo permite la información completa

de quien ocupa dicho puesto, el cómo desarrolla sus funciones y si cumple con los objetivos que encaminan a la empresa hacia su éxito .

Dichas actividades que debe realizar el ocupante del puesto se las denomina funciones, mismas que, de acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, se define como: “tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas”. (Real Academia Española, 2022)

Sumado a estas actividades que están bajo la responsabilidad del trabajador, la persona de Talento Humano, que fue la encargada de realizar el proceso de selección debe asegurarse que a través de todos los recursos empleados en el proceso la persona cumpla o tenga las competencias necesarias para cumplir y disfrutar de la realización de las tareas que estén a su cargo. Al igual que asegurarse de que el puesto de trabajo se desarrolle en específicas condiciones de trabajo, ambientales, de riesgo integral y enfermedad.

(Hinojo, et al, 2020) en su artículo “Factor humano en la productividad empresarial” en la revista INNOVAR, determinan “competencia es el conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo”, determinando que una competencia es una característica innata en el individuo que le permite realizar de manera eficaz una cierta actividad más que en otras. Sin embargo, dichas competencias se clasifican en dos grupos importantes dentro de la empresa, las transversales, que deben tener todos los empleados; y las específicas, que son propias de cada profesional dentro de su unidad, área o departamento asignado.

Al igual que es necesario mencionar la importancia del Manual de Funciones por Competencias, tomamos como referencia que dentro de las organizaciones se trabaja con seres humanos, por lo que hablamos de Talento Humano. Dentro de las organizaciones el talento humano fue acuñado por Peter Drucker, quien afirmó que “lo importante del conocimiento e

inteligencia de los individuos es su capacidad para producir riqueza”, según, (Chávez y Vizcaíno, 2017).

Determinando entonces que el talento humano es el conjunto de capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes que poseen las personas para realizar una actividad de forma más fácil, sin requerir un esfuerzo extra, y dentro del mundo laboral este talento humano se amplifica, ya que se relaciona con el nivel y calidad de educación, salud, oportunidad de empleo, experiencia y todos aquellos elementos del entorno que guían el desarrollo y crecimiento de la persona. (Aramburu y Fuentes , 2019)

Del mismo modo, (Conrero & Cravero, 2019), definen el Talento Humano como: “un elemento central para el desarrollo de las organizaciones. No solo es un factor crítico por el rol central del agregado de valor que realizan las personas, sino que además presenta la complejidad del factor tiempo. Por un lado, los tiempos para pensar el desarrollo del TH se acortan desde el punto de vista de las expectativas respecto de los resultados. Por otro lado, el desarrollo del TH en sí implica un trabajo a largo plazo.

Se debe conceptualizar los insumos que se utilizan para el ejercicio y uso del Manual de perfil de cargo; empezando por, El Código de Trabajo, CT, el cual regula el marco legal laboral que aplica en las relaciones con los trabajadores. Los preceptos de este código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2021)

También, la Ley Orgánica de empresas públicas LOEP, misma que se enfoca en las disposiciones de la siguiente ley regulan la constitución, organización, funcionamiento, fusión, y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el

ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; y establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República. (Presidencia de la República, 2017)

Además, la LOEP establece los deberes y atribuciones del Directorio y de la Gerencia General, determinando que a la Gerencia le corresponde la Administración del Talento Humano; así como preparar el presupuesto para conocimiento y aprobación del Directorio. También determina que los incrementos salariales se realizarán previa evaluación de desempeño que deberá ser acompañada por una firma externa especializada. (Empresa Pública Municipal De Aseo De Cuenca EMAC-EP y Dirección De Talento Humano, 2019)

Las competencias necesarias para desarrollar exitosamente una función se pueden clasificar en: técnicas de conocimiento, denominadas también como de gestión o específicas del cargo, por otra parte, tenemos las competencias universales. En el diccionario de Martha Alles se pueden diferenciar tres aproximaciones: competencias generales o cardinales, competencias de gestión abierta, y las competencias específicas. (Alles, 2002).

De acuerdo con Chirinos & Vásquez, como se citó en (Cejas, et al, 2020), las competencias dentro del ámbito laboral hace referencia a las capacidades, los conocimientos, rasgos de personalidad, valores, aptitudes y actitudes del individuo, en dónde también incluye los recursos individuales que empela la persona para el cumplimiento de una actividad.

Es importante mencionar de manera breve, la definición de competencias universales o denominadas también cardinales, de acuerdo con Alles (2019), como se citó en (Villafuerte , 2018)

Las competencias cardinales se refieren a la llamada “cultura organizacional” y a otras características que distinguen una empresa de otra; las personas que laboren en una

institución, en donde haya un modelo de competencias, deben poseerlas independientemente de la unidad en donde se desempeñen. (p.31)

Adicionalmente, debemos recordar el concepto de competencias específicas, según, (Espinoza, et al, 2020), las competencias específicas: “son aquellas que se adquieren a través de un entrenamiento o formación específica, relativas a un puesto de trabajo en concreto, por lo que son propias de una profesión” (p.138).

A continuación, es fundamental recalcar dentro de la administración de Talento Humano el Modelo de gestión por Competencias, el cual ha tomado fuerza y en los últimos años ha sido implementado dentro de las empresas, pues, este modelo tiene por objetivo administrar, identificar y desarrollar las competencias personales de los colaboradores, de tal manera, que se pueda encaminar los comportamientos acordes a los objetivos estratégicos de la empresa. (Castilla & Góez , 2020, p. 85)

Es indispensable contar con fuentes que respalden la ejecución de este trabajo, por lo que, de acuerdo con lo dispuesto en el: Manual para la administración de subsistemas de Talento Humano. aprobado en sesión ordinaria de Directorio del 10 de diciembre del 2018, de la EMAC EP, se consideró:

Artículo 1.- Ámbito: El presente manual rige para todos los servidores, de la EMAC..., que laboran mediante nombramiento permanente o provisional, de libre designación y remoción, contrato de servicios profesionales, comisión de servicios con o sin remuneración, o las modalidades de contratos que se rigen por el Código del Trabajo.

Artículo 2.- Objeto: Este manual tiene por objeto establecer instrumentos, mecanismos y herramientas técnicas; así como regular las políticas, procesos y procedimientos relacionados con la gestión del talento humano de la EMAC-EP., a fin de desarrollar los conocimientos, habilidades

o cualidades del personal de manera sistémica, para conseguir los mejores resultados de la empresa y la mayor orientación profesional de sus servidores.

Para continuar debemos mencionar que, el Manual de Procedimientos para la gestión del Talento Humano, dispone que:

El Directorio de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC-EP, al considerar la Ley Orgánica de Empresas Públicas determinó que dentro del marco legal la empresa municipal requiere de la creación de normas internas, por lo que se crea este manual, mismo que fue considerado como uno más de nuestros insumos para guiar la intervención.

Este documento presenta de manera establecida: instrumentos, mecanismos, herramientas técnicas, políticas, procesos y procedimientos relacionados con la gestión del talento humano de la EMAC-EP, a fin de desarrollar los conocimientos, habilidades o cualidades del personal de manera sistemática, para conseguir los mejores resultados de la empresa y la mayor orientación profesional de las servidoras y servidores, obreros.

Por otra parte, contamos con, el Manual de funciones y reglamentos de la EMAC EP, del año 2012, este es un documento guía para encaminar el proceso dentro de los reglamentos establecidos, ya que, refleja la normativa de gestión institucional, describiendo la función de la empresa, y todo lo relacionado a los puestos de trabajo: requisitos, relaciones de dependencia, autoridad y coordinación.

Así también, el Manual de perfiles de cargo existente en la empresa del año 2018, refleja la estructura y el contenido de los descriptivos de cargos de cada uno de los perfiles. Aduanalmente, el Distributivo de personal, del año 2014: refleja el número exacto de funcionarios que laboran en la empresa.

6. Metodología

Para el logro de los objetivos planteados en este trabajo, se empezó solicitando un permiso y autorización para el uso de información e intervención, a través de un oficio que fue dirigido al gerente de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca, EMAC EP.

Posteriormente se desarrolló la recolección y el análisis de la información que se obtuvo en coordinación de la analista de Talento Humano, se identificó el total de cargos que existe en la empresa y que rigen a partir del año 2018, esta información se obtuvo del manual de funciones de la EMAC EP, reconociendo de esta manera los cargos que requerían actualización en la descripción de su perfil, descartar aquellos que no necesitaron actualización y en los casos necesarios crear o eliminar cargos.

6.1 Población y Muestra

Tabla 1 Población y Muestra

Dirección/Departamento	Unidades	N° de cargos	N° de ocupantes del cargo	Género masculino	Género Femenino
Dirección Administrativa Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Facturación y Recaudación • Unidad de Servicio al cliente 	14	35	26	4
Departamento de comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Bodega • Unidad de Contabilidad 	6	10	9	6

- Unidad
de Contratación
Pública
 - Unidad
de
Mantenimiento
 - Unidad
de Servicios
Generales
 - Unidad
de Tesorería
-

Nota: En la presente tabla se muestra de manera detallada la muestra y población que se va a considerar para la elaboración de la propuesta del Manual de Perfiles de Cargo, de la EMAC EP.

La recopilación y el procesamiento de la información para la ejecución y el logro de los objetivos planteados en este proyecto se realizaron a través de:

6.2 Revisión Bibliográfica:

Para empezar este proceso, se realizó una revisión bibliográfica acerca de los conceptos y procedimientos fundamentales para la actualización del manual lo cual responde al primer objetivo específico de este trabajo.

6.3 Análisis de puestos críticos:

A fin de obtener la información para desarrollar el proceso de actualización se usó el método de análisis de puestos críticos, este análisis permitió evidenciar y dimensionar el desempeño profesional reflejado en la obtención de resultados. Para considerar un puesto de trabajo como crítico se analizó de acuerdo con: la operatividad – habilidades de gestión, condiciones de trabajo y a la toma de decisiones que estaban bajo la responsabilidad de cada

ocupante de los cargos, cada uno de los apartados debían puntuarse dentro de un rango de entre: 20 de menor impacto con la opción de llegar a 100 puntos con un mayor impacto.

6.4 Entrevista:

Se realizaron entrevistas semiestructuradas, dirigidas específicamente a la analista de Talento Humano, al jefe de la dirección Administrativa - Financiera y al jefe del departamento de Comercialización en las cuales se recabó información acerca de la funcionalidad y los procesos administrativos que, bajo la dirección de Talento Humano, implican el uso del Manual de Perfiles de Cargo. La recolección de información fue obtenida de una fuente primaria, representada por la analista de Talento Humano, las entrevistas realizadas, se caracterizaron por ser semi estructuradas, dicho formato se encuentra en el anexo: 13.1 Formato de Entrevistas.

7. Organización y Procesamiento de la Información

Las entrevistas se desarrollaron en la semana del 29 de mayo al 1 de junio del año en curso, lo que permitieron delimitar los cargos sobre los que se trabajaron.

Posteriormente, se revisaron los manuales vigentes de la EMAC EP, para conocer los elementos por los que estaba conformado cada formato, esto permitió determinar que los principales cambios se realizarían en: datos de identificación, misión, funciones esenciales, nivel de desarrollo de las competencias, especificación del nivel de formación, experiencia y conocimientos específico.

Se revisaron y reformularon la misión de los cargos que tenían de manera continua 3 o más verbos para describir la función, permitiendo plasmar una misión clara y concreta.

Una vez recopilada la información de varias fuentes y herramientas de la empresa se realizó el programa informático Microsoft Excel, para correlacionar las funciones principales de los

cargos con el total de funciones que tiene bajo su responsabilidad, esto permitió evidenciar que, existían varias actividades que estaban plasmadas como funciones.

Es así como, se replanteó y recalificó las funciones principales de cada cargo, en consideración de los parámetros: Frecuencia, Complejidad (Conocimiento y Experiencia) e Impacto. Este cálculo se realizó con fórmulas automáticas del programa MS Excel; en cada cargo se identificó las 4 puntuaciones más altas, las cuales representaron las funciones esenciales del cargo.

Al analizar los niveles de Educación Formal dentro del manual vigente, se evidenció que se considera como el primer nivel a, la Educación Básica (Décimo año), por lo que se reformularon los niveles, en donde se considera como nivel mínimo: Segundo Nivel: Bachiller, Segundo Nivel: Auxiliar profesional, Tercer Nivel: Técnico / Tecnólogo Superior, Tercer Nivel: Universitario de grado, y, Cuarto Nivel: Universitario de grado con (Maestría, Especialidad, etc.). Estos cambios corresponden a las exigencias de las empresas, a la hora de seleccionar personal, pues lo mínimo requerido actualmente es la formación académica como Bachiller, además, de acuerdo con la disposición del Senescyt - Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, los títulos de técnico y tecnólogo Superior se encuentran dentro del Tercer Nivel.

Se especifica en cumplimiento con la reforma al artículo 130 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) expedido por el Concejo de Educación Superior (CES) capítulo II, Artículo 11.- Niveles de formación: el sistema de educación superior se organiza en dos niveles de formación académica: a) Tercer nivel: técnico-tecnólogo y de grado; b) Cuarto nivel o de posgrado: Especializaciones, relativas a programas de Especialización Tecnológica, Especialización, Especialización, Maestría Tecnológica, Maestría Académica (PhD o equivalente).

Luego, se indagó sobre el concepto de cada una de las competencias del manual vigente en la entidad y se evidenció que la mayoría de las competencias descritas corresponden al Diccionario de Competencias de Martha Alles. Por lo cual, se generó una nueva versión del Diccionario de Competencias, en donde se puede diferenciar los grados de desarrollo de competencias que van desde, el grado A - B, que pertenece a los cargos del nivel estratégico, se describen los comportamientos del grado B y grado C, para los cargos del nivel administrativo, hasta llegar al grado D, que pertenece a los cargos del nivel operativo.

Las Competencias Universales se mantienen, ya que, estas van de la mano con la cultura organizacional de la empresa, de igual manera considerando el objetivo empresarial, la misión y visión, las competencias específicas se mantienen, con la diferencia de que se describió el grado necesario del desarrollo de las actividades en cada uno de los cargos. Esta propuesta de diccionario fue elaborada en una hoja de cálculo del programa MS Excel que se puede evidenciar en el Anexo [15. Diccionario de Competencias](#)1

Posteriormente se elaboraron, organigramas por cada cargo, en donde se evidencia con facilidad: la ubicación del cargo, por quién esta supervisado y si existe algún cargo al que debe supervisar.

Cada uno de los cambios realizados se verán reflejados en la propuesta de actualización.
Anexo [14. Propuesta de Actualización de Manual por Competencias de la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca](#).....73

8. Análisis de la Información

En un primer momento se debe recalcar que la última versión de este Manual es la de Diciembre del año 2018, por lo que la analista mencionó, desconoce el procedimiento exacto que se siguió y los recursos que se manejaron para tener la versión del Manual vigente, debido a que

ella ingresó a la empresa tiempo después de la ejecución de este proceso, además menciona que no existe un Diccionario de Competencias propio de la EMAC EP, y que desconoce cuál fue el Diccionario base que se usó para la última versión actualizada del Manual.

Debido a las particularidades que presenta la propuesta de actualización del Manual de Perfiles de Cargo, se requiere un análisis de tipo, inductivo – deductivo.

En el Manual de Perfiles de Cargos, se evidencia que dentro de la identificación y ubicación del cargo se describen: el nombre del cargo, el código, a quien debe reportarse, la misión, las funciones principales, las competencias requeridas, el tipo y tiempo de experiencia, el nivel académico requerido, sin embargo, se consideró importante incorporar nuevos elementos como: la especificación de la experiencia, el tipo de conocimientos específicos de profesión y conocimientos informáticos requeridos, el tiempo y tipo de experiencia. .

Aunque la distribución departamental de la empresa aporta para que el trabajo desarrollado sea eficiente, se evidenció que dentro de las direcciones y áreas en los que está distribuido existe duplicidad de funciones entre los ocupantes de algunos cargos ya que no tienen clara su ubicación dentro del organigrama e incluso muchos de los jefes inmediatos desconocen de las funciones principales que deben cumplir sus subalternos.

Los descriptivos de cargos son herramientas que reflejan las funciones esenciales que debe cumplir el ocupante, pero en ocasiones, estas actividades no son ejecutadas o no cuentan con la claridad necesaria para ser llevadas a cabo, es por lo que, para la propuesta que se presentó se volvió a realizar el proceso de calificación para determinar las actividades esenciales de cada cargo, considerando los factores de: frecuencia, complejidad e impacto. (Contreras, 2022)

En base a toda la información recolectada y analizada, a continuación, se muestra el borrador del formato propuesto que plasma la información de los cargos:

Figura 1 Borrador de la propuesta de formato de perfil de cargo actualizado

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo		Código	
		Página	1 de 1
Dirección:			
Departamento:			
Unidad:			
Régimen del puesto	Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP)		
Misión del cargo:			
2. AUTORIDAD			
organigrama de ubicación de cargo		Reportar a:	
		Supervisar a:	
3. REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO			
Nivel de instrucción: formal:		Especialización:	
Cuarto nivel: (Maestría, especialidad)			
Tercer nivel: Universitario/ de grado			
Tercer nivel: Técnico/Tecnólogo Superior			
Segundo nivel: Auxiliar profesional			
Segundo nivel: Bachiller			
Conocimientos específicos de profesión:			
Conocimientos informáticos:			
Experiencia laboral requerida:			
0 a 6 meses	<input type="text"/>	6 meses A 1 año	<input type="text"/>
		1 a 2 años	<input type="text"/>
3 a 4 años	<input type="text"/>	5 años o más	<input type="text"/>
Especificación de la experiencia:			
Choferes		Supervisores	
Auxiliares o Asistentes		Analistas	
Técnicos		Jefes departamentales	
Coordinadores		Directores	

4. RESPONSABILIDADES			Página	2 de 2
Descripción de las responsabilidades:	FR	IMP	CM	Total
1. Registrar				
2. Coordinar				
3. Calibrar				
4. Realizar				
5. COMPETENCIAS				
Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Trabajo en equipo				
Iniciativa				
Competencias Técnicas				
6. RIESGO LABORAL				
Riesgo físico	Alto <input type="text"/>	Medio <input type="text"/>	Bajo <input type="text"/>	
Riesgo psicológico	Alto <input type="text"/>	Medio <input type="text"/>	Bajo <input type="text"/>	

Fr= Frecuencia
 Imp= Impacto
 Cm= Complejidad de la actividad

FÓRMULA DE CÁLCULO
 $Total = Fr + (CO * Imp)$

Nota: Este gráfico representa el modelo del formato propuesto plasmando la información actualizada de los descriptivos de cargo de la EMAC EP. Elaboración propia.

SEGUNDA PARTE

9. Justificación

Considerando que, (Olmedo y Recalde, 2018), los manuales son herramientas de gran importancia para la productividad de las organizaciones en todos los niveles, el Manual de Perfiles de Cargo, se convierte en un mecanismo para el proceso de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos y procesos.

Se debe mencionar que, contrario a esto, la no Actualización del Manual de Perfiles de Cargo, genera dificultades en los procesos que están a cargo de la unidad de Talento Humano, e influye directamente en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y evaluación de desempeño.

Es importante mencionar, que entre las consecuencias que se originan a causa de la falta de actualización del Manual de Perfiles de Cargo, están: mala distribución de las tareas, varios trabajadores ocupando el mismo cargo, duplicidad de tareas, además, actividades o funciones que no están registradas en el descriptivo de cargo, e incluso actividades encomendadas a personas que no califican con la formación académica para cumplirlas, y por último, uno de los procesos que se ven afectado es la evaluación de desempeño.

Por lo que, para solventar esta necesidad, se planteó realizar el proceso de propuesta de actualización de Manual de Perfiles de Cargo, por lo que fue importante, contar con la autorización necesaria de la máxima autoridad, en este caso, del gerente de la EMAC EP, para lo cual se realizó una petición formal a través de un oficio, para llevar a cabo la intervención en la institución y acceder a la información requerida.

Sumado a esto, se aplicaron técnicas que permitieron recolectar la información objetiva de fuentes directas de la empresa, partiendo por la entrevista que se realizó a la analista de Talento Humano bajo el formato de entrevista semi estructurada, además, este proceso fue realizado en coordinación con los jefes de la dirección Administrativa – Financiera y con el jefe del departamento de Comercialización.

Lamentablemente debido al tiempo no fue viable realizar la actualización de todo el Manual, por lo que juntamente con la analista de Talento Humano se optó por realizar la actualización de 20 cargos. Distribuidos de la siguiente manera:

Dirección administrativa financiera

Departamento Administrativo (4 unidades)

Unidad de Bodega; Unidad de Contratación Pública; Unidad de Mantenimiento; Unidad de Servicios generales

Puestos de Trabajo (10)

- | | |
|-------------------------------------|--|
| 1. Analista de contratación pública | 6. Coordinador de contratación pública |
| 2. Asistente administrativo | 7. Coordinador de mantenimiento |
| 3. Asistente de bodega | 8. Coordinador de servicios generales |
| 4. Asistente de servicios generales | 9. Jefe administrativo |
| 5. Bodeguero | 10. Mecánico |

Departamento Financiero (2 unidades)

Unidad de contabilidad; Unidad de tesorería

Puestos de Trabajo (5)

1. Operador contable
2. Tesorero
3. Contador
4. Analista financiero y tributario
5. Jefe financiero

Departamento sin título

Puestos de Trabajo (1)

1. Director administrativo financiero

GERENCIA GENERAL

Departamento de comunicación y relaciones públicas

Departamento de tecnología y comunicaciones

Departamento de comercialización (2 unidades)

Unidad de facturación y recaudación; Unidad de servicio al cliente

Puestos de trabajo (4)

1. Analista de facturación y recaudación
2. Asistente de facturación y recaudación
3. Asistente de servicio al cliente
4. Jefe de comercialización

Total, de cargos: 20 cargos distribuidos de la siguiente manera: Dirección Administrativa y Financiera existen 16 cargos; Gerencia General, se intervino en el departamento de comercialización con 4 cargos.

Una vez realizado el proceso de Actualización, se obtuvo como resultado final un documento físico de propuesta de actualización de Manual de Perfiles de Cargo, mismo que, fue dado a conocer y aprobado por, el jefe de la Dirección Administrativa - Financiera, el jefe del Departamento de Comercialización y de la Analista de Talento Humano, para permitir la accesibilidad a los funcionarios de la empresa facilitando posteriormente la ejecución de la actualización de todo el Manual.

El Manual de Perfiles de Cargo, es una herramienta de uso y consulta para el personal directivo y administrativo de la EMAC EP, por lo que independientemente de que alguna de las personas que participaron en el proceso de actualización llegase a abandonar la empresa, esta información no se perderá, ya que, una vez que se entregue el documento físico, son los directivos quienes decidirán si es pertinente implementarlo o usarlo como guía para actualizar el Manual de Perfiles de Cargo en su totalidad.

Por todo lo expuesto anteriormente, este trabajo de titulación fue desarrollado en dos momentos principales: en el primer momento, la identificación y descripción del problema con su respectiva justificación, los objetivos del trabajo, la metodología, la muestra, el marco teórico; en el segundo momento el proceso de actualización del Manual de Perfiles de Cargo de la EMAC EP, y la determinación del diccionario de competencias.

10. Caracterización De Los Beneficiarios

Los beneficiarios directos de este trabajo de intervención son, los miembros de la Dirección Administrativa - Financiera y del Departamento de Comercialización, pues, se contribuye a definir las funciones y los requisitos de experiencia, formación académica y la definición de las competencias y habilidades con las que debe contar cada ocupante del cargo

De manera indirecta esta intervención beneficia a la operatividad de la empresa y el cumplimiento de los procesos, esta propuesta de actualización de Manual por Competencias será la base y guía para proceder a actualizar todo el manual de la empresa.

11. Interpretación

De acuerdo con las entrevistas, observación, aplicación de técnicas e insumos, empleados para este procedimiento, se resalta los siguientes puntos:

- Los miembros de la empresa que conocen de la propuesta realizada están de acuerdo y resaltan la importancia que tiene el uso y manejo de este manual dentro y para la operatividad de la empresa.
- Los directivos reconocen la falta de conocimiento y manejo que tienen los funcionarios de la empresa, evidenciando la duplicidad de las funciones, lo cual, repercute en la funcionalidad y operatividad.
- Existen actividades o funciones a las que se debe dar seguimiento de cumplimiento en cada uno de los departamentos, sin embargo, se evidenció el desconocimiento de las actividades esenciales de cada cargo.
- Se encontraron diferencias, entre las funciones y actividades esenciales del cargo en comparación con el contenido de la misión.
- Existe sobrecarga de funciones en algunos cargos, e incluso algunos ocupantes realizan funciones que no están plasmadas en la descripción dentro de las actividades del cargo.
- Existe desconocimiento acerca de los insumos y procedimientos que se emplearon para la realización del Manual que está vigente en la actualidad.

12. Principales Logros Del Aprendizaje

El presente trabajo de titulación presenta un diseño metodológico experimental acerca del Manual de Perfiles de Cargo, ya que, para llegar a realizar la actualización de dicho manual, fue fundamental conocer sus fundamentos teóricos, objetivos, contenido y procesos de elaboración, siendo el principal logro antes de la intervención, mismo que llevó a conseguir el diseño de la presente propuesta de actualización del Manual de Perfiles de Cargo para la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca EMAC-EP.

Además el conocimiento teórico conjuntamente con los aprendidos durante las prácticas pre profesionales en una empresa del sector público, permitió diseñar un diccionario de competencias propio como resultado de la compilación de, el actual manual usado en la entidad objeto de intervención, el Diccionario de Competencias de Martha Alles (2002) y Diccionario de Competencias Universidad de Santiago (2013), permitiendo cumplir con el primer objetivo, diseñar una propuesta de actualización del manual de perfiles de cargo. Por otra parte, para dar cumplimiento con los objetivos específicos se identificó y validó las competencias a través del desarrollo de un diccionario de competencias duras y blandas, que parten de la información recolectada, determinando clarificación del comportamiento observable de los cargos, mismos que fueron alineados con la misión, funciones y características propias de la instrucción formal educativa.

13. Conclusiones y Recomendaciones

12.1 Conclusiones:

Luego de realizar el procedimiento técnico para el levantamiento de los descriptivos de cargo y concluido la propuesta de actualización del manual de perfiles, se concluye que:

Con la ejecución de este trabajo de titulación la EMAC EP requería inmediata actualización de los perfiles del cargo del departamento de Comercialización, tanto como del Departamento Administrativo y Departamento Financiero, los cuales están vinculados directamente con los procesos y recursos administrativos, financieros y operativos que permiten el funcionamiento óptimo de la empresa y su continuidad.

Los factores que incidieron en la actualización de la información como el planteamiento de la misión que constaba de tres o más verbos, por una reestructuración que vaya acuerdo al cargo, describiendo el propósito de la existencia de este y a su vez que este demuestre su vinculación al objetivo de la empresa,

Las funciones fueron determinadas y delimitadas al cargo específico del que se trata, sin duplicarse u omitir su importancia, reformulando su actividad para determinar las que son esenciales.

La necesidad por parte del Departamento de Talento Humano de contar con una herramienta que facilite la evaluación de desempeño, tanto como la selección del personal idóneo y la capacitación al colaborador, al haber establecido grados de competencias claras y específicas de acuerdo con su comportamiento observable, así como bajo la experiencia y conocimiento implícito en el nivel de educación formal.

12.2 Recomendaciones:

- Analizar esta propuesta de actualización del Manual por Competencias de la Dirección administrativa - Financiera y el Departamento de Comercialización, para realizar el procedimiento con todo el Manual de la organización.
- Capacitar al personal administrativo sobre el uso, manejo e importancia del Manual de Perfiles de Cargos, de la EMAC EP.

- Capacitar a los empleados sobre las actividades que deben desarrollar y las responsabilidades que deben cumplir frente a cada uno de sus cargos.
- Socializar el organigrama con todos los integrantes de la empresa, para esclarecer información acerca de las jerarquías.

En base a los resultados y conclusiones obtenidas, gracias a las entrevistas, observación y sondeo, se recomienda que la Propuesta de Actualización del Manual de Perfil de Cargo, sea el inicio para plasmar la solución en la EMAC EP, apoyando a que se consolide como una estructura más eficiente en donde cada empleado coopere a su crecimiento y desarrollo.

13. Anexos

13.1 Formato de Entrevistas

13.1.1 Formato de Entrevista para la Analista de Talento Humano

Tabla 2 Formato de entrevista para la Dirección de Talento Humano

LOGO DE LA ORGANIZACIÓN	FORMATO DE ENTREVISTA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Fecha de aplicación:	
Nombre de quien aplica la entrevista:	Estudiantes Erika Maza, María Fernanda Peñaloza		
DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO			
			Código
Nombre del entrevistado	Ochoa Fernández María José		
Cargo del entrevistado	Analista de Talento Humano		
Unidad	Gestión de Talento Humano		
Régimen del puesto	LOEP		
PREGUNTAS			
1. ¿Qué áreas o departamentos considera en prioridad para realizar la actualización del perfil de cargo?			
2. ¿En qué parte del perfil de cargo considera que se necesita trabajar, añadir ítems, modificar, quitar o agregar opciones?			
3. ¿De acuerdo con la base de datos qué perfiles considera que deberían ser tomados en cuenta y que se dirijan a los objetivos empresariales?			

13.1.2 Formato de entrevista para el Director Administrativo Financiero

Tabla 3. Formato de entrevista para la Dirección Administrativa Financiera

LOGO DE LA ORGANIZACIÓN	FORMATO DE ENTREVISTA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA		Fecha de aplicación:
Nombre de quien aplica la entrevista:	Estudiantes Erika Maza, María Fernanda Peñaloza		
DATOS GENERALES			
		Código	
Nombre del entrevistado	Ullauri Peña Paúl Francisco		
Cargo del entrevistado	Director Administrativo Financiero		
Régimen del puesto	LOEP		
Cargo al que supervisa:	Jefe Administrativo, Jefe Financiero y Asistente Administrativo.		
Misión del cargo:	Llevar a cabo la planeación y la administración de los recursos financieros de la empresa, como apoyo a la gerencia.		
PREGUNTAS			
1. ¿Cuál es su función principal en este cargo?			
2. ¿Qué competencias técnicas se requiere para llevar a cabo su cargo?			
3. ¿Cuál es la función principal del jefe financiero?			
4. ¿Cuál es su función principal del jefe Administrativo?			
5. ¿Qué actividades debe cumplir el/la asistente administrativo?			
6. ¿Qué nivel académico requiere cumplir el/la asistente administrativo?			

13.1.3 Formato de Entrevista para el Jefe Administrativo

Tabla 4. Formato de entrevista para el Departamento Administrativo

LOGO DE LA ORGANIZACIÓN	FORMATO DE ENTREVISTA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Fecha de aplicación:	
Nombre de quien aplica la entrevista:	Estudiantes Erika Maza, María Fernanda Peñaloza		
DATOS GENERALES			
			Código
Nombre del entrevistado	Velez Carrera Juan Carlos		
Cargo del entrevistado	Jefe Administrativo		
Departamento	Administrativo		
Régimen del puesto	LOEP		
Cargo al que supervisa:	Coordinador de Contratación Pública, Coordinador de Mantenimiento, Coordinador de Servicios Generales, Bodeguero.		
Misión del cargo:	Administrar los recursos materiales, de seguros y de vehículos de la empresa, así como también la gestión de los procesos de contratación pública.		
PREGUNTAS			
1. ¿Cuál es la función principal del analista de contratación pública?			
2. ¿Cuál es la función principal del coordinador de contratación pública?			
3. ¿Qué conocimientos y competencias técnicas requiere el coordinador de contratación pública?			
4. ¿Cuál es la función principal del coordinador de mantenimiento?			
5. ¿Qué conocimientos requiere desarrollar el coordinador de mantenimiento?			
6. ¿Qué nivel académico requiere el coordinador de mantenimiento?			
7. ¿Qué competencias técnicas requiere el cargo coordinador de servicios generales?			
8. ¿Qué nivel académico requiere cumplir el coordinador de servicios generales?			
9. ¿Qué actividades se llevan a cabo en el área de bodega?			
10. ¿Qué tipo de responsabilidad tiene el bodeguero?			
11. ¿Qué nivel académico se requiere para el cargo de bodeguero?			
12. ¿Cuál es la función principal del mecánico?			
13. ¿Qué conocimientos y competencias técnicas debe poseer el mecánico?			
14. ¿Qué nivel académico requiere el perfil de mecánico?			

13.1.4 Formato de Entrevista para el Jefe Financiero

Tabla 5 Formato de entrevista para el Departamento Financiero

LOGO DE LA ORGANIZACIÓN	FORMATO DE ENTREVISTA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Fecha de aplicación:
Nombre de quien aplica la entrevista:	Estudiantes Erika Maza, María Fernanda Peñaloza	
DATOS GENERALES		
		Código
Nombre del entrevistado	Pereira Álvarez Ivan Esteban	
Cargo del entrevistado	Jefe Financiero	
Departamento	Financiero	
Régimen del puesto	LOEP	
Cargo al que supervisa	Contador, Tesorero, Analista Financiero y Tributario.	
Misión del cargo	Administrar los recursos económicos y financieros para brindar soporte a la información para la toma de decisiones.	
PREGUNTAS		
1. ¿Cuál es la función principal del contador?		
2. ¿Qué competencias técnicas requiere el contador?		
1. ¿Cuál es la función principal del operador contable?		
3. ¿En qué difieren el contador y el operador contable en cuanto a funciones?		
4. ¿Qué actividades debe realizar el tesorero?		
5. ¿Qué nivel académico requiere el tesorero?		
6. ¿Cuál es la función principal del analista financiero y tributario?		
7. ¿Qué competencias técnicas requiere desarrollar el analista financiero y tributario?		
8. ¿Cuánta experiencia se considera que debería tener el analista financiero y tributario?		

13.1.5 Formato de entrevista para el Jefe de Comercialización

Tabla 6 Formato de entrevista para Gerencia General

LOGO DE LA ORGANIZACIÓN	FORMATO DE ENTREVISTA GERENCIA GENERAL	Fecha de aplicación:	
Nombre de quien aplica la entrevista:	Estudiantes Erika Maza, María Fernanda Peñaloza		
DATOS GENERALES			
		Código	
Nombre del entrevistado	Gutierrez Álvarez Ligia Susana		
Cargo del entrevistado	Jefe de Comercialización		
Departamento	Comercialización		
Régimen del puesto	LOEP		
Cargo al que supervisa	Analista de Facturación y Recaudación, Asistente de Servicio al Cliente.		
Misión del cargo	Administrar y asegurar los ingresos corrientes y fuentes de financiamiento de la empresa.		
PREGUNTAS			
1. ¿Cuál es su función principal en este cargo?			
2. ¿Qué nivel académico requiere para ocupar este cargo?			
3. ¿Cuál es la principal función del analista de facturación y recaudación?			
4. ¿Qué nivel académico requiere el analista de facturación y recaudación?			
5. ¿Qué actividades desempeña el analista de facturación y recaudación?			
6. ¿Qué nivel académico requiere el asistente de facturación y recaudación?			
7. ¿Qué competencias técnicas requiere el asistente de servicio al cliente?			
8. ¿Qué grado académico requiere el/la asistente de servicio al cliente?			

13.2 Formato del Perfil Propuesto

13.2.1 Formato del Perfil Propuesto en la Dirección Administrativa Financiera

13.2.1.1 Formato de Perfil Propuesto, Departamento Administrativo

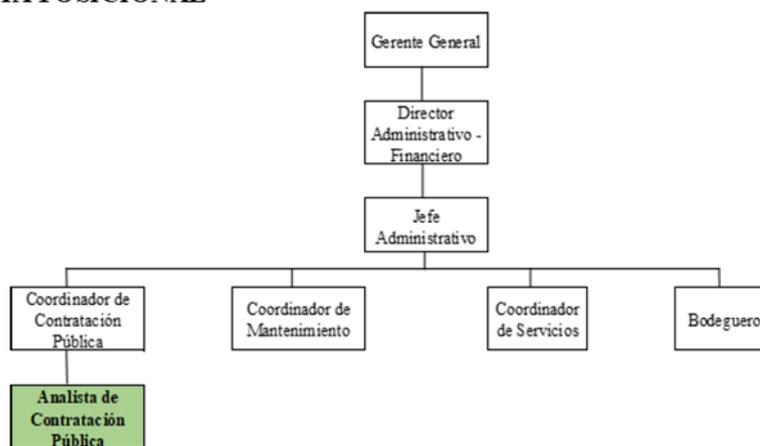
Tabla 7 Perfil Descriptivo de cargo 1 en el Departamento Administrativo

Página	1 de 3
---------------	--------

Nombre del cargo:	1. Analista de Contratación Pública	Código:	IDTH-023
Dirección	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Administrativo		
Unidad	Contratación Pública		
Régimen del puesto:	LOEP		
Cargo al que reporta:	Coordinador de Contratación Pública		
Cargo al que supervisa:			
Fecha de actualización	26 de Junio del 2023		

MISIÓN DEL CARGO:

Gestionar los procesos relacionados con la adquisición de bienes, servicios, consultorías y obras requeridas por la empresa, cumpliendo con estándares de calidad y precio, de acuerdo a la normativa legal vigente.

ORGANIGRAMA POSICIONAL**FUNCIONES ESENCIALES**

N°	Nombre de la función	Puntuación
1	Coordinar los procedimientos de contratación pública para la adquisición de bienes, ejecución de obras, y prestación de servicios, incluidos los de consultorías, hasta su adjudicación y suscripción de contrato.	18,5
2	Efectuar el proceso de organización, consolidación, registro y publicación del (PAC) Plan Anual de Contratación, en el módulo de facilitador de contratación pública y en la herramienta del PAC y elaborar un informe de ejecución.	18,5
3	Revisar con el personal solicitante, las especificaciones técnicas y los términos de referencia de las obras, bienes y servicios cuyos montos sean menores a los de ínfima cuantía.	17

4	Monitorear la publicación, finalización o liquidación, de las órdenes de compra y de los procedimientos de contratación pública en el sistema oficial de contratación del estado de acuerdo a la normativa legal vigente.	16
----------	---	-----------

COMPETENCIAS

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Trabajo en equipo: Participar activamente del logro una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo			x		Comparte información y trabaja con el equipo
Iniciativa: Emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento.		x			Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
Competencias Técnicas	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Orientación a resultados: Logra los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.		x			Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar.
Organización de la información: Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	x				Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Pensamiento analítico: Entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.			x		Analiza las relaciones entre las partes de un problema, para reconocer las causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevee los próximos pasos.

Comunicación efectiva: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.		x			Es reconocido en el área por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
Manejo de recursos financieros: gestionar el buen uso de los recursos financieros y contabilizar los gastos.	x				Planifica y aprueba el presupuesto anual de la institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción formal	Especialización
Título de tercer nivel: Universitario de grado	Ingeniero Comercial, Economista o afines

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DE PROFESIÓN	
Redacción Comercial	Persuadir, a través de la redacción de un texto, en el que debe plasmarse información clara y concreta, generando compras o ventas.
Agenda Electrónica	Controlar las funciones de las que está conformada la agenda, a través del dispositivo electrónico: directorio, calendario, calculadora, agenda, reloj.
Manejo de Archivos	Administrar los documentos que se reciben y se crean, asegurando que aquellos documentos más valiosos serán conservados con el tiempo.
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	
USHAY; EXCEL INTERMEDIO, SOCE, ERP, QUIPUX	

EXPERIENCIA LABORAL

Dimensión de la experiencia	Detalle
2 años	Supervisores; Analistas

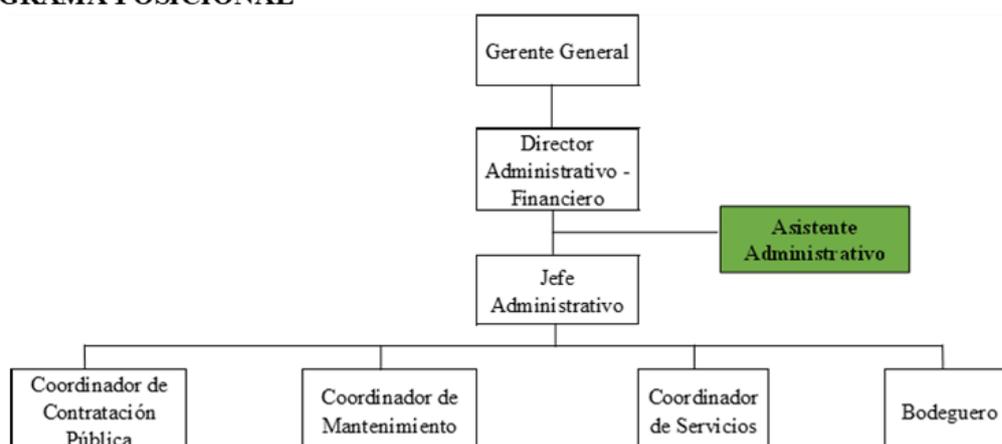
Tabla 8 Perfil Descriptivo de cargo 2 en la Departamento Administrativo

Página	1 de 3
---------------	--------

Nombre del cargo:	2. Asistente Administrativo	Código:	IDTH-023
Dirección	Dirección Técnica, Dirección Administrativa Financiera, Dirección de Talento Humano, Dirección de Planificación		
Departamento			
Unidad			
Régimen del puesto:	LOEP		
Cargo al que reporta:	Director del Área		
Cargo al que supervisa:			
Fecha de actualización	26 de Junio del 2023		

MISIÓN DEL CARGO:

Apoyar en los procesos administrativos de la Dirección correspondiente.

ORGANIGRAMA POSICIONAL**FUNCIONES ESENCIALES**

Nº	Nombre de la función	Puntuación
1	Participar en la elaboración del presupuesto y gestionar órdenes de pago por diferentes conceptos: pagos a proveedores y servicios, compras de insumos y materiales, etc	24
2	Llevar la agenda personal del director y jefes.	22,5
3	Ingresar los datos financieros al sistema automatizado y ejecutar desgloses.	19
4	Elaborar oficios, actas de entrega, memorias de los acuerdos de reuniones, y recepción de documentos.	18

COMPETENCIAS

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Trabajo en equipo: Participar activamente del logro una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo		x			Integra los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo, de forma que el equipo se centre en los objetivos.
Iniciativa: Empezar acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento.	x				Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas
Competencias Técnicas	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Comunicación efectiva: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.	x				Reconocido por escuchar con atención los mensajes tanto implícitos como explícitos para entenderlos claramente y promover la comunicación dentro de la organización
Organización de la información: Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.		x			Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
Escritura: comunicar información e ideas por escrito de modo que sea de fácil comprensión para los demás.	x				Escribe documentos de complejidad muy alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros.
Recopilación de la información: conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la empresa.	x				Considera todas las variables existentes que influyen sobre una situación determinada para así lograr determinar el rumbo más apropiado para la empresa.

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción formal	Especialización
Título de tercer nivel: Tecnólogo Superior	Tecnólogo en Secretariado Ejecutivo

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DE PROFESIÓN	
Redacción Comercial	Persuadir, a través de la redacción de un texto, en el que debe plasmarse información clara y concreta, generando compras o ventas.
Agenda Electrónica	Controlar las funciones de las que está conformada la agenda, a través del dispositivo electrónico: directorio, calendario, calculadora, agenda, reloj.
Manejo de Archivos	Administrar los documentos que se reciben y se crean, asegurando que aquellos documentos más valiosos serán conservados con el tiempo.
Ortografía	Organizar información, para poder expresarla mediante ideas claras y precisas, evitando confusiones en el proceso de comunicación.
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	
ERP, QUIPUX	

EXPERIENCIA LABORAL

Dimensión de la experiencia	Detalle
06 meses - 1 año	Asistentes, Técnicos o Administrativos

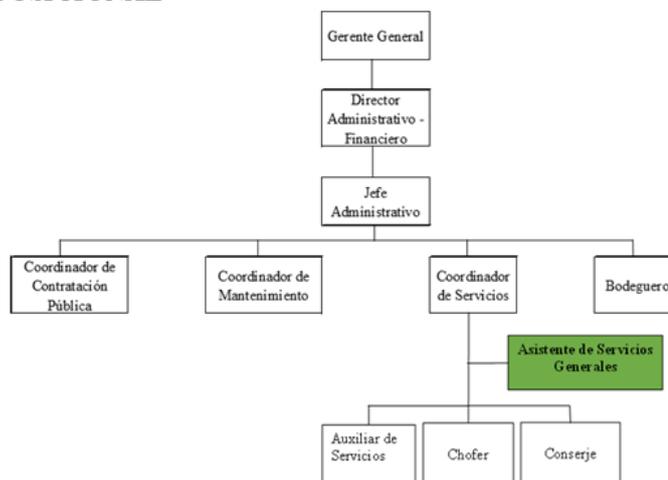
Tabla 9 Perfil Descriptivo de cargo 3 en Departamento Administrativo

Página	1 de 3
---------------	--------

Nombre del cargo:	3. Asistente de Servicios Generales	Código:	IDTH-023
Dirección	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Administrativo		
Unidad	Servicios Generales		
Régimen del puesto:	LOEP		
Cargo al que reporta:	Coordinador de Servicios Generales		
Cargo al que supervisa:			
Fecha de actualización	26 de Junio del 2023		

MISIÓN DEL CARGO:

Ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes muebles e inmuebles de la organización, empleando procedimientos que garanticen el estado óptimo de los mismos.

ORGANIGRAMA POSICIONAL**FUNCIONES ESENCIALES**

Nº	Nombre de la función	Puntuación
1	Gestionar servicios de vigilancia que otorguen integridad y seguridad a todos los bienes, materiales, equipos e insumos en general de la empresa tanto como al personal.	20
2	Distribuir y controlar el uso de los vehículos contratados de la empresa, realizar el registro y control de las órdenes de combustible.	17
3	Verificar los documentos fuentes de respaldo correspondientes a los contratos de servicios de alquiler de camionetas previo a la solicitud de pago	16
4	Coordinar el mantenimiento y reparación de equipos e infraestructura	16

COMPETENCIAS

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Trabajo en equipo: Participar activamente del logro una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo			x		Comparte información y trabaja con el equipo
Iniciativa: Emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento.			x		Trabaja sin supervisión constante y no se intimida con los problemas.
Competencias Técnicas	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Asertividad / Firmeza: Defender con firmeza los objetivos, políticas y prioridades de la institución, cuando sea necesario.	x				Mantiene una actitud proactiva para intervenir en eventualidades que afecten a la organización, demostrando altos niveles de fortaleza interior.
Orientación al servicio: Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.		x			Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Recopilación de la información: conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la empresa.		x			Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información de todas las fuentes disponibles.

Organización de la información: Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.		x			Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
Orientación a resultados: Logra los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	x				Crea un ambiente organizacional que estimule la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción formal	Especialización
Título de tercer nivel: Tecnólogo Superior	Administración / Gestión de la Organización

CONOCIMIENTOS

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DE PROFESIÓN	
Administración	Recibir y registrar los bienes, materiales, herramientas, etc.
Contabilidad	Elaborar, los ingresos, egresos y correcciones de los sistemas de bodega.
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	
ERP, QUIPUX, Excel medio, Acces	

EXPERIENCIA LABORAL

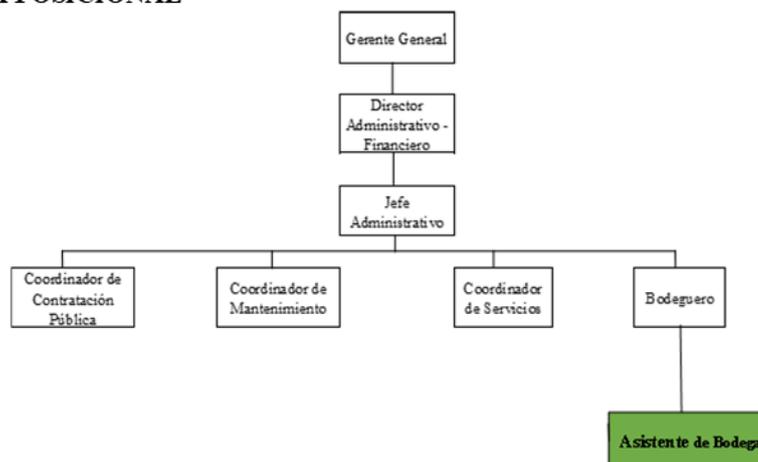
Dimensión de la experiencia	Detalle
06 meses - 1 año	Asistentes Técnicos o Administrativos

Tabla 10 Perfil Descriptivo de cargo 4 en el Departamento Administrativo

Página	1 de 3
---------------	--------

Nombre del cargo:	4. Asistente de Bodega	Código:	IDTH-023
Dirección	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Administrativo		
Unidad	Bodega		
Régimen del puesto:	LOEP		
Cargo al que reporta:	Bodeguero		
Cargo al que supervisa:			
Fecha de actualización	26 de Junio del 2023		

MISIÓN DEL CARGO:
Apoyar en el proceso de control de manejo de inventarios y activos fijos.

ORGANIGRAMA POSICIONAL**FUNCIONES ESENCIALES**

Nº	Nombre de la función	Puntuación
1	Receptar e ingresar en el sistema las herramientas y materiales de trabajo entregados por el supervisor o inspector de Operaciones.	16
2	Registrar diariamente en la bitácora las novedades e inventarios de la bodega.	14
3	Realizar la revisión de órdenes de requerimiento, comparar con el stock de existencias y solicitar adquisición de ser el caso.	13
4	Verificar los ingresos, egresos y correcciones de los sistemas de bodega	12,5

COMPETENCIAS

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Trabajo en equipo: Participar activamente del logro una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo			x		Comparte información y trabaja con el equipo
Iniciativa: Empezar acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento.			x		Trabaja sin supervisión constante y no se intimida con los problemas.
Competencias Técnicas	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Destreza matemática: Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.			x		Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad baja (pago de sueldos, bonos, registros).
Recopilación de la información: conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la empresa.			x		Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
Control de operaciones: verificar que todos los instrumentos o maquinaria estén en condiciones para funcionar correctamente.	x				Comprueba que las maquinarias estén completas, que no les falte ninguna pieza, que no tengan fallo y que todas las protecciones estén instaladas.
Orientación al servicio: Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.			x		Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.

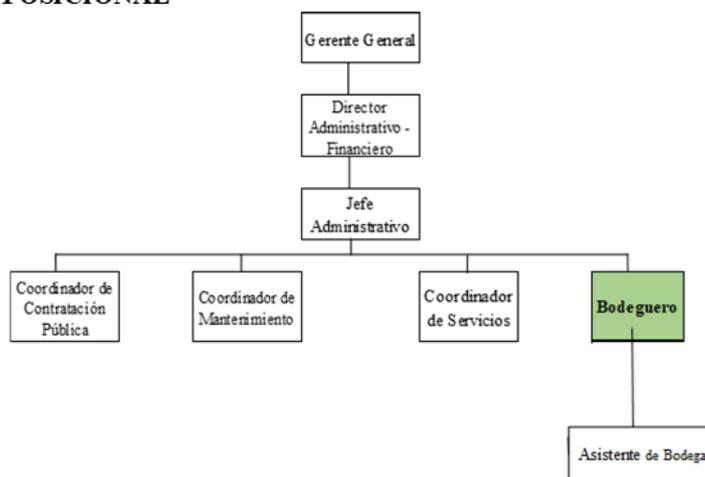
Tabla 11 Perfil Descriptivo de cargo 5 en el Departamento Administrativo

Página	1 de 3
---------------	--------

Nombre del cargo:	5. Bodeguero	Código:	IDTH-023
Dirección	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Administrativo		
Unidad	Bodega		
Régimen del puesto:	LOEP		
Cargo al que reporta:	Jefe Administrativo		
Cargo al que supervisa:	Asistente de Bodega		
Fecha de actualización	26 de Junio del 2023		

MISIÓN DEL CARGO:

Custodiar, administrar y controlar los bienes materiales, suministros y activos de la empresa.

ORGANIGRAMA POSICIONAL**FUNCIONES ESENCIALES**

Nº	Nombre de la función	Puntuación
1	Mantener el orden de la bodega y almacenamiento de los materiales, herramientas y bienes a manera de resguardar su integridad, así como la de los demás colaboradores.	17,5
2	Realizar la legalización de las actas de entrega recepción de bienes.	16,5
3	Coordinar la logística para entrega, recepción y almacenamiento de materiales, equipos y bienes.	15
4	Elaborar reportes de consumos mensuales de las existencias para su conciliación con el departamento financiero.	14,5

COMPETENCIAS

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Trabajo en equipo: Participar activamente del logro una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo			x		Comparte información y trabaja con el equipo
Iniciativa: Empezar acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento.		x			Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados
Competencias Técnicas	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Recopilación de la información: conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la empresa.			x		Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
Manejo de recursos financieros: Gestionar el buen uso de los recursos financieros y contabilizar los gastos.				x	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
Manejo de recursos materiales: Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, herramientas y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.			x		Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales.
Orientación a resultados: Logra los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.				x	Intenta realizar bien o correctamente el trabajo.

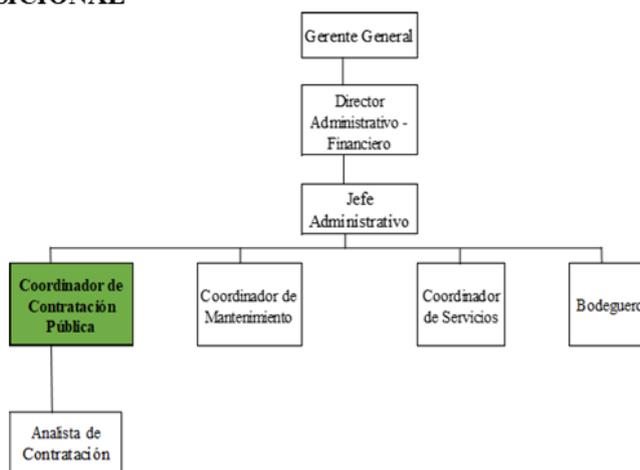
Tabla 12 Perfil Descriptivo de cargo 6 en el Departamento Administrativo

Página	1 de 3
---------------	--------

Nombre del cargo:	6. Coordinador de Contratación Pública	Código:	IDTH-023
Dirección	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Administrativo		
Unidad	Contratación Pública		
Régimen del puesto:	LOEP		
Cargo al que reporta:	Jefe Administrativo		
Cargo al que supervisa:	Analista de Contratación Pública		
Fecha de actualización	26 de Junio del 2023		

MISIÓN DEL CARGO:

Planificar, gestionar y supervisar los procesos relacionados con la adquisición de bienes, servicios, consultorías y obras requeridas por la empresa, cumpliendo con estándares de calidad y costo, de acuerdo a la normativa legal vigente.

ORGANIGRAMA POSICIONAL**FUNCIONES ESENCIALES**

Nº	Nombre de la función	Puntuación
1	Formular el borrador de pliegos a base de las especificaciones técnicas y términos de referencia remitidos por las diferentes áreas de la empresa, hasta su publicación en el portal de compras públicas.	24
2	Elaborar el Plan Anual de Contrataciones PAC, coordinar con las diferentes áreas, seguimiento, evaluación y control.	18,5
3	Dar seguimiento a los trámites realizados del proceso de contratación y dejar cada procedimiento de contratación en su etapa de "ejecución".	18
4	Gestionar con los jefes departamentales el cumplimiento de cada etapa en su fase precontractual de los procesos de contratación.	17

COMPETENCIAS

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Trabajo en equipo: participar activamente del logro una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo		X			Integra los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo, de forma que el equipo se centre en los objetivos.
Iniciativa: emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento.	X				Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas.
Competencias Técnicas	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Comunicación efectiva: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.			X		Se comunica con otras personas en forma oral y/o escrita.
Negociación: persuadir a otras personas, utilizando argumentos sólidos y honestos, contemplando los intereses de todas las partes	X				Es reconocido por su habilidad para diseñar y llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones.
Planificación: determinar eficazmente metas y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.		X			Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso..
Pensamiento estratégico: identificar, comprender y analizar los cambios del entorno, planteando estrategias que generen ventajas competitivas.	X				Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia organización

Orientación a resultados: logra los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.		x			Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar.
Liderazgo: habilidad de fijar objetivos para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo, con la capacidad de dar feedback y establecer la comunicación.			x		Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando seguimiento de lo encomendado.
Organización de la información: encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.		x			Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción formal	Especialización
Título de tercer nivel: Universitario de grado	Ingeniero Comercial, Economista o afines.

CONOCIMIENTOS

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DE PROFESIÓN	
Normativa Legal Cotratación Pública	Conocer y dominar los principios y normas para regular los procedimientos de contratación.
Planeación Estratégica	Conocer el sistema de gestión para emplearlo y determinar el camino para lograr los objetivos de la empresa.
Gestión de Proyectos	Emplear metodologías para brindar acompañamiento y garantizar el éxito en la conclusión de un proyecto.
Análisis Presupuestario y de Costos	Identificar y reportar los costos directos e indirectos relacionados con los servicios que ofrece la empresa.
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	
ERP, QUIPUX, SOCE, Ushay, Excel Avanzado, Microsoft Project.	

EXPERIENCIA LABORAL

Dimensión de la experiencia	Detalle
3 - 4 años	Técnicos / Coordinadores

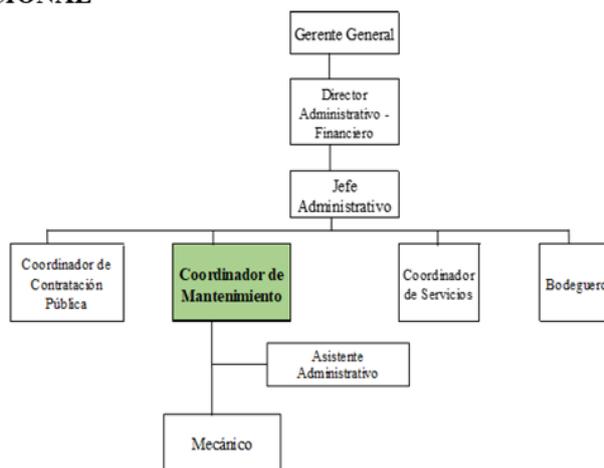
Tabla 13 Perfil Descriptivo de cargo 7 en el Departamento Administrativo

Página	1 de 3
---------------	--------

Nombre del cargo:	7. Coordinador de Mantenimiento	Código:	IDTH-023
Dirección	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Administrativo		
Unidad	Mantenimiento		
Régimen del puesto:	LOEP		
Cargo al que reporta:	Jefe Administrativo		
Cargo al que supervisa:	Asistente Administrativo, Mecánico		
Fecha de actualización	26 de Junio del 2023		

MISIÓN DEL CARGO:
Controlar y coordinar el mantenimiento de equipos, maquinaria y vehículos de la empresa.

ORGANIGRAMA POSICIONAL



FUNCIONES ESENCIALES

Nº	Nombre de la función	Puntuación
1	Administrar los equipos de infraestructura tecnológica, maquinaria y vehículos con el fin de implementar mejora continua en cada uno de ellos.	24
2	Administrar los servicios lógicos mediante software y físicos de la red, y supervisar la revisión técnica y vida útil de la maquinaria garantizando la disponibilidad de los	24
3	Controlar accesos a la red y administrar los elementos técnicos para la realización del trabajo y de los sistemas de información.	23
4	Supervisar la revisión técnica de equipos, maquinaria y vehículos.	22

COMPETENCIAS

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Trabajo en equipo: participar activamente del logro una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo			x		Comparte información y trabaja con el equipo.
Iniciativa: emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento.		x			Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
Competencias Técnicas	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Control de operaciones: verificar que todos los instrumentos o maquinaria estén en condiciones para funcionar correctamente.		x			Provee un sistema de trabajo seguro para utilizar y mantener la maquinaria.
Toma de decisiones: analizar las diferentes opciones, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, para luego seleccionar la alternativa más adecuada.			x		Evalúa la situación en el momento que se presenta y establece la forma de actuar para dar solución inmediata.
Recopilación de la información: conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la empresa.			x		Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
Pensamiento analítico: identificar, comprender y analizar los cambios del entorno, planteando estrategias que generen ventajas competitivas.			x		Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.

Orientación a resultados: logra los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	x				Crea un ambiente organizacional que estimule la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.
Mantenimiento de equipos: ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	x				Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo.

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción formal	Especialización
Título de tercer nivel: Universitario de grado	Ingeniero Mecánico o Ingeniero Automotriz

CONOCIMIENTOS

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DE PROFESIÓN	
Normativa Legal Cotratación Pública	Elaborar las especificaciones técnicas para la cancelación de servicios contratados de mantenimiento.
Mantenimiento Mecánico	Coordinar y supervisar el mantenimiento de equipos, maquinaria y vehículos con los diferentes departamentos de la empresa y proveedores.
Mantenimiento Industrial	
Contabilidad	Revisar y aprobar las facturas para la cancelación de servicios contratados de mantenimiento.
Presupuestos	Elaborar el presupuesto anual de la Unidad de Mantenimiento.
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	
ERP, QUIPUX, Excel Intermedio, Inventor, Software de seguimiento de neumáticos, Catálogo de partes y piezas, Inside, Catálogo de parte de filtros	

EXPERIENCIA LABORAL

Dimensión de la experiencia	Detalle
3 - 4 años	Técnicos / Coordinadores

Tabla 14 Perfil Descriptivo de cargo 8 en el Departamento Administrativo

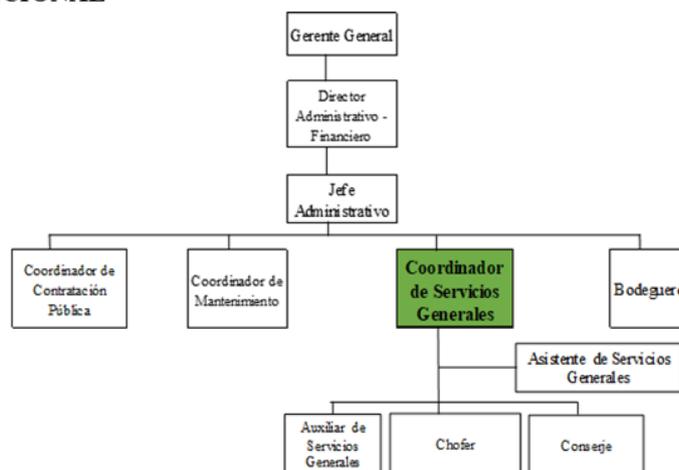
Página 1 de 3

Nombre del cargo:	8. Coordinador de Servicios Generales	Código:	IDTH-023
Dirección	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Administrativo		
Unidad	Servicios Generales		
Régimen del puesto:	LOEP		
Cargo al que reporta:	Jefe Administrativo		
Cargo al que supervisa:	Asistente de Servicios Generales, Auxiliar de Servicios Generales, Conserje, Chofer		
Fecha de actualización	26 de Junio del 2023		

MISIÓN DEL CARGO:

Coordinar y gestionar la provisión de bienes y servicios para el funcionamiento de la empresa.

ORGANIGRAMA POSICIONAL



FUNCIONES ESENCIALES

Nº	Nombre de la función	Puntuación
1	Administrar la póliza de seguros del programa de ramos generales de la empresa (provisión de combustible, arrendamiento de oficina, servicio de vigilancia y guardianía y otros relacionados con el área).	24
2	Programar actividades orientadas a la provisión de combustible, arrendamiento de inmuebles, servicios de seguridad y vigilancia y todo los aspectos relacionados al	24
3	Coordinar y supervisar los procesos de administración, mantenimiento de oficinas, flota vehicular, inventarios de activos y bodega, de acuerdo a las políticas y procedimientos de la empresa.	24
4	Elaborar el presupuesto del mobiliario, arriendos, pólizas de seguro, matriculación, servicio de guardianía, de alquiler de vehículos entre otras relacionadas con el área.	20

COMPETENCIAS

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Trabajo en equipo: participar activamente del logro una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo			x		Comparte información y trabaja con el equipo.
Iniciativa: emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento.			x		Trabaja sin supervisión constante y no se intimida con los problemas.
Competencias Técnicas	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Toma de decisiones: analizar las diferentes opciones, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, para luego seleccionar la alternativa más adecuada.			x		Evalúa la situación en el momento que se presenta y establece la forma de actuar para dar solución inmediata.
Pensamiento estratégico: identificar, comprender y analizar los cambios del entorno, planteando estrategias que generen ventajas competitivas.			x		Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando oportunidades.
Planificación: determinar eficazmente metas y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.	x				Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.

Asertividad/Firmeza: defender con firmeza los objetivos, políticas y prioridades de la institución, cuando sea necesario.	x				Mantiene una actitud proactiva para intervenir en eventualidades que afecten a la organización, demostrando altos niveles de fortaleza interior.
Orientación de servicios: buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	x				Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a resultados: lograr los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.		x			Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar.

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción formal	Especialización
Título de tercer nivel: Universitario de grado	Ingeniero Comercial, Economista o afines.

CONOCIMIENTOS

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DE PROFESIÓN	
Administración Pública	Administra la póliza de seguros del programa de ramos generales de la empresa, elabora el presupuesto de mobiliario, arriendos pólizas de seguro, matriculación, servicio de guardia, de alquiler de vehículos y otros relacionados con el área.
Administración General	Gestionar la provisión de los servicios básicos de los diferentes frentes de la empresa.
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	
ERP, QUIPUX, Control Vehicular (Contraloría)	

EXPERIENCIA LABORAL

Dimensión de la experiencia	Detalle
3 - 4 años	Técnicos / Coordinadores

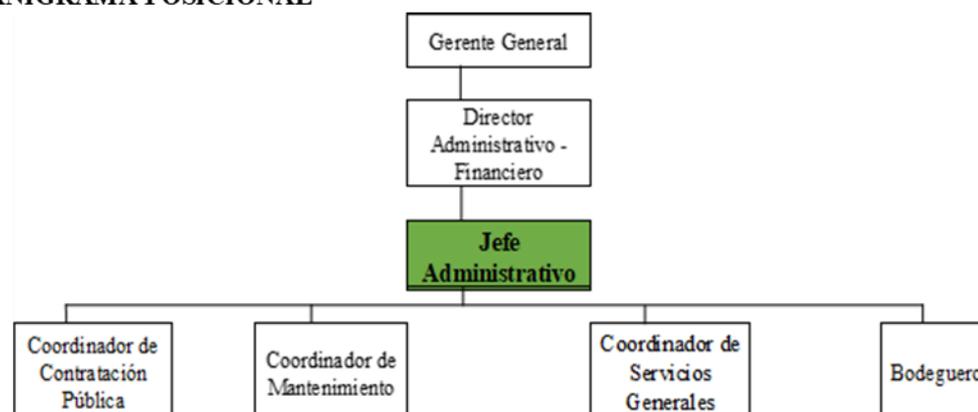
Tabla 15 Perfil Descriptivo de cargo 9 en el Departamento Administrativo

Página	1 de 3
---------------	--------

Nombre del cargo:	9. Jefe Administrativo	Código:	IDTH-023
Dirección	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Administrativo		
Unidad			
Régimen del puesto:	LOEP		
Cargo al que reporta:	Director Administrativo Financiero		
Cargo al que supervisa:	Coordinador de Contratación Pública, Coordinador de Mantenimiento, Coordinador de Servicios Generales,		
Fecha de actualización	26 de Junio del 2023		

MISIÓN DEL CARGO:
Administrar los recursos materiales, de seguros y de vehículos de la empresa, así como también la gestión de los procesos de contratación pública.

ORGANIGRAMA POSICIONAL



FUNCIONES ESENCIALES

Nº	Nombre de la función	Puntuación
1	Elaborar pliegos y/o especificaciones técnicas, análisis y presupuesto referencial y conformar comisiones para procesos de contratación de bienes y servicios.	29
2	Controlar la administración de los programas de las pólizas de seguros de ramos generales.	24,5
3	Gestionar la disponibilidad y operatividad de la flota de vehículos de la empresa.	21
4	Solicita certificación para la erogación de recursos para contratos complementarios al Jefe Financiero.	19

COMPETENCIAS

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Trabajo en equipo: participar activamente del logro una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.	x				Logra comprensión, compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
Iniciativa: emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento.		x			Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
Competencias Técnicas	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Planificación: determinar eficazmente metas y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.		x			Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
Toma de decisiones: analizar las diferentes opciones, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, para luego seleccionar la alternativa más adecuada.		x			Revisa los elementos que tienen gran influencia sobre la situación y de esta manera se hace una organización interna que garantice que no se presentaran de nuevo.
Manejo de recursos financieros: gestionar el buen uso de los recursos financieros y contabilizar los gastos.	x				Planifica y aprueba el presupuesto anual de la institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.

Recopilación de la información: conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la empresa.		x			Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información de todas las
--	--	----------	--	--	--

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción formal	Especialización
Título de tercer nivel: Universitario de grado	Administrador de Empresas o Economista / Afines
Título de cuarto nivel: Universitario de grado: Universitario de grado (Maestría, Especialidad, etc)	MBA / Finanzas

CONOCIMIENTOS**CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DE PROFESIÓN**

Administración	Gestionar la disponibilidad y operatividad de la flota de vehículos de la empresa.
Contratación Pública	Elaborar pliegos y/o especificaciones técnicas, análisis de presupuesto referencial y conformar comisiones para procesos de contratación de bienes y servicios.
Finanza	
Auditoría y Control	Controlar la administración de los bienes a cargo de la administración.
Presupuesto	Elaborar presupuesto del área administrativa.

CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS

ERP, QUIPUX, Excel Avanzado

EXPERIENCIA LABORAL

Dimensión de la experiencia	Detalle
4 años - 5 años	Jefes Departamentales

Tabla 16 Perfil Descriptivo de cargo 10 en el Departamento Administrativo

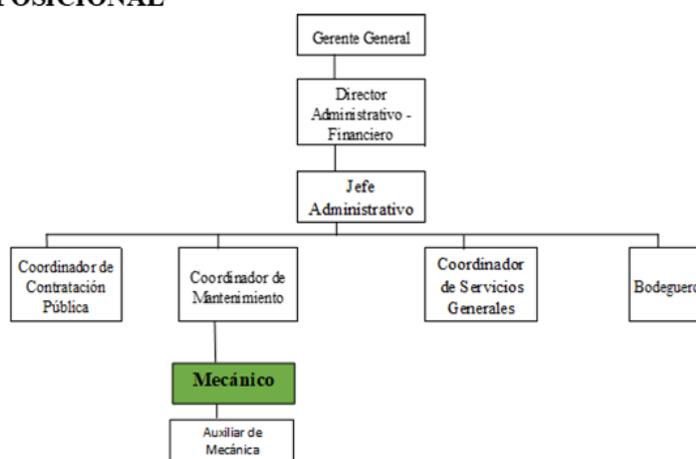
Página	1 de 3
---------------	--------

Nombre del cargo:	10. Mecánico	Código:	IDTH-023
Dirección	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Administrativo		
Unidad	Mantenimiento		
Régimen del puesto:	LOEP		
Cargo al que reporta:	Coordinador de Mantenimiento		
Cargo al que supervisa:	Auxiliar de Mecánica		
Fecha de actualización	26 de Junio del 2023		

MISIÓN DEL CARGO:

Supervisar y ejecutar el mantenimiento de las unidades vehiculares de la empresa, para que funcionen en condiciones óptimas.

ORGANIGRAMA POSICIONAL



FUNCIONES ESENCIALES

N°	Nombre de la función	Puntuación
1	Registrar al entregar los vehículos a los responsables de cada departamento	17
2	Coordinar el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de los vehículos cuando se requiera.	16
3	Ejecutar mantenimientos preventivos, predictivos y correctivos de sistemas de frenos, suspensión, dirección, transmisiones mecánicas y automáticas de la flota.	16
4	Calibrar y reparar motores, diferenciales y transmisiones mecánicas de las unidades.	16

COMPETENCIAS

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Trabajo en equipo: participar activamente del logro una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.		X			Integra los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo, de forma que el equipo se centre en los objetivos.
Iniciativa: emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento.			X		Trabaja sin supervisión constante y no se intimida con los problemas.
Competencias Técnicas	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Mantenimiento de equipos: ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.		X			Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.
Detección de averías: determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.			X		Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
Manejo de recursos materiales: obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, herramientas y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.		X			Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
Comunicación efectiva: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.		X			Es reconocido en el área por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.

Control de operaciones: verificar que todos los instrumentos o maquinaria estén en condiciones para funcionar correctamente.	x				Comprueba que las maquinarias estén completas, que no les falte ninguna pieza, que no tengan fallo y que todas las protecciones estén
--	----------	--	--	--	---

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción formal	Especialización
Título de tercer nivel: Técnico / Tecnólogo Superior	Tecnólogo Mecánico o Tecnólogo Automotriz

CONOCIMIENTOS

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DE PROFESIÓN	
Mantenimiento Automotriz	Coordinar y realizar el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de los vehículos de la empresa.
Electrónica Automotriz	
Ley de Tránsito	Trasladar vehículos hacia los talleres autorizados para su reparación.
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	
ERP, QUIPUX, Inside, Licencia de conducir Tipo E, Equipos de Medición.	

EXPERIENCIA LABORAL

Dimensión de la experiencia	Detalle
2 años - 3 años	Supervisores / Analistas

13.2.1.2 Formato de Perfil Propuesto, Departamento Financiero

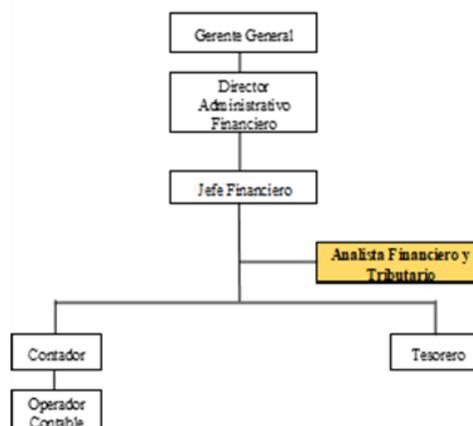
Tabla 17 Perfil Descriptivo de cargo 11 en el Departamento Financiero

Página	1 de 3
--------	--------

Nombre del cargo:	11. Analista Financiero y Tributario	Código:	IDTH-023
Dirección	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Financiero		
Unidad			
Régimen del puesto:	LOEP		
Cargo al que reporta:	Jefe Financiero		
Cargo al que supervisa:			
Fecha de actualización	26 de Junio del 2023		

MISIÓN DEL CARGO:
Realizar el control, seguimiento y evaluación de la ejecución del presupuesto y dar cumplimiento a la normativa tributaria.

ORGANIGRAMA POSICIONAL



FUNCIONES ESENCIALES

N°	Nombre de la función	Puntuación
1	Coordinar la elaboración y consolidación presupuestaria, una vez aprobado coordinar la ejecución y seguimientos de acuerdo con la normativa vigente en el Sector Público.	26,5
2	Asesorar a las autoridades y unidades de la empresa en materia de gestión financiera y presupuestaria.	25
3	Determinar y analizar las etapas del ciclo presupuestario.	23,5
4	Realizar el análisis y dar seguimiento de la ejecución presupuestaria además de elaborar comprobantes de retención.	22,5

COMPETENCIAS

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Trabajo en equipo: participar activamente del logro una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.			x		Comparte información y trabaja con el equipo.
Iniciativa: emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento.	x				Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas.
Competencias Técnicas	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Organización de la información: encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	x				Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Manejo de Recursos Financieros: gestionar el buen uso de los recursos financieros y contabilizar los gastos.			x		Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo .
Recopilación de la información: conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la empresa.		x			Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información de todas las fuentes disponibles.

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción formal	Especialización
Título de tercer nivel: Técnico / Tecnólogo Superior	Economista, Ingeniero Comercial o afines.

CONOCIMIENTOS

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DE PROFESIÓN	
Finanzas	Determinar y analizar las etapas del ciclo presupuestario.
Contabilidad	
Contabilidad tributaria	Realizar el análisis y dar seguimiento de la ejecución presupuestaria además de elaborar comprobantes de retención.
Nomativa Legal	
Financiero	Realizar arqueos de caja chica y conciliaciones de las cuentas bancarias en el sistema informático.
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	
ERP, QUIPUX, KIPPA, SRI, Excel Intemedio.	

EXPERIENCIA LABORAL

Dimensión de la experiencia	Detalle
2 años - 3 años	Supervisores / Analistas

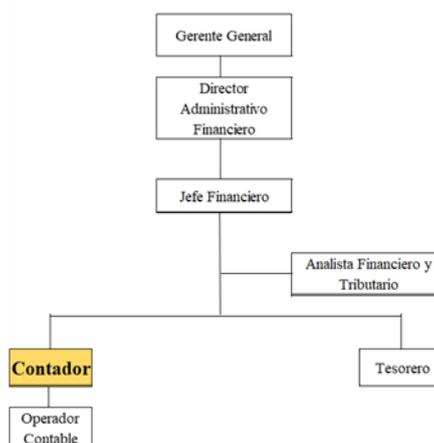
Tabla 18 Perfil Descriptivo de cargo 12 en el Departamento Financiero

Página	1 de 3
---------------	--------

Nombre del cargo:	12. Contador	Código:	IDTH-023
Dirección	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Financiero		
Unidad	Contabilidad		
Régimen del puesto:	LOEP		
Cargo al que reporta:	Jefe Financiero		
Cargo al que supervisa:	Operador Contable		
Fecha de actualización	26 de Junio del 2023		

MISIÓN DEL CARGO:

Registrar la información tras ser verificada para la elaboración de los estados financieros.

ORGANIGRAMA POSICIONAL**FUNCIONES ESENCIALES**

Nº	Nombre de la función	Puntuación
1	Verificar las conciliaciones bancarias de la empresa.	25
2	Validar y registrar la información financiera y presupuestaria de los sistemas financieros y entidades de control.	24
3	Registrar el ingreso de información contable de movimientos de cuentas de la dependencia, al sistema establecido por la empresa.	15,5
4	Administrar el plan de cuentas de la empresa.	13,5

COMPETENCIAS

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Trabajo en equipo: participar activamente del logro una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.		x			Integra los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo, de forma que el equipo se centre en los objetivos.
Iniciativa: emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento.	x				Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas.
Competencias Técnicas	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Pensamiento analítico: entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades,				x	Analiza las relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su importancia.
Manejo de Recursos Financieros: gestionar el buen uso de los recursos financieros y contabilizar los gastos.	x				Planifica y aprueba el presupuesto anual de la institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
Recopilación de la información: conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la empresa.		x			Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información de todas las fuentes disponibles.
Escritura: comunicar información e ideas por escrito de modo que sea de fácil comprensión para los demás.	x				Escribe documentos de complejidad muy alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u

Organización de la información: encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.		x			Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
---	--	----------	--	--	---

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción formal	Especialización
Título de tercer nivel: Técnico / Tecnólogo Superior	Contador Público Auditor (CPA)

CONOCIMIENTOS

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DE PROFESIÓN	
Contabilidad	Elaborar y Analizar los estados financieros.
	Conciliar las cuentas contables de la empresa.
	Validar y registrar la información financiera y presupuestaria a los sistemas.
	Administrar el plan de cuentas de la empresa.
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	
ERP, QUIPUX, ESIGFF, SRI, BEDE, LOTAIP.	

EXPERIENCIA LABORAL

Dimensión de la experiencia	Detalle
3 años - 4 años	Técnicos / Coordinadores

Tabla 19 Perfil Descriptivo de cargo 13 en la Dirección Administrativa Financiera

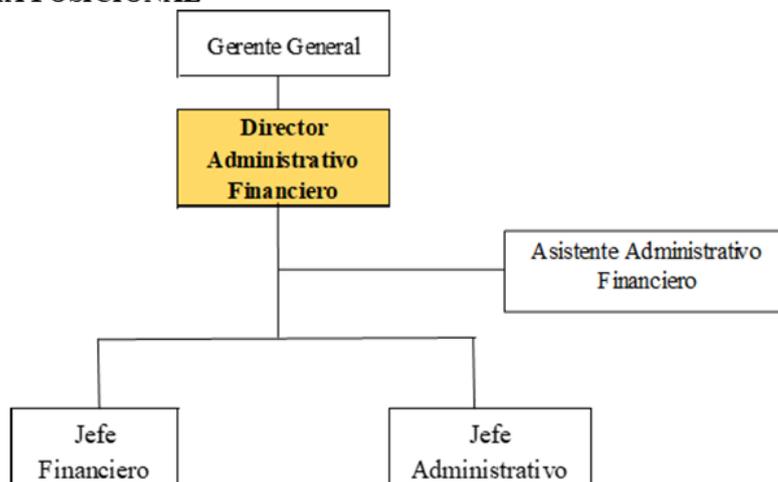
Página	1 de 3
---------------	--------

Nombre del cargo:	13. Director Administrativo Financiero	Código:	IDTH-023
Dirección	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento			
Unidad			
Régimen del puesto:	LOEP		
Cargo al que reporta:	Gerencia General		
Cargo al que supervisa:	Jefe Administrativo, Jefe Financiero y Asistente Administrativo.		
Fecha de actualización	26 de Junio del 2023		

MISIÓN DEL CARGO:

Llevar a cabo la planeación y la administración de los recursos financieros de la empresa, como apoyo a la gerencia.

ORGANIGRAMA POSICIONAL



FUNCIONES ESENCIALES

Nº	Nombre de la función	Puntuación
1	Organizar y controlar el sistema administrativo financiero de conformidad con las normas legales y técnicas vigentes.	30
2	Gestionar y supervisar las actividades del proceso administrativo financiero correspondientes a la institución, en forma integrada e interrelacionada, velando por el	30
3	Dirigir y coordinar la ejecución administrativa financiera de la empresa.	27,5
4	Realizar la aprobación de órdenes de compra y realiza informes económicos para el Directorio.	20

COMPETENCIAS

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Trabajo en equipo: participar activamente del logro una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.		x			Integra los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo, de forma que el equipo se centre en los objetivos.
Iniciativa: emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento.	x				Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas.
Competencias Técnicas	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Pensamiento estratégico: Identificar, comprender y analizar los cambios del entorno, planteando estrategias que generen ventajas competitivas.	x				Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia organización.
Toma de decisiones: analizar las diferentes opciones, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, para luego seleccionar la alternativa más adecuada.	x				Considera todas las variables existentes que influyen sobre una situación determinada para así lograr determinar el rumbo más apropiado para la empresa.
Manejo de Recursos financieros: gestionar el buen uso de los recursos financieros y contabilizar los gastos.	x				Planifica y aprueba el presupuesto anual de la institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
Orientación a resultados: lograr los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.		x			Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar.

Planificación: determinar eficazmente metas y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.					Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.
Comunicación efectiva: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.					Es reconocido en el área por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción formal	Especialización
Título de tercer nivel: Universitario de grado	Contador, Ingeniero Comercial o Economista / afines
Título de cuarto nivel: Universitario de grado + (Maestría, especialidad, etc)	Maestría en Contabilidad Gubernamental, Finanzas o Gestión Pública.

CONOCIMIENTOS

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DE PROFESIÓN	
Normativa Legal	Realizar la aprobación de órdenes de compra.
Contabilidad Gubernamental	Elaborar informes económicos para el Directorio.
Flujo de caja	
Administración	Dirigir y coordinar la ejecución administrativa financiera de la empresa.
Gestión de Procesos	Asesorar y brindar información especializada a los organismos, directivos y gerencia.
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	
ERP, QUIPUX.	

EXPERIENCIA LABORAL

Dimensión de la experiencia	Detalle
5 años en adelante	Directores

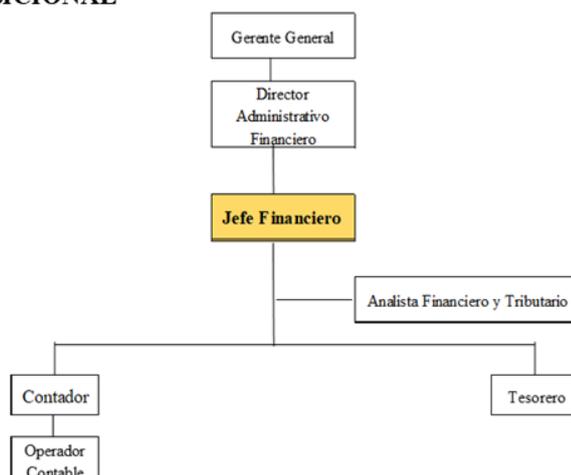
Tabla 20 Perfil Descriptivo de cargo 14 en en el Departamento Financiero

Página	1 de 3
---------------	--------

Nombre del cargo:	14. Jefe Financiero	Código:	IDTH-023
Dirección	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Financiero		
Unidad			
Régimen del puesto:	LOEP		
Cargo al que reporta:	Director Administrativo Financiero		
Cargo al que supervisa:	Contador, Tesorero, Analista Financiero y Tributario.		
Fecha de actualización	26 de Junio del 2023		

MISIÓN DEL CARGO:
Administrar los recursos económicos y financieros para brindar soporte a la información para la toma de decisiones.

ORGANIGRAMA POSICIONAL



FUNCIONES ESENCIALES

Nº	Nombre de la función	Puntuación
1	Cumplir con eficacia y honestidad los aspectos formales de contabilidad de acuerdo con la Normativa Legal de la Empresa.	25
2	Elaborar, ejecutar y evaluar el presupuesto de la empresa y consolidar la información presupuestaria.	24
3	Aprobar y controlar los pagos que realiza la empresa.	19
4	Realizar completamente la actividad contable de la empresa.	18,5

COMPETENCIAS

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Trabajo en equipo: participar activamente del logro una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.	x				Logra comprensión, compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
Iniciativa: emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento.	x				Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas.
Competencias Técnicas	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Planificación: determinar eficazmente metas y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.	x				Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de
Pensamiento analítico: entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias		x			Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.
Manejo de Recursos financieros: gestionar el buen uso de los recursos financieros y contabilizar los gastos.	x				Planifica y aprueba el presupuesto anual de la institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
Organización de la información: encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	x				Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.

Asertividad / Firmeza: defender con firmeza los objetivos, políticas y prioridades de la institución, cuando sea necesario.	x				Mantiene una actitud proactiva para intervenir en eventualidades que afecten a la organización, demostrando altos niveles de fortaleza interior.
---	----------	--	--	--	--

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción formal	Especialización
Título de tercer nivel: Universitario de grado	Economista o Ingeniero Comercial
Título de cuarto nivel: Universitario de grado + (Maestría, especialidad, etc)	Máster en Economía o MBA

CONOCIMIENTOS

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DE PROFESIÓN	
Análisis Financiero	Dirigir la preparación del proyecto del presupuesto de la empresa.
Normativa Legal	
Macroeconomía	Elaborar, ejecutar y evaluar el presupuesto de la empresa y consolidar la información presupuestaria.
Econometría	
Derecho Administrativo	Realizar el seguimiento a la aplicación de las leyes tributarias y concernientes a recursos financieros y materiales de la empresa.
Derecho Público y Tributario	
Contabilidad Pública	Aprobar y controlar los pagos que realiza la empresa.
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	
ERP, QUIPUX, Abaco	

EXPERIENCIA LABORAL

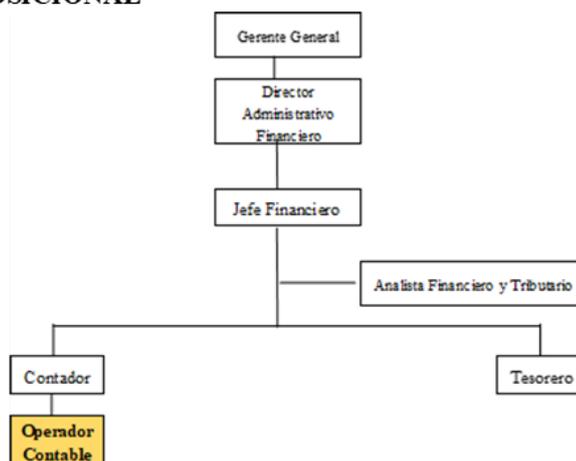
Dimensión de la experiencia	Detalle
4 años - 5 años	Jefes Departamentales

Tabla 21 Perfil Descriptivo de cargo 15 en en el Departamento Financiero

		Página	1 de 3
Nombre del cargo:	15. Operador Contable	Código:	IDTH-023
Dirección	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Financiero		
Unidad	Contabilidad		
Régimen del puesto:	LOEP		
Cargo al que reporta:	Contador		
Cargo al que supervisa:			
Fecha de actualización	26 de Junio del 2023		

MISIÓN DEL CARGO:
Mantener el orden y actualización de los registros e información contable.

ORGANIGRAMA POSICIONAL



FUNCIONES ESENCIALES

Nº	Nombre de la función	Puntuación
1	Registrar los hechos económicos y financieros generados.	17
2	Organizar y administrar comprobantes de egreso, pago y retenciones en los libros así como documentos de reembolso de pagos en efectivo y tarjetas de crédito.	17
3	Revisar estados de cuenta con el libro auxiliar para establecer saldos bancarios.	16
4	Actualizar y mantener organizada la base de datos de clientes y proveedores.	14

COMPETENCIAS

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Trabajo en equipo: participar activamente del logro una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.			x		Comparte información y trabaja con el equipo.
Iniciativa: emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento.		x			Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
Competencias Técnicas	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Manejo de Recursos financieros: gestionar el buen uso de los recursos financieros y contabilizar los gastos.			x		Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.
Organización de la información: encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información			x		Clasifica documentos para su registro.
Recopilación de la información: conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la empresa.		x			Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información de todas las
Pensamiento analítico: entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.			x		Analiza las relaciones entre las partes de un problema, para reconocer las causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción formal	Especialización
Título de tercer nivel: Universitario de grado	Contador Público Auditor (CPA)

CONOCIMIENTOS

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DE PROFESIÓN	
Contabilidad	Registrar los hechos económicos y financieros generales.
	Revisar estados de cuenta con el libro auxiliar para establecer saldos bancarios.
	Apoyar en la actualización de la codificación del presupuesto de la empresa.
Finanzas	Realizar conciliaciones bancarias.
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	
ERP, QUIPUX, SRI, Excel Avanzado	

EXPERIENCIA LABORAL

Dimensión de la experiencia	Detalle
2 años - 3 años	Supervisores / Analistas

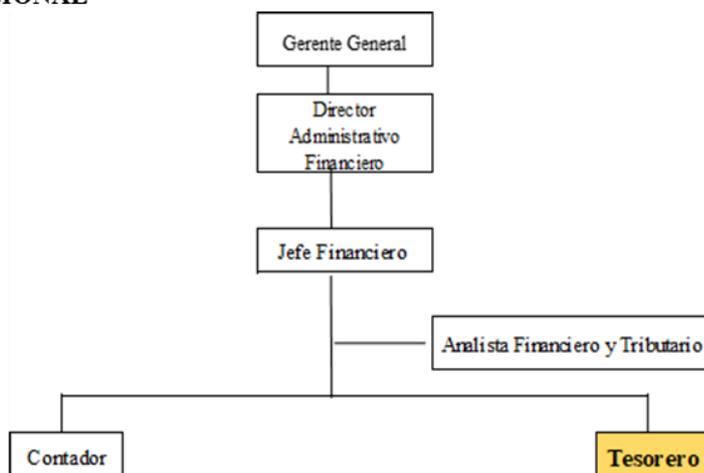
Tabla 22 Perfil Descriptivo de cargo 16 en el Departamento Financiero

Página	1 de 3
--------	--------

Nombre del cargo:	16. Tesorero	Código:	IDTH-023
Dirección	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Financiero		
Unidad	Tesorería		
Régimen del puesto:	LOEP		
Cargo al que reporta:	Jefe Financiero		
Cargo al que supervisa:			
Fecha de actualización	26 de Junio del 2023		

MISIÓN DEL CARGO:
Manejar y custodiar los fondos y valores económicos de la empresa.

ORGANIGRAMA POSICIONAL



FUNCIONES ESENCIALES

Nº	Nombre de la función	Puntuación
1	Dirigir y controlar los recursos monetarios para promover la empresa y los recursos necesarios para la ejecución de programas, planes y proyectos en son de cumplir con los objetivos empresariales.	23
2	Custodiar valores, garantías y documentos	20
3	Elaborar flujos de caja para proyectar gastos e ingresos y emitir los informes correspondientes.	19
4	Revisar y controlar los documentos de soporte, previo al pago.	17,5

COMPETENCIAS

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Trabajo en equipo: participar activamente del logro una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.			x		Comparte información y trabaja con el equipo.
Iniciativa: emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento.		x			Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
Competencias Técnicas	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Recopilación de la información: conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la		x			Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor
Manejo de Recursos financieros: gestionar el buen uso de los recursos financieros y contabilizar los gastos.		x			Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a largo plazo .
Organización de la información: encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.		x			Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
Pensamiento analítico: entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.			x		Analiza las relaciones entre las partes de un problema, para reconocer las causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción formal	Especialización
Título de tercer nivel: Universitario de grado	Economista o Ingeniero Comercial

CONOCIMIENTOS

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DE PROFESIÓN	
Presupuestos	Revisar y controlar los documentos de soporte, previo al pago.
Contabilidad	
Flujo de efectivo	Elaborar los comprobantes de pago y efectuar las transferencias bancarias.
Análisis Financiero	Elaborar flujos de caja para proyectar gastos e ingresos y emitir los informes correspondientes.
Administración	Verificar la disponibilidad de fondos en las cuentas bancarias, además de custodiar y dar seguimiento a las garantías.
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	
ERP, QUIPUX, SUPA, Excel Intermedio, Sistema Nacional de Pagos.	

EXPERIENCIA LABORAL

Dimensión de la experiencia	Detalle
3 años - 4 años	Técnicos - Coordinadores

13.2.2 Formato del Perfil Propuesto en el Departamento de Comercialización

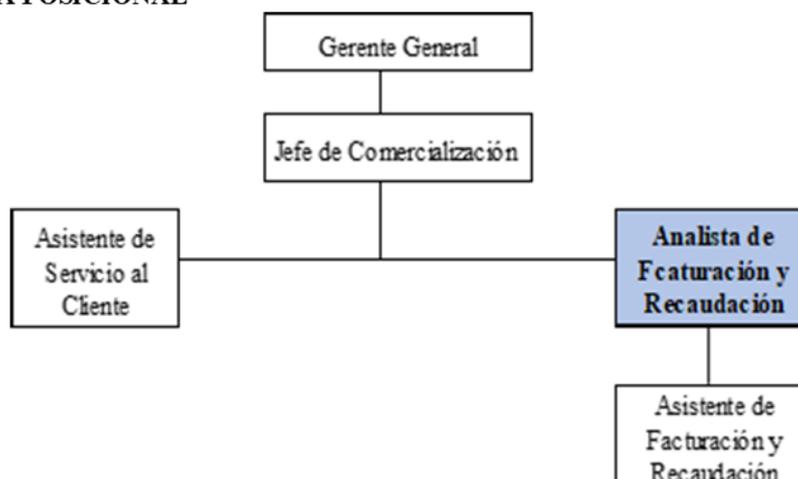
Tabla 23 Perfil Descriptivo de cargo 17 en el Departamento de Comercialización

Página	1 de 3
---------------	--------

Nombre del cargo:	17. Analista de Facturación y Recaudación	Código:	IDTH-023
Dirección	Gerencia General		
Departamento	Comercialización		
Unidad	Facturación y Recaudación		
Régimen del puesto:	LOEP		
Cargo al que reporta:	Jefe de Comercialización		
Cargo al que supervisa:	Asistente de Facturación y Recaudación		
Fecha de actualización	26 de Junio del 2023		

MISIÓN DEL CARGO:
Realizar el proceso de facturación y recaudación de los ingresos corrientes de la empresa.

ORGANIGRAMA POSICIONAL



FUNCIONES ESENCIALES

N°	Nombre de la función	Puntuación
1	Actualizar las fórmulas para la generación de facturas de generadores comunes y de áreas verdes.	17
2	Analizar y controlar la situación de cartera vencida con el fin de evitar excesivos gastos de provisiones.	17
3	Realizar la facturación y recaudación de valores por los diferentes servicios de la empresa.	16
4	Controlar indicadores de ingresos no operacionales. (servicios adicionales, subproductos, adquisición de materiales y equipos de reparación).	15

COMPETENCIAS

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Trabajo en equipo: participar activamente del logro una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.			x		Comparte información y trabaja con el equipo.
Iniciativa: emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento.		x			Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
Competencias Técnicas	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Recopilación de la información: conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la		x			Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor
Organización de la información: encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.			x		Clasifica documentos para su registro.

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción formal	Especialización
Título de tercer nivel: Universitario de grado	Administrador de Empresas o Economista.

CONOCIMIENTOS

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DE PROFESIÓN	
Estadística	Actualizar las fórmulas para la generación de facturas generadores comunes y de áreas verdes.
Contabilidad Gubernamental	
Tributación	Realizar la facturación y recaudación de valores por los diferentes servicios de la empresa.
Contabilidad	Cuadrar valores recaudados y generar depósitos por los servicios de la empresa.
Análisis Financiero	Realizar informes referentes a la facturación.
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	
ERP, QUIPUX, Facturación electrónica.	

EXPERIENCIA LABORAL

Dimensión de la experiencia	Detalle
2 años - 3 años	Analistas

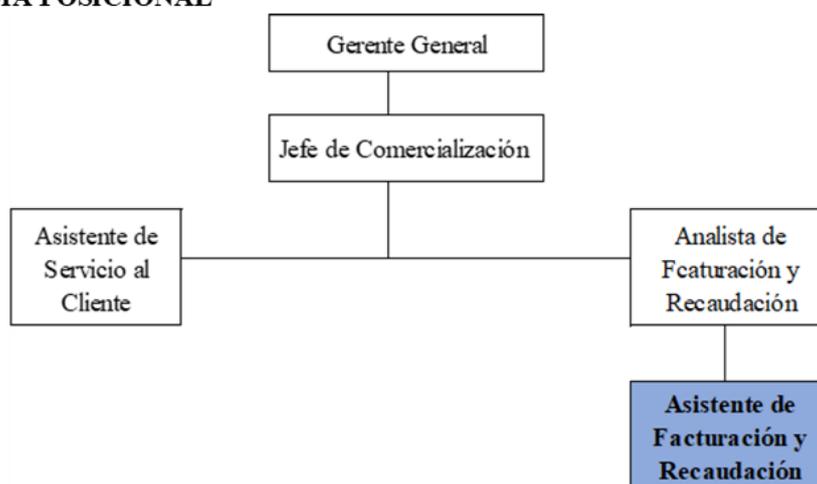
Tabla 24 Perfil Descriptivo de cargo 18 en el Departamento de Comercialización

Página	1 de 3
---------------	--------

Nombre del cargo:	18. Asistente de Facturación y Recaudación	Código:	IDTH-023
Dirección	Gerencia General		
Departamento	Comercialización		
Unidad	Facturación y Recaudación		
Régimen del puesto:	LOEP		
Cargo al que reporta:	Analista de Facturación y Recaudación		
Cargo al que supervisa:			
Fecha de actualización	26 de Junio del 2023		

MISIÓN DEL CARGO:
Mantener organizada y clasificada la información de pasivos y activos y conciliaciones.

ORGANIGRAMA POSICIONAL



FUNCIONES ESENCIALES

N°	Nombre de la función	Puntuación
1	Registrar clientes, facturar los servicios y recaudar todos los ingresos.	14
2	Realizar notas de crédito y tramitar los depósitos de los valores recaudados.	13,5
3	Brindar apoyo en la gestión y asignación de cartera de clientes relacionados con el área comercial.	13
4	Asistir y atender a las necesidades en el área administrativa y de facturación.	12,5

COMPETENCIAS

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Trabajo en equipo: participar activamente del logro una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.			x		Comparte información y trabaja con el equipo.
Iniciativa: emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento.		x			Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
Competencias Técnicas	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Recopilación de la información: conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la		x			Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor
Organización de la información: encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.			x		Clasifica documentos para su registro.

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción formal	Especialización
Título de tercer nivel: Universitario de grado	Tercer año de Administración de Empresas, Contabilidad, Economía o carreras afines.

CONOCIMIENTOS

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DE PROFESIÓN	
Contabilidad	Registrar clientes, facturar los servicios y recaudar todos los ingresos.
	Remitir las notas de ingreso por los valores recaudados y los reportes de emisión de los diferentes valores facturados a la Unidad de Facturación y Recaudación.
	Atender a los clientes internos y externos en los diferentes trámites relacionados con comercialización.
	Realizar notas de crédito y tramitar los depósitos de los valores recaudados.
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	
ERP, Facturación electrónica.	

EXPERIENCIA LABORAL

Dimensión de la experiencia	Detalle
06 meses - 1 año	Supervisores / Asistentes Técnicos o Administrativos

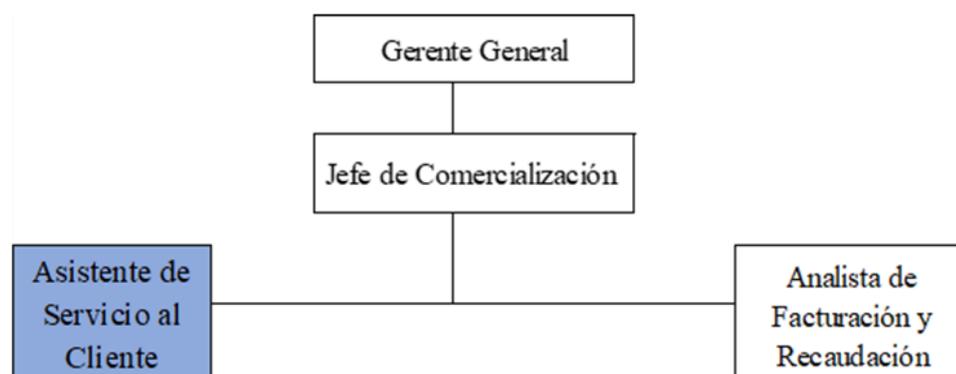
Tabla 25 Perfil Descriptivo de cargo 19 en el Departamento de Comercialización

Página	1 de 3
---------------	--------

Nombre del cargo:	19. Asistente de Servicio al Cliente	Código:	IDTH-023
Dirección	Gerencia General		
Departamento	Comercialización		
Unidad	Servicio al cliente		
Régimen del puesto:	LOEP		
Cargo al que reporta:	Jefe de Comercialización		
Cargo al que supervisa:			
Fecha de actualización	26 de Junio del 2023		

MISIÓN DEL CARGO:
Proporcionar un mejor servicio a la ciudadanía e informar acerca de los servicios que oferta la empresa.

ORGANIGRAMA POSICIONAL



FUNCIONES ESENCIALES

Nº	Nombre de la función	Puntuación
1	Responder las inquietudes sobre puntos y servicios, así como resolver problemas y quejas de clientes internos y externos, brindando atención proactiva.	15,5
2	Brindar información de trámites y servicios que oferta la empresa.	14
3	Asesorar, informar y servir a los clientes siguiendo con las políticas y procedimientos internos.	12,5
4	Receptar, registrar, gestionar y comunicar a la dependencia correspondiente quejas y reclamos de los servicios de la empresa.	11

COMPETENCIAS

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Trabajo en equipo: participar activamente del logro una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.			x		Comparte información y trabaja con el equipo.
Iniciativa: emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento.			x		Trabaja sin supervisión constante y no se intimida con los problemas.
Competencias Técnicas	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Comunicación efectiva: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.			x		Se comunica con otras personas en forma oral y/o escrita.
Manejo de crisis: identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas,			x		Logra identificar situaciones conflictivas y busca soluciones para evitar que lleguen a reproducirse.
Orientación al servicio: buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	x				Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones
Organización de la información: encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.		x			Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.

Manejo de recursos materiales: obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, herramientas y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.						Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
--	--	--	--	--	--	---

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción formal	Especialización
Título de tercer nivel: Técnico / Tecnólogo Superior	Carreras Administrativas

CONOCIMIENTOS

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DE PROFESIÓN	
Técnicas de Atención y Servicio al cliente	Receptar, registrar, solucionar y comunicar a la dependencia correspondiente quejas y reclamos de los servicios de la empresa.
	Brindar información de trámites, reclamos y servicios que oferta la empresa.
Técnicas de archivo	Ingresar, despachar y archivar los documentos de gerencia.
Informático	Despachar la documentación a entes externos.
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	
ERP, QUIPUX.	

EXPERIENCIA LABORAL

Dimensión de la experiencia	Detalle
06 meses - 1 año	Asistentes Técnicos o Administrativos

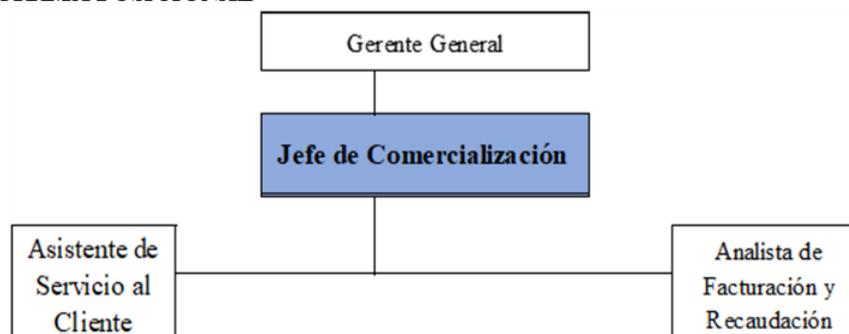
Tabla 26 Perfil Descriptivo de cargo 20 en el Departamento de Comercialización

Página	1 de 4
---------------	--------

Nombre del cargo:	20. Jefe de Comercialización	Código:	IDTH-023
Dirección	Gerencia General		
Departamento			
Unidad			
Régimen del puesto:	LOEP		
Cargo al que reporta:	Gerente General		
Cargo al que supervisa:	Analista de Facturación y Recaudación, Asistente de Servicio al Cliente.		
Fecha de actualización	26 de Junio del 2023		

MISIÓN DEL CARGO:
Administrar y asegurar los ingresos corrientes y fuentes de financiamiento de la empresa.

ORGANIGRAMA POSICIONAL



FUNCIONES ESENCIALES

N°	Nombre de la función	Puntuación
1	Revisar la actualización de las tarifas de cobro por los servicios que ofrecen la empresa en función de los índices del INEC y la normativa vigente.	18
2	Administrar la comercialización de los servicios que ofrece la empresa.	17
3	Desarrollar acciones comerciales de refuerzo para el cumplimiento de objetivos mensuales y anuales.	17
4	Gestionar y supervisar los catastros de usuarios o clientes, y su permanente actualización.	13,5

COMPETENCIAS

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Trabajo en equipo: participar activamente del logro una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.		X			Integra los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo, de forma que el equipo se centre en los objetivos.
Iniciativa: emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento.		X			Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
Competencias Técnicas	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
Organización de la información: encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X				Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Pensamiento analítico: entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.		X			Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.
Comunicación efectiva: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.		X			Es reconocido en el área por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
Recopilación de la información: conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la empresa.		X			Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información de todas las fuentes disponibles.

Negociación: persuadir a otras personas, utilizando argumentos sólidos y honestos, contemplando los intereses de todas las partes.		x			Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
Toma de decisiones: analizar las diferentes opciones, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, para luego seleccionar la alternativa más adecuada.		x			Revisa los elementos que tienen gran influencia sobre la situación y de esta manera se hace una organización interna que garantice que no se presentaran de nuevo.
Asertividad / Firmeza: defender con firmeza los objetivos, políticas y prioridades de la institución, cuando sea necesario.	x				Mantiene una actitud proactiva para intervenir en eventualidades que afecten a la organización, demostrando altos niveles de fortaleza interior.
Orientación a resultados: lograr los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.		x			Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar.

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción formal	Especialización
Título de tercer nivel: Universitario de grado	Economista, Administrador de Empresas o Contador.
Título de cuarto nivel: Universitario de grado + (Maestría, especialidad, etc)	MBA, Marketing o Mercadeo

CONOCIMIENTOS

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DE PROFESIÓN

Contabilidad	Revisar la actualización de las tarifas de cobro por los servicios que ofrece la empresa en función de los índices de INEC y la normativa vigente.
Presupuestos	
Administración	Gestionar y supervisar los catastros de usuarios o clientes, y su permanente actualización.
Estadística	
Mercadeo	Administrar la comercialización de los servicios que ofrece la empresa.
Gestión de Proyectos	Gestionar metodologías para recuperar cartera vencida, recaudación, facturación y servicio al cliente.

CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS
ERP, QUIPUX.

EXPERIENCIA LABORAL

Dimensión de la experiencia	Detalle
4 años - 5 años	Jefes Departamentales

**14. Propuesta de Actualización de Manual por Competencias de la Empresa
Municipal de Aseo de Cuenca.**



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

CARRERA DE PSICOLOGÍA

PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PERFILES DE CARGO PARA LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA, Y PARA EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN, DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA, EMAC EP, PERÍODO FEBRERO - JUNIO, 2023

AUTORES:

CUZCO SUMBA ERIKA TATIANA

PEÑALOZA CANTOS MARÍA FERNANDA

Cuenca – Ecuador

2023

1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

1.1 Nombre de la Empresa

Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca, EMAC EP

1.2 Antecedentes Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC-EP):

Fue creada el 15 de diciembre de 1998, su objetivo es la prestación de servicios públicos de: barrido, limpieza, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de residuos no peligrosos y peligrosos, así como del mantenimiento, recuperación, recaudación y administración de áreas verdes y parques en el cantón Cuenca; siendo una de sus funciones el ejecutar y coordinar políticas ambientales y políticas de acción, dirigidos a proteger y preservar el ambiente a través de la generación de conciencia ciudadana en su obligación de reciclar, mantener limpia la ciudad y cuidar las áreas verdes públicas del cantón.

1.3 Logo:



1.4 Visión:

Ser una empresa regional, vanguardista, modelo de gestión integral de residuos sólidos y áreas verdes, en el marco de la economía circular y el desarrollo sostenible y sustentable.

1.5 Misión:

Trabajar juntos por una Cuenca limpia, verde y saludable.

1.6 Política integral de la EMAC-EP

“En la EMAC-EP estamos comprometidos con la gestión integral de residuos sólidos y áreas verdes a través de procesos eficientes y eficaces con la coparticipación de la comunidad, cumpliendo las obligaciones, requisitos legales aplicables y otros compromisos asumidos.

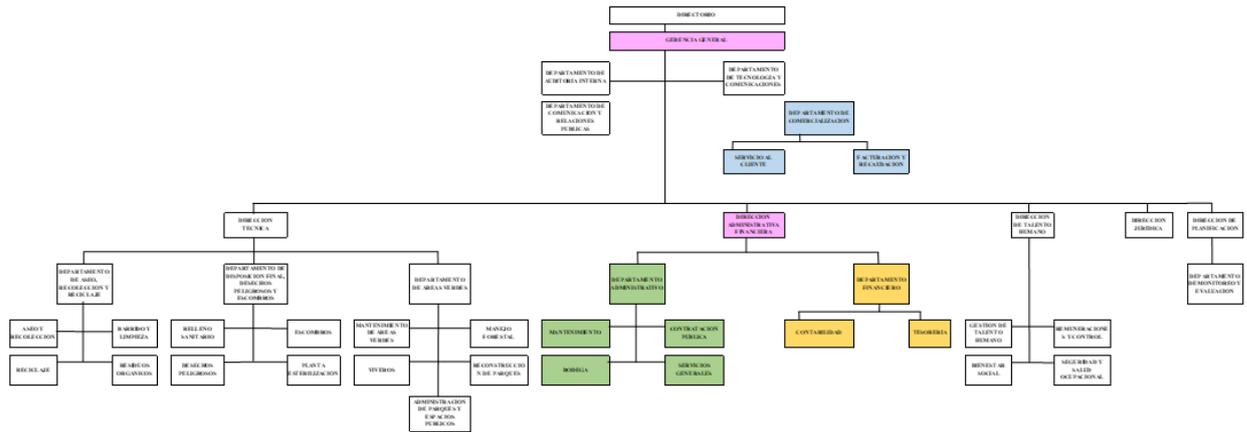
Involucramos a nuestros colaboradores a través de la selección y la consulta; cuidamos de su salud y seguridad; a través de la eliminación de peligros y reducción de riesgos, manteniendo condiciones de trabajo apropiadas.

Trabajamos para mantener una relación de respeto con el medio ambiente y la prevención de la contaminación.”

1.7 Valores Institucionales:

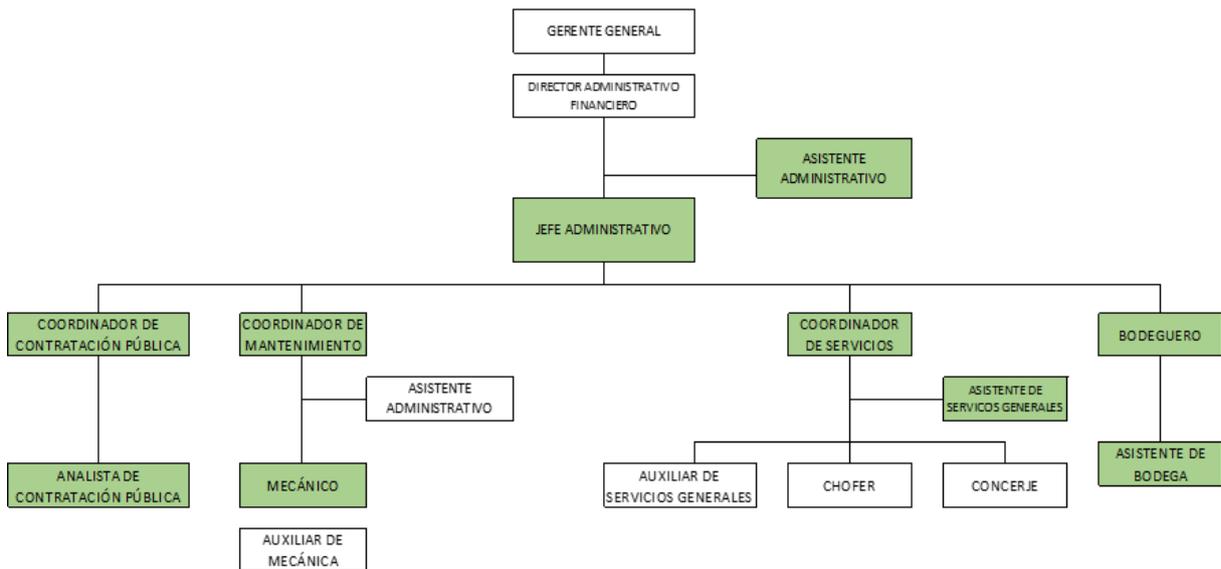
- **Ética:** Mantener una conducta honesta, comprometida y transparente, en la organización y la sociedad.
- **Equidad:** Trato justo, implica justicia e igualdad de oportunidades.
- **Empoderamiento:** Conciencia y compromiso para contribuir al logro de los objetivos institucionales.
- **Respeto:** Mantener tolerancia y valoración en las relaciones interpersonales y empresariales. Trato cordial a servidores, usuarios y proveedores.
- **Responsabilidad:** Asumir las consecuencias de las propias decisiones, acciones y omisiones.

1.8 Organigrama de la EMAC EP

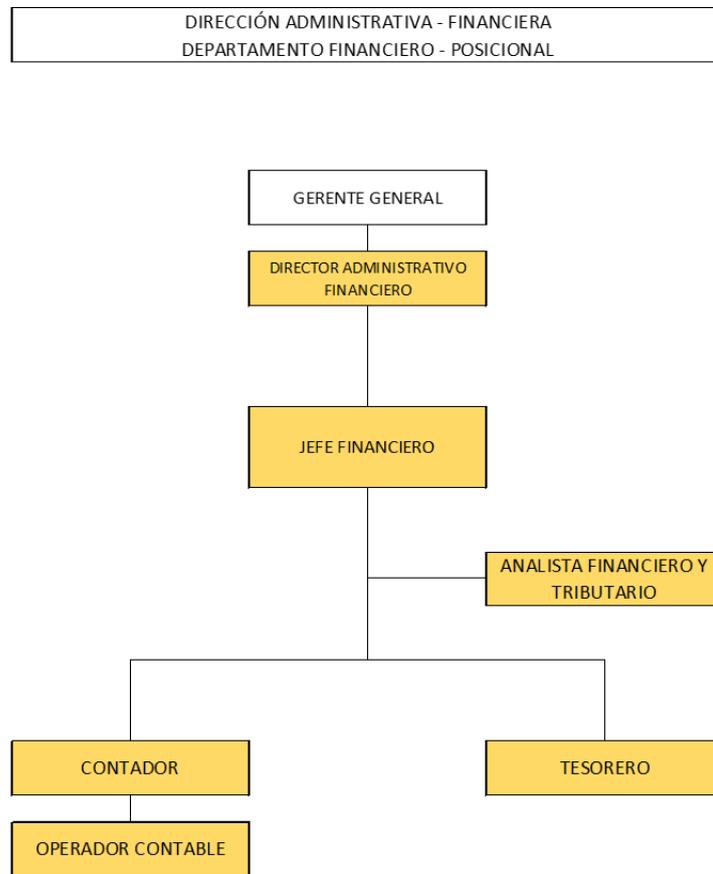


1.8.2 Dirección Administrativa - Financiera

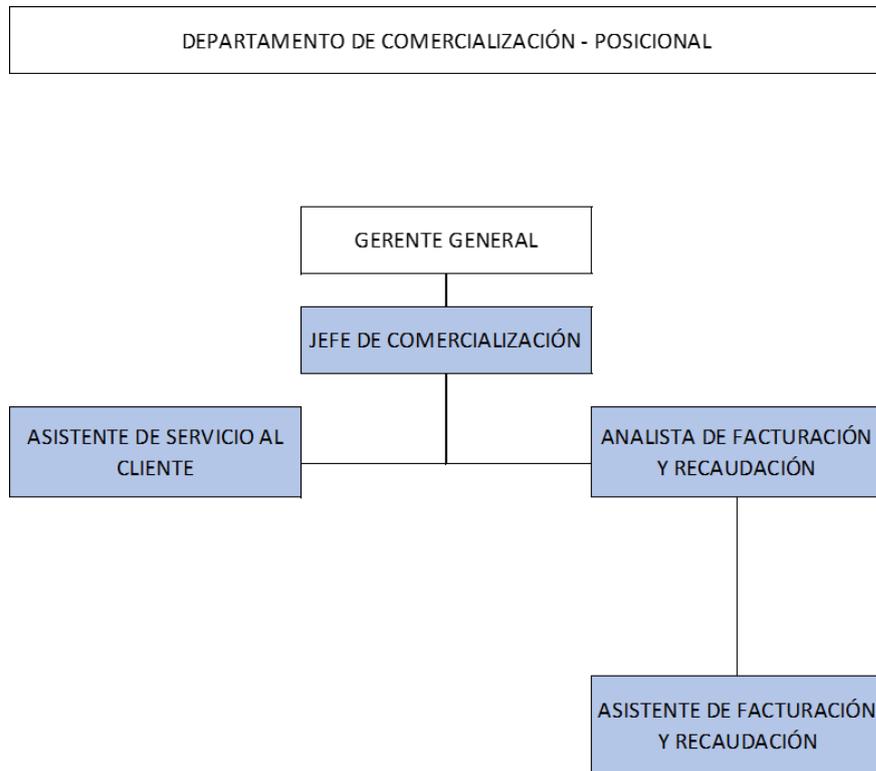
1.8.2.1 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - POSICIONAL



1.8.2.2 DEPARTAMENTO FINANCIERO - POSICIONAL



1.8.3 Departamento de Comercialización - POSICIONAL



2. FACTORES PARA EL CÁLCULO DE LAS FUNCIONES

PRINCIPALES

2.1 Definición de los factores para determinar las funciones principales

Nombre del factor	Definición del factor	Aplicación
Frecuencia	Frecuencia con la que se realiza la actividad	¿Con qué frecuencia se debe realizar la actividad?
Complejidad	Conocimiento: Nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué grado de conocimiento y destreza se requiere para ejecutar la actividad?
	Experiencia: Los años de experticia requeridos para el cumplimiento de la función.	¿Cuántos años de experticia se requiere para la ejecución de la actividad?
Impacto	Qué tan graves son las consecuencias al no ejecutar la actividad o ejecutarla de manera errónea.	¿Qué tan graves son las consecuencias al no ejecutar la actividad o ejecutarla de manera errónea?

2.2 Gradación de los factores para las funciones

Puntaje	1	2	3	4	5
Frecuencia	Bimestral, Trimestral, Semestral, etc.	Al menos una vez al mes	Al menos una vez cada quince días	Al menos una vez a la semana	Todos los días

Complejidad	Conocimiento: Formación - Bachiller, dificultad mínima. Experiencia mínima: 0 - 6 meses	Conocimiento: Formación - Técnico superior / Auxiliar de profesión, dificultad baja. Experiencia baja: 6 meses- 1 año	Conocimiento: Formación- Tecnólogo, dificultad moderada. Experiencia moderada: 1 - 2 años	Conocimiento: Formación - tercer nivel, universitario de grado, dificultad alta. Experiencia alta: 3 - 4 años	Conocimiento: Formación - Cuarto nivel (maestría, especialidad, etc.), dificultad máxima. Experiencia máxima: 5 años en adelante
Impacto	Consecuencias mínimas: Poca o ninguna incidencia en los resultados en el mismo puesto de trabajo.	Consecuencias menores: Tiene incidencia en el mismo puesto de trabajo.	Consecuencias considerables : Repercuten negativamente en el departamento del trabajo.	Consecuencias graves: Afecta a áreas operativas de la Organización .	Consecuencias muy graves: Afecta a las áreas estratégicas de la Organización .

3. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES Y PERFIL POR COMPETENCIAS.

3.1 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

3.1.1 Departamento Administrativo (4 unidades)

Unidad de Bodega; Unidad de Contratación Pública; Unidad de Mantenimiento; Unidad de Servicios generales

Puestos de Trabajo (10)

3.1.1.1 Analista de contratación pública:

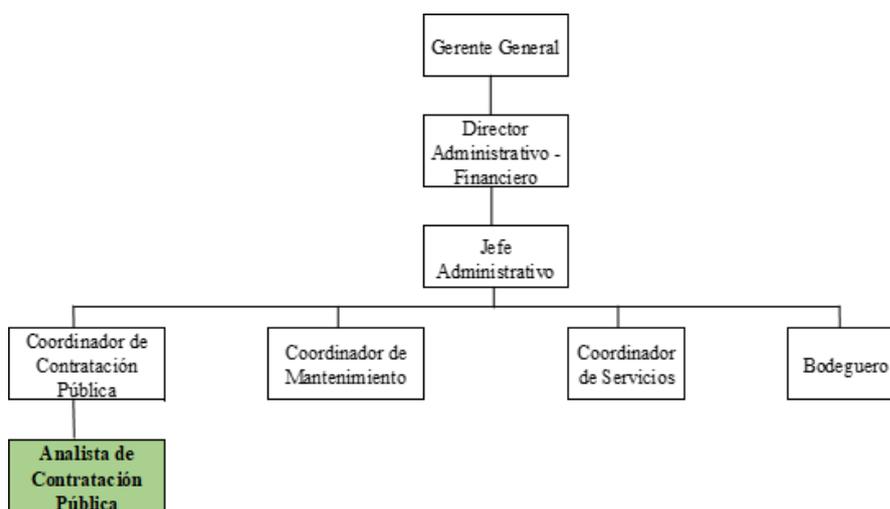
Datos de identificación

Nombre del cargo	1. Analista de Contratación Pública	Código	IDTH-019
Dirección:	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Administrativo		
Unidad:	Contratación Pública		
Régimen del puesto	LOEP		
Cargo al que reporta	Coordinador de Contratación Pública		
Cargo al que supervisa			
Fecha de actualización	26 de Junio de 2023		

Misión del Cargo

Gestionar los procesos relacionados con la adquisición de bienes, servicios, consultorías y obras requeridas por la empresa, cumpliendo con estándares de calidad y precio, de acuerdo a la normativa legal vigente.

Organigrama Posicional



Funciones del Cargo

N°	FUNCIONES	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD		IMPACTO	Valoración de las Funciones (Complejidad * Impacto) + Frecuencia	
			Conocimiento - Experiencia	Total			
1	Elaborar el borrador de pliegos para procesos de contratación de bienes, servicios, consultorías y obras	3	4	3	3,5	3	13,5
2	Revisar con el personal solicitante, las especificaciones técnicas y los términos de referencia de las obras, bienes y servicios cuyos montos sean menores a los de ínfima cuantía	3	4	3	3,5	4	17
3	Elaborar las órdenes de compra de acuerdo a los requerimientos de los diferentes departamentos	2	4	3	3,5	4	16
4	Dar seguimiento a los procesos de contratación pública en su etapa pre contractual	2	4	3	3,5	3	12,5
5	Publicar en el portal de compras públicas las adquisiciones de ínfima cuantía	2	4	3	3,5	3	12,5
6	Coordinar los procedimientos de contratación pública para la adquisición de bienes, ejecución de obras, y prestación de servicios, incluidos los de consultorías, hasta su adjudicación y suscripción de contrato.	1	4	3	3,5	5	18,5
7	Monitorear la publicación, finalización o liquidación, de las órdenes de compra y, de los procedimientos de contratación pública en el sistema oficial de contratación del estado de acuerdo a la normativa legal vigente.	2	4	3	3,5	4	16
8	Efectuar el proceso de organización, consolidación, registro y publicación del (PAC) Plan Anual de Contratación, en el módulo de facilitador de contratación pública y en la herramienta del PAC y elaborar un informe de ejecución.	1	4	3	3,5	5	18,5

Funciones esenciales

N°	Nombre de la Función	Puntuación
----	----------------------	------------

1	Coordinar los procedimientos de contratación pública para la adquisición de bienes, ejecución de obras, y prestación de servicios, incluidos los de consultorías, hasta su adjudicación y suscripción de contrato.	18.5
2	Efectuar el proceso de organización, consolidación, registro y publicación del (PAC) Plan Anual de Contratación, en el módulo de facilitador de contratación pública y en la herramienta del PAC y elaborar un informe de ejecución.	18.5
3	Revisar con el personal solicitante, las especificaciones técnicas y los términos de referencia de las obras, bienes y servicios cuyos montos sean menores a los de ínfima cuantía.	17
4	Monitorear la publicación, finalización o liquidación, de las órdenes de compra y de los procedimientos de contratación pública en el sistema oficial de contratación del estado de acuerdo con la normativa legal vigente.	16

Competencias

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Participar activamente del logro una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.</p>			X		Comparte información y trabaja con el equipo
<p>Iniciativa:</p> <p>Emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento.</p>		X			Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.

Competencias Técnicas	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
<p>Orientación a resultados:</p> <p>Logra los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>		X			Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar.
<p>Organización de la información:</p> <p>Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.</p>	X				Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
<p>Pensamiento analítico:</p> <p>Entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.</p>			X		Analiza las relaciones entre las partes de un problema, para reconocer las causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.
<p>Comunicación efectiva:</p>		X			Es reconocido en el área por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.

Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.					
Manejo de recursos financiero: Gestionar el buen uso de los recursos financieros y contabilizar los gastos.	X				Planifica y aprueba el presupuesto anual de la institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.

Educación formal requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especialización
Título de tercer nivel: Universitario de grado	Ingeniero Comercial, Economista o afines

Conocimientos requeridos

Conocimientos específicos de profesión	
Redacción comercial	Persuadir, a través de la redacción de un texto, en el que debe plasmarse información clara y concreta, generando compras o ventas.
Agenda electrónica	Controlar las funciones de las que está conformada la agenda, a través del dispositivo electrónico: directorio, calendario, calculadora, agenda, reloj.
Manejo de archivos y documentos	Administrar los documentos que se reciben y se crean, asegurando que aquellos documentos más valiosos serán conservados con el tiempo.
Conocimientos informáticos	
Ushay	
SOCE	
Excel intermedio	
ERP	
Quipux	

Experiencia Laboral

Dimensión de la Experiencia	Detalle
2 años	Supervisores, Analistas

3.1.1.2 Asistente Administrativo

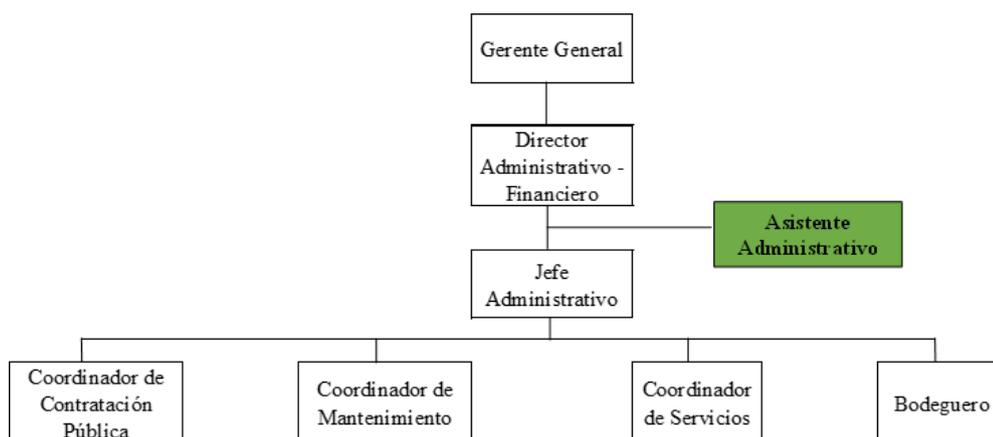
Datos de identificación

Nombre del cargo	2. Asistente Administrativo	Código	IDTH-019
Dirección:	Dirección Técnica, Dirección Administrativa Financiera, Dirección de Talento Humano, Dirección de Planificación		
Departamento			
Unidad:			
Régimen del puesto	LOEP		
Cargo al que reporta	Director del Área		
Cargo al que supervisa			
Fecha de actualización	26 de Junio de 2023		

Misión

Apoyar en los procesos administrativos de la Dirección correspondiente.

Organigrama posicional



Funciones del Cargo

N°	FUNCIONES	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD			IMPACTO	Valoración de las Funciones (Complejidad * Impacto) + Frecuencia
			Conocimiento - Experiencia		Total		
1	Llevar la agenda personal del director y jefes	5	4	3	3,5	5	22,5
2	Elaborar actas de sesiones de coordinación de la dirección	3	4	3	3,5	4	17
3	Organizar y controlar el archivo de la dependencia	4	3	3	3	3	13
4	Ingresar los datos financieros al sistema automatizado y ejecutar desgloses	5	4	3	3,5	4	19
5	Coordinar con la secretaria general la custodia de los archivos de la empresa	4	3	3	3	4	16
6	Organización de la agenda del director y jefe inmediato	5	3	3	3	4	17
7	Elaborar oficios, actas de entrega, memorias de los acuerdos de reuniones, y recepción de documentos	4	3	3	3	4	16
8	Participar en la elaboración del presupuesto y gestionar órdenes de pago por diferentes conceptos: pagos a proveedores y servicios, compras de insumos y materiales, etc.	4	5	3	4	5	24

Funciones esenciales del Cargo

N°	Nombre de la Función	Puntuación
1	Participar en la elaboración del presupuesto y gestionar órdenes de pago por diferentes conceptos: pagos a proveedores y servicios, compras de insumos y materiales, etc.	24

2	Llevar la agenda personal del director y jefes.	22.5
3	Ingresar los datos financieros al sistema automatizado y ejecutar desgloses.	19
4	Elaborar oficios, actas de entrega, memorias de los acuerdos de reuniones, y recepción de documentos.	18

Competencias

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Participar activamente del logro de una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.</p>		X			<p>Integra los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo, de forma que el equipo se centre en los objetivos.</p>
<p>Iniciativa:</p> <p>Emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento</p>	X				<p>Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas.</p>

Competencias Técnicas	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
<p>Comunicación efectiva:</p> <p>Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.</p>	X				Reconocido por escuchar con atención los mensajes tanto implícitos como explícitos para entenderlos claramente y promover la comunicación dentro de la organización
<p>Organización de la información:</p> <p>Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.</p>		X			Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
<p>Escritura:</p> <p>Comunicar información e ideas por escrito de modo que sea de fácil comprensión para los demás.</p>	X				Escribe documentos de complejidad muy alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros.
<p>Recopilación de la información:</p> <p>Conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la empresa.</p>	X				Considera todas las variables existentes que influyen sobre una situación determinada para así lograr determinar el rumbo más apropiado para la empresa.

Educación formal requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especialización
Título de tercer nivel: Tecnólogo superior	Tecnólogo en Secretariado Ejecutivo

Conocimientos requeridos

Conocimientos específicos de profesión	
Redacción comercial	Persuadir, a través de la redacción de un texto, en el que debe plasmarse información clara y concreta, generando compras o ventas.
Agenda electrónica	Controlar las funciones de las que está conformada la agenda, a través del dispositivo electrónico: directorio, calendario, calculadora, agenda, reloj.
Manejo de archivos y documentos	Administrar los documentos que se reciben y se crean, asegurando que aquellos documentos más valiosos serán conservados con el tiempo.
Ortografía	Organizar información, para poder expresarla mediante ideas claras y precisas, evitando confusiones en el proceso de comunicación.
Conocimientos informáticos	
Quipux	
ERP	

Experiencia Laboral

Dimensión de la Experiencia	Detalle
-----------------------------	---------

06 meses - 1 año	Asistentes Técnicos o Administrativos
-------------------------	---------------------------------------

3.1.1.3 Asistente de Servicios Generales

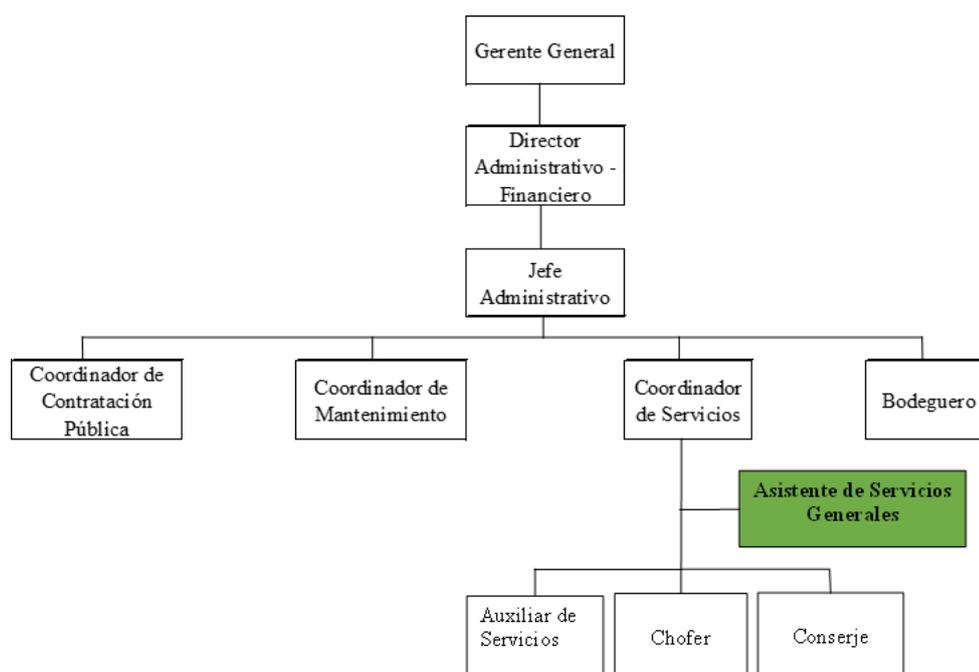
Datos de identificación

Nombre del cargo	3. Asistente de Servicios Generales	Código	IDTH-019
Dirección:	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Administrativo		
Unidad:	Servicios Generales		
Régimen del puesto	LOEP		
Cargo al que reporta	Coordinador de Servicios Generales		
Cargo al que supervisa			
Fecha de actualización	26 de Junio de 2023		

Misión:

Ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes muebles e inmuebles de la organización, empleando procedimientos que garanticen el estado óptimo de los mismos.

Organigrama posicional



Funciones del Cargo

N°	FUNCIONES	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD			IMPACTO	Valoración de las Funciones (Complejidad * Impacto) + Frecuencia
			Conocimiento - Experiencia	Total			
1	Gestionar los servicios básicos de los diferentes frentes de la empresa	3	3	3	3	4	15
2	Distribuir y controlar el uso de los vehículos contratados de la empresa, realizar el registro y control de las órdenes de combustible	5	3	3	3	4	17
3	Verificar la ejecución de los trabajos de mantenimiento de la infraestructura de la empresa	2	3	2	2,5	4	12
4	Apoyar en la elaboración del presupuesto del Departamento Administrativo	1	4	3	3,5	3	11,5
5	Verificar los documentos fuentes de respaldo correspondientes a los contratos de servicios de alquiler de camionetas previo a la solicitud de pago	4	3	3	3	4	16
6	Ayudar en la gestión de instalaciones y servicios de oficina	2	3	2	2,5	3	9,5
7	Gestionar servicios de vigilancia que otorguen integridad y seguridad a todos los bienes, materiales, equipos e insumos en general de la empresa tanto como al personal.	5	3	3	3	5	20
8	Coordinar el mantenimiento y reparación de equipos e infraestructura	4	3	3	3	4	16

Funciones esenciales del cargo

N°	Nombre de la Función	Puntuación
1	Gestionar servicios de vigilancia que otorguen integridad y seguridad a todos los bienes, materiales, equipos e insumos en general de la empresa tanto como al personal.	20
2	Distribuir y controlar el uso de los vehículos contratados de la empresa, realizar el registro y control de las órdenes de combustible.	17
3	Verificar los documentos fuentes de respaldo correspondientes a los contratos de servicios de alquiler de camionetas previo a la solicitud de pago	16
4	Coordinar el mantenimiento y reparación de equipos e infraestructura	16

Competencias

Competencias Universales					Comportamiento Observable
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D		
<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Participar activamente del logro de una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.</p>			X		Comparte información y trabaja con el equipo.
<p>Iniciativa:</p> <p>Emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento</p>			X		Trabaja sin supervisión constante y no se intimida con los problemas.
Competencias Técnicas					Comportamiento Observable
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D		

<p>Asertividad / Firmeza:</p> <p>Defender con firmeza los objetivos, políticas y prioridades de la institución, cuando sea necesario.</p>	X				<p>Mantiene una actitud proactiva para intervenir en eventualidades que afecten a la organización, demostrando altos niveles de fortaleza interior.</p>
<p>Orientación al servicio:</p> <p>Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.</p>		X			<p>Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.</p>
<p>Recopilación de la información:</p> <p>Conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la empresa.</p>		X			<p>Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información de todas las fuentes disponibles.</p>
<p>Organización de la información:</p> <p>Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.</p>		X			<p>Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.</p>
<p>Orientación a resultados:</p> <p>Logra los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>	X				<p>Crea un ambiente organizacional que estimule la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.</p>

Educación formal requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especialización
Título de tercer nivel: Tecnólogo superior	Administración / Gestión de la Organización

Conocimientos

Conocimientos específicos de profesión	
Administración	Organizar, planificar y dirigir las actividades que se desarrollen en la empresa bajo su disposición.
Conocimientos informáticos	
ERP	
Quipux	

Experiencia Laboral

Dimensión de la Experiencia	Detalle
06 meses - 1 año	Asistentes Técnicos o Administrativos

3.1.1.4 Asistente de Bodega:

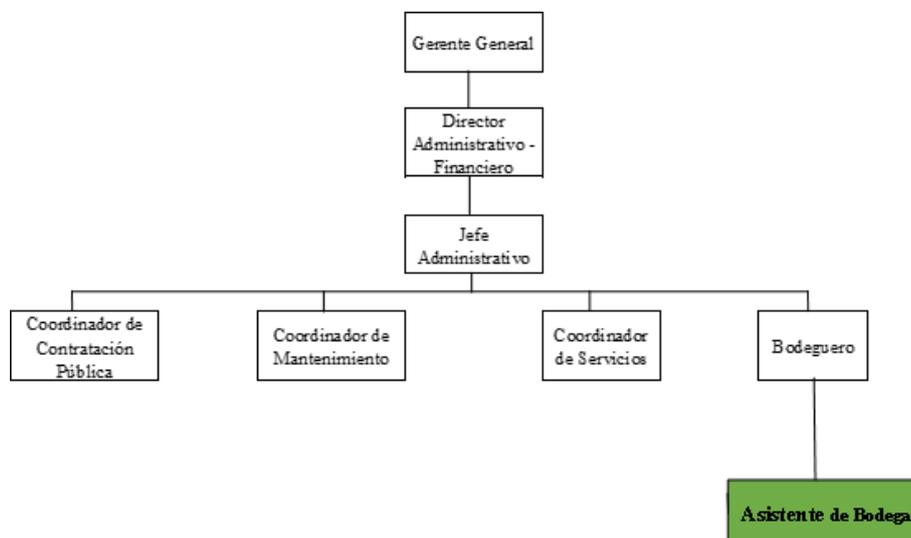
Datos de identificación

Nombre del cargo	4. Asistente de Bodega	Código	IDTH-019
Dirección:	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Administrativo		
Unidad:	Bodega		
Régimen del puesto	LOEP		
Cargo al que reporta	Bodeguero		
Cargo al que supervisa			
Fecha de actualización	26 de Junio de 2023		

Misión

Apoyar en el proceso de control de manejo de inventarios y activos fijos.

Organigrama posicional



Funciones del Cargo

N°	FUNCIONES	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD			IMPACTO	Valoración de las Funciones (Complejidad * Impacto) + Frecuencia
			Conocimiento - Experiencia		Total		
1	Verificar los ingresos, egresos y correcciones de los sistemas de bodega.	5	3	2	2,5	3	12,5
2	Realizar el ingreso de información en el sistema de bodega.	4	3	2	2,5	3	11,5
3	Recibir y registrar los bienes, materiales, herramientas, suministros, etc.	4	3	2	2,5	3	11,5
4	Realizar la revisión de órdenes de requerimiento, comparar con el stock de existencias y solicitar adquisición de ser el caso.	4	3	3	3	3	13
5	Realizar constataciones de los activos de la empresa y actualización de actas de los funcionarios responsables.	4	3	3	3	3	13
6	Receptar e ingresar en el sistema las herramientas y materiales de trabajo entregadas por el supervisor o inspector de Operaciones.	4	3	3	3	4	16
7	Elaborar disminuciones de inventario y actas de entrega, recepción, al sistema de inventario.	5	3	2	2,5	3	12,5
8	Registrar diariamente en la bitácora las novedades e inventarios de la bodega.	5	3	3	3	3	14

Funciones esenciales del cargo

N°	Nombre de la Función	Puntuación
1	Receptar e ingresar en el sistema las herramientas y materiales de trabajo entregados por el supervisor o inspector de Operaciones.	16
2	Registrar diariamente en la bitácora las novedades e inventarios de la bodega.	14
3	Realizar la revisión de órdenes de requerimiento, comparar con el stock de existencias y solicitar adquisición de ser el caso.	13
4	Verificar los ingresos, egresos y correcciones de los sistemas de bodega	12.5

Competencias

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Participar activamente del logro de una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.</p>			X		Comparte información y trabaja con el equipo.
<p>Iniciativa:</p> <p>Emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento</p>			X		Trabaja sin supervisión constante y no se intimida con los problemas.
Competencias Técnicas	G RADO	G RADO B	G RADO	G RADO	Comportamiento Observable

<p>Destreza matemática:</p> <p>Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.</p>				X	<p>Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad baja (pago de sueldos, bonos, registros).</p>
<p>Recopilación de la información:</p> <p>Conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la empresa.</p>			X		<p>Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.</p>
<p>Control de operaciones:</p> <p>Verificar que todos los instrumentos o maquinaria estén en condiciones para funcionar correctamente.</p>		X			<p>Comprueba que las maquinarias estén completas, que no les falte ninguna pieza, que no tengan fallo y que todas las protecciones estén instaladas.</p>
<p>Orientación a resultados:</p> <p>Logra los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>		X			<p>No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.</p>
<p>Orientación de servicio:</p> <p>Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.</p>					<p>Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.</p>

Educación formal requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especialización
Título de tercer nivel: Técnico / Tecnológico Superior	Técnico en Administración de Empresas y afines.

Conocimientos

Conocimientos específicos de profesión	
Administración	Recibir y registrar los bienes, materiales, herramientas, etc.
Contabilidad	Elaborar, los ingresos, egresos y correcciones de los sistemas de bodega.
Conocimientos informáticos	
ERP	
Quipux	
Excel medio	
Acces	

Experiencia Laboral

Dimensión de la Experiencia	Detalle
06 meses - 1 año	Asistentes Técnicos o Administrativos

3.1.1.5 A: Bodeguero

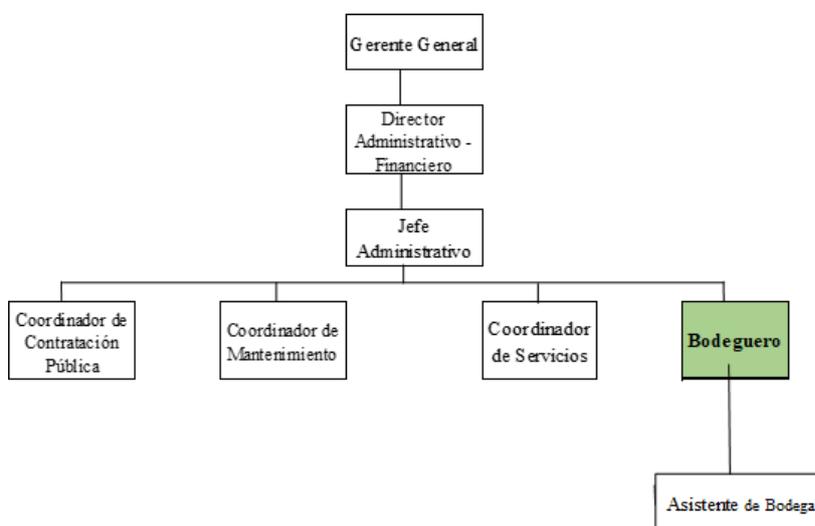
Datos de identificación

Nombre del cargo	5. Bodeguero	Código	IDTH-019
Dirección:	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Administrativo		
Unidad:	Bodega		
Régimen del puesto	LOEP		
Cargo al que reporta	Jefe Administrativo		
Cargo al que supervisa	Asistente de Bodega		
Fecha de actualización	26 de Junio de 2023		

Misión

Custodiar, administrar y controlar los bienes materiales, suministros y activos de la empresa.

Organigrama posicional



Funciones del Cargo

N°	FUNCIONES	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD			IMPACTO	Valoración de las Funciones (Complejidad * Impacto) + Frecuencia
			Conocimiento - Experiencia		Total		
1	Elaborar reportes de consumos mensuales de las existencias para su conciliación con el departamento financiero	2	2	3	2,5	5	14,5
2	Administrar y elaborar reporte mensuales de existencias y activos fijos	2	2	2	2	4	10
3	Supervisar la recepción de bienes, materiales, herramientas, suministros, etc.	4	2	2	2	4	12
4	Realizar la legalización de las actas de entrega recepción de bienes	4	2	3	2,5	5	16,5
5	Coordinar la logística para entrega, recepción y almacenamiento de materiales, equipos y bienes	5	2	3	2,5	4	15
6	Gestionar y organizar el inventario dentro de la bodega.	4	2	2	2	4	12
7	Coordinar con los distintos departamentos para cumplir con las solicitudes de stock.	4	2	2	2	4	12
8	Mantener el orden de la bodega y almacenamiento de los materiales, herramientas y bienes a manera de resguardar su integridad, así como la de los demás colaboradores.	5	2	3	2,5	5	17,5

Funciones esenciales del cargo

N°	Nombre de la Función	Puntuación
1	Mantener el orden de la bodega y almacenamiento de los materiales, herramientas y bienes a manera de resguardar su integridad, así como la de los demás colaboradores.	17.5
2	Realizar la legalización de las actas de entrega recepción de bienes.	16.5
3	Coordinar la logística para entrega, recepción y almacenamiento de materiales, equipos y bienes.	15

4	Elaborar reportes de consumos mensuales de las existencias para su conciliación con el departamento financiero.	14.5
---	---	-------------

Competencias

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Participar activamente del logro de una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.</p>			x		Comparte información y trabaja con el equipo.
<p>Iniciativa:</p> <p>Emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento</p>		x			Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
Competencias Técnicas	GRA DO A	GRA DO B	GRA DO C	GRA DO D	Comportamiento Observable

<p>Recopilación de la información:</p> <p>Conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la empresa.</p>			x		<p>Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.</p>
<p>Manejo de recursos financieros:</p> <p>Gestionar el buen uso de los recursos financieros y contabilizar los gastos.</p>				x	<p>Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.</p>
<p>Manejo de recursos materiales:</p> <p>Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, herramientas y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.</p>			x		<p>Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales.</p>
<p>Orientación a resultados:</p> <p>Logra los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>				x	<p>Intenta realizar bien o correctamente el trabajo.</p>
<p>Comunicación efectiva:</p> <p>Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.</p>			x		<p>Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas en forma oral y/o escrita.</p>

Educación formal requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especialización
Título de tercer nivel: Universitario de grado	Administrador de Empresas o Contador, Ingeniero Industrial o afines.

Conocimientos

Conocimientos específicos de profesión	
Administración	Administrar y elaborar reportes mensuales de existencias y activos fijos.
Contabilidad	Elaborar reportes de consumos mensuales de existencias para su conciliación con el departamento financiero.
Conocimientos informáticos	
ERP	
Quipux	
Excel medio	
Access	

Experiencia Laboral

Dimensión de la Experiencia	Detalle
3 años	Técnicos / Coordinadores

3.1.1.6 Coordinador de Contratación Pública:

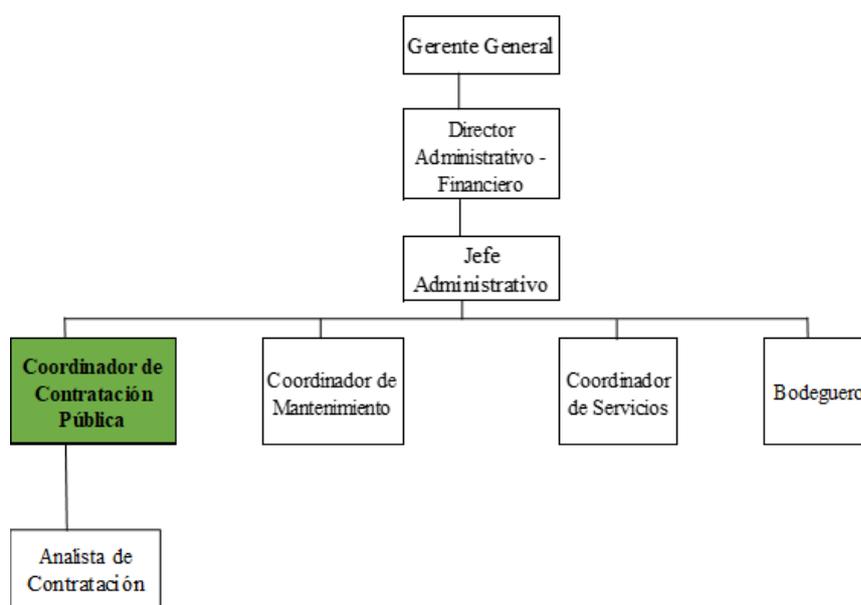
Datos de identificación

Nombre del cargo	6. Coordinador de Contratación Pública	Código	IDTH-019
Dirección:	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Administrativo		
Unidad:	Contratación Pública		
Régimen del puesto	LOEP		
Cargo al que reporta	Jefe Administrativo		
Cargo al que supervisa	Analista de Contratación Pública		
Fecha de actualización	26 de Junio de 2023		

Misión

Planificar, gestionar y supervisar los procesos relacionados con la adquisición de bienes, servicios, consultorías y obras requeridas por la empresa, cumpliendo con estándares de calidad y costo, de acuerdo a la normativa legal vigente.

Organigrama posicional



Funciones del Cargo

Nº	FUNCIONES	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD			IMPACTO	Valoración de las Funciones (Complejidad * Impacto) + Frecuencia
			Conocimiento - Experiencia	Total			
1	Gestionar con los jefes departamentales el cumplimiento de cada etapa en su fase precontractual de los procesos de contratación.	3	4	3	3,5	4	17
2	Elaborar el Plan Anual de Contrataciones PAC, coordinar con las diferentes áreas, seguimiento, evaluación y control.	1	4	3	3,5	5	18,5
3	Formular el borrador de pliegos a base de las especificaciones técnicas y términos de referencia remitidos por las diferentes áreas de la empresa, hasta su publicación en el portal de compras públicas.	4	4	4	4	5	24
4	Dar seguimiento a los trámites realizados del proceso de contratación y dejar cada procedimiento de contratación en su etapa de "ejecución".	4	4	3	3,5	4	18
5	Determinar el tipo de contratación de acuerdo a la normativa legal vigente.	2	4	3	3,5	3	12,5
6	Establecer contacto con proveedores solicitando cotizaciones que le permitan formular recomendaciones para los procesos de contratación.	3	4	4	4	3	15
7	Colaborar con las áreas correspondientes en el desarrollo de estrategias y políticas de contratación.	3	4	3	3,5	4	17
8	Establecer las relaciones necesarias con el área jurídica para la elaboración de los contratos que correspondan de acuerdo con el tipo de contrato a realizar.	3	4	3	3,5	4	17

Funciones esenciales del cargo

N°	Nombre de la Función	Puntuación
1	Formular el borrador de pliegos a base de las especificaciones técnicas y términos de referencia remitidos por las diferentes áreas de la empresa, hasta su publicación en el portal de compras públicas.	24
2	Elaborar el Plan Anual de Contrataciones PAC, coordinar con las diferentes áreas, seguimiento, evaluación y control.	18.5
3	Dar seguimiento a los trámites realizados del proceso de contratación y dejar cada procedimiento de contratación en su etapa de “ejecución”.	18
4	Gestionar con los jefes departamentales el cumplimiento de cada etapa en su fase precontractual de los procesos de contratación.	17

Competencias

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Participar activamente del logro de una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.</p>		X			Integra los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo, de forma que el equipo se centre en los objetivos.
<p>Iniciativa:</p> <p>Emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento</p>	X				Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas.
Competencias Técnicas	^G RADO A	^G RADO B	^G RADO C	^G RADO D	Comportamiento Observable

<p>Comunicación efectiva:</p> <p>Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.</p>			X		<p>Se comunica con otras personas en forma oral y/o escrita.</p>
<p>Negociación:</p> <p>Persuadir a otras personas, utilizando argumentos sólidos y honestos, contemplando los intereses de todas las partes</p>	X				<p>Es reconocido por su habilidad para diseñar y llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones.</p>
<p>Planificación:</p> <p>Determinar eficazmente metas y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.</p>		X			<p>Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.</p>
<p>Pensamiento estratégico:</p> <p>Identificar, comprender y analizar los cambios del entorno, planteando estrategias que generen ventajas competitivas.</p>	X				<p>Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia organización</p>

<p>Orientación a resultados:</p> <p>Lograr los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>		X			<p>Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar.</p>
<p>Liderazgo:</p> <p>Habilidad de fijar objetivos para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo, con la capacidad de dar feedback y establecer la comunicación.</p>			X		<p>Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando seguimiento de lo encomendado.</p>
<p>Organización de la información:</p> <p>Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.</p>		X			<p>Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.</p>

Educación formal requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especialización
Título de tercer nivel: Universitario de grado	Ingeniero Comercial, Economista o afines.

Conocimientos

Conocimientos específicos de profesión	
Normativa Legal Contratación Pública	<p>Conocer y dominar los principios y normas para regular los procedimientos de contratación.</p>
Planeación Estratégica	<p>Conocer el sistema de gestión para emplearlo y determinar el camino para lograr los objetivos de la empresa.</p>
Gestión de Proyectos	<p>Emplear metodologías para brindar acompañamiento y garantizar el éxito en la conclusión de un proyecto.</p>
Análisis Presupuestario y de Costos	<p>Identificar y reportar los costos directos e indirectos relacionados con los servicios que ofrece la empresa.</p>
Conocimientos informáticos	
Ushay	
SOCE	
Excel avanzado	
Microsoft Project	
ERP	

Quipux

Experiencia Laboral

Dimensión de la Experiencia	Detalle
3 años - 4 años	Técnicos / Coordinadores

3.1.1.7 Coordinador de Mantenimiento:

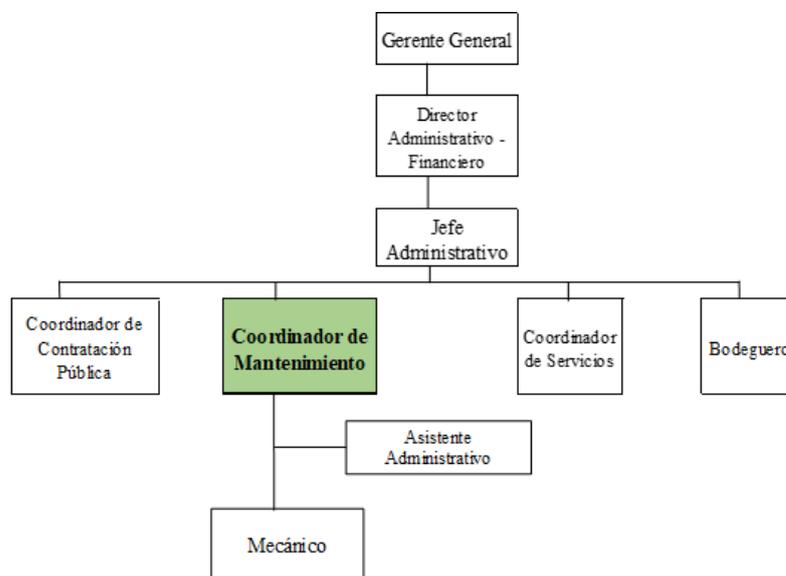
Datos de identificación

Nombre del cargo	7. Coordinador de Mantenimiento	Código	IDTH-019
Dirección:	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Administrativo		
Unidad:	Mantenimiento		
Régimen del puesto	LOEP		
Cargo al que reporta	Jefe Administrativo		
Cargo al que supervisa	Asistente Administrativo, Mecánico		
Fecha de actualización	26 de junio de 2023		

Misión

Controlar y coordinar el mantenimiento de equipos, maquinaria y vehículos de la empresa.

Organigrama posicional



Funciones del Cargo

Nº	FUNCIONES	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD			IMPACTO	Valoración de las Funciones (Complejidad * Impacto) + Frecuencia
			Conocimiento - Experiencia		Total		
1	Coordinar y supervisar el mantenimiento de equipos, maquinaria y vehículos con los diferentes departamentos de la empresa y proveedores.	3	4	4	4	4	19
2	Revisar y aprobar las facturas para la cancelación de servicios contratados de mantenimiento.	4	4	4	4	4	20
3	Elaborar especificaciones técnicas para procesos de contratación de bienes y/o servicios.	3	4	3	3,5	4	17
4	Elaborar el presupuesto anual de la Unidad de Mantenimiento.	1	4	3	3,5	4	15
5	Supervisar la revisión técnica de equipos, maquinaria y vehículos.	2	4	4	4	5	22
6	Administrar los equipos de infraestructura tecnológica, maquinaria y vehículos con el fin de implementar mejora continua en cada uno de ellos.	4	4	4	4	5	24
7	Administrar los servicios lógicos mediante software y físicos de la red, y supervisar la revisión técnica y vida útil de la maquinaria garantizando la disponibilidad de los mismos.	4	4	4	4	5	24
8	Controlar accesos a la red y administrar los elementos técnicos para la realización del trabajo y de los sistemas de información.	3	4	4	4	5	23

Funciones esenciales del cargo

N°	Nombre de la Función	Puntuación
1	Administrar los equipos de infraestructura tecnológica, maquinaria y vehículos con el fin de implementar mejora continua en cada uno de ellos.	24
2	Administrar los servicios lógicos mediante software y físicos de la red, y supervisar la revisión técnica y vida útil de la maquinaria garantizando la disponibilidad de los mismos.	24
3	Controlar accesos a la red y administrar los elementos técnicos para la realización del trabajo y de los sistemas de información.	23
4	Supervisar la revisión técnica de equipos, maquinaria y vehículos.	22

Competencias

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Participar activamente del logro de una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.</p>			X		Comparte información y trabaja con el equipo.
<p>Iniciativa:</p> <p>Emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento</p>		X			Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
Competencias Técnicas	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
<p>Control de operaciones:</p> <p>Verificar que todos los instrumentos o maquinaria estén en condiciones para funcionar correctamente.</p>		X			Provee un sistema de trabajo seguro para utilizar y mantener la maquinaria.

<p>Toma de decisiones:</p> <p>Analizar las diferentes opciones, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, para luego seleccionar la alternativa más adecuada.</p>			X		<p>Evalúa la situación en el momento que se presenta y establece la forma de actuar para dar solución inmediata.</p>
<p>Recopilación de la información:</p> <p>Conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la empresa.</p>			X		<p>Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.</p>
<p>Pensamiento analítico:</p> <p>Identificar, comprender y analizar los cambios del entorno, planteando estrategias que generen ventajas competitivas.</p>			X		<p>Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.</p>
<p>Orientación a resultados:</p> <p>Lograr los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>	X				<p>Crea un ambiente organizacional que estimule la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.</p>
<p>Mantenimiento de equipos:</p> <p>Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.</p>	X				<p>Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo.</p>

Educación formal requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especialización
Título de tercer nivel: Universitario de grado	Ingeniero Mecánico o Ingeniero Automotriz

Conocimientos

Conocimientos específicos de profesión	
Normativa Legal Contratación Pública	Elaborar las especificaciones técnicas para la cancelación de servicios contratados de mantenimiento.
Mantenimiento Mecánico	Coordinar y supervisar el mantenimiento de equipos, maquinaria y vehículos con los diferentes departamentos de la empresa y proveedores.
Mantenimiento Industrial	
Contabilidad	Revisar y aprobar las facturas para la cancelación de servicios contratados de mantenimiento.
Presupuestos	Elaborar el presupuesto anual de la Unidad de Mantenimiento.
Conocimientos informáticos	
Excel intermedio	
Inventor	
Software de seguimiento de neumáticos	

Catálogo de partes y piezas
Inside
Catálogo de parte de filtros
ERP
Quipux

Experiencia Laboral

Dimensión de la Experiencia	Detalle
3 años - 4 años	Técnicos / Coordinadores

3.1.1.8 Coordinador de Servicios Generales:

Datos de identificación

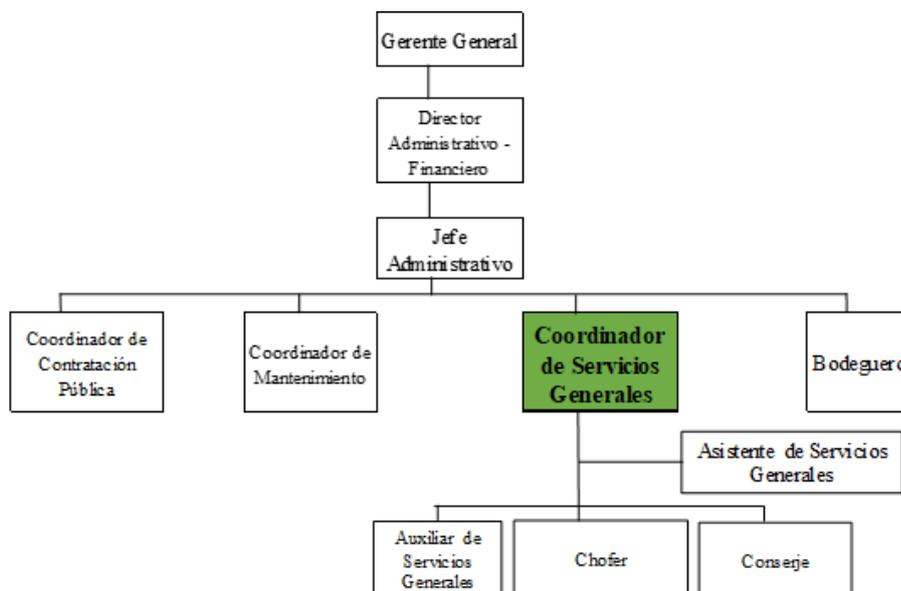
Nombre del cargo	8. Coordinador de Servicios Generales	Código	IDTH-019
Dirección:	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Administrativo		
Unidad:	Servicios Generales		
Régimen del puesto	LOEP		
Cargo al que reporta	Jefe Administrativo		

Cargo que supervisa	Asistente de Servicios Generales, Auxiliar de Servicios Generales, Conserje, Chofer
Fecha de actualización	26 de Junio de 2023

Misión

Coordinar y gestionar la provisión de bienes y servicios para el funcionamiento de la empresa.

Organigrama posicional



Funciones del Cargo

N°	FUNCIONES	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD		IMPACTO	Valoración de las Funciones (Complejidad * Impacto) + Frecuencia	
			Conocimiento - Experiencia	Total			
1	Administrar la póliza de seguros del programa de ramos generales de la empresa (provisión de combustible, arrendamiento de oficina, servicio de vigilancia y guardiana y otros relacionados con el área).	4	4	4	4	5	24
2	Elaborar el presupuesto del mobiliario, arriendos, pólizas de seguro, matriculación, servicio de guardiana, de alquiler de vehículos entre otras relacionadas con el área.	4	4	4	4	4	20
3	Coordinar los trámites de matriculación de la flota vehicular.	3	4	4	4	3	15
4	Gestionar la provisión de los servicios básicos de los diferentes frentes de la empresa.	3	4	3	3,5	4	17
5	Coordinar los trabajos de mantenimiento de las instalaciones de la empresa.	3	4	3	3,5	4	17
6	Asesorar en aspectos administrativos las áreas que están a su cargo, asegurando el correcto funcionamiento de la gestión.	3	4	3	3,5	4	17
7	Programar actividades orientadas a la provisión de combustible, arrendamiento de inmuebles, servicios de seguridad y vigilancia y todo los aspectos relacionados al área.	4	4	4	4	5	24
8	Coordinar y supervisar los procesos de administración, mantenimiento de oficinas, flota vehicular, inventarios de activos y bodega, de acuerdo a las políticas y procedimientos de la empresa.	4	4	4	4	5	24

Funciones esenciales del cargo

N°	Nombre de la Función	Puntuación
1	Administrar la póliza de seguros del programa de ramos generales de la empresa (provisión de combustible, arrendamiento de oficina, servicio de vigilancia y guardiana y otros relacionados con el área).	24
2	Programar actividades orientadas a la provisión de combustible, arrendamiento de inmuebles, servicios de seguridad y vigilancia y todos los aspectos relacionados al área.	24
3	Coordinar y supervisar los procesos de administración, mantenimiento de oficinas, flota vehicular, inventarios de activos y bodega, de acuerdo con las políticas y procedimientos de la empresa.	24
4	Elaborar el presupuesto del mobiliario, arriendos, pólizas de seguro, matriculación, servicio de guardiana, de alquiler de vehículos entre otras relacionadas con el área.	20

Competencias

Competencias Universales	G RADO A	G RADO B	G RADO C	G RADO D	Comportamiento Observable
<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Participar activamente del logro de una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.</p>			X		Comparte información y trabaja con el equipo.
<p>Iniciativa:</p> <p>Emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento</p>			X		Trabaja sin supervisión constante y no se intimida con los problemas.
Competencias Técnicas	G RADO A	G RADO B	G RADO C	G RADO D	Comportamiento Observable

<p>Toma de decisiones:</p> <p>Analizar las diferentes opciones, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, para luego seleccionar la alternativa más adecuada.</p>			X		<p>Evalúa la situación en el momento que se presenta y establece la forma de actuar para dar solución inmediata.</p>
<p>Pensamiento estratégico:</p> <p>Identificar, comprender y analizar los cambios del entorno, planteando estrategias que generen ventajas competitivas.</p>			X		<p>Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando oportunidades.</p>
<p>Planificación:</p> <p>Determinar eficazmente metas y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.</p>	X				<p>Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.</p>

<p>Asertividad / Firmeza:</p> <p>Defender con firmeza los objetivos, políticas y prioridades de la institución, cuando sea necesario.</p>	X				<p>Mantiene una actitud proactiva para intervenir en eventualidades que afecten a la organización, demostrando altos niveles de fortaleza interior.</p>
<p>Orientación de servicios:</p> <p>Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.</p>	X				<p>Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.</p>
<p>Orientación a resultados:</p> <p>Lograr los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>		X			<p>Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar.</p>

Educación formal requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especialización
Título de tercer nivel: Universitario de grado	Ingeniero Comercial, Economista o afines.

Conocimientos

Conocimientos específicos de profesión	
Administración Pública	Administra la póliza de seguros del programa de ramos generales de la empresa, elabora el presupuesto de mobiliario, arriendos pólizas de seguro, matriculación, servicio de guardia, de alquiler de vehículos y otros relacionados con el área.
Administración General	Gestionar la provisión de los servicios básicos de los diferentes frentes de la empresa.
Conocimientos informáticos	
Control Vehicular (Contraloría)	
ERP	
Quipux	

Experiencia Laboral

Dimensión de la Experiencia	Detalle
-----------------------------	---------

3 años - 4 años	Técnicos / Coordinadores
------------------------	--------------------------

3.1.1.9 Jefe Administrativo:

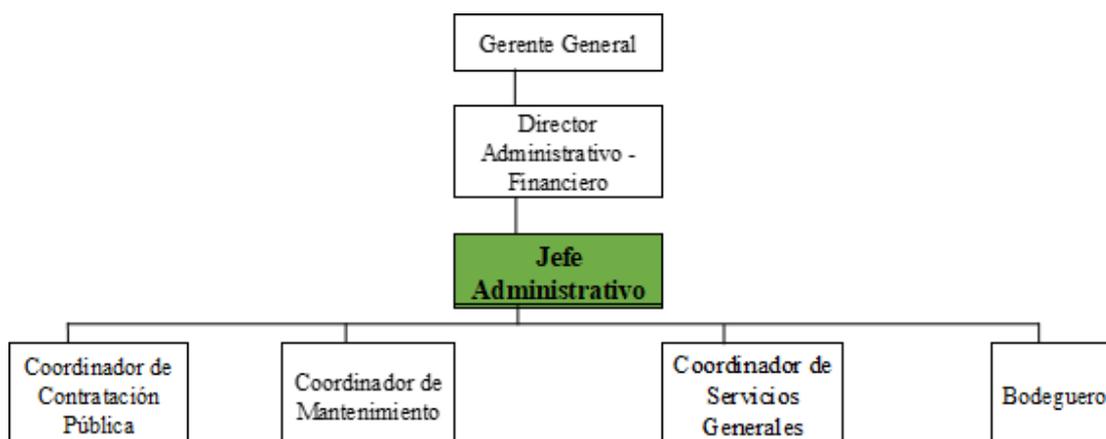
Datos de identificación

Nombre del cargo	9. Jefe Administrativo	Código	IDTH-019
Dirección:	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Administrativo		
Unidad:			
Régimen del puesto	LOEP		
Cargo al que reporta	Director Administrativo Financiero		
Cargo al que supervisa	Coordinador de Contratación Pública, Coordinador de Mantenimiento, Coordinador de Servicios Generales, y Bodeguero.		
Fecha de actualización	26 de Junio de 2023		

Misión

Administrar los recursos materiales, de seguros y de vehículos de la empresa, así como también la gestión de los procesos de contratación pública.

Organigrama posicional



Funciones del Cargo

N°	FUNCIONES	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD			IMPACTO	Valoración de las Funciones (Complejidad * Impacto) + Frecuencia
			Conocimiento - Experiencia	Total			
1	Gestionar la disponibilidad y operatividad de la flota de vehículos de la empresa.	5	4	4	4	4	21
2	Elaborar pliegos y/o especificaciones técnicas, análisis y presupuesto referencial y conformar comisiones para procesos de contratación de bienes y servicios.	4	5	5	5	5	29
3	Controlar la administración de los bienes a cargo del personal.	3	4	4	4	3	15
4	Elaborar presupuestos del área administrativa.	2	5	4	4,5	3	15,5
5	Controlar la administración de los programas de las pólizas de seguros de ramos generales.	2	4	5	4,5	5	24,5
6	Revisar el borrador de TDR, especificaciones técnicas, para licitación, obras y régimen especial.	2	4	4	4	4	18
7	Recepta ofertas técnicas de distintos proveedores y verifica en el SOCE.	2	4	4	4	3	14
8	Solicita certificación para la erogación de recursos para contratos complementarios al Jefe Financiero.	3	4	4	4	4	19

Funciones esenciales del cargo

N°	Nombre de la Función	Puntuación
1	Elaborar pliegos y/o especificaciones técnicas, análisis y presupuesto referencial y conformar comisiones para procesos de contratación de bienes y servicios.	29
2	Controlar la administración de los programas de las pólizas de seguros de ramos generales.	24.5
3	Gestionar la disponibilidad y operatividad de la flota de vehículos de la empresa.	21
4	Solicita certificación para la erogación de recursos para contratos complementarios al Jefe Financiero.	19

Competencias

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Participar activamente del logro de una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.</p>	X				Logra comprensión, compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
<p>Iniciativa:</p> <p>Emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento.</p>		X			Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
Competencias Técnicas	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable

<p>Planificación:</p> <p>Determinar eficazmente metas y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.</p>		X		<p>Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.</p>
<p>Toma de decisiones:</p> <p>Analizar las diferentes opciones, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, para luego seleccionar la alternativa más adecuada.</p>		X		<p>Revisa los elementos que tienen gran influencia sobre la situación y de esta manera se hace una organización interna que garantice que no se presentaran de nuevo.</p>
<p>Manejo de recursos financieros:</p> <p>Gestionar el buen uso de los recursos financieros y contabilizar los gastos.</p>	X			<p>Planifica y aprueba el presupuesto anual de la institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.</p>
<p>Recopilación de la información:</p> <p>Conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la empresa.</p>		X		<p>Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información de todas las fuentes disponibles.</p>

Educación formal requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especialización
Título de tercer nivel: Universitario de grado	Administrador de Empresas o Economista / Afines
Título de cuarto nivel: Universitario de grado: Universitario de grado (Maestría, Especialidad, etc.)	MBA / Finanzas

Conocimientos

Conocimientos específicos de profesión	
Administración	Gestionar la disponibilidad y operatividad de la flota de vehículos de la empresa.
Contratación Pública	Elaborar pliegos y/o especificaciones técnicas, análisis de presupuesto referencial y conformar comisiones para procesos de contratación de bienes y servicios.
Finanzas	
Auditoría y Control	Controlar la administración de los bienes a cargo de la administración.
Presupuesto	Elaborar presupuesto del área administrativa.
Conocimientos informáticos	
Excel avanzado	
ERP	

Quipux

Experiencia Laboral

Dimensión de la Experiencia	Detalle
4 años - 5 años	Jefes Departamentales

3.1.1.10 Mecánico:

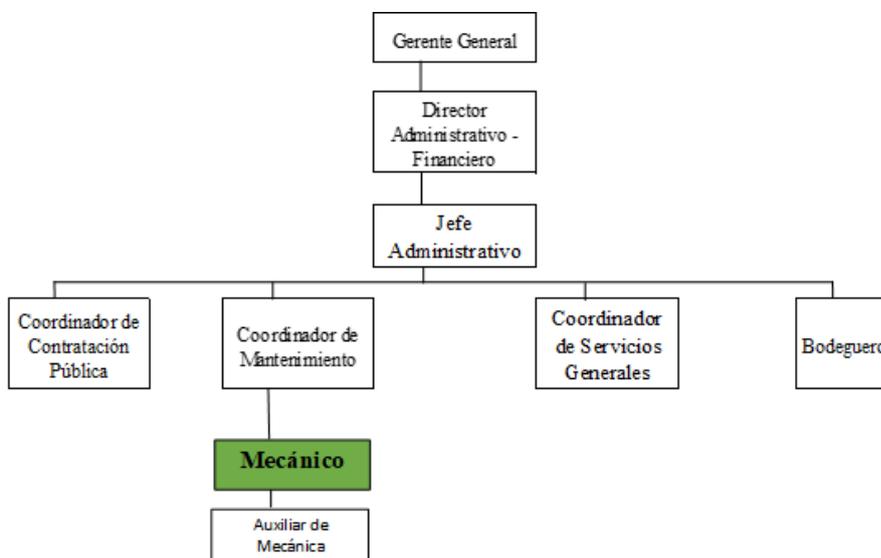
Datos de identificación

Nombre del cargo	10. Mecánico	Código	IDTH-019
Dirección:	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Administrativo		
Unidad:	Mantenimiento		
Régimen del puesto	LOEP		
Cargo al que reporta	Coordinador de Mantenimiento		
Cargo al que supervisa	Auxiliar de Mecánica		
Fecha de actualización	26 de Junio de 2023		

Misión

Supervisar y ejecutar el mantenimiento de las unidades vehiculares de la empresa, para que funcionen en condiciones óptimas.

Organigrama posicional



Funciones del Cargo

Nº	FUNCIONES	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD			IMPACTO	Valoración de las Funciones (Complejidad * Impacto) + Frecuencia
			Conocimiento - Experiencia		Total		
1	Coordinar y realizar el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de los vehículos cuando se requiera.	4	3	3	3	4	16
2	Acudir al sitio para la inspección o reparación mecánica de los vehículos cuando se requiera.	3	3	3	3	3	12
3	Trasladar vehículos hacia los talleres autorizados para su reparación.	3	3	3	3	3	12
4	Realizar la revisión técnica de los vehículos y diagnosticar daños.	4	3	3	3	3	13
5	Registrar y entregar los vehículos a los responsables de cada departamento.	5	3	3	3	4	17
6	Ejecutar mantenimientos preventivos, predictivos y correctivos de sistemas de frenos, suspensión, dirección, transmisiones mecánicas y automáticas de la flota.	4	3	3	3	4	16
7	Diagnosticar averías de las unidades y reportar al jefe de talleres, las novedades.	4	3	3	3	3	13
8	Calibrar y reparar motores, diferenciales y transmisiones mecánicas de las unidades.	4	3	3	3	4	16

Funciones esenciales del cargo

N°	Nombre de la Función	Puntuación
1	Registrar al entregar los vehículos a los responsables de cada departamento.	17
2	Coordinar el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de los vehículos cuando se requiera.	16
3	Ejecutar mantenimientos preventivos, predictivos y correctivos de sistemas de frenos, suspensión, dirección, transmisiones mecánicas y automáticas de la flota.	16
4	Calibrar y reparar motores, diferenciales y transmisiones mecánicas de las unidades.	16

Competencias

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Participar activamente del logro de una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.</p>		X			Integra los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo, de forma que el equipo se centre en los objetivos.
<p>Iniciativa:</p> <p>Emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento</p>			X		Trabaja sin supervisión constante y no se intimida con los problemas.
Competencias Técnicas	^G RADO A	^G RADO B	^G RADO C	^G RADO D	Comportamiento Observable

<p>Mantenimiento de equipos:</p> <p>Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.</p>		X			<p>Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.</p>
<p>Detección de averías:</p> <p>Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.</p>			X		<p>Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.</p>
<p>Manejo de recursos materiales:</p> <p>Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, herramientas y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.</p>		X			<p>Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de estos.</p>
<p>Comunicación efectiva:</p> <p>Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.</p>		X			<p>Es reconocido en el área por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.</p>
<p>Control de operaciones:</p> <p>Verificar que todos los instrumentos o maquinaria estén en condiciones para funcionar correctamente.</p>	X				<p>Comprueba que las maquinarias estén completas, que no les falte ninguna pieza, que no tengan fallo y que todas las protecciones estén instaladas.</p>

Educación formal requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especialización
Título de tercer nivel: Técnico / Tecnólogo Superior	Tecnólogo Mecánico o Tecnólogo Automotriz

Conocimientos

Conocimientos específicos de profesión	
Mantenimiento Automotriz	Coordinar y realizar el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de los vehículos de la empresa.
Electrónica Automotriz	
Ley de Tránsito	Trasladar vehículos hacia los talleres autorizados para su reparación.
Conocimientos informáticos	
ERP	
Quipux	
Inside	
Licencia de conducir tipo E	
Equipos de medición	

Experiencia Laboral

Dimensión de la Experiencia	Detalle
2 años - 3 años	Supervisores / Analistas

DEPARTAMENTO FINANCIERO

3.1.1.11 Analista Financiero y Tributario:

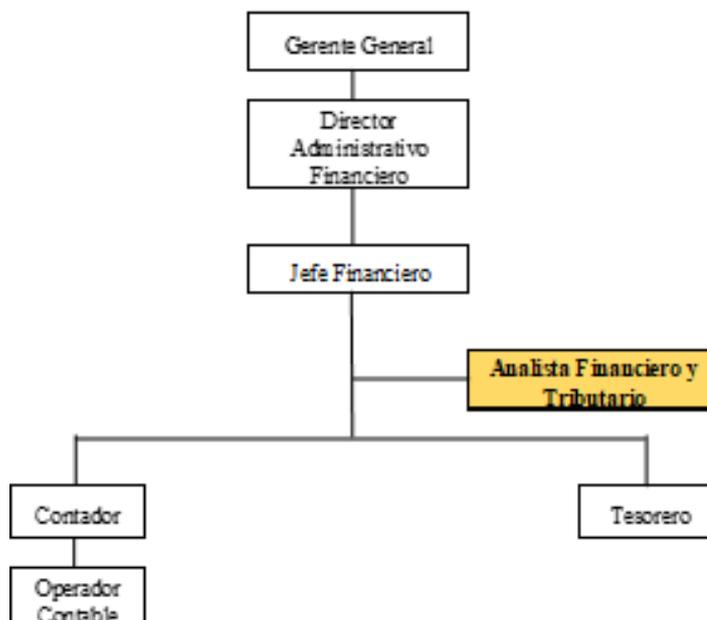
Datos de identificación

Nombre del cargo	11. Analista Financiero y Tributario	Código	IDTH-019
Dirección:	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Financiero		
Unidad:			
Régimen del puesto	LOEP		
Cargo al que reporta	Jefe Financiero		
Cargo al que supervisa			
Fecha de actualización	26 de Junio de 2023		

Misión

Realizar el control, seguimiento y evaluación de la ejecución del presupuesto y dar cumplimiento a la normativa tributaria.

Organigrama posicional



Funciones del Cargo

Nº	FUNCIONES	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD			IMPACTO	Valoración de las Funciones (Complejidad * Impacto) + Frecuencia
			Conocimiento - Experiencia	Total			
1	Determinar y analizar las etapas del ciclo presupuestario.	1	5	4	4,5	5	23,5
2	Realizar el análisis y dar seguimiento de la ejecución presupuestaria además de elaborar comprobantes de retención.	5	4	3	3,5	5	22,5
3	Elaborar anexos transaccionales para declaraciones tributarias.	1	4	2	3	3	10
4	Realizar arqueos de caja chica y conciliaciones de las cuentas bancarias en el sistema informático.	2	4	3	3,5	3	12,5
5	Asesorar a las autoridades y unidades de la empresa en materia de gestión financiera y presupuestaria.	5	4	4	4	5	25
6	Coordinar la elaboración y consolidación presupuestaria, una vez aprobado coordinar la ejecución y seguimientos de acuerdo con la normativa vigente en el Sector Público.	4	5	4	4,5	5	26,5
7	Preparar información que alimente el presupuesto y los modelos de costos, así también dar soporte en el control de cumplimiento presupuestario y análisis requeridos.	5	5	3	4	3	17

Funciones esenciales del cargo

N°	Nombre de la Función	Puntuación
1	Coordinar la elaboración y consolidación presupuestaria, una vez aprobado coordinar la ejecución y seguimientos de acuerdo con la normativa vigente en el Sector Público.	26.5
2	Asesorar a las autoridades y unidades de la empresa en materia de gestión financiera y presupuestaria.	25
3	Determinar y analizar las etapas del ciclo presupuestario.	23.5
4	Realizar el análisis y dar seguimiento de la ejecución presupuestaria además de elaborar comprobantes de retención.	22.5

Competencias

Competencias Universales	GRADO		GRADO		GRADO		Comportamiento Observable
	A	B	C	D			
<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Participar activamente del logro de una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.</p>				X			Comparte información y trabaja con el equipo.
<p>Iniciativa:</p> <p>Emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento</p>	X						Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas.

Competencias Técnicas	A GRADO	B GRADO	C GRADO	D GRADO	Comportamiento Observable
<p>Organización de la información:</p> <p>Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.</p>	X				Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
<p>Manejo de Recursos Financieros:</p> <p>Gestionar el buen uso de los recursos financieros y contabilizar los gastos.</p>			X		Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.
<p>Recopilación de la información:</p> <p>Conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la empresa.</p>		X			Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información de todas las fuentes disponibles.

Educación formal requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especialización
Título de tercer nivel: Técnico / Tecnólogo Superior	Economista, Ingeniero Comercial o afines.

Conocimientos

Conocimientos específicos de profesión	
Finanzas	Determinar y analizar las etapas del ciclo presupuestario.
Contabilidad	
Contabilidad Tributaria	Realizar el análisis y dar seguimiento de la ejecución presupuestaria además de elaborar comprobantes de retención.
Normativa Legal	
Financiero	Realizar arqueos de caja chica y conciliaciones de las cuentas bancarias en el sistema informático.
Conocimientos informáticos	
SRI	
Excel intermedio	
KIPPA	

ERP
Quipux

Experiencia Laboral

Dimensión de la Experiencia	Detalle
2 años - 3 años	Supervisores / Analistas

3.1.1.12 Contador:

Datos de identificación

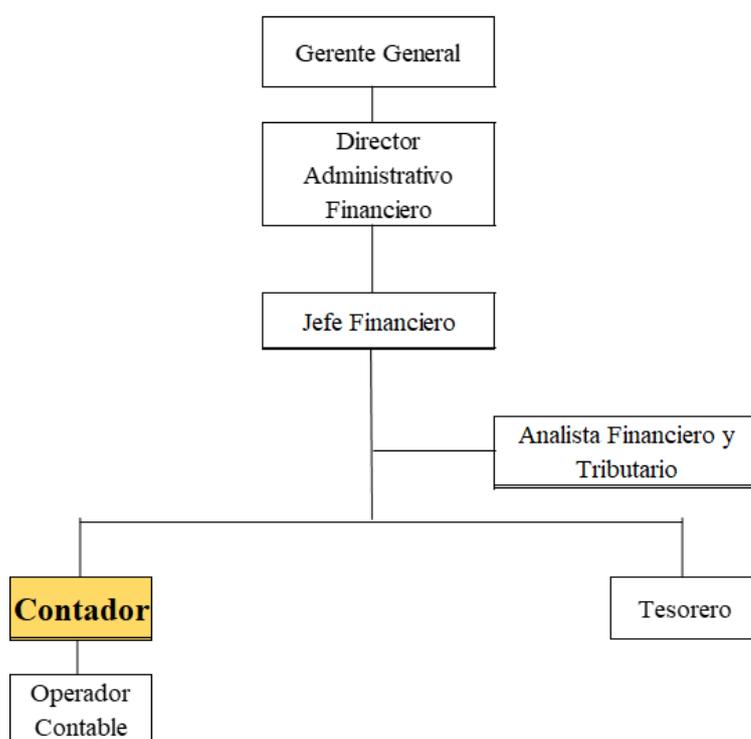
Nombre del cargo	12. Contador	Código	IDTH-019
Dirección:	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Financiero		
Unidad:	Contabilidad		
Régimen del puesto	LOEP		
Cargo al que reporta	Jefe Financiero		
Cargo al que supervisa	Operador Contable		

Fecha de actualización	26 de Junio de 2023
-------------------------------	---------------------

Misión

Registrar la información tras ser verificada para la elaboración de los estados financieros.

Organigrama posicional



Funciones del Cargo

N°	FUNCIONES	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD			IMPACTO	Valoración de las Funciones (Complejidad * Impacto) + Frecuencia
			Conocimiento - Experiencia	Total			
1	Elaborar y analizar los estados financieros.	5	3	2	2,5	3	12,5
2	Conciliar las cuentas contables de la empresa.	3	4	3	3,5	3	13,5
3	Validar y registrar la información financiera y presupuestaria de los sistemas financieros y entidades de control.	4	4	4	4	5	24
4	Administrar el plan de cuentas de la empresa.	3	3	4	3,5	3	13,5
5	Verificar las conciliaciones bancarias de la empresa.	5	5	3	4	5	25
6	Registrar el ingreso de información contable de movimientos de cuentas de la dependencia, al sistema establecido por la empresa.	5	4	3	3,5	3	15,5
7	Analizar la información para los correspondientes pagos de obligaciones tributarias.	2	2	2	2	3	8
8	Elaborar el registro e informe de los comprobantes únicos de registro (CUR), con la documentación de soporte respectiva.	5	4	3	3,5	2	12

Funciones esenciales del cargo

N°	Nombre de la Función	Puntuación
1	Verificar las conciliaciones bancarias de la empresa.	25
2	Validar y registrar la información financiera y presupuestaria de los sistemas financieros y entidades de control.	24
3	Registrar el ingreso de información contable de movimientos de cuentas de la dependencia, al sistema establecido por la empresa.	15.5
4	Administrar el plan de cuentas de la empresa.	13.5

Competencias

Competencias Universales						
	GR ADO A	B	GRADO	GR ADO C	GRAD O D	Comportamiento Observable
<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Participar activamente del logro de una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.</p>			X			Integra los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo, de forma que el equipo se centre en los objetivos.
<p>Iniciativa:</p> <p>Emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento</p>	X					Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas.
Competencias Técnicas	GRADO A	B	GRADO	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable

<p>Pensamiento analítico:</p> <p>Entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.</p>				X	<p>Analiza las relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su importancia.</p>
<p>Manejo de Recursos Financieros:</p> <p>Gestionar el buen uso de los recursos financieros y contabilizar los gastos.</p>	X				<p>Planifica y aprueba el presupuesto anual de la institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.</p>
<p>Recopilación de la información:</p> <p>Conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la empresa.</p>		X			<p>Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información de todas las fuentes disponibles.</p>

<p>Escritura:</p> <p>Comunicar información e ideas por escrito de modo que sea de fácil comprensión para los demás.</p>	X				<p>Escribe documentos de complejidad muy alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros.</p>
<p>Organización de la información:</p> <p>Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.</p>		X			<p>Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.</p>

Educación formal requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especialización
Título de tercer nivel: Universitario de grado	Contador Público Auditor (CPA)

Conocimientos

Conocimientos específicos de profesión	
Contabilidad	<p>Elaborar y analizar los estados financieros.</p> <p>Conciliar las cuentas contables de la empresa.</p> <p>Validar y registrar la información financiera y presupuestaria a los temas financieros y entidades de control.</p> <p>Administrar el plan de cuentas de la empresa.</p>
Conocimientos informáticos	
ESIGFF	
SRI	
BEDE	
LOTAIP	
ERP	

Quipux

Experiencia Laboral

Dimensión de la Experiencia	Detalle
3 años - 4 años	Técnicos / Coordinadores

3.1.1.13 Director Administrativo Financiero:

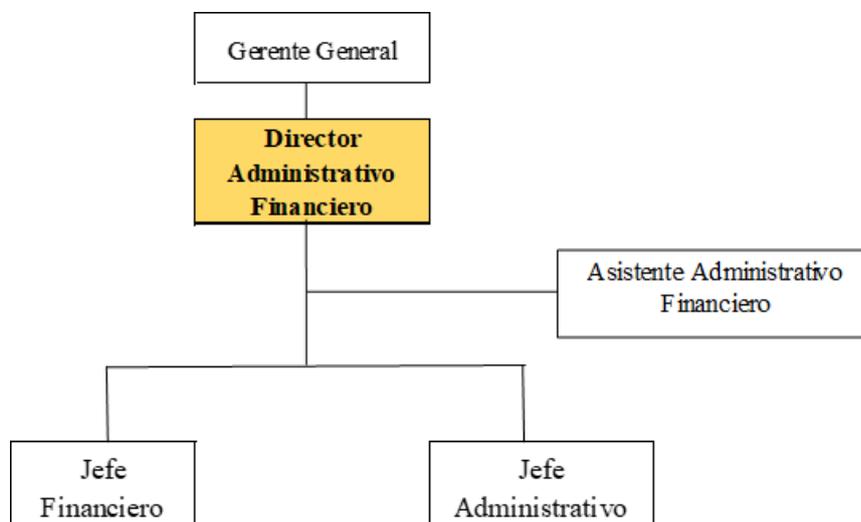
Datos de identificación

Nombre del cargo	13. Director Administrativo Financiero	Código	IDTH-019
Dirección:	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento			
Unidad:			
Régimen del puesto	LOEP		
Cargo al que reporta	Gerencia General		
Cargo al que supervisa	Jefe Administrativo, Jefe Financiero y Asistente Administrativo.		
Fecha de actualización	26 de Junio de 2023		

Misión

Llevar a cabo la planeación y la administración de los recursos financieros de la empresa, como apoyo a la gerencia.

Organigrama posicional



Funciones del Cargo

N°	FUNCIONES	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD			IMPACTO	Valoración de las Funciones (Complejidad * Impacto) + Frecuencia
			Conocimiento - Experiencia	Total			
1	Realizar la aprobación de órdenes de compra y realiza informes económicos para el Directorio.	5	3	3	3	5	20
2	Dirigir y coordinar la ejecución administrativa financiera de la empresa.	5	5	4	4,5	5	27,5
3	Asesorar y brindar información especializada a los organismos, directores y gerencia.	4	5	3	4	2	12
4	Controlar y evaluar la situación administrativa financiera de la empresa.	5	5	4	4,5	3	18,5
5	Organizar y controlar el sistema administrativo financiero de conformidad con las normas legales y técnicas vigentes.	5	4	4	5	5	30
6	Gestionar y supervisar las actividades del proceso administrativo financiero correspondientes a la institución, en forma integrada e interrelacionada, velando por el cumplimiento de la normativa vigente.	5	5	5	5	5	30
7	Mantener la información actualizada referente a las disponibilidades y compromisos financieros.	5	4	3	3,5	3	15,5

Funciones esenciales del cargo

N°	Nombre de la Función	Puntuación
1	Organizar y controlar el sistema administrativo financiero de conformidad con las normas legales y técnicas vigentes.	30
2	Gestionar y supervisar las actividades del proceso administrativo financiero correspondientes a la institución, en forma integrada e interrelacionada, velando por el cumplimiento de la normativa vigente.	30
3	Dirigir y coordinar la ejecución administrativa financiera de la empresa.	27.5
4	Realizar la aprobación de órdenes de compra y realiza informes económicos para el Directorio.	20

Competencias

Competencias Universales	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Participar activamente del logro de una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.</p>		X			Integra los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo, de forma que el equipo se centre en los objetivos.
<p>Iniciativa:</p> <p>Emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento</p>	X				Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas.
Competencias Técnicas	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	Comportamiento Observable
<p>Pensamiento estratégico:</p>	X				Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas

Identificar, comprender y analizar los cambios del entorno, planteando estrategias que generen ventajas competitivas.					competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia organización.
Toma de decisiones: Analizar las diferentes opciones, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, para luego seleccionar la alternativa más adecuada.	X				Considera todas las variables existentes que influyen sobre una situación determinada para así lograr determinar el rumbo más apropiado para la empresa.
Manejo de recursos financieros: Gestionar el buen uso de los recursos financieros y contabilizar los gastos.	X				Planifica y aprueba el presupuesto anual de la institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
Orientación a resultados: Lograr los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.		X			Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar.
Planificación: Determinar eficazmente metas y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.	X				Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.

Comunicación efectiva: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.		X			Es reconocido en el área por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
--	--	---	--	--	---

Educación formal requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especialización
Título de tercer nivel: Universitario de grado	Contador, Ingeniero Comercial o Economista / afines
Título de cuarto nivel: Universitario de grado + (Maestría, especialidad, etc....)	Maestría en Contabilidad Gubernamental, Finanzas o Gestión Pública.

Conocimientos

Conocimientos específicos de profesión	
Normativa Legal	Realizar la aprobación de órdenes de compra.
Contabilidad Gubernamental	Elaborar informes económicos para el Directorio.
Flujo de caja	
Administración	Dirigir y coordinar la ejecución administrativa financiera de la empresa.
Gestión de Procesos	Asesorar y brindar información especializada a los organismos, directivos y gerencia.
Conocimientos informáticos	
ERP	
Quipux	

Experiencia Laboral

Dimensión de la Experiencia	Detalle
5 años en adelante	Directores

3.1.1.14 Jefe Financiero:

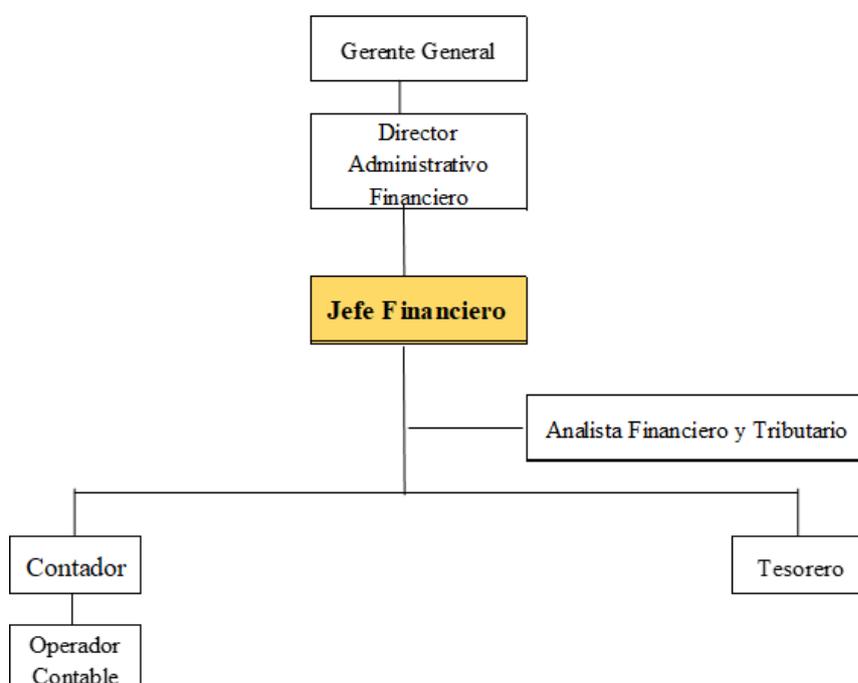
Datos de identificación

Nombre de cargo	14. Jefe Financiero	Código	IDTH-019
Dirección:	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Financiero		
Unidad:			
Régimen del puesto	LOEP		
Cargo al que reporta	Director Administrativo Financiero		
Cargo al que supervisa	Contador, Tesorero, Analista Financiero y Tributario		
Fecha de actualización	26 de Junio de 2023		

Misión

Administrar los recursos económicos y financieros para brindar soporte a la información para la toma de decisiones.

Organigrama posicional



Funciones del Cargo

Nº	FUNCIONES	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD			IMPACTO	Valoración de las Funciones (Complejidad * Impacto) + Frecuencia
			Conocimiento - Experiencia		Total		
1	Dirigir la preparación del proyecto del presupuesto de la empresa.	5	5	4	4,5	3	18,5
2	Elaborar, ejecutar y evaluar el presupuesto de la empresa y consolidar la información presupuestaria.	4	4	4	4	5	24
3	Realizar el seguimiento a la aplicación de las leyes tributarias y concernientes a recursos financieros y materiales de la empresa.	4	4	4	4	2	12
4	Aprobar y controlar los pagos que realiza la empresa.	5	4	3	3,5	4	19
5	Planificar el flujo de los recursos financieros.	4	4	3	3,5	3	14,5
6	Realizar completamente la actividad contable de la empresa.	5	5	4	4,5	3	18,5
7	Presentar a sus superiores los estados financieros actualizados cuando estos lo requieran.	5	4	3	3,5	2	12
8	Cumplir con eficacia y honestidad los aspectos formales de contabilidad de acuerdo con la Normativa Legal de la Empresa.	5	4	4	4	5	25

Funciones esenciales del cargo

N°	Nombre de la Función	Puntuación
1	Cumplir con eficacia y honestidad los aspectos formales de contabilidad de acuerdo con la Normativa Legal de la Empresa.	25
2	Elaborar, ejecutar y evaluar el presupuesto de la empresa y consolidar la información presupuestaria.	24
3	Aprobar y controlar los pagos que realiza la empresa.	19
4	Realizar completamente la actividad contable de la empresa.	18.5

Competencias

Competencias Universales	G RADO A	G RADO B	G RADO C	G RADO D	Comportamiento Observable
<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Participar activamente del logro de una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.</p>	X				Logra comprensión, compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
<p>Iniciativa:</p> <p>Emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento.</p>	X				Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas.
Competencias Técnicas	GRA DO A	GRA DO B	GRA DO C	GRA DO D	Comportamiento Observable
<p>Planificación:</p>	X				Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando

<p>Determinar eficazmente metas y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.</p>					<p>información externa para asegurar la calidad de los procesos.</p>
<p>Pensamiento analítico:</p> <p>Entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.</p>		X			<p>Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.</p>
<p>Manejo de recursos financieros:</p> <p>Gestionar el buen uso de los recursos financieros y contabilizar los gastos.</p>	X				<p>Planifica y aprueba el presupuesto anual de la institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.</p>
<p>Organización de la información:</p> <p>Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.</p>	X				<p>Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.</p>
<p>Asertividad / Firmeza:</p> <p>Defender con firmeza los objetivos, políticas y prioridades de la institución, cuando sea necesario.</p>	X				<p>Mantiene una actitud proactiva para intervenir en eventualidades que afecten a la organización, demostrando altos niveles de fortaleza interior.</p>

Educación formal requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especialización
Título de tercer nivel: Universitario de grado	Economista o Ingeniero Comercial
Título de cuarto nivel: Universitario de grado + (Maestría, especialidad, etc....)	Máster en Economía o MBA

Conocimientos

Conocimientos específicos de profesión	
Análisis Financiero	Dirigir la preparación del proyecto del presupuesto de la empresa.
Normativa Legal	
Macroeconomía	Elaborar, ejecutar y evaluar el presupuesto de la empresa y consolidar la información presupuestaria.
Econometría	
Derecho Administrativo	Realizar el seguimiento a la aplicación de las leyes tributarias y concernientes a recursos financieros y materiales de la empresa.
Derecho Público y Tributario	
Contabilidad Pública	Aprobar y controlar los pagos que realiza la empresa.
Conocimientos informáticos	
Abaco	
ERP	

Quipux

Experiencia Laboral

Dimensión de la Experiencia	Detalle
4 años - 5 años	Jefes Departamentales

3.1.1.15 Operador Contable:

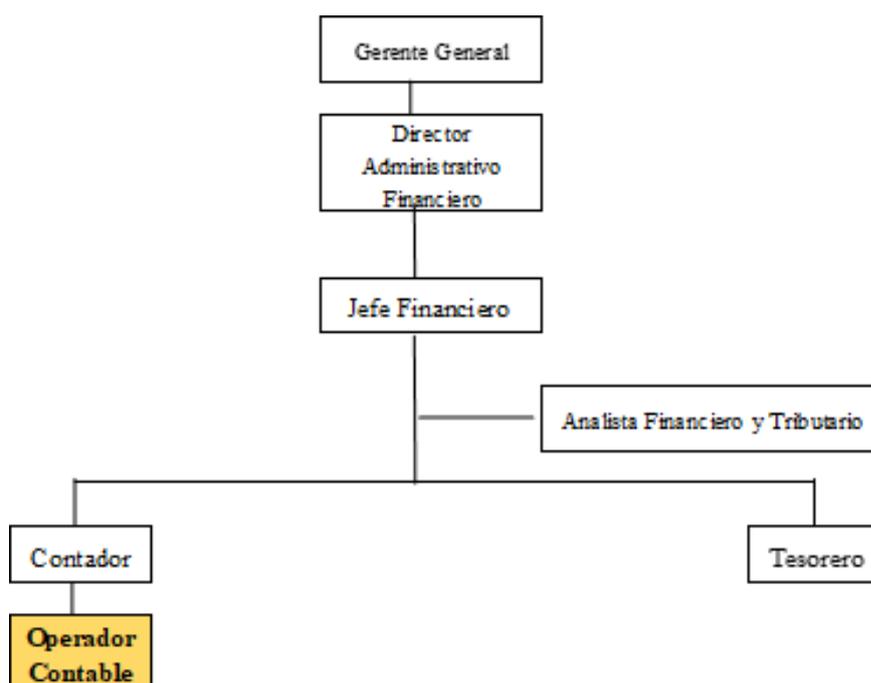
Datos de identificación

Nombre del cargo	15. Operador Contable	Código	IDTH-019
Dirección:	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Financiero		
Unidad:	Contabilidad		
Régimen del puesto	LOEP		
Cargo al que reporta	Contador		
Cargo al que supervisa			
Fecha de actualización	26 de Junio de 2023		

Misión

Mantener el orden y actualización de los registros e información contable.

Organigrama posicional



Funciones del Cargo

N°	FUNCIONES	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD			IMPACTO	Valoración de las Funciones (Complejidad * Impacto) + Frecuencia
			Conocimiento - Experiencia	Total			
1	Registrar los hechos económicos y financieros generados	5	3	3	3	4	17
2	Revisar estados de cuenta con el libro auxiliar para establecer saldos bancarios	4	4	4	4	3	16
3	Apoyar en la actualización de la codificación del presupuesto de la empresa	3	4	2	3	3	12
4	Realizar conciliación de cuentas contables y registrar la información referente a las cuentas contables	3	4	3	3,5	3	13,5
5	Organizar, archivar y custodiar los archivos de los libros y documentos de respaldo de las transacciones contables realizadas.	5	4	3	3,5	2	12
6	Organizar y administrar comprobantes de egreso, pago y retenciones en los libros así como documentos de reembolso de pagos en efectivo y tarjetas de crédito.	5	4	4	4	3	17
7	Preparar los estados financieros mensuales, mismos que deben ser remitidos por correo electrónico al Contador General para el control de la gestión.	2	4	3	3,5	3	12,5
8	Actualizar y mantener organizada la base de datos de clientes y proveedores.	5	4	2	3	3	14

Funciones esenciales del cargo

N°	Nombre de la Función	Puntuación
1	Registrar los hechos económicos y financieros generados.	17
2	Organizar y administrar comprobantes de egreso, pago y retenciones en los libros así como documentos de reembolso de pagos en efectivo y tarjetas de crédito.	17
3	Revisar estados de cuenta con el libro auxiliar para establecer saldos bancarios.	16
4	Actualizar y mantener organizada la base de datos de clientes y proveedores.	14

Competencias

Competencias Universales	^G RADO A	^G RADO B	^G RADO C	^G RADO D	Comportamiento Observable
<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Participar activamente del logro de una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.</p>			X		Comparte información y trabaja con el equipo.
<p>Iniciativa:</p> <p>Emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento</p>		X			Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
Competencias Técnicas	^G RADO A	^G RADO B	^G RADO C	^G RADO D	Comportamiento Observable

<p>Manejo de recursos financieros:</p> <p>Gestionar el buen uso de los recursos financieros y contabilizar los gastos.</p>			X		Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.
<p>Organización de la información:</p> <p>Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.</p>			X		Clasifica documentos para su registro.
<p>Recopilación de la información:</p> <p>Conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la empresa.</p>		X			Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información de todas las fuentes disponibles.
<p>Pensamiento analítico:</p> <p>Entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.</p>			X		Analiza las relaciones entre las partes de un problema, para reconocer las causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.

Educación formal requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especialización
Título de tercer nivel: Universitario de grado	Contador Público Auditor (CPA)

Conocimientos

Conocimientos específicos de profesión	
Contabilidad	<p>Registrar los hechos económicos y financieros generales.</p> <p>Revisar estados de cuenta con el libro auxiliar para establecer saldos bancarios.</p> <p>Apoyar en la actualización de la codificación del presupuesto de la empresa.</p>
Finanzas	Realizar conciliaciones bancarias.
Conocimientos informáticos	
Excel avanzado	
SRI	
ERP	
Quipux	

Experiencia Laboral

Dimensión de la Experiencia	Detalle
2 años - 3 años	Supervisores / Analistas

3.1.1.16 Tesorero:

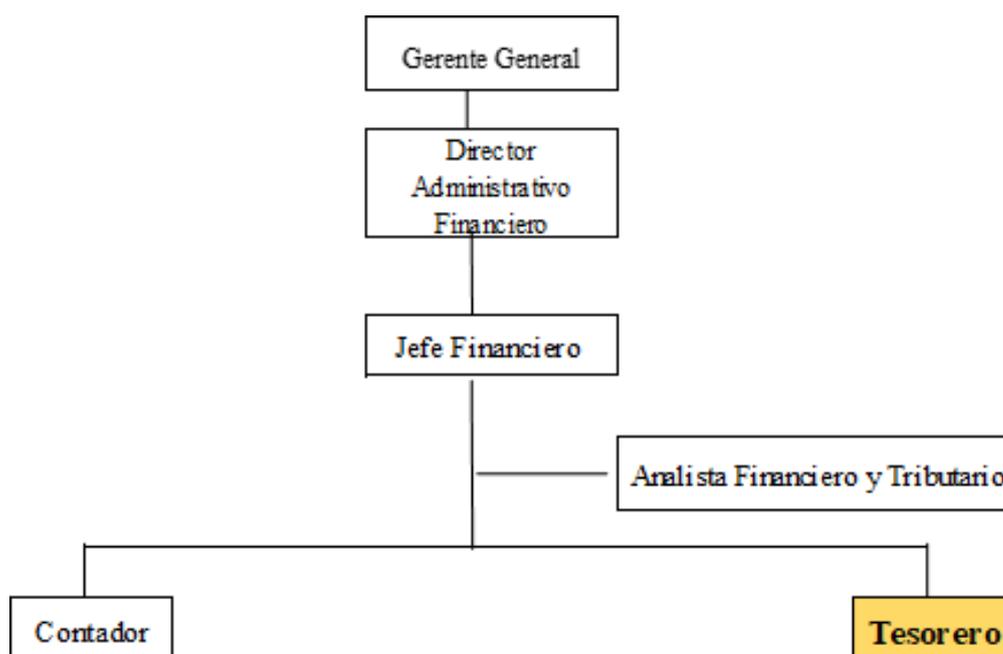
Datos de identificación

Nombre del cargo	16. Tesorero	Código	IDTH-019
Dirección:	Dirección Administrativa Financiera		
Departamento	Financiero		
Unidad:	Tesorería		
Régimen del puesto	LOEP		
Cargo al que reporta	Jefe Financiero		
Cargo al que supervisa			
Fecha de actualización	26 de Junio de 2023		

Misión

Manejar y custodiar los fondos y valores económicos de la empresa.

Organigrama posicional



Funciones del Cargo

N°	FUNCIONES	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD			IMPACTO	Valoración de las Funciones (Complejidad * Impacto) + Frecuencia
			Conocimiento - Experiencia		Total		
1	Revisar y controlar los documentos de soporte, previo al pago.	5	3	2	2,5	5	17,5
2	Elaborar los comprobantes de pago y efectuar las transferencias bancarias.	3	3	1	2	4	11
3	Elaborar flujos de caja para proyectar gastos e ingresos y emitir los informes correspondientes.	4	4	2	3	5	19
4	Verificar la disponibilidad de fondos en las cuentas bancarias, además dar seguimiento a las garantías.	3	3	2	2,5	2	8
5	Custodiar valores, garantías y documentos.	5	4	2	3	5	20
6	Coordinar y supervisar la ejecución del Plan Estratégico en el Departamento financiero sincronizados con las metas y las políticas institucionales.	5	3	3	3	4	17
7	Coordinar con la gerencia la inversión de los recursos excedentes de tesorería, evaluando alternativas para la inversión generando mayor rentabilidad y reduciendo el riesgo.	4	5	3	3	4	16
8	Dirigir y controlar los recursos monetarios para promover la empresa y los recursos necesarios para la ejecución de programas, planes y proyectos en son de cumplir con los objetivos empresariales.	5	5	4	4,5	4	23

Funciones esenciales del cargo

N°	Nombre de la Función	Puntuación
1	Dirigir y controlar los recursos monetarios para promover la empresa y los recursos necesarios para la ejecución de programas, planes y proyectos en son de cumplir con los objetivos empresariales.	23
2	Custodiar valores, garantías y documentos.	20
3	Elaborar flujos de caja para proyectar gastos e ingresos y emitir los informes correspondientes.	19
4	Revisar y controlar los documentos de soporte, previo al pago.	17.5

Competencias

Competencias Universales	G RADO A	G RADO B	G RADO C	G RADO D	Comportamiento Observable
<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Participar activamente del logro de una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.</p>			X		Comparte información y trabaja con el equipo.
<p>Iniciativa:</p> <p>Emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento</p>		X			Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
Competencias Técnicas	G RADO A	G RADO B	G RADO C	G RADO D	Comportamiento Observable

<p>Recopilación de la información:</p> <p>Conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la empresa.</p>		X		<p>Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información de todas las fuentes disponibles.</p>
<p>Manejo de recursos financieros:</p> <p>Gestionar el buen uso de los recursos financieros y contabilizar los gastos.</p>		X		<p>Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a largo plazo.</p>
<p>Organización de la información:</p> <p>Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.</p>		X		<p>Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.</p>
<p>Pensamiento analítico:</p> <p>Entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.</p>			X	<p>Analiza las relaciones entre las partes de un problema, para reconocer las causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.</p>

Educación formal requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especialización
Título de tercer nivel: Universitario de grado	Economista o Ingeniero Comercial

Conocimientos

Conocimientos específicos de profesión	
Presupuestos	Revisar y controlar los documentos de soporte, previo al pago.
Contabilidad	
Flujo de efectivo	Elaborar los comprobantes de pago y efectuar las transferencias bancarias
Análisis financiero	Elaborar flujos de caja para proyectar gastos e ingresos y emitir los informes correspondientes.
Administración	Verificar la disponibilidad de fondos en las cuentas bancarias, además de custodiar y dar seguimiento a las garantías.
Conocimientos informáticos	
Sistema Nacional de Pagos	
SUPA	
Excel Intermedio	

ERP
Quipux

Experiencia Laboral

Dimensión de la Experiencia	Detalle
3 años - 4 años	Técnicos - Coordinadores

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

3.1.1.17 Analista de Facturación y Recaudación:

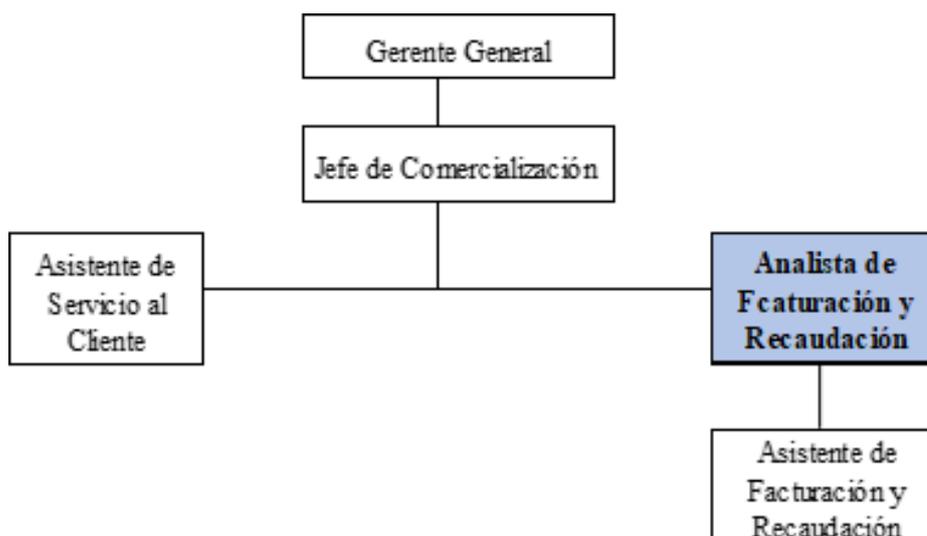
Datos de identificación

Nombre del cargo	17. Analista de Facturación y Recaudación	Código	IDTH-019
Dirección:	Gerencia General		
Departamento	Comercialización		
Unidad:	Facturación y Recaudación		
Régimen del puesto	LOEP		
Cargo al que reporta	Jefe de Comercialización		
Cargo al que supervisa	Asistente de Facturación y Recaudación		
Fecha de actualización	26 de Junio de 2023		

Misión

Realizar el proceso de facturación y recaudación de los ingresos corrientes de la empresa.

Organigrama posicional



Funciones del Cargo

N°	FUNCIONES	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD			IMPACTO	Valoración de las Funciones (Complejidad * Impacto) + Frecuencia
			Conocimiento - Experiencia	Total			
1	Actualizar las fórmulas para la generación de facturas de generadores comunes y de áreas verdes.	3	4	3	3,5	4	17
2	Realizar la facturación y recaudación de valores por los diferentes servicios de la empresa.	4	4	4	4	3	16
3	Cuadrar valores recaudados y generar depósitos por los servicios de la empresa.	3	3	3	3	2	9
4	Realizar informes referentes a la facturación.	4	4	3	3,5	2	11
5	Realizar el informe para la actualización del catastro para la EERCS.	1	5	4	4,5	2	10
6	Controlar indicadores de ingresos no operacionales. (servicios adicionales, subproductos, adquisición de materiales y equipos de reparación.)	3	4	2	3	4	15
7	Analizar y controlar la situación de cartera vencida con el fin de evitar excesivos gastos de provisiones.	5	4	4	4	3	17
8	Desarrollar y mantener relaciones con partes interesadas internas y externas, incluidos clientes y proveedores de servicios.	5	4	4	4	1	9

Funciones esenciales del cargo

N°	Nombre de la Función	Puntuación
1	Actualizar las fórmulas para la generación de facturas de generadores comunes y de áreas verdes.	17
2	Analizar y controlar la situación de cartera vencida con el fin de evitar excesivos gastos de provisiones.	17
3	Realizar la facturación y recaudación de valores por los diferentes servicios de la empresa.	16
4	Controlar indicadores de ingresos no operacionales. (servicios adicionales, subproductos, adquisición de materiales y equipos de reparación).	15

Competencias

Competencias Universales	GRADO A	G RADO B	G RADO C	G RADO D	Comportamiento Observable
<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Participar activamente del logro de una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.</p>			X		Comparte información y trabaja con el equipo.
<p>Iniciativa:</p> <p>Emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento</p>		X			Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
Competencias Técnicas	G RADO A	G RADO B	G RADO C	G RADO D	Comportamiento Observable

<p>Recopilación de la información:</p> <p>Conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la empresa.</p>		X			<p>Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información de todas las fuentes disponibles.</p>
<p>Organización de la información:</p> <p>Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.</p>			X		<p>Clasifica documentos para su registro.</p>

Educación formal requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especialización
Título de tercer nivel: Universitario de grado	Administrador de Empresas o Economista.

Conocimientos

Conocimientos específicos de profesión	
Estadística	Actualizar las fórmulas para la generación de facturas generadores comunes y de áreas verdes.
Contabilidad Gubernamental	
Tributación	Realizar la facturación y recaudación de valores por los diferentes servicios de la empresa.
Contabilidad	Cuadrar valores recaudados y generar depósitos por los servicios de la empresa.
Análisis Financiero	Realizar informes referentes a la facturación.
Conocimientos informáticos	
Facturación electrónica	
ERP	
Quipux	

Experiencia Laboral

Dimensión de la Experiencia	Detalle
2 años - 3 años	Analistas

3.1.1.18 Asistente de Facturación y Recaudación:

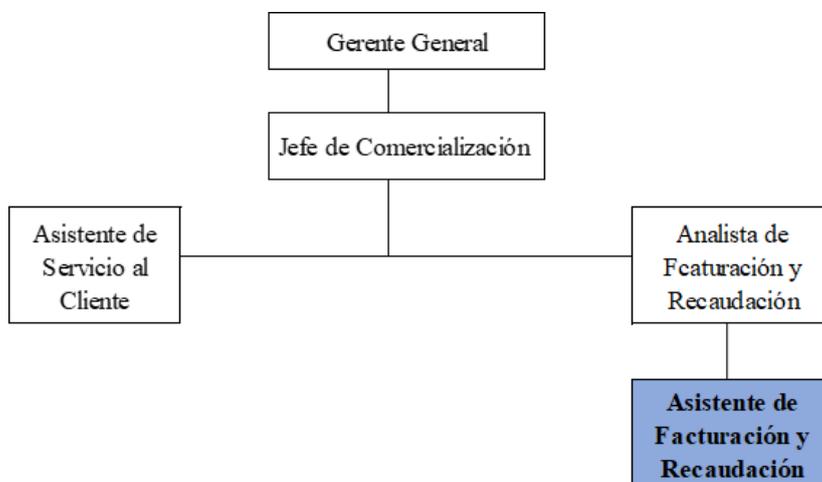
Datos de identificación

Nombre del cargo	18. Asistente de Facturación y Recaudación	Código	IDTH-019
Dirección:	Gerencia General		
Departamento	Comercialización		
Unidad:	Facturación y Recaudación		
Régimen del puesto	LOEP		
Cargo al que reporta	Analista de Facturación y Recaudación		
Cargo al que supervisa			
Fecha de actualización	26 de Junio de 2023		

Misión

Mantener organizada y clasificada la información de pasivos y activos y conciliaciones.

Organigrama posicional



Funciones del Cargo

N°	FUNCIONES	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD			IMPACTO	Valoración de las Funciones (Complejidad * Impacto) + Frecuencia
			Conocimiento - Experiencia	Total			
1	Registrar clientes, facturar los servicios y recaudar todos los ingresos	5	3	3	3	3	14
2	Remitir las notas de ingreso por los valores recaudados y los aportes de emisión de los diferentes valores facturados a la Unidad de Facturación y Recaudación.	5	4	3	3,5	2	12
3	Atender a los clientes internos y externos en los diferentes trámites relacionados con comercialización.	5	3	3	3	2	11
4	Realizar notas de crédito y tramitar los depósitos de los valores recaudados.	3	4	3	3,5	3	13,5
5	Realizar la recaudación de los diferentes servicios que presta la empresa y elaborar informes sobre la facturación y recaudación.	5	4	3	3,5	2	12
6	Asistir y atender a las necesidades en el área administrativa y de facturación.	5	3	2	2,5	3	12,5
7	Administrar la emisión, actualización y renovación de documentos administrativos.	5	2	3	2,5	2	10
8	Brindar apoyo en la gestión y asignación de cartera de clientes relacionados con el área comercial.	4	3	3	3	3	13

Funciones esenciales del cargo

N°	Nombre de la Función	Puntuación
1	Registrar clientes, facturar los servicios y recaudar todos los ingresos.	14
2	Realizar notas de crédito y tramitar los depósitos de los valores recaudados.	13.5
3	Brindar apoyo en la gestión y asignación de cartera de clientes relacionados con el área comercial.	13
4	Asistir y atender a las necesidades en el área administrativa y de facturación.	12.5

Competencias

Competencias Universales	G RADO A	G RADO B	G RADO C	G RADO D	Comportamiento Observable
<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Participar activamente del logro de una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.</p>			X		Comparte información y trabaja con el equipo.
<p>Iniciativa:</p> <p>Emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento</p>		X			Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
Competencias Técnicas	G RADO A	G RADO B	G RADO C	G RADO D	Comportamiento Observable

<p>Recopilación de la información:</p> <p>Conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la empresa.</p>		X			<p>Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información de todas las fuentes disponibles.</p>
<p>Organización de la información:</p> <p>Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.</p>			X		<p>Clasifica documentos para su registro.</p>

Educación formal requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especialización
Título de tercer nivel: Técnico / Tecnólogo Superior	Tercer año de Administración de Empresas, Contabilidad, Economía o carreras afines.

Conocimientos

Conocimientos específicos de profesión	
Contabilidad	<p>Registrar clientes, facturar los servicios y recaudar todos los ingresos.</p> <p>Remitir las notas de ingreso por los valores recaudados y los reportes de emisión de los diferentes valores facturados a la Unidad de Facturación y Recaudación.</p> <p>Atender a los clientes internos y externos en los diferentes trámites relacionados con comercialización.</p> <p>Realizar notas de crédito y tramitar los depósitos de los valores recaudados.</p>
Conocimientos informáticos	
Facturación electrónica	
ERP	

Experiencia Laboral

Dimensión de la Experiencia	Detalle
06 meses - 1 año	Supervisores / Asistentes Técnicos o Administrativos

3.1.1.19 Asistente de Servicio al Cliente:

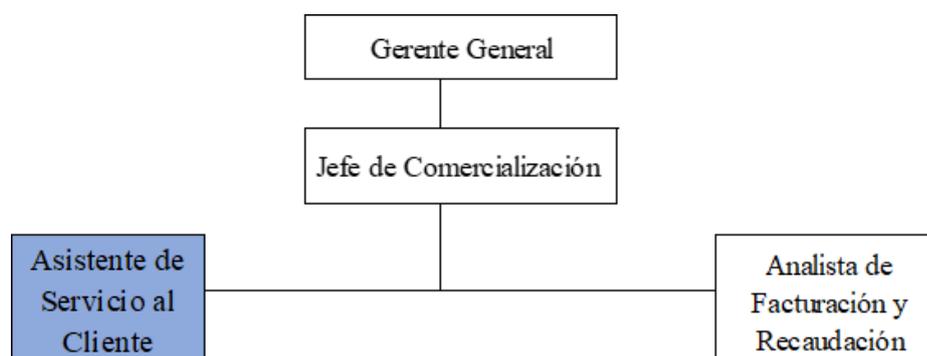
Datos de identificación

Nombre del cargo	19. Asistente de Servicio al Cliente	Código	IDTH-019
Dirección:	Gerencia General		
Departamento	Comercialización		
Unidad:	Servicio al cliente		
Régimen del puesto	LOEP		
Cargo al que reporta	Jefe de Comercialización		
Cargo al que supervisa			
Fecha de actualización	26 de Junio de 2023		

Misión

Proporcionar un mejor servicio a la ciudadanía e informar acerca de los servicios que oferta la empresa.

Organigrama posicional



Funciones del Cargo

N°	FUNCIONES	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD		IMPACTO	Valoración de las Funciones (Complejidad * Impacto) + Frecuencia
			Conocimiento - Experiencia	Total		
1	Registrar clientes, facturar los servicios y recaudar todos los ingresos	5	3	3	3	14
2	Remitir las notas de ingreso por los valores recaudados y los aportes de emisión de los diferentes valores facturados a la Unidad de Facturación y Recaudación.	5	4	3	3,5	12
3	Atender a los clientes internos y externos en los diferentes trámites relacionados con comercialización.	5	3	3	2	11
4	Realizar notas de crédito y tramitar los depósitos de los valores recaudados.	3	4	3	3,5	13,5
5	Realizar la recaudación de los diferentes servicios que presta la empresa y elaborar informes sobre la facturación y recaudación.	5	4	3	3,5	12
6	Asistir y atender a las necesidades en el área administrativa y de facturación.	5	3	2	2,5	12,5
7	Administrar la emisión, actualización y renovación de documentos administrativos.	5	2	3	2,5	10
8	Brindar apoyo en la gestión y asignación de cartera de clientes relacionados con el área comercial.	4	3	3	3	13

Funciones esenciales del cargo

N°	Nombre de la Función	Puntuación
1	Responder las inquietudes sobre puntos y servicios, así como resolver problemas y quejas de clientes internos y externos, brindando atención proactiva.	15.5
2	Brindar información de trámites y servicios que oferta la empresa.	14
3	Asesorar, informar y servir a los clientes siguiendo con las políticas y procedimientos internos.	12.5
4	Receptar, registrar, gestionar y comunicar a la dependencia correspondiente quejas y reclamos de los servicios de la empresa.	11

Competencias

Competencias Universales	^G RADO A	^G RADO B	^G RADO C	^G RADO D	Comportamiento Observable
<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Participar activamente del logro de una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.</p>			X		Comparte información y trabaja con el equipo.
<p>Iniciativa:</p> <p>Emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento</p>			X		Trabaja sin supervisión constante y no se intimida con los problemas.
Competencias Técnicas	^G RADO A	^G RADO B	^G RADO C	^G RADO D	Comportamiento Observable
<p>Comunicación efectiva:</p> <p>Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.</p>			X		Se comunica con otras personas en forma oral y/o escrita.

<p>Manejo de crisis:</p> <p>Identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas.</p>			X		<p>Logra identificar situaciones conflictivas y busca soluciones para evitar que lleguen a reproducirse.</p>
<p>Orientación al servicio:</p> <p>Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.</p>	X				<p>Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.</p>
<p>Organización de la información:</p> <p>Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.</p>		X			<p>Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.</p>
<p>Manejo de recursos materiales:</p> <p>Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, herramientas y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.</p>		X			<p>Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.</p>

Educación formal requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especialización
Título de tercer nivel: Técnico / Tecnólogo Superior	Carreras Administrativas

Conocimientos

Conocimientos específicos de profesión	
Técnicas de atención y servicio al cliente	<p>Receptar, registrar, solucionar y comunicar a la dependencia correspondiente quejas y reclamos de los servicios de la empresa.</p> <p>Brindar información de trámites, reclamos y servicios que oferta la empresa.</p>
Técnicas de archivo	<p>Ingresar, despachar y archivar los documentos de gerencia.</p>
Informático	<p>Despachar la documentación a entes externos.</p>
Conocimientos informáticos	
ERP	
Quipux	

Experiencia Laboral

Dimensión de la Experiencia	Detalle
06 meses - 1 año	Asistentes Técnicos o Administrativos

3.1.1.20 Jefe de Comercialización:

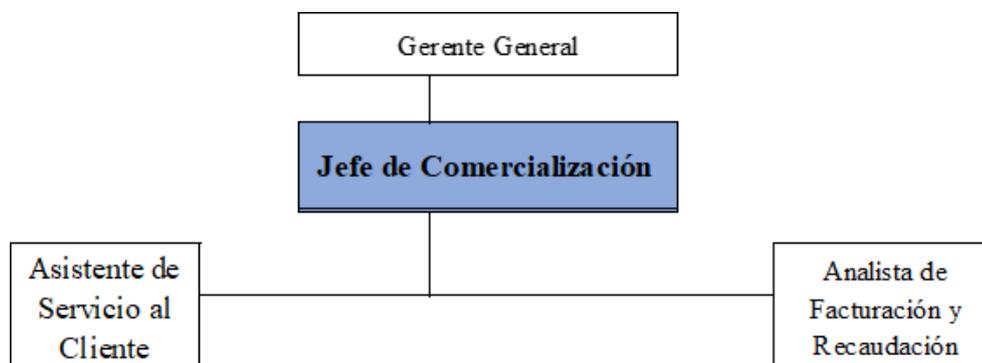
Datos de identificación

Nombre del cargo	20. Jefe de Comercialización	Código	IDTH-019
Dirección:	Gerencia General		
Departamento			
Unidad:			
Régimen del puesto	LOEP		
Cargo al que reporta	Gerente General		
Cargo al que supervisa	Analista de Facturación y Recaudación, Asistente de Servicio al Cliente.		
Fecha de actualización	26 de Junio de 2023		

Misión

Administrar y asegurar los ingresos corrientes y fuentes de financiamiento de la empresa.

Organigrama posicional



Funciones del Cargo

N°	FUNCIONES	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD			IMPACTO	Valoración de las Funciones (Complejidad * Impacto) + Frecuencia
			Conocimiento - Experiencia	Total			
1	Revisar la actualización de las tarifas de cobro por los servicios que ofrecen la empresa en función de los índices del INEC y la normativa vigente.	2	5	3	4	4	18
2	Gestionar y supervisar los catastros de usuarios o clientes, y su permanente actualización.	3	4	3	3,5	3	13,5
3	Administrar la comercialización de los servicios que ofrece la empresa.	5	5	3	4	3	17
4	Gestionar metodologías para recuperar cartera vencida, recaudación, facturación y servicio al cliente.	2	4	3	3,5	3	12,5
5	Gestionar nuevos mercados y potenciales clientes.	4	4	3	3,5	1	7,5
6	Definir el plan estratégico comercial y de servicios que ofrece la empresa y gestionar su puesta en marcha.	1	4	4	4	3	13
7	Desarrollar acciones comerciales de refuerzo para el cumplimiento de objetivos mensuales y anuales.	5	5	3	4	3	17
8	Desarrollar alianzas estratégicas que generen un mayor movimiento e intercambio comercial.	2	4	3	3,5	3	12,5

Funciones esenciales del cargo

N°	Nombre de la Función	Puntuación
1	Revisar la actualización de las tarifas de cobro por los servicios que ofrecen la empresa en función de los índices del INEC y la normativa vigente.	18
2	Administrar la comercialización de los servicios que ofrece la empresa.	17
3	Desarrollar acciones comerciales de refuerzo para el cumplimiento de objetivos mensuales y anuales.	17
4	Gestionar y supervisar los catastros de usuarios o clientes, y su permanente actualización.	13.5

Competencias

Competencias Universales	G RADO A	G RADO B	G RADO C	G RADO D	Comportamiento Observable
<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Participar activamente del logro de una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.</p>		X			Integra los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo, de forma que el equipo se centre en los objetivos.
<p>Iniciativa:</p> <p>Emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento</p>		X			Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
Competencias Técnicas	G RADO A	G RADO B	G RADO C	G RADO D	Comportamiento Observable
<p>Organización de la información:</p> <p>Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.</p>	X				Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.

<p>Pensamiento analítico:</p> <p>Entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.</p>		X			<p>Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.</p>
<p>Comunicación efectiva:</p> <p>Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.</p>		X			<p>Reconocido por escuchar con atención los mensajes tanto implícitos como explícitos para entenderlos claramente y promueve la comunicación dentro de la organización.</p>
<p>Recopilación de la información:</p> <p>Conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la empresa.</p>		X			<p>Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información de todas las fuentes disponibles.</p>
<p>Negociación:</p> <p>Persuadir a otras personas, utilizando argumentos sólidos y honestos, contemplando los intereses de todas las partes.</p>		X			<p>Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.</p>

<p>Toma de decisiones:</p> <p>Analizar las diferentes opciones, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, para luego seleccionar la alternativa más adecuada.</p>		X			<p>Revisa los elementos que tienen gran influencia sobre la situación y de esta manera se hace una organización interna que garantice que no se presentaran de nuevo.</p>
<p>Asertividad / Firmeza:</p> <p>Defender con firmeza los objetivos, políticas y prioridades de la institución, cuando sea necesario.</p>	X				<p>Mantiene una actitud proactiva para intervenir en eventualidades que afecten a la organización, demostrando altos niveles de fortaleza interior.</p>
<p>Orientación a resultados:</p> <p>Lograr los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>		X			<p>Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar.</p>

Educación formal requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especialización
Título de tercer nivel: Universitario de Grado	Economista, Administrador de Empresas o Contador.
Título de cuarto nivel: Universitario de grado + (Especialidad, Maestría)	MBA, Marketing o Mercadeo

Conocimientos

Conocimientos específicos de profesión	
Contabilidad	Revisar la actualización de las tarifas de cobro por los servicios que ofrece la empresa en función de los índices de INEC y la normativa vigente.
Presupuestos	
Administración	Gestionar y supervisar los catastros de usuarios o clientes, y su permanente actualización.
Estadística	
Mercadeo	Administrar la comercialización de los servicios que ofrece la empresa.
Gestión de Proyectos	Gestionar metodologías para recuperar cartera vencida, recaudación, facturación y servicio al cliente.
Conocimientos informáticos	
ERP	
Quipux	

Experiencia Laboral

Dimensión de la Experiencia	Detalle
4 años - 5 años	Jefes Departamentales

15. Diccionario de Competencias

 		DICCIONARIO DE DESTREZAS					
Tipo	N°	Nombre	Definición	Grados			
				A – 100%	B – 75%	C – 50%	D – 25%
Competencias Universales	1	Trabajo en Equipo	Participar activamente del logro de una meta común, incluso cuando la meta no está relacionada con el interés personal, supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.	Logra comprensión, compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.	Integra los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo, de forma que el equipo se centre en los objetivos.	Comparte información y trabaja con el equipo.	Antepone sus objetivos personales a los del equipo.
	2	Iniciativa	Emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento	Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas.	Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.	Trabaja sin supervisión constante y no se intimida con los problemas.	Ejecuta órdenes bajo supervisión.
Competencias Específicas	3	Adaptabilidad / Flexibilidad	Modificar la conducta para alcanzar los objetivos, aún, cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio, ajustándose a distintos	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada.	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son	Poca capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

Competencias Específicas

		contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.		equipo a su cargo.	sugeridos por un superior.	
4	Asertividad / Firmeza	Defender con firmeza los objetivos, políticas y prioridades de la institución, cuando sea necesario.	Mantiene una actitud proactiva para intervenir en eventualidades que afecten a la organización, demostrando altos niveles de fortaleza interior.	Mantiene una actitud proactiva para intervenir en eventualidades que afecta al equipo que lidera.	Capaz de obrar con firmeza y responsabilidad antes las contingencias que se presentan en el quipo.	Tiene fortaleza para enfrentar los problemas que se le presentan.
5	Comunicación efectiva	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.	Reconocido por escuchar con atención los mensajes tanto implícitos como explícitos para entenderlos claramente y promueve la comunicación dentro de la organización.	Es reconocido en el área por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	Se comunica con otras personas en forma oral y/o escrita.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.
6	Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave.	Construye una relación beneficiosa para los usuarios y la propia organización,	Aporta su propio punto de vista sobre las necesidades actuales y futuras de los usuarios.	Resuelve eficazmente la mayor parte de las problemáticas o demandas actuales planteadas por los usuarios.	Busca información acerca de necesidades actuales de los usuarios sin hacer grandes o importantes aportes personales.

Competencias	7	Control de operaciones	Verificar que todos los instrumentos o maquinaria estén en condiciones para funcionar correctamente.	Comprueba que las maquinarias estén completas, que no les falte ninguna pieza, que no tengan fallo y que todas las protecciones estén instaladas.	Provee un sistema de trabajo seguro para utilizar y mantener la maquinaria.	Se asegura de que las máquinas estén correctamente instaladas y niveladas.	Escoge la máquina adecuada para la tarea o tareas que deben realizarse.
	8	Desarrollo de personas	Identificar, desarrollar y potenciar las competencias de las personas, así como la capacidad de generar compromiso y fidelidad.	Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado.	Explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera.	Dedica tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos.	Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento.
	9	Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad baja (pago de sueldos, bonos, registros)	Cuenta dinero para entregar cambios.
	10	Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.	Tiene conocimientos sobre los errores en operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.

Competencias Específicas	11	Dirección de equipos de trabajo	Integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, alentando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.	Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.	Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario.	Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo.	Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno puede hacer, aunque tiene dificultades para delegar autoridad.
	12	Escritura	Comunicar información e ideas por escrito de modo que sea de fácil comprensión para los demás.	Escribe documentos de complejidad muy alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros.	Escribe documentos de complejidad alta en donde se establezcan parámetros que tengan impacto sobre las áreas o proyectos de la empresa.	Escribe documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Escribe documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
	13	Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.	Instala cableados sencillos.
	14	Liderazgo	Habilidad de fijar objetivos para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo, con la capacidad	Orienta la acción de su grupo, fija objetivos, realiza seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando seguimiento de lo encomendado.	El grupo no lo percibe como líder, tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha
Competencias							

Competencias			de dar feedback y establecer la comunicación.	diferentes integrantes.	a los demás y es escuchado.		
	15	Manejo de crisis	Identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas.	Define y diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permiten identificar y administrar exitosamente situaciones de presión, contingencia y conflictos.	Logra identificar y administrar correctamente situaciones de presión, contingencia y conflicto.	Logra identificar situaciones conflictivas y busca soluciones para evitar que lleguen a reproducirse.	Identifica y administra satisfactoriamente situaciones de presión, contingencia y conflicto.
	16	Manejo de recursos financieros	Gestionar el buen uso de los recursos financieros y contabilizar los gastos.	Planifica y aprueba el presupuesto anual de la institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a largo plazo .	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo .	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
	17	Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, herramientas y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales.	Lleva el registro de los materiales que se usan en las diversas unidades y procesos.
	18	Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	Implementa programas de mantenimiento	Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos	Depura y actualiza el software de los equipos	Realiza la limpieza de equipos computarizados,

Competencias				preventivo y correctivo.	informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	fotocopiadoras y otros equipos.
	19	Negociación	Persuadir a otras personas, utilizando argumentos sólidos y honestos, contemplando los intereses de todas las partes.	Es reconocido por su habilidad para diseñar y llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones.	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrando la negociación en las personas que la realizan.
	20	Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.	Guarda el registro de los documentos clasificados.
	21	Orientación a resultados	Lograr los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar.	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.	Intenta realizar bien o correctamente el trabajo.

	22	Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.	Espera que los clientes le hagan saber sus requerimientos para poder actuar.
Competencias Específicas	23	Pensamiento analítico	Entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.	Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.	Analiza las relaciones entre las partes de un problema, para reconocer las causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.	Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su importancia.
Competencias Específicas	24	Pensamiento estratégico	Identificar, comprender y analizar los cambios del entorno, planteando estrategias que generen ventajas competitivas.	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia organización.	Comprende los cambios del entorno y crear alianzas estratégicas.	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando oportunidades.	Escasa percepción de los cambios del entorno.

	25	Perseverancia en la consecución de objetivos	Actuar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo.	Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.	Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas.	Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse.	Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido.
	26	Planificación	Determinar eficazmente metas y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.
Competencias Específicas	27	Recopilación de la información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial de las diferentes áreas de la empresa.	Pone en marcha sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información de todas las fuentes disponibles.	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.	Accede a información general sin un objetivo específico.

	28	Toma de decisiones	Analizar las diferentes opciones, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, para luego seleccionar la alternativa más adecuada.	Considera todas las variables existentes que influyen sobre una situación determinada para así lograr determinar el rumbo más apropiado para la empresa.	Revisa los elementos que tienen gran influencia sobre la situación y de esta manera se hace una organización interna que garantice que no se presentaran de nuevo.	Evalúa la situación en el momento que se presenta y establece la forma de actuar para dar solución inmediata.	Analiza la situación presentada.
--	----	--------------------	--	--	--	---	----------------------------------

Este diccionario es el resultado de la recopilación de información, basado principalmente en el Diccionario por Competencias de la autora, Martha Alles.

(Alles, 2002)

(Universidad de Santiago, 2013)

16. Referencias

- Alles, M. (2002). DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS GESTIÓN POR COMPETENCIAS: EL DICCIONARIO. Recuperado el 7 de Junio de 2023, de https://docs.google.com/file/d/0BwA-YABKaMNoZG1xZ3VkTkRtYUE/edit?resourcekey=0-8diqbbo4b2XGTvAdb2_SQw
- Aramburu Cano, V., & Fuentes Castro, H. J. (2019). Capital Humano. doi:<https://doi.org/10.2307/j.ctvnp0kbt.29>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (04 de Noviembre de 2021). Código del Trabajo. Recuperado el 27 de Junio de 2023, de <http://biblioteca.defensoria.gob.ec/handle/37000/3364>
- Cárdenas Molina, I. C., & Rosero Burbano, A. L. (2015). “EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA OLPI CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.”. Recuperado el 28 de Junio de 2023, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf>
- Castilla Paternina, S., & Góez Flórez, M. C. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*. doi:<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Cejas, M., Mendoza, D., Alban, C., & Frías, É. (Enero de 2020). CARACTERIZACION DEL PERFIL DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL DOCENTE

UNIVERSITARIO. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*(N°45), 23-37. Recuperado el 29 de Junio de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7407376>

Charria Ortiz, V. H., Sarsosa Prowesk, K. V., Uribe Rodríguez, A. F., López Lesmes, C. N., & Arenas Ortiz, F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*(N°28). Recuperado el 27 de Junio de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/213/21320758007.pdf>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (G. A. Villamizar, Trad.) Santafé de Bogotá: McGraw-Hill. Recuperado el 17 de April de 2023, de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalverto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf

Conrero, S., & Cravero, V. (2018). Talento humano y su definición. En *El Talento Humano en las Organizaciones*. Universidad Católica de Córdoba. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=726387>

Conrero, S., & Cravero, V. (2019). *El talento humano en las organizaciones: Claves para potenciar su desarrollo*. Editorial Universidad Católica de Córdoba. Recuperado el 27 de Junio de 2023, de https://books.google.com.ec/books/about/El_talento_humano_en_las_organizaciones.html?id=wVDvDwAAQBAJ&redir_esc=y

Contreras Salgado, M. J. (2022). Actualización de tres (3) procedimientos del sistema de gestión de calidad en la Oficina de Etnias de la Secretaría de Inclusión Social de Apartadó. Recuperado el 29 de Junio de 2023, de <https://hdl.handle.net/10495/33865>

Cuellar Murcia, J. F., Murcia Martinez, J. D., & Alvarez Otalora , D. S. (07 de Diciembre de 2018). MANUAL DE PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA DISTRIMANGUERAS DEL SUR. *Universidad Cooperativa de Colombia*. Recuperado el 27 de Junio de 2023, de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/856d8053-357c-4511-920a-86518270f9f1/content>

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA EMAC-EP & DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO. (2019). Recuperado el 27 de Junio de 2023

enore, E. A., Chávez Jiménez, E. A., & Vizcaíno, A. d. (17 de Abril de 2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. (N°36). Recuperado el 27 de Junio de 2023, de <https://www.redalyc.org/journal/5718/571864086001/html/#:~:text=Dentro%20de%20las%20organizaciones%20el,mejorar%20el%20rendimiento%2C%20levantar%20la>

Espinoza Freire, E. E., Lema Ruiz, R. A., & Rivas Cun, H. I. (Enero de 2020). Las competencias comunicativas en el proceso formativo profesional. *Revista Electrónica para Maestros y profesores*. Recuperado el 29 de Junio de 2023, de <https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5154/4617>

Fincowsky, E. B. (2015). *La empresa y su organización*. Recuperado el 04 de 2023, de STUDOCU.COM: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>

Hinojo Lucena,, F. J., Aznar Díaz , I., & Romero Rodríguez, J. M. (Abril - Junio de 2020).

Factor Humano En La Productividad Empresarial: Un Enfoque Desde El Análisis de Las Competencias Transversales. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, Vol.30(Nº.76). Recuperado el 27 de Junio de 2023, de <https://www.jstor.org/stable/26910170>

Jerónimo Jiménez, D. M., López Rodríguez, W. B., & Martínez Jiménez, R. M. (16 de Junio de 2022). Estructura organizacional y su relación con la productividad científica. *Revista De Investigaciones Universidad Del Quindío*, Vol. 34 (Núm. 2). doi:<https://doi.org/10.33975/riuuq.vol34n2.971>

Lorenzon, E. (2020). *Sistemas y Organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: EDUNLP. Recuperado el 04 de 2023, de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/99629/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ministerio de Agricultura y Riego. (2018). *Manual de perfiles de puesto*. Recuperado el 30 de April de 2023, de Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego: <https://www.midagri.gob.pe/portal/manual-de-perfiles-de-puesto>

Olmedo García, E. P., & Recalde Mite, K. P. (09 de Febrero de 2018). Manual de funciones y procedimientos para el taller 5 Hermanos. Recuperado el 27 de Junio de 2023, de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/37470>

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. (19 de Mayo de 2017). LEY ORGANICA DE EMPRESAS PUBLICAS, LOEP. Recuperado el 27 de Junio de 2023, de

<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>

Real Academia Española. (2022). Recuperado el 27 de Junio de 2023, de

<https://dle.rae.es/funci%C3%B3n>

Rondón V, V. J. (2019). Psicología Organizacional como Componente Determinante de la Gerencia Interdisciplinaria. *Revista Cientific, Vol.4(N°14)*.

doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.14.5.101-119>

Silva Vanegas, L., Duarte Zeledon, J. E., & Mendoza Silva, D. O. (Febrero de 2020). Diseño organizacional. Recuperado el 27 de Junio de 2023, de

<https://repositorio.unan.edu.ni/12836/1/23069.pdf>

Subsistema de organización de recursos humanos. (2011). En I. Chiavenato,

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUM (The McGraw-Hill ed., Vol. 736, pág.

442). McGraw-Hill Interamericana de España S.L. Recuperado el 17 de April de 2023, de sijufor.org:

https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Universidad de Santiago. (2013). DICCIONARIO DE COMPETENCIAS. Recuperado el 7

de Junio de 2023, de [https://ddp.usach.cl/sites/depto-](https://ddp.usach.cl/sites/depto-personas/files/diccionario_de_competencias_0.pdf)

[personas/files/diccionario_de_competencias_0.pdf](https://ddp.usach.cl/sites/depto-personas/files/diccionario_de_competencias_0.pdf)

Villafuerte , C. E. (2018). “*ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS*”. Ambato, Ecuador . Recuperado el 29 de Junio de 2023

Zarazúa Vilchis, J. L. (03 de Marzo de 2020). Administración de recursos humanos

vs. Gestión del capital humano. Diferencias, coincidencias y contradicciones. *Gestión y*

Estrategia (N°56). doi:<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2019n56/Zarazua>