

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Diseño de Manual de Funciones y de Procesos para el Gobierno Autónomo Municipal de Gonzanamá

Trabajo de fin de titulación

Autora:

López Sarango Karla del Cisne

Director:

Sánchez Farfán Luis Aníbal, Dr.

Loja – Ecuador
2012

CERTIFICACIÓN

Doctor.

Luis Aníbal Sánchez Farfán

DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado: “Diseño de Manual de Funciones y de Procesos para el Gobierno Autónomo Municipal de Gonzanamá”, realizado por el profesional en formación: López Sarango Karla del Cisne; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, julio del 2012

f): _____

CI: 1103125967

CESIÓN DE DERECHOS

“Yo López Sarango Karla del Cisne declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f): _____

Autora: López Sarango Karla del Cisne

CI: 1103673727

DEDICATORIA

Me gustaría dedicar esta investigación a toda mi familia en especial:

Para mis padres Alba y Luis, por su interminable amor y apoyo en todo momento de mi vida, por sus enseñanzas y consejos y por su eterna paciencia.

¡Gracias por darme la vida!

Para mi esposo y compañero de la vida Paúl y nuestros tiernos hijos, por su amor que en todo momento ha sido apoyo y fuerza.

¡Gracias por su amor!

Para mis hermanos Tannya y Danny, porque siempre he contado con ellos para todo, gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido; por el apoyo y amistad.

¡Gracias!

Para mis amigos por sus enseñanzas y por brindarme esa ayuda desinteresada y estar presentes en esos momentos que más los necesite.

A todos ellos, muchas gracias de todo corazón.

Karla del Cisne López Sarango

AGRADECIMIENTO

Antes que a todos quiero agradecer a Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesité y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado siempre.

También mis sinceros agradecimientos a aquellas personas y entidades que hicieron posible la realización exitosa de esta investigación.

Especialmente agradezco a mi director de tesis Dr. Luis Aníbal Sánchez por su asesoría y orientación siempre dispuesta. Gracias al Dr. José Álvarez por su apoyo, ideas y dirección respecto a esta investigación. Gracias al personal del Gobierno Autónomo Municipal de Gonzanamá por su ayuda y colaboración desinteresada en la elaboración de esta investigación.

Así mismo agradezco a mis docentes, compañeros y amigos por los conocimientos compartidos y enseñanzas para mi desarrollo profesional. Gracias a todos ellos.

Karla del Cisne López Sarango

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----|
| CERTIFICACIÓN | ii |
| CESIÓN DE DERECHOS | iii |
| DEDICATORIA..... | iv |
| AGRADECIMIENTO..... | v |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | vi |
| RESUMEN EJECUTIVO | 1 |
| INTRODUCCIÓN | 2 |
| OBJETIVOS | 3 |
| Objetivo General: | 3 |
| Objetivos Específicos:..... | 3 |
| CAPÍTULO I | 4 |
| 1. CONTEXTO SITUACIONAL DEL GAMG | 4 |
| 1.1 Antecedentes | 4 |
| 1.2 Problemática | 5 |
| 1.2.1 Situación actual nacional | 5 |
| 1.2.1 Situación del GAMG | 5 |
| 1.2.2 Enunciado del Problema..... | 7 |
| 1.3 Análisis FODA del Gobierno Autónomo Municipal del Cantón Gonzanamá .. | 7 |
| CAPÍTULO II | 9 |
| 2. MARCO TEÓRICO | 9 |
| 2.1 ANTECEDENTES DEL CANTÓN GONZANAMÁ | 9 |
| 2.1.1 Posicionamiento Territorial..... | 9 |
| 2.1.1.2 Estructura Política Administrativa..... | 10 |
| 2.1.2. Gobierno Autónomo Municipal del Cantón Gonzanamá | 10 |
| 2.1.2.1 Autoridades Actuales:..... | 10 |
| 2.1.2.2 Misión del GAMG | 10 |
| 2.1.2.3 Visión del GAMG | 10 |
| 2.1.2.4 Valores Institucionales..... | 11 |
| 2.1.2.5 Objetivos Estratégicos Institucionales: | 11 |
| 2.1.2.6 Organigrama | 11 |
| 2.1.2.7 Planeación Estratégica..... | 12 |
| 2.2 MARCO CONCEPTUAL..... | 14 |
| 2.2.1 Política Nacional sobre organización y administración del Talento Humano | 14 |

| | | |
|--------------------|---|----|
| 2.2.2 | Consumaciones | 15 |
| 2.2.3 | Organización como sistema..... | 15 |
| 2.2.3.1 | Definiciones y objetivos | 15 |
| 2.2.3.2 | Estructura Organizativa | 16 |
| 2.2.4 | Gestión por Procesos | 19 |
| 2.2.4.1 | Elementos del Proceso..... | 20 |
| 2.2.4.2 | Diseño de Procesos | 20 |
| 2.2.4.4 | Mejoramiento de Procesos..... | 21 |
| 2.2.4.5 | Estructura de Puestos | 22 |
| 2.2.5 | De la Clasificación de Puestos..... | 23 |
| 2.2.5.1 | El Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos | 24 |
| CAPÍTULO III | | 25 |
| 3. | METODOLOGÍA..... | 25 |
| 3.1 | Tipo de Investigación | 25 |
| 3.2 | Diseño de la investigación..... | 25 |
| 3.3 | Muestra | 25 |
| 3.4 | Procedimiento seguido en la recopilación de la información..... | 26 |
| 3.5 | Métodos | 26 |
| 3.6 | Instrumentos | 27 |
| 3.7 | Procesamiento y análisis de la información | 27 |
| CAPÍTULO IV..... | | 29 |
| 4. | PROPUESTA..... | 29 |
| 4.1 | MANUAL DE FUNCIONES PARA GAMG..... | 29 |
| 4.1.1 | Introducción | 29 |
| 4.1.2 | Antecedentes de la Propuesta..... | 29 |
| 4.1.2 | Objetivo de la Propuesta | 30 |
| 4.1.3. | Propuesta del Organigrama Estructural para el GAMG..... | 30 |
| 4.1.4 | Estructura del Perfil y Descripción de Puesto..... | 34 |
| 4.2 | MANUAL DE PROCESOS PARA GAMG | 46 |
| 4.2.1. | Introducción | 46 |
| 4.2.2. | Objetivo de la propuesta..... | 46 |
| 4.2.3 | Metodología | 46 |
| 4.2.4 | Definiciones: | 46 |
| 4.2.5. | Estructura del Procedimiento..... | 47 |
| 4.2.6. | Simbología Utilizada..... | 48 |

| | |
|------------------------------|----|
| 4.2.7. Mapa de Procesos..... | 49 |
| CONCLUSIONES..... | 54 |
| RECOMENDACIONES | 55 |
| BIBLIOGRAFÍA | 56 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|----------------|--|----|
| Gráfica N° 1: | Organigrama Estructural Actual del GAMG | 4 |
| Gráfica N° 2: | Posición del cantón Gonzanamá | 9 |
| Gráfica N° 3: | Organigrama Estructural según el Reglamento del GAMG..... | 11 |
| Gráfica N° 4: | Diseño organizativo con relación a la eficiencia frente a los resultados del aprendizaje | 17 |
| Gráfica N° 5: | Mapa de Procesos– Esquema | 20 |
| Gráfica N° 6: | Ciclo de mejora continúa..... | 21 |
| Gráfica N° 7: | Cadena de Valor Institucional | 22 |
| Gráfica N° 8: | Fases de clasificación de puestos | 24 |
| Gráfica N° 9: | Propuesta de Organigrama Estructural del GAMG | 33 |
| Gráfica N° 10: | Estructura Ocupacional..... | 34 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | | |
|---------------|---|----|
| Cuadro N° 1: | Niveles Gestión..... | 30 |
| Cuadro N° 2: | Grupos Ocupacionales..... | 35 |
| Cuadro N° 3: | Roles de Puestos..... | 35 |
| Cuadro N° 4: | Ponderaciones de para la Valoración de Puestos | 37 |
| Cuadro N° 5: | Escaladeintervalosde valoración..... | 37 |
| Cuadro N° 6: | Gradación de las escalas para las valorar actividades | 38 |
| Cuadro N° 7: | Estructura del Perfil y Descripción de Puesto | 40 |
| Cuadro N° 8: | Propuesta de asignaciones del GAMG | 43 |
| Cuadro N° 9: | Estructura de un Procedimiento..... | 47 |
| Cuadro N° 10: | Simbología para los diagramas de flujo | 48 |
| Cuadro N° 11: | Procesos del GAMG | 51 |

INDICE DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| ANEXO 1: Formulario para el levantamiento de información profesional de los empleados del GAMG ANEXOS | 59 |
| ANEXO 2: Formato de Cuestionario para la entrevista para el Análisis Competencias de Puesto | 60 |
| ANEXO 3: Formulario para Levantamiento de Información de Procesos..... | 64 |
| ANEXO 4: Catálogo de Competencias-Técnicas de Competencia | 65 |
| ANEXO 5: Catálogo de Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales) | 71 |
| ANEXO 6: Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil | 73 |
| ANEXO 7: Formulario para evaluación de Desempeño por Competencias para uso del jefe inmediato | 88 |

SIGLAS Y ABREVIATURAS

| | |
|-----------------|--|
| AME: | Asociación de Municipalidades Ecuatorianas |
| GAMG: | Gobierno Autónomo Municipal del Cantón Gonzanamá |
| IAEN: | Instituto de Altos Estudios Nacionales |
| MRL: | Ministerio de Relaciones Laborales |
| PDOT: | Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial |
| PROMUNI: | Proyecto de Fortalecimiento Municipal |

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación está constituida por las propuestas: diseño de la estructura organizacional, manual de funciones y de procesos para el Gobierno Autónomo Municipal de Gonzanamá.

Se convirtió en objetivo central entregar información que pueda facilitar el conocimiento de la institución desde el punto de vista estructural, y que sirva de guía hacia sus empleados, para lograr un mejor funcionamiento; fomentando la responsabilidad y la calidad de los servicios para lograr una institución eficiente y eficaz.

El proyecto se desarrolló de acuerdo a las pautas de la investigación exploratoria (tipo cualitativa), convirtiéndose las entrevistas en la principal fuente de información primaria; aplicadas a cada empleado en su puesto de trabajo, los conocimientos adquiridos por observación; analizándose conjuntamente con información bibliográfica y el asesoramiento de personas expertas en el tema con el propósito de elaborar una propuesta de inmediata aplicación. Se pudo identificar la problemática que enfrenta actualmente la institución; apoyada por la herramienta de análisis FODA.

Logrando diseñar la propuesta que consta de: 51 perfiles y descripciones de puestos (manual de funciones) y 72 propuestas de mejoramiento de procedimiento (manual de procesos).

INTRODUCCIÓN

La Universidad Técnica Particular de Loja en su afán de contribuir al desarrollo de la sociedad, de cumplir a cabalidad con la excelencia de la comunidad universitaria, realiza convenios con las instituciones públicas en este caso con el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Gonzanamá, Provincia de Loja, para realizar la presente investigación que se refiere al tema de “Diseño de Manual de Funciones y de Procesos para el Gobierno Autónomo Municipal de Gonzanamá”, entidad pública se rige por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización que expresa: “Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera.” y al mismo tiempo sus funcionarios se rigen a la Ley Orgánica del Servidor Público emitida por el Estado Ecuatoriano.

En tal virtud la problemática se centró en que muchas entidades públicas no cuentan con esta clase de documentos formales, que da lugar a que las funciones y los procesos ocurran de manera informal y deficiente dando como resultado un servicio a la ciudadanía de mala calidad.

La recolección de la información para la elaboración del proyecto se efectuó con visitas a los puestos de trabajo de la institución, en donde se realizaron entrevistas directas con los funcionarios responsables de cada cargo, los cuales proporcionaron la información requerida en cuanto a las actividades y procedimientos que cada uno desempeña; se analizó y evaluó la información recolectada, proponiéndose una estructura organizacional y elaborándose los manuales.

Con propósito de contribuir a lograr una estructura organizacional adecuada y se cumplan con los requisitos contenidos en la descripción de las funciones y procesos correspondientes, estos manuales facilitarán la misión y visión de la institución, obteniendo resultados concretos del servicio prestado a la ciudadanía del cantón Gonzanamá.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Diseñar los Manuales de Funciones y de Procesos del Gobierno Autónomo Municipal del Cantón Gonzanamá, para ser implementados.

Objetivos Específicos:

- ❖ Documentar en forma integral y detallada los procedimientos administrativos, tomando en cuenta las necesidades específicas de la organización y sus características.

- ❖ Elaborar una fuente de información que facilite a los empleados la correcta ejecución de sus funciones, responsabilidades y competencias inherentes a cada puesto de trabajo.

- ❖ Mantener la interrelación e identificación de los procedimientos con la estructura orgánica vigente y autorizada por Gobierno.

CAPÍTULO I

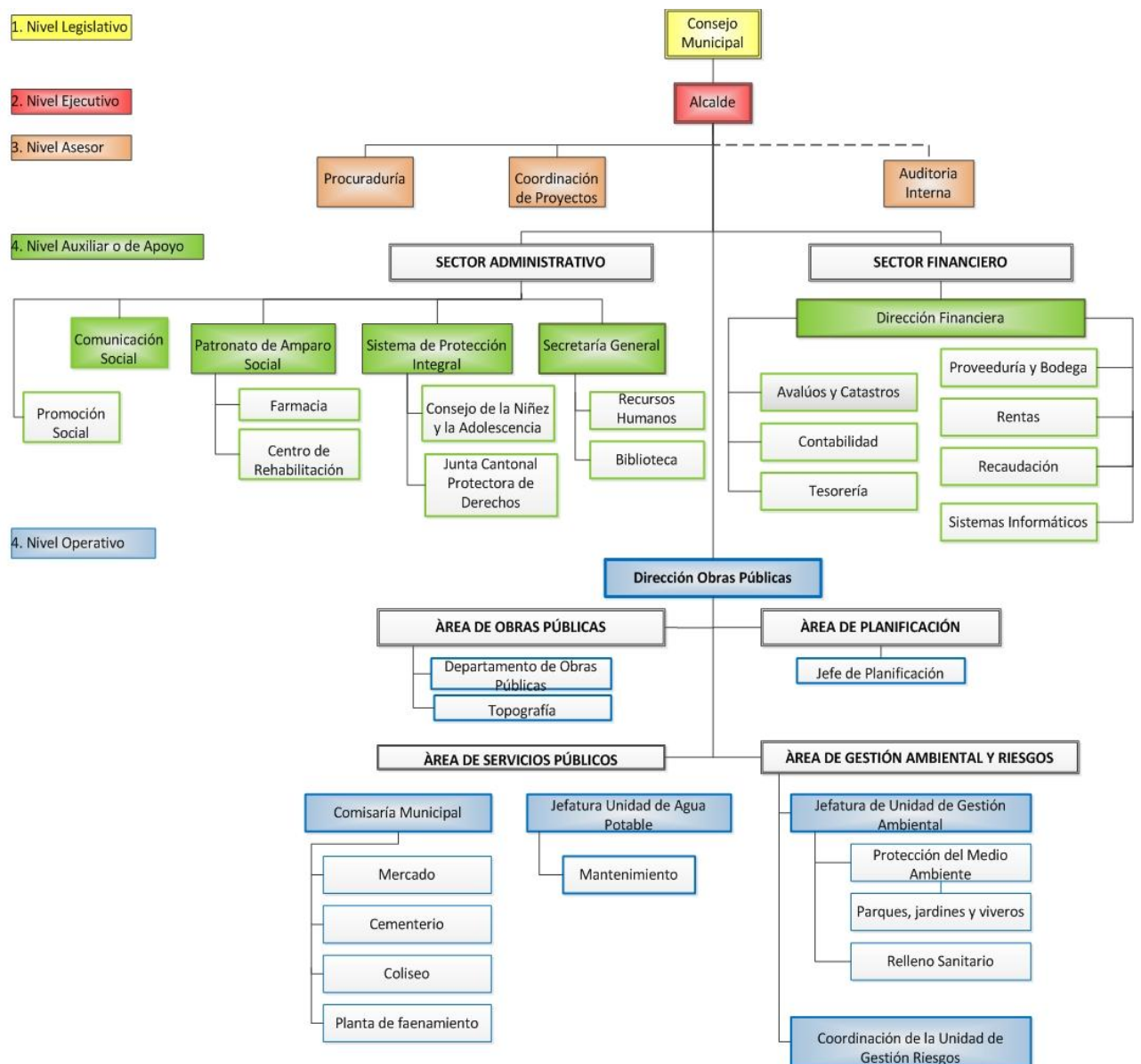
1. CONTEXTO SITUACIONAL DEL GAMG

1.1 Antecedentes

El GAMG es una institución conocida legalmente, formalizada y reconocida a nivel interior, entre las organizaciones y en la comunidad. Fue creado mediante Decreto Ejecutivo Número 928 del 27 de Septiembre de 1943 y se encuentra representado por el Alcalde Ing. Norman Espinoza y el Procurador Síndico. Se rige por del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

En la actualidad existe legamente un organigrama funcional expedido en el reglamento de 1995 que no corresponde a la realidad y otro con el que funcionan en la actualidad y se detalla en la siguiente figura.

Gráfica N° 1: Organigrama Estructural Actual del GAMG



Fuente: GAMG

Elaborado: Karla López

1.2 Problemática

El Gobierno Autónomo Municipal de Gonzanamá ha venido enfrentando diversos problemas, tanto en a nivel financiero y organizativo; trayendo como consecuencia baja eficiencia y eficacia en la prestación de servicios.

1.2.1 Situación actual nacional

Las organizaciones gubernamentales deben concentrar su atención en el logro de objetivos sociales, pero debido a las características de inestabilidad política y económica del país, los últimos años el sector público se ha debilitado en la generación y en la gestión de políticas fiscales dirigidas hacia el servicio de la comunidad. Las instituciones que conforman el eje social, no comparten una misión de largo plazo y pero aun, un modelo con la suficiente capacidad técnica para generar niveles bien definidos de vivienda, educación, infraestructura, salud, etc.

El sistema político, el gobierno nacional, los locales y la administración de justicia, han pretendido fortalecer las barreras culturales, sociales y económicas dando como resultado una sociedad segmentada con una débil identidad nacional y dificultades para definir objetivos colectivos. Es lamentable que estos ejes que enmarcan a nuestro país no cubran las condiciones de estabilidad, eficiencia, oportunidad, transparencia y legitimidad que requieren las políticas públicas.

El sector de los gobiernos locales no se ha escapado de ser afectado por la crisis gubernamental, la falta de eficiencia y eficacia en la asignación de recursos, la nula existencia de una verdadera articulación entre gobiernos han dado como resultado el entorpecimiento y debilitamiento de nuevos modelos que deberían implementarse para dar una plataforma de equidad en toda la comunidad.

El actual gobierno central ha propuesto una serie de políticas, leyes, normas y procedimientos para que especialmente los gobiernos locales se reestructuren asignándose nuevas competencias y adoptando nuevo método de asignación de recursos, que según su propósito se logrará elevar considerablemente el nivel de eficacia y eficiencia en los servicios prestados a la comunidad, pero esto aún está en periodo de prueba, por lo que aún no se puede palpar sus resultados.

1.2.1 Situación del GAMG

Los gobiernos locales tienen un rol fundamental en la búsqueda de igualdad e integración participativa social y territorial dentro de un marco de identidad nacional, de mejoramiento de las capacidades y potencialidades colectivas ciudadanas y para establecer un sistema económico solidario y sostenible en el cual se garantice trabajo estable, justo y digno y como consecuencia un aumento en la calidad de vida de la población.

Está claro que basándose en estos aspectos, al introducir una nueva estructura y modelo de gestión, en este caso por procesos, del GAMG, debemos investigar y analizar cuáles son los hechos de mayor preponderancia que sustentan la implementación de este nuevo modelo.

Con este antecedente nos enfocaremos en los siguientes aspectos de mayor impacto:

1.2.1.1 Estructura Organizacional y Gestión Estratégica

La estructura organizacional que en la actualidad se está manejando en el GAMG, como fue mencionado, no corresponde a la que constan legalmente en el reglamento interno, sino que al estar está caduca y no cumplir con los requisitos mínimos para el funcionamiento de la institución, se ha ido modificando sin una estructura eficiente y clara provocando una inadecuada distribución de competencias.

En cuanto a la gestión estratégica no cuenta con planes operativos de las actividades de cada departamento/unidad, existe un débil direccionamiento estratégico e insuficiente formación del personal en planificación estratégica además al tener una mínima participación de los funcionarios de todos los niveles en los procesos de planificación.

1.2.1.2 Manejo del Talento Humano.

El personal que labora en el GAMG en la actualidad lo conforman 48 empleados/as de estos: 42 cuentas con partidas y 6 están bajo contratos temporales, además existen 80 trabajadores de los cuales 64 son de planta y 16 contratados. El Concejo Cantonal está integrado por el Alcalde y 7 concejales/as, de la totalidad de ellos, el 50% poseen título de tercer nivel y en el mismo porcentaje lo comparten los empleados.

El GAMG no cuenta con un manual de cargos y funciones, lo que provoca que el personal carezca de una descripción detallada de su cargo, así mismo de sus responsabilidades y quiénes son los funcionarios o directivos que supervisan sus actividades. Así mismo como no existe un manual de procesos en los que se estipulen todas las actividades a ser cumplidas por el personal. En esta institución no existe una persona que administre el talento humano que por consecuencia hace que no existan políticas de motivación y desarrollo humano del personal, procesos de selección del personal que tome en cuenta el perfil para el cargo a desempeñar, así mismo no se apliquen procesos de inducción del personal al cargo y a la institución, la evaluación de desempeño laboral es informal, no sistemática y sin criterio organizacional faltando políticas e instrumentos definidos para realizarla; el sistema de compensación por las actividades u objetivos cumplidos se limita al sueldo y nómina del personal que es establecido por las tablas de salarios del gobierno central.

1.2.1.3 Gestión de la Información

Comprende las líneas de comunicación para coordinar las actividades, producir y compartir la información necesaria para todas las funciones y decisiones de nivel gerencial. En este aspecto se evidencia problemas como: canales de comunicación internos inefectivos, no se promueve el espacio para el dialogo, análisis de

problemas y búsqueda de soluciones, deficiencia en la calidad y oportunidad en la información en conclusión existe una gran debilidad en la comunicación interna y externa

1.2.1.4 Capacidad Técnica y Tecnológica

Entendida como la infraestructura física e instalaciones del lugar de trabajo y el acceso a nuevas tecnologías, entre los problemas diagnosticados están: una inadecuada distribución del espacio físico, ya que la infraestructura data de muchas años por lo que la redistribución con los nuevos equipos y personas, se hace de manera ocasional más no es base de una investigación de diseño arquitectónico y ergonómico provocando condiciones físicas y ambientales no adecuadas para laborar, así mismo como eficientes medios logísticos para la atención al cliente.

1.2.2 Enunciado del Problema

Luego de haber determinado los principales hechos que inciden en la situación problemática por la que atraviesa el GAMG y basándonos en la metodología, se puede decir que el inadecuado modelo de gestión organizacional del Gobierno Autónomo Municipal del Cantón Gonzanamá, genera freno y retroceso en el desarrollo del talento humano con vista a lograr un nivel superior en eficiencia y eficacia; disminuye la capacidad de control de los movimientos económicos financieros por la débil cultura de planificación estratégica y detiene el impulso de adaptarse a mejores procesos para la prestación de servicios a la comunidad.

1.3 Análisis FODA del Gobierno Autónomo Municipal del Cantón Gonzanamá

Conforme a la investigación realizada se ha podido observar aspectos positivos y negativos que rodean el ambiente de la institución, pasando a realizar el siguiente análisis FODA:

FORTALEZAS (Potencialidades):

- Alto porcentaje de personal administrativo joven.
- Buenas relaciones interinstitucionales
- Adecuadas relaciones humanas entre el personal
- El personal tiene la cualidad de escuchar y aprender con gran rapidez

DEBILIDADES (Limitantes)

- No existe un Plan de Desarrollo Institucional Municipal de acuerdo a la metodología de la planeación estratégica
- Falta de cultura en materia de planeación estratégica por parte de todas las áreas.
- Mala imagen institucional
- Personal no profesional, sin capacitación y un gran porcentaje sin experiencia
- La interrelación y comunicación entre las áreas es deficiente
- Falta de incentivos y escasos programas equitativos de capacitación del personal

- Insuficiente espacio físico e inadecuada distribución, para una óptima prestación de servicios
- No mantener una mesa de diálogo en asuntos institucionales para conversar y relacionarse de manera directa con el Alcalde.

OPORTUNIDADES (Potencialidades):

- Principalmente cuenta con los consejos de participación ciudadana, y comités ciudadanos de control y vigilancia quienes participan en las demandas prioritarias y/o propuestas de programas vinculados a la atención de servicios públicos y su entorno social.
- Aplicación del modelo de descentralización por parte del estado.
- Disponibilidad de cooperación técnica y financiamiento nacional e internacional
- Ser nombrado el cantón como distrito administrativo

AMENAZAS (Limitantes):

- Deficiente conciencia tributaria de la población.
- Deficiente gestión de recursos financieros.
- Falta de capacidad de endeudamiento.
- Débiles organizaciones comunitarias y asociativas.
- Cambios políticos del municipio con los nuevos gobernantes electos

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL CANTÓN GONZANAMÁ

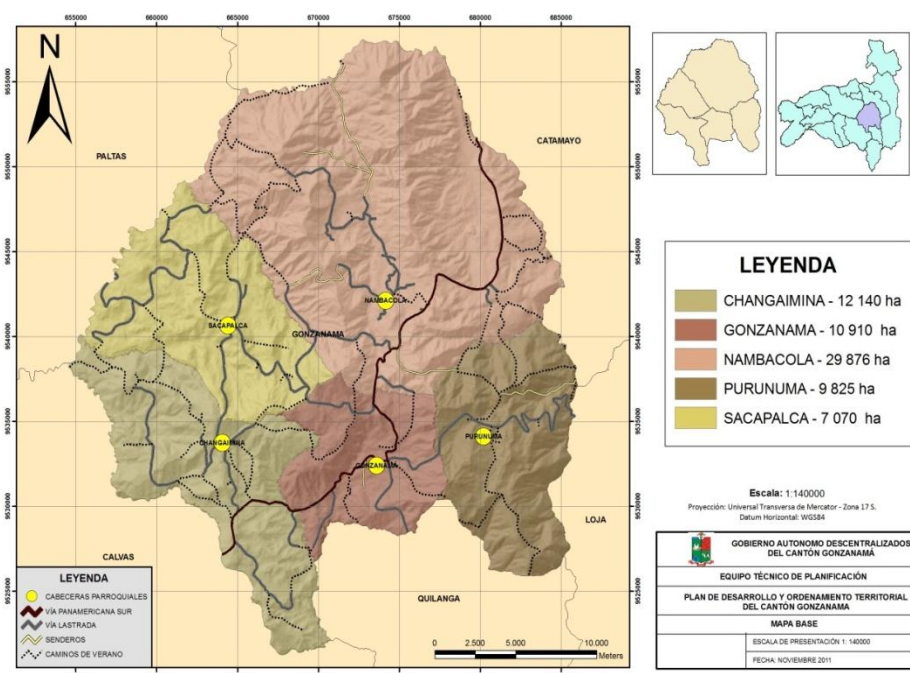
Gonzanamá se asienta en las faldas del Colambo (cerro encantado) a 2050 msnm actualmente cuenta 12.726 habitantes¹, que hasta antes de la llegada de los Incas y españoles, estuvo habitado por grupos indígenas tales como los Anamaes cuyos antecesores fueron brasileños. Existen algunas teorías sobre el origen etimológico de la palabra Gonzanamá. Según Pío Jaramillo Alvarado, proviene del nombre de los caciques, “GONZA”, unido al nombre del grupo indígena ANAMAES, sería el origen del término Gonzanamá².

El 27 de septiembre de 1943 se aprueba el Decreto Legislativo N° 928, por el cual se crea el cantón Gonzanamá. El decreto fue firmado por el Dr. Carlos Arroyo del Río, Presidente de la República de ese entonces³.

2.1.1 Posicionamiento Territorial

El cantón Gonzanamá se encuentra ubicado en la provincia de Loja – Ecuador, entre las coordenadas geográficas: Latitud: S 4° 20' / S 4° 0' y Longitud: W 79 ° 30' / W 79 ° 0' 5, en la Cuenca de Catamayo Chira.⁴

Gráfica N° 2: Posición del cantón Gonzanamá



Fuente: Datos.

Elaboración: Equipo Técnico de PDOT 2011

Sus límites son: **Norte:** con el Cantón Catamayo; **Sur:** con el Cantón Quilanga; **Este:** con Catamayo y Loja y **Oeste:** con el cantón Calvas y Paltas. El principal centro

¹(INEC, 2010)

²(Alvarado, 1982)

³(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2009-2014)

⁴ Ibid.

urbano del cantón esta aproximadamente a 79 Km desde la ciudad de Loja, por la vía Panamericana Sur.

Altitudinalmente el Cantón Gonzanamá presenta una variación que oscila desde los 1000 m s.n.m., hasta los 2800 m s.n.m.; Ocupa una superficie de 69820 hectáreas, que representa el 6,47 % del total de la superficie de la Provincia de Loja. La cabecera cantonal se encuentra a una altitud de 1850 m s.n.m., con una superficie aproximada de 30,49 hectáreas. El clima del cantón es característico de la región andina, influenciada por factores como una temperatura promedio 16,9 °C.⁵

2.1.1.2 Estructura Política Administrativa

La unidad política cantonal está integrada por una parroquia urbana Gonzanamá, que es la cabecera cantonal y por cuatro rurales: Changaimina, Nambacola, Purunuma y Sacapalca.

2.1.2. Gobierno Autónomo Municipal del Cantón Gonzanamá

2.1.2.1 Autoridades Actuales:⁶

Ing. Norman Omar Espinoza Luna Alcalde del cantón Gonzanamá periodo 2009-2014. Además un concejal urbano y cinco concejales rurales: tres de la Parroquia Nambacola y uno por cada parroquia restante.

2.1.2.2 Misión del GAMG

Brindar Servicios Municipales de calidad e intervenir con transparencia como institución y desarrollar acciones planificadas mediante una gestión eficiente de los recursos humanos comprometidos con el desarrollo del cantón mejorando así la calidad de vida de la comunidad gonzanameña.

Planificar, organizar, ejecutar, y gestionar el desarrollo cantonal para beneficiar a todas las comunidades, a través del fortalecimiento Institucional, en la formulación y gestión de planes, programas, proyectos, políticas, valores y la defensa de la autonomía, para lograr satisfacer las necesidades y el bienestar tanto de mujeres y hombres en términos de equidad y transparencia y con ello mejorar las condiciones de vida y lograr la grandeza y desarrollo de nuestro pueblo.

2.1.2.3 Visión del GAMG

El Gobierno local del cantón Gonzanamá, será una institución competitiva, de alta productividad, y gestión municipal transparente, que contribuya a mejorar permanentemente la calidad de vida de la comunidad. Su gestión se sustentará en el ordenamiento jurídico vigente, estructura orgánica y funcional adecuada, servicios de calidad, trabajo en equipo, sostenibilidad presupuestaria, protección al ambiente, participación ciudadana, comunicación efectiva; y, en el compromiso y capacidad de sus recursos humanos para de esta manera satisfacer las necesidades del cantón con énfasis en las áreas sociales, salud, educación, producción, turismo comunitario

⁵ Gobierno Autónomo Municipal del Cantón Gonzanamá. Archivo. 2009

⁶ Ibíd

y el manejo sostenible de los recursos naturales, aplicando políticas y valores corporativos, midiendo su gestión sobre la base de indicadores realizables. Capaz de potenciar al cantón como capital agrícola, ganadera y artesanal.

2.1.2.4 Valores Institucionales

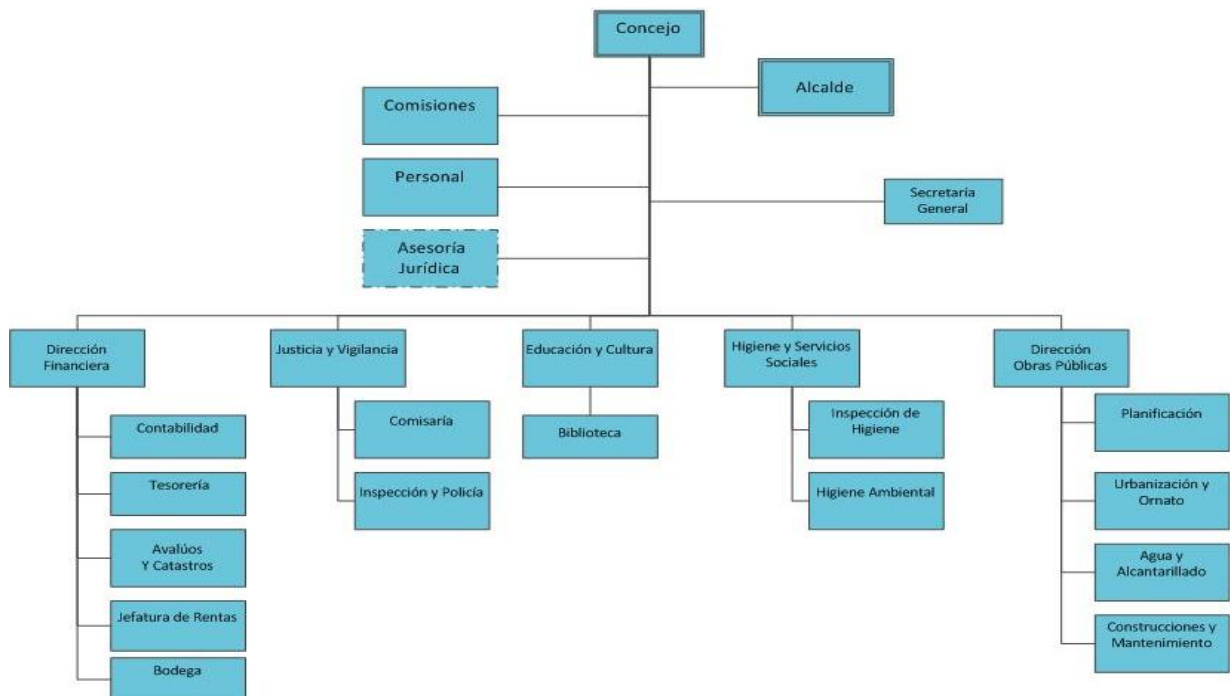
- ✓ Respeto
- ✓ Transparencia
- ✓ Honestidad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Equidad

2.1.2.5 Objetivos Estratégicos Institucionales:

- a) Mejorar la calidad del hábitat urbano y rural mediante el adecuado ordenamiento y gestión del territorio
- b) Actualización del catastro urbano y rural
- c) Mejorar la infraestructura vial urbano y periurbano.
- d) Incrementar el acceso a servicios básicos e incrementar las coberturas de agua potable y saneamiento básico del cantón
- e) Desarrollar políticas y metodologías para la gestión del medio ambiente cantonal
- f) Fomento del turismo y desarrollo de la economía local y rural-campesina
- g) Fortalecimiento organizativo de las comunidades del cantón

2.1.2.6 Organigrama

Gráfica N° 3: Organigrama Estructural según el Reglamento del GAMG



Fuente: Reglamento Orgánico Funcional del GAMG

Elaboración: Karla López

2.1.2.7 Planeación Estratégica

| PLAN OPERATIVO ANUAL 2011 GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DEL CANTÓN GONZANAMÁ | | | | |
|--|--|---|---|---|
| Función Institucional principal según mandato Legal: Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial regional para garantizar la realización del buen Vivir a través de la implementación de políticas públicas locales y regionales, en el marco de sus competencias establecidas en la nueva Constitución | | | | |
| Misión: Planificar, organizar, ejecutar, y gestionar el desarrollo cantonal para beneficiar a todas las comunidades, a través del fortalecimiento Institucional, en la formulación y gestión de planes, programas, proyectos, políticas, valores y la defensa de la autonomía, para lograr satisfacer las necesidades y el bienestar tanto de mujeres y hombres en términos de equidad y transparencia y con ello mejorar las condiciones de vida y lograr la grandeza y desarrollo de nuestro pueblo | | | | |
| | Objetivo Estratégico Institucional (OEI) | Meta de gestión del Objetivo | Responsable del Objetivo Estratégico Institucional | Programas, proyectos, acciones y actividades claves |
| GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL | Planes, sistemas y manuales de gestión aprobados y funcionando | Lograr una mejor gestión administrativa y eficiencia del personal en la atención de servicios a la comunidad | Dpto. Recursos Humano-Dpto Financiero - Planificación - Asesoría Jurídica - Relaciones Publicas | 1. Programa de Modernización y fortalecimiento del sistema Administrativo 1.1 Elaboración del Presupuesto Anual 1.2 Elaboración del PPI y POA institucional 1.3 Actualización del Plan Estratégico Institucional 1.4 Elaboración Sistema de Control de Seguimiento de Documentos 1.5 Desarrollar un programa de motivación y sensibilización al cambio para alcanzar una identificación del personal con la municipalidad 1.6 Capacitar a los niveles: Asesor, Directivo, y operativo del municipio para lograr los objetivos institucionales 1.8 Elaboración y actualización de Ordenanzas Municipales 1.9 Recuperación de Cartera 1.10 Elaboración de la codificación de la Normativa Legal municipal para su aprobación por la autoridad Competente 1.11 Diseñar, elaboración plan de Comunicación. Imagen y Promoción de la gestión Institucional 1.12 Elaboración de un plan anual de Vacaciones |
| | Numero de Comités Conformados | Lograr una difusión Transparente y Responsable a la ciudadanía de todo el cantón de la utilización de los recursos públicos | Alcalde - Planificación - Relaciones Publicas- Asesoría Jurídica | 2. Programa de Gestión Administrativa 2.1 Cumplir con la Rendición de cuentas a la Ciudadanía 2.2 Establecer una política para la Participación Ciudadana 2.3 Conformar el Consejo Cantonal de Planificación 2.4 Conformar el Comité Operativo Emergente de Gestión de Riesgos del Cantón Gonzanamá |

| | | | | |
|---|-------------------------------|--|---|---|
| | Documentos elaborados | Lograr una eficiencia de la gestión financiera | Dpto. Financiero - Contabilidad- Tesorería- Asesoría Jurídica- Rentas - Bodega- Comisaría | 3. Programa de la Gestión Financiera 3.1 Elaboración del Plan anual de Gestión de cartera 3.2 elaboración del plan anual de Gestión de Rentas 3.3 Elaboración del Plan Anual de Compras Públicas 3.4 elaboración del Plan Operativo de Contabilidad 3.5 Elaboración del plan Operativo de Presupuestos |
| GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FORTALECIMIENTO INSTUCIONAL | Número de eventos realizados | Difundir e informar el 90% de los eventos de la gestión municipal | Secretaria General - Relaciones Publicas | 4. Programa de Información, Socialización, Promoción y Difusión de la Gestión del Gobierno Municipal 4.1 Elaboración de reportajes y publicación de las obras realizadas en los distintos medios de comunicación radio y televisión 4.2 Organización de ruedas de prensa para informar la gestión Municipal 4.3 Elaboración de revistas, periódicos, trípticos, folletos, gigantografías, banners y hojas volantes de las obras inauguradas y realizadas de la gestión municipal 4.4 Realización de entrevistas, fotografías, videos de la Gestión Municipal 4.5 Elaboración de los programas y conducción de los distintos actos, inauguraciones, fechas especiales realizados por la Municipalidad 4.6 Coordinar la logística, protocolo y organización de los eventos realizados por la Municipalidad |
| | Número de trámites realizados | Lograr evacuar en un 70% los asuntos Legales de la Institución | Alcalde- Asesoría Jurídica | 5. Programa de Asesoría Jurídica 5.1 Elaboración de Contratos y Convenios con las distintas Instituciones 5.2 Revisión Elaboración de Ordenanzas, reglamentos y resoluciones 4.3 Actualización de las ordenanzas 4.4 Defender los juicios Institucionales |
| | Documentos Elaborados | Al final del 2011 tener una reingeniería del sistema administrativo, operativo y un sistema de evaluación del personal de la Institución | Alcalde - dpto. Recursos Humanos - Planificación - Asesoría Jurídica | 6. Proyecto de Diseñar, Elaborar y Ejecutar el sistema de Gestión por Procesos (reestructuración y reingeniería municipal) |

Fuente: Plan Anual Operativo (POA) del GAMG 2011

Elaboración: Karla López

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Política Nacional sobre organización y administración del Talento Humano

El Estado Ecuatoriano contempla una base normativa que regula y estandariza los esquemas de organización pública requeridos para optimizar la generación de bienes y servicios para la ciudadanía y las relaciones estructurales de las mismas.

A continuación se sintetiza la normatividad que orienta el tipo de organización y relaciones estructurales de la entidad en estudio.

El artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador, referido a la Administración Pública, indica

“La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.”⁷

La administración pública constituye el conjunto de acciones estructuradas a través del cual, el Estado buscar sus objetivos. Por ello se interesa en organizarlo buscando servir a la ciudadanía cumpliendo los principios indicados

En ámbito de aplicación de la LOSEP se determina en su artículo 3. En él se incluye la institución en estudio:

“Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos.”⁸

A su vez, el art. 51 de la LOSEP, en su penúltimo inciso establece: “Corresponde a la Secretaría Nacional de la Administración Pública establecer las políticas, metodologías de gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia de la administración pública central, institucional y dependiente y coordinar las acciones necesarias con el MRL.

En el artículo 116 del Reglamento de la LOSEP tipifica que la Secretaría Nacional de la Administración Pública tendrá como responsabilidad la determinación de las políticas, metodología de gestión institucional y las herramientas que aseguren una gestión y mejoramiento continuo de la eficiencia de las instituciones que comprende la Administración Pública central e institucional.

El Decreto Ejecutivo N° 726, de 8 de abril de 2011, en el Artículo 1 sustitúyase el artículo 15 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva por el siguiente:

“Artículo 15.- ATRIBUCIONES DEL SECRETARIO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.- El Secretario Nacional de la Administración Pública,

⁷(Constitución de la República del Ecuador, 2008)

⁸(Ley Orgánica de Servicio Público, 2010)

a más de las competencias señaladas en el artículo 14 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, tendrá las siguientes atribuciones y funciones:

- b) Ejercer la rectoría en políticas públicas de mejora de eficiencia, eficacia, calidad, desarrollo institucional e innovación del Estado;...
- e) Diseñar, promover e impulsar proyectos de mejora de la gestión institucional de las entidades de la Administración Pública Central, Institucional y dependencias de la Función Ejecutiva;
- f) Fomentar una cultura de calidad en las Instituciones de la Administración Pública, tanto en productos como en servicios públicos;
- g) Promover e impulsar proyectos de innovación que procuren la mejora de la gestión pública en las instituciones del Estado;...
- j) Controlar la ejecución de propuestas, proyectos de mejora y modernización de la gestión pública;...
- l) Diseñar, promover e impulsar proyectos, planes y programas destinados a la mejora de la gestión pública a través de herramientas, sistemas y tecnologías de la información y comunicación;...⁹

2.2.2 Consumaciones

Las normas referidas en el punto anterior permiten establecer los lineamientos generales para garantizar la calidad y eficiencia de los servidores en la generación de bienes y servicios públicos e inciden en el esquema para la administración del talento humano en el Sector público.

- La directa influencia de la estrategia del Estado en los modelos de organización de las entidades del Sector Público.
- El modelo de gestión organizacional debe sustentarse en procesos.
- El sistema de administración del talento humano debe responder a estos procesos.
- La aplicación uniforme de las normas en el Sector público asegura su coherencia.
- La homogeneidad de procesos y procedimientos en las entidades del estado.
- La absoluta relación entre el desarrollo institucional y el desarrollo del talento humano.¹⁰

2.2.3 Organización como sistema

2.2.3.1 Definiciones y objetivos

De acuerdo a la Teoría General de Sistemas, la organización es un todo unitario, *un conjunto de elementos en interacción*¹¹ que trabajan de manera conjunta para alcanzar fines u objetivos comunes.

⁹Decreto Ejecutivo 726 de 8 de abril de 2011

¹⁰(Silva Saltos & Oviedo, 2011, pág. 13)

¹¹(Bertalanffy, 1969)

La teoría ofrece a las organizaciones una nueva forma de pensamiento al buscar la unir lo estrictamente mecánico, con lo conductual y considera a la organización como un todo integrado cuyo objeto es lograr la eficiencia del sistema en su totalidad, armonizando sus objetivos con aquellos de los integrantes.

Los objetivos van orientados a: mayor calidad de vida laboral; productividad, adaptabilidad; eficacia¹².

Para aplicar el Modelo de sistemas aplicado a la organización exige las siguientes condiciones:

Intencionalidad: Las organizaciones tienen objetivos que cumplir, que orientan y mejoran su conformación.

Complejidad: Dada la cantidad de interacciones en un proceso; controladas por el nivel superior.

Artificialidad: porque las interacciones del sistema son creadas por individuos, no son naturales. Los sistemas biológicos tienen límites físicos que no poseen los sistemas sociales.

Apertura: La organización está en un continuo intercambio de energía con el ambiente a través de la secuencia de entradas-procesos-salidas y retroalimentación.

Los sistemas deben adaptarse al ambiente y a la tecnología. Influyen en él o es influenciado, interactúan con él. "No existe un diseño organizacional óptimo, sino que será el mejor aquel que se ajuste a la contingencia¹³, lo según Mitzberg es adaptarse a la situación.

El proceso de adaptación exige mecanismos diferentes de interrelación, modificar sus funciones para transformar los insumos, con el objetivo de lograr un desempeño superior.

2.2.3.2 Estructura Organizativa

Existen 3 componentes clave en la definición de estructura de la organización:

1. La estructura de la organización diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo e control de los directivos y supervisores.
2. La estructura de la organización muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total.
3. La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos.¹⁴

La estructura de la organización está reflejada en el organigrama.

¹²(Silva Saltos & Oviedo, 2011, pág. 14)

¹³ Burns, Stalker; Lawrence, Lorsch y Woodward. *Enfoque Contingencial*

¹⁴ (Child, 1984)

“El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades y procesos subyacentes a una organización”¹⁵. Este instrumento puede ser de gran utilidad para entender la forma en que una organización trabaja. Muestra las diferentes partes de una organización, cómo están interrelacionadas y cómo cada posición y departamento encajan en un todo.

2.2.3.2.1 La perspectiva de procesamiento de la información en la estructura

La organización debe ser diseñada para proporcionar la información, tanto vertical como horizontal, necesaria para el logro de los objetivos organizativos. Los resultados de un mal ajuste de la estructura a los requerimientos de información de la organización pueden ser Personas, bien con poca información, o bien con demasiada información irrelevante.

Tensión entre mecanismos horizontales y verticales

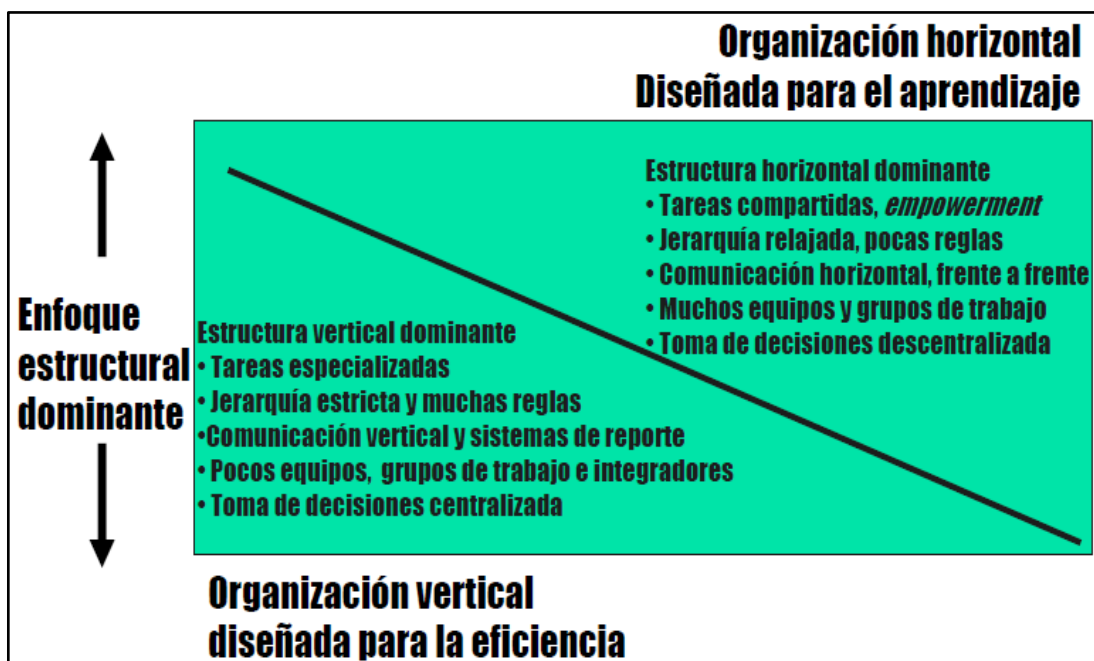
- Vínculos o enlaces verticales - Diseñados para el control
- Vínculos o enlaces horizontales - Diseñados para la coordinación y la colaboración, reducen el control.

Orientación de la organización

- Tradicional, diseñada para la eficiencia
- Hacia el aprendizaje, enfocada en la comunicación y coordinación horizontal

Las organizaciones tendrán que experimentar para encontrar el grado correcto de control vertical (centralización) y colaboración horizontal (descentralización).

Gráfica N° 4: Diseño organizativo con relación a la eficiencia frente a los resultados del aprendizaje



Fuente: Daft, 2007, pág. 92

Elaboración: Karla López

¹⁵(Daft, 2007, pág. 90)

2.2.3.2.2 Alternativas de Diseño Organizacional

Existe algunas alternativas entre ellas tenemos:

- Estructura funcional
- Estructura divisional
- Estructura geográfica
- Estructura matricial
- Estructura horizontal
- Estructura de red virtual

Estructura horizontal.- Debido al caso de estudio profundizaré en está en particular que se refiere a una reingeniería: que básicamente implica el rediseño de una organización vertical, con flujos de trabajo y procesos horizontales

Un proceso se refiere a un grupo organizado de tareas relacionadas y actividades q trabajan de manera conjunta para transformar las entradas en salidas que creen valor para los clientes.

Características

- La estructura está creada alrededor de procesos centrales transfuncionales y no de tareas, funciones o geografía, así se eliminan barreras entre departamentos.
- Los equipos independientes, no individuales son la base del diseño y desarrollo organizacionales.
- Los dueños de los procesos tienen la responsabilidad de cada proceso central en toda su magnitud.
- La gente en el equipo está dotada de capacidades, herramientas, motivación y autoridad para hacer que las decisiones se centren en el desempeño del equipo.
- Los miembros del equipo están capacitados en varias disciplinas para poder desempeñar el trabajo de otro y habilidades combinadas para poder realizar una tarea organizacional importante.
- Los equipos tienen la libertad de pensar con creatividad y responder con la flexibilidad ante los nuevos retos que surjan.
- Los clientes son el motor de la corporación horizontal. La efectividad se mide mediante objetivos de desempeño de final del proceso.
- La cultura es de apertura, confianza y colaboración y está enfocada en la mejora continua.¹⁶

Es necesario entender a la organización como una estructura y como procesos. La estructura puede verse representada en un organigrama que identifica las funciones que se realizan en cada organización y las relaciones únicamente entre niveles jerárquicos, mientras que los procesos, permiten ver el flujo de trabajo e identifican las necesidades de los clientes internos y externos. Los procesos no son un fin en sí mismos, sino que al igual que la estructura, deben estar al servicio de los fines y misión organizacionales.

¹⁶(Ostroff, 1999);(Byrne, 1993, págs. 76-81)

2.2.4 Gestión por Procesos

La gestión de procesos ha sido adoptada por las organizaciones gubernamentales porque se puede dar respuesta a una sociedad que demanda cambio; el número de ciudadanos ha crecido, y es más demandante; los recursos cada vez son más escasos y requieren ser optimizados.

Ante este panorama se procura encontrar un camino de repuesta y se está planteando nuevas estrategias para alcanzar su objetivo de servicio a todos los ciudadanos. La atención se centra en el producto o servicio final y en los procesos que lo elaboran. Por lo que es necesario tener una estrategia que responda a las características teológicas de los sistemas, si es vista como la fijación de objetivos y puede ser concebida como el camino decidido para alcanzarlos.

La estrategia solo tiene sentido cuando se conocen:

- Los productos o servicio que la organización ofrece- ¿Qué?
- Los clientes, usuarios del servicio. ¿A quién?
- Por qué el usuario busca el servicio, ¿Por qué?
- En qué mercado nos enfocamos. ¿Dónde realizar?

La estrategia lleva a definir la estructura de las organizaciones. Según Peter Drucker; *“La estructura se subordina a la estrategia”*¹⁷.

La importancia de diseñar cuidadosamente la estructura radica en que este debe ser alineado a la misión y a la estratégica de la organización puesto que ella define las interrelaciones de todos los elementos y constituye el marco en que se desarrolla los procesos.

Uno de los grandes retos para las organizaciones en mejorar el servicio para ello se pregunta cómo hacerlo lo que se debe tomar a la vista al proceso que lo genera, proceso que se entiende en “serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto. (Bien o Servicio)”¹⁸, estos cruzan todas las funciones de la organización y son influenciados por dos elementos:

Tecnología: Es el conjunto de las herramientas técnicas que permiten transformar los insumos y que ayudan a la definición de la estructura organizacional.

Puestos y gentes: las actividades dentro de un proceso son realizadas por gente que debe reunir requisitos y competencias que respondan a los requerimientos de los procesos.

Son los procesos los que determinan el funcionamiento de las organizaciones entendido como la secuencia de las actividades que se realizan para transformar elementos que ingresan a ser procesados y una vez transformados, mediante añadidos de valor; se convierten en servicios reclamados por los clientes.

¹⁷(Drucker, 2004)

¹⁸(Chang, 1996)

2.2.4.1 Elementos del Proceso

Cliente: es una de las fuerzas que manda en los cambios en las organizaciones a través de sus necesidades y exigencias variadas.

Insumo: es la materia prima o los elementos que guardan requisitos para ingresar al proceso de transformación.

Actividades repetitivas que se encadenan y crean valor: las actividades se juntan para concretar una operación y aumentar el valor del insumo

Transformación de los insumos: cada actividad está diseñada para y añadir valor a la materia prima o insumo, ingresado con miras a la elaboración del producto o servicio final que será entregado al cliente.

Servicios, Productos: constituyen la razón de ser de la organización, es decir representan la misión de la organización frente a sus clientes.

Líder del proceso: si los procesos no se administran, no pueden tornarse competitivos. Por lo que tiene la responsabilidad de: orientar la ejecución en función de la estrategia organizacional; controlar la aplicación de políticas, procesos y procedimientos; organizar y capacitar el trabajo de equipo; realizar la evaluación permanente del proceso y responder por los resultados.

Cadena de Valor: representa el flujo de las actividades en las que se añade valor a los insumos, generando el producto o servicio solicitado.

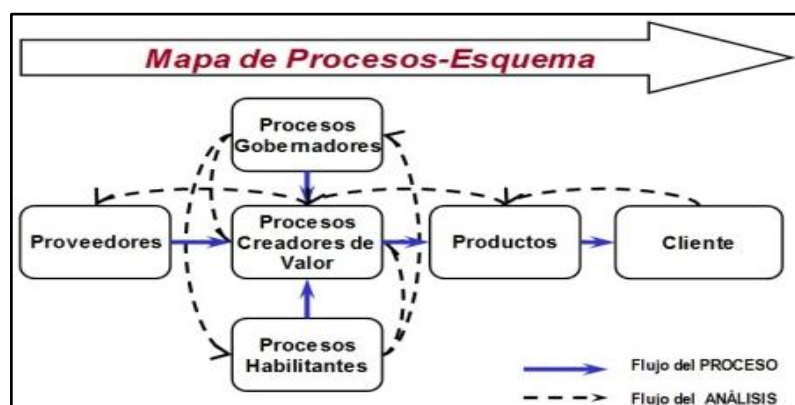
Repetición: una característica de los procesos es que son repetitivos por lo que pueden ser estandarizados.

2.2.4.2 Diseño de Procesos

Pasos para el diseño de procesos:

- a) Clarificación de los clientes y sus necesidades
- b) Identificación de los clientes y sus necesidades
- c) Definición de productos o servicios por ser entregados. Portafolio
- d) Desarrollo del mapa de procesos

Gráfica N° 5: Mapa de Procesos– Esquema



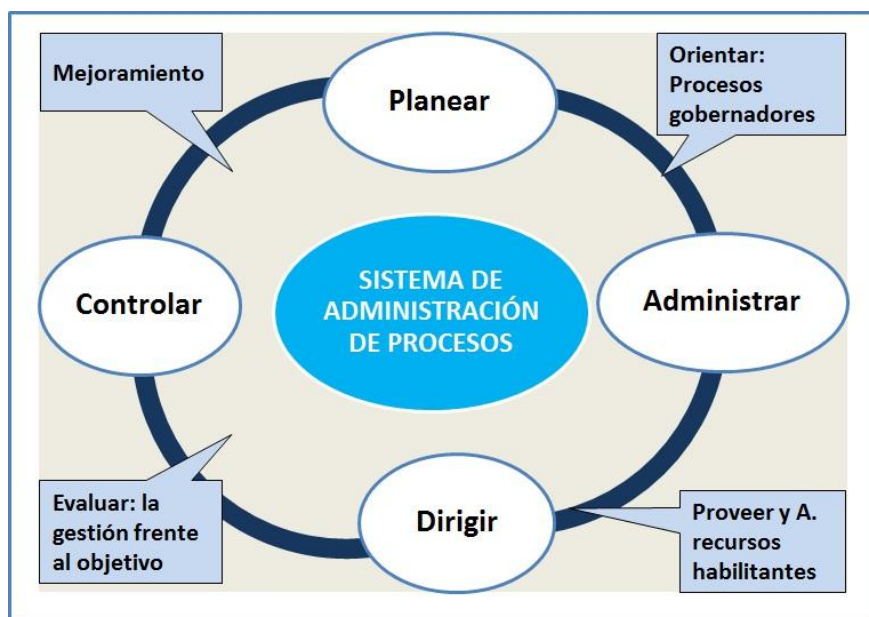
Fuente: Presentación Académica "Gestión por procesos"

Elaboración: Karla López

- e) **Descripción:** Una vez establecido el Mapa de procesos es necesario describirlo y para ello se definen: Objetivo, responsable del proceso, insumos y requisitos, producto & servicio, proveedores, inicio y fin.
- f) **Diagramación de procesos:** es la representación gráfica de un proceso y para ello se utiliza como herramienta el FLUJOGRAMA el mismo que es sencillo y de fácil comprensión.¹⁹

2.2.4.3 Evaluación y Medición de Procesos

Gráfica Nº 6: Ciclo de mejora continua



Fuente: Presentación Académica “Gestión por procesos”2006
Elaboración: Karla López

En vista de que la gestión por procesos en un modelo para el Desarrollo organizacional en él, un elemento de fundamental importancia es la realización de seguimiento de todas y cada una de las actividades, en evaluar su desempeño y medir el grado de contribución por alcanzar los objetivos de la organización, así como establecer acciones de mejoramiento.

Los procesos deben ser evaluado y medidos puesto que: “medir es controlar; solo lo que controlo puedo mejorar”

2.2.4.4 Mejoramiento de Procesos

Cuando la organización no cumple con los objetivos o si el ambiente, la tecnología lo exigen, debe mejorar sus procesos. Es indispensable entonces revisar la “cadena de valor” proveedores-organización (procesos)-cliente.

La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para

¹⁹(Gilli, 2007)

responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. Este se convierte en un reto para toda la empresa de estructura tradicional.²⁰

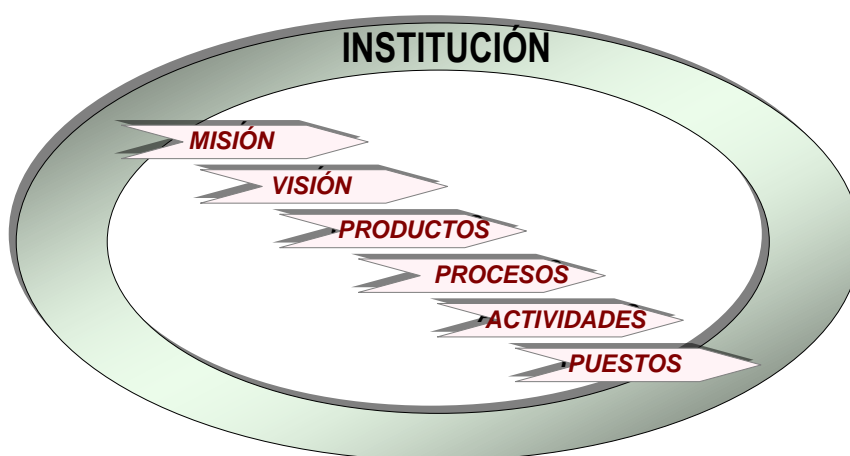
2.2.4.5 Estructura de Puestos

Llevar adelante la estratégica institucional a fin de alcanzar los objetivos para los cuales fue creada una organización, cuenta con un elemento decisivo y quizá el más importante el recurso humano. La consecución de los objetivos exige de competencias y talentos particulares que se encuentran en los servidores que conforman una institución.

El requerimiento particular de las competencia (conocimientos, habilidades, aptitudes valores y aptitudes) se establecen al interior de cada procesos. Esto da lugar a la Estructura ocupacional de los procesos y de la organización, formada por las actividades de un proceso agrupadas en puestos, da lugar a la Estructura de puestos que exige métodos y técnicas y herramientas para describirlos, clasificarlos y valorarlos de acuerdo con su valor relativo dado por el grado de contribución al proceso y la estrategia institucional.

Es importante resaltar la dependencia de factores institucionales que la interrelacionarse forman la primigenia cadena de valor de la institución y responden a la naturaleza del bien o servicio público.

Gráfica N° 7: Cadena de Valor Institucional



Fuente: Presentación Académica “Diseño Organizacional y estructura de puestos” IAEN, 2011
Elaboración Mario Hervas Silva

Esta cadena se establece en la técnica de la ex SENRES al señalar que “La definición y ordenamiento de los puestos se establecerá sobre la base de la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales, vinculada a la misión, objetivos y portafolio de productos y servicios”²¹

La estratégica orienta a la institución a buscar y desarrollar competencias esenciales para alcanzar sus objetivos. Estas son particulares para cada organización convirtiéndose en la ventaja competitiva.

²⁰(Silva Saltos & Oviedo, 2011)

²¹(N° SENRES-RH-2005-000042, 2005, pág. Art. 4b)

Los puestos deben ser clasificados, valorados, remunerados, lo que constituye el inicio del proceso de administración del talento humano. Las actividades pueden diferenciarse por los niveles de incidencia de sus decisiones y las competencias que se requiere para ejecutarlas.

2.2.5 De la Clasificación de Puestos

La norma técnica emitida por el SENRES define el subsistema de clasificación de puestos como “el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para analizar, describir, valorar, clasificar y definir la estructura de puestos,” cuyos factores “²²...estarán determinados por las características operativas de gestión que ejecutan los puestos de trabajo en cada unidad o proceso organizacional, en función del portafolio de productos y servicios específicos y su grado de incidencia en la misión institucional”²³

La norma también determina las siguientes fases para clasificar los puestos:

- ✓ **Plan de clasificación de puestos:** Comprende las políticas institucionales, la metodología, el equipo de trabajo y el programa de actividades para la ejecución de la clasificación de los puestos.
- ✓ **Análisis de puestos:** “identifica, recolecta, analiza y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en las instituciones del Estado, a través de la determinación del rol del puesto, atribuciones, responsabilidades actividades e interrelación en función de la misión y objetivos institucionales.
- ✓ **Descripción de puestos:** determinará en forma técnica, su naturaleza, atribuciones y responsabilidades, su ubicación y el impacto o grado de contribución a la solución de problemas y al logro de objetivos de la organización”.²⁴
- ✓ **Valoración de puestos:** “se asigna una puntuación establecida en las correspondientes tablas de valoración desprendidas del método técnico determinado y expedido por el Ministerio de Relaciones Laborales, se cuantificarán los factores de competencias, complejidad del puesto y responsabilidad del puesto, con la finalidad de determinar su clasificación y ubicación dentro de la estructura organizacional y posicional de cada institución y en las escalas de remuneraciones mensuales unificadas”²⁵. El método de valoración de puntos o de factores de puntos. “La técnica es analítica: las partes componentes de los cargos se comparan mediante factores de evaluación. También es una técnica cuantitativa se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo, se obtiene un valor total de la suma de valores numéricos (conteo de puestos)”.²⁶La cuál es adoptada por el MRL.
- ✓ **Clasificación de puestos:** Es el proceso mediante el cual se ubican los puestos dentro de los grupos ocupacionales de acuerdo a su valoración.
- ✓ **Estructura de puestos:** Define los puestos específicos con que cuenta la organización para el desempeño de su misión y determina la jerarquía de cada uno

²²(Nº SENRES-RH-2005-000042, 2005) Art. 3

²³ Ibíd., Art. 4e

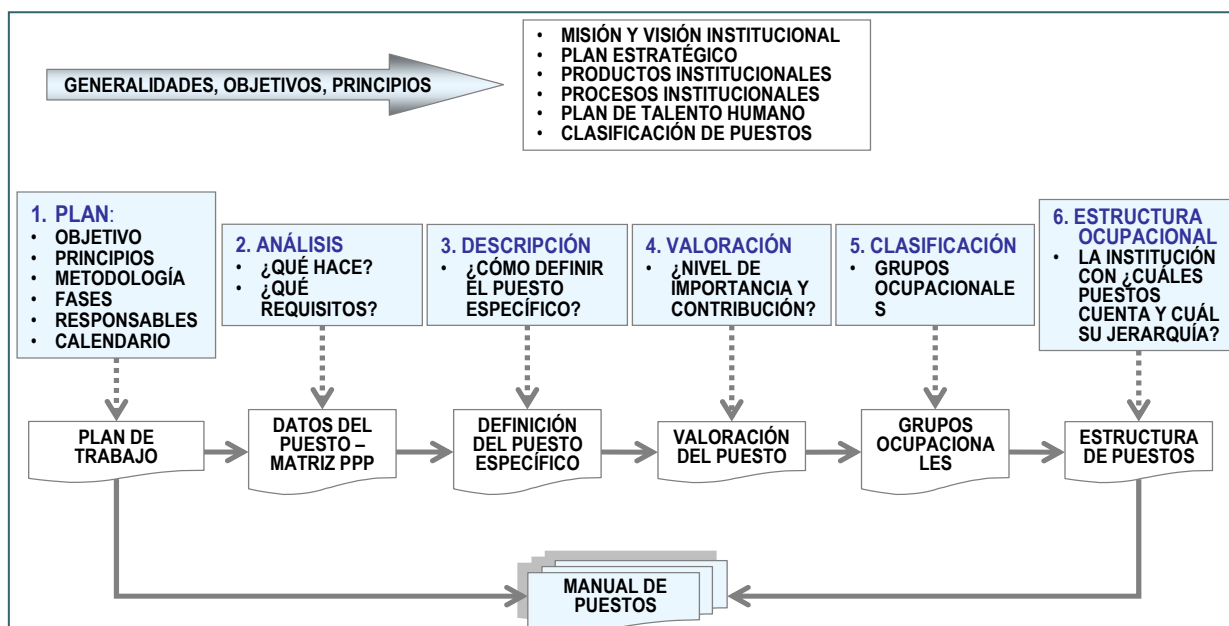
²⁴(REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO, 2011), Art. 164

²⁵ Ibíd., Art. 165

²⁶(Chiavenato, 2001)

de ellos dentro de la estructura ocupacional, a más de que, orienta al servidor; sobre el desarrollo de su carrera en la institución.

Gráfica Nº 8: Fases de clasificación de puestos



Fuente: Presentación Académica “Diseño Organizacional y estructura de puestos” IAEN, 2011

Elaboración Mario Hervas Silva

2.2.5.1 El Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos

2.2.5.1.1 Contenido del Manual

El desenlace de todo el subsistema de Clasificación de puestos es el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos cuyo contenido será en siguiente: “la metodología, la estructura de puestos de la institución, definición y puestos de cada grupo ocupacional, la descripción y valoración genérica y específica de los puestos”²⁷. El manual de Puestos de las instituciones del Sector Público, requerirán de al menos dos fases de aprobación: de la autoridad nominadora de la institución; y la del MLR, esta última con el propósito de guardar coherencia técnica y unidad metodológica entre todas las instituciones del sector.

2.2.5.1.2 Importancia del Manual

Constituye un instrumento administrativo básico para la gestión integral del recurso humano debido a que da el sustento técnico para la ejecución y toma de decisiones de los procesos de selección de personal; administración salarial, desarrollo de carrera; capacitación y evaluación del desempeño al contener información sobre la identificación del puesto, descripción de las responsabilidades, valoración de sus componentes y clarificación y jerarquización de los puestos en razón de los productos institucionales. Además apuntala la estructura establecida en el diseño organizacional al definir y precisar con claridad las responsabilidades de los puestos directivos en función de los procesos a su cargo y de las interrelaciones que existen entre la contribución del logro de la misión institucional.

²⁷(Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, 2011).Art. 173

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

En la presente investigación se planteó conocer la situación actual del Gobierno Autónomo Municipal de Gonzanamá y los criterios en cuanto a las posibles alternativas que permitan mejorar la productividad y la satisfacción de los clientes.

3.1 Tipo de Investigación

Se utilizó un tipo de investigación mixta, es decir fue: exploratoria, descriptiva y explicativa, lo que permitió obtener información cuantitativa pero en un porcentaje mayor cualitativa, con los que se plantea el manual de funciones y el de procesos.

Exploratoria: porque permite para el problema investigativo extraer datos e información que permiten una visión más clara y precisa.

Descriptiva: “miden, evalúan y recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno estudiado”²⁸ permitiendo describir el qué y cómo ocurren los hechos y la solución que supone sea la adecuada.

Explicativa: es “establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian”²⁹ porque se enfoca en relevar las causas del problema de investigación.

3.2 Diseño de la investigación

La presente investigación no es experimental, “significa solamente observar contextos y como surgen en su entorno para poderlos analizar”³⁰ por cuanto no se plantea demostrar una hipótesis, sino que se plantea una solución a un problema existente en los servicios brindados a los clientes del GAMG.

La investigación no experimental puede ser de corte transversal y longitudinal, este caso fue transversal que es “tomar una fotografía de algo que sucede”³¹ es decir solo se recolectó datos una sola vez en un tiempo específico.

3.3 Muestra

El GAMG está compuesto por autoridades, empleados y trabajadores. Sin embargo el diagnóstico se realizó a autoridades y empleados debido a que el tercer segmento cumple con actividades netamente operativas.

Se consideró un segmento que tiene relación con esta investigación, cuya población y muestra se indica a continuación.

- Empleados del GAMG

²⁸(Hernández, Fernández, & Baptista, 2003, pág. 117)

²⁹ Ibíd., pág. 125.

³⁰ Ibíd., pág. 155.

³¹ Ibíd., pág. 270.

En este grupo se consideraron a 46 empleados entre ellos los que están en modalidad de contrato y los que cuentan con nombramiento, incluyendo a los directivos y coordinadores de unidades. En algunos puestos de trabajo existía más de uno con las mismas funciones por lo que se escogió de cada grupo uno al azar.

3.4 Procedimiento seguido en la recopilación de la información

Para recolectar los datos necesarios para el diagnóstico de la situación del GAMG se necesitó seleccionar un instrumento, “es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre la variable que tiene en mente”³². Este instrumento debe ser confiable y valido para obtener resultados óptimos.

El instrumento que se escogió es de un formulario y cuestionario para la elaboración del manual de funciones y otro formulario para recolectar los datos de cada proceso del GAMG.

Estos fueron aplicados a cada uno de los empleados en el caso del manual de funciones se basó en un modelo de entrevista propuesto por Martha Alles que sostiene que “el análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de puesto de trabajo en una organización”³³ y para el de procesos por cada dependencia que funciona en el GAMG, el formulario utilizado para el levantamiento de procedimientos elaborado por el MRL .

El cuestionario y los formularios fueron aplicados en forma de entrevista con el fin de conocer cómo funciona la institución, que dificultades se tiene, la forma en como está organizada.

Para obtener la información de los empleados del GAMG, se visitó la institución y se llevaron a cabo reuniones con cada uno de ellos en el lugar de trabajo, solicitándoles que respondan a las preguntas y proporcionen información adicional que se requiera para plantear la propuesta.

3.5 Métodos

Para la presente investigación se utilizaron métodos empíricos y teóricos, considerando que los dos son válidos en la ejecución del trabajo investigativo que se lleva a cabo. Los métodos empíricos constituyen un conjunto de acciones prácticas que se realizan con el objeto de determinar rasgos y regularidades sobre le tema que se está investigando³⁴, por lo que se utilizó dentro del proceso de recolección. Además 1) la observación y el registro mediante dispositivos mecánicos; como el reloj analógico (que registra las asistencias y tiempos que los empleados permanecen en la institución), 2) conferencias con analistas del puesto de trabajo o

³²(Hernández, Fernández, & Baptista, 2003, pág. 346)

³³(Alles, 2010, pág. 111)

³⁴(Radrigan R, 2005)

con expertos;³⁵ en el caso de esta investigación se la realizó con personal experto del PROMUNI y el IAEN.

Una vez recopilada la información se realiza un análisis de porcentajes, utilizando la estadística descriptiva en el caso del formulario aplicado para la elaboración de manual de funciones.

Para profundizar el diagnóstico de la situación actual, se aplican métodos teóricos que posibilitan, en base a la información empírica, describir, explicar y determinar las causas del problema que se aborda, dentro de estos se considera el método Analítica- Sintético, ya que basándose en el análisis de resultados, se trata de explicar los aspectos negativos del actual funcionamiento de las áreas que funcionan en el GAMG.

Paralelamente se realizó la investigación bibliográfica, con el fin de analizar los diferentes enfoques de la teoría relacionada con el problema que puedan contribuir en la elaboración de las propuestas.

3.6 Instrumentos

Los instrumentos que se aplicaron, se presentan en el Anexo 1 y 2 para la elaboración del manual de funciones y el Anexo 3 para el manual de procesos.

“Además hay que tener en cuenta tres aspectos a la hora de elegir el instrumento adecuado: la validez, la fiabilidad y el coste”³⁶, Para la comprobación de la primera característica, los directivos y coordinadores evaluaron los instrumentos de investigación, pronunciándose sobre la claridad, coherencia y pertinencia de las preguntas planteadas arrojando como resultados que todas mantienen estas características.

3.7 Procesamiento y análisis de la información

La información recolectada fue en su mayoría cualitativa, por que se refiere “al quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños. En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales; el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio”³⁷

El enfoque cualitativo no busca encontrar la relación causa – efecto entre dos variables, ni mucho menos manipularlas, busca conocer cómo se da la dinámica o como ocurre el proceso en que se da el asunto o problema. “Su función puede ser la de describir o la de generar una teoría a partir de los datos obtenidos”³⁸.

³⁵(Dolan S. , Valle Cabrera , Jackson, & Schuler, 2007, pág. 63)

³⁶Ibíd.

³⁷(De La Cuesta, 2002)

³⁸Ibíd.

En este sentido la información recolectada sirvió para elaborar el diagnóstico y construir la propuesta tomando en cuenta los siguientes aspectos: introducción de la propuesta, objetivos, sus componentes, y por último las estrategias de la propuesta.

Un punto clave para la elaboración de la propuesta final fue trabajar conjuntamente con los directivos/coordinadores del GAMG, manteniendo reuniones periódicas, y al mismo tiempo solicitando asesoría externa a los expertos de PROMUNI, IAEN y AME, especialmente enfocándose en la realidad de la institución, y al mismo tiempo trabajando la parte legal y financiera para que pueda la propuesta tener un valor práctico.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1 MANUAL DE FUNCIONES PARA GAMG

4.1.1 Introducción

El Manual de funciones tiene como objetivo el diseño del modelo de competencias para el GAMG, teniendo como base las teorías existentes sobre competencias laborales. Estas teorías enfatizan en la necesidad de tener Talento Humano que se desempeñe de manera exitosa y por lo tanto contribuya sustancialmente al alcance de los objetivos organizacionales. Se teoriza entonces, sobre conceptos, tipos y componentes de las competencias laborales, los perfiles por competencias y la forma de desarrollarlos; contribuyendo así a una valoración y clasificación de puestos existentes y necesarios en la organización.

El modelo de gestión por competencias (perfiles, manual y diccionario) es el punto de partida para el desarrollo de los demás procesos del área de Gestión Humana como lo son: reclutamiento, selección de personal, inducción, reinducción, entrenamiento, evaluación del desempeño, capacitación y formación.

Esta investigación es un aporte a los procesos de calidad de la organización, establece que el personal de las organizaciones, que realice labores que afecten la calidad del producto o servicio, debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

El compromiso gerencial es también un requisito fundamental para la consolidación de este modelo, para lo cual se debe comprender que este va a contribuir al mejoramiento continuo y la competitividad de la organización.

4.1.2 Antecedentes de la Propuesta

Las instituciones públicas que están al servicio de los ciudadanos, en la actualidad están buscando con mayor empeño articular procesos de forma sistémica y encargar su realización a los mejores exponentes permitiendo aprovechar tanto la tecnología así como el Talento Humano de la mejor manera. En este esquema la función moderna gobiernos descentralizados en especial la de los municipales, es lograr la realización plena de los talentos humanos a través de la búsqueda incesante de oportunidades de desarrollo personal y profesional que comprometan su participación activa y creativa en beneficio del GAMG.

Antes de entrar en materia, resulta conveniente realizar una serie de reflexiones relacionadas con el Manual de Funciones del Gobierno Autónomo Municipal de Gonzanamá como:

Que el Manual de Funciones, constituye un documento de carácter normativo de aplicación general, que define, describe y caracteriza cada uno de los cargos de los funcionarios de GAMG.

Por su aplicación e incidencia funcional, este instrumento se vincula estrechamente con los subsistemas de:

- Reclutamiento y Selección de Personal.
- Valoración de Cargos.
- Remuneraciones.
- Evaluación del desempeño laboral.
- Capacitación y Desarrollo del recurso humano, entre otros.

4.1.2 Objetivo de la Propuesta

Proporcionar a la Gobierno Autónomo Municipal del Gonzanamá un instrumento claro y sencillo que les permita una óptima definición de los puestos de trabajo, incluyendo todas aquellas funciones propias del mismo y de las facultades necesarias para llevarlas a cabo con éxito. Permitir la ejecución de un trabajo más competitivo, para alcanzar las metas de las direcciones y unidades, y por ende del GAMG

4.1.3. Propuesta del Organigrama Estructural para el GAMG

En función de las necesidades de personal identificadas en la diaria ejecución de actividades del GAMG para el funcionamiento óptimo de los procesos, se propone el siguiente organigrama estructural; el cual constará de cinco niveles de gestión, los mismos que a su vez se dividen direcciones y unidades:

Cuadro Nº 1: Niveles Gestión

| (1) | |
|-----------------------|---|
| NIVEL | GOBERNANTE Y LEGISLATIVO |
| FUNCIONES: | Determina las políticas en las que se sustentarán los demás procesos institucionales para el logro de objetivos. Su competencia se traduce en los actos normativos, resolutivos y fiscalizadores. Así mismo le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que los demás procesos bajo su cargo, se cumplan. Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las diferentes acciones. |
| SE INTEGRA CON | Comisiones, Concejo Cantonal, Alcaldía |
| (2) | |
| NIVEL | ASESOR |
| FUNCIONES: | Corresponde al de ayuda o consejo a los demás procesos. Su relación es indirecta con respecto al de generador de valor. Sus acciones se perfeccionan a través del Nivel Gobernante o Legislativo, según a quien corresponda la supervisión del trabajo, quien podrá asumir, aprobar, modificar los proyectos, estudios o informes presentados por el Nivel Asesor. |
| SE INTEGRA CON | Secretaría Técnica de Planificación y Desarrollo; Asesoría Jurídica; Auditoría Interna, Comunicación y RRPP |

| (3) | |
|-----------------------|---|
| NIVEL | HABILITANTE O DE APOYO |
| FUNCIONES: | Es el que presta asistencia técnica y administrativa de tipo complementario para la operatividad de los demás procesos. |
| SE INTEGRA CON | Dirección de Gestión Administrativa-Financiera; Secretaría General. |

| (4) | |
|-----------------------|--|
| NIVEL | GENERADOR DE VALOR |
| FUNCIONES: | Es el encargado de la ejecución directa de los proyectos o productos finales que se entregan al cliente. Encargado de cumplir con los objetivos y finalidades del GAMG. Ejecuta los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del Nivel Gobernante. Los productos y servicios que entrega al cliente, lo perfecciona con el uso eficiente de recursos. |
| SE INTEGRA CON | Unidad de Planificación y Gestión del Territorio; Dirección de Infraestructura, Física, Equipamiento y Mantenimiento; Unidad de Gestión Ambiental Riesgos y Servicios Públicos; Unidad de Equidad e Inclusión Socio-Económica Productiva. |

| (5) | |
|-----------------------|---|
| NIVEL | DESCONCENTRADO |
| FUNCIONES: | Son organizaciones adjuntas al GAMG. Cuya actividad se pueden centrar en la ayuda, protección y cuidado de grupos vulnerables. Así como también es facultad de los municipios conformar y administrar organizaciones o empresas públicas con el fin de mejorar los servicios. |
| SE INTEGRA CON | Patronato de Amparo Social, Registro de la Propiedad, Sistema de Protección Integral. |

Fuente:(Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2010)

Elaboración: Karla López

El objeto de efectuar una reforma al Orgánico Funcional es pretender fortalecer la estructura actual del gobierno autónomo descentralizado municipal para incrementar la eficiencia y la eficacia institucional.

En el proceso de reformar el Orgánico Funcional se debe considerar las dos fases esenciales: la primera fase establece la elaboración del proyecto de reforma -la presente investigación-, el cual se deberá poner en conocimiento del Concejo Municipal, para posteriormente realizar la modificación si es necesario, aprobación y difusión del mismo.

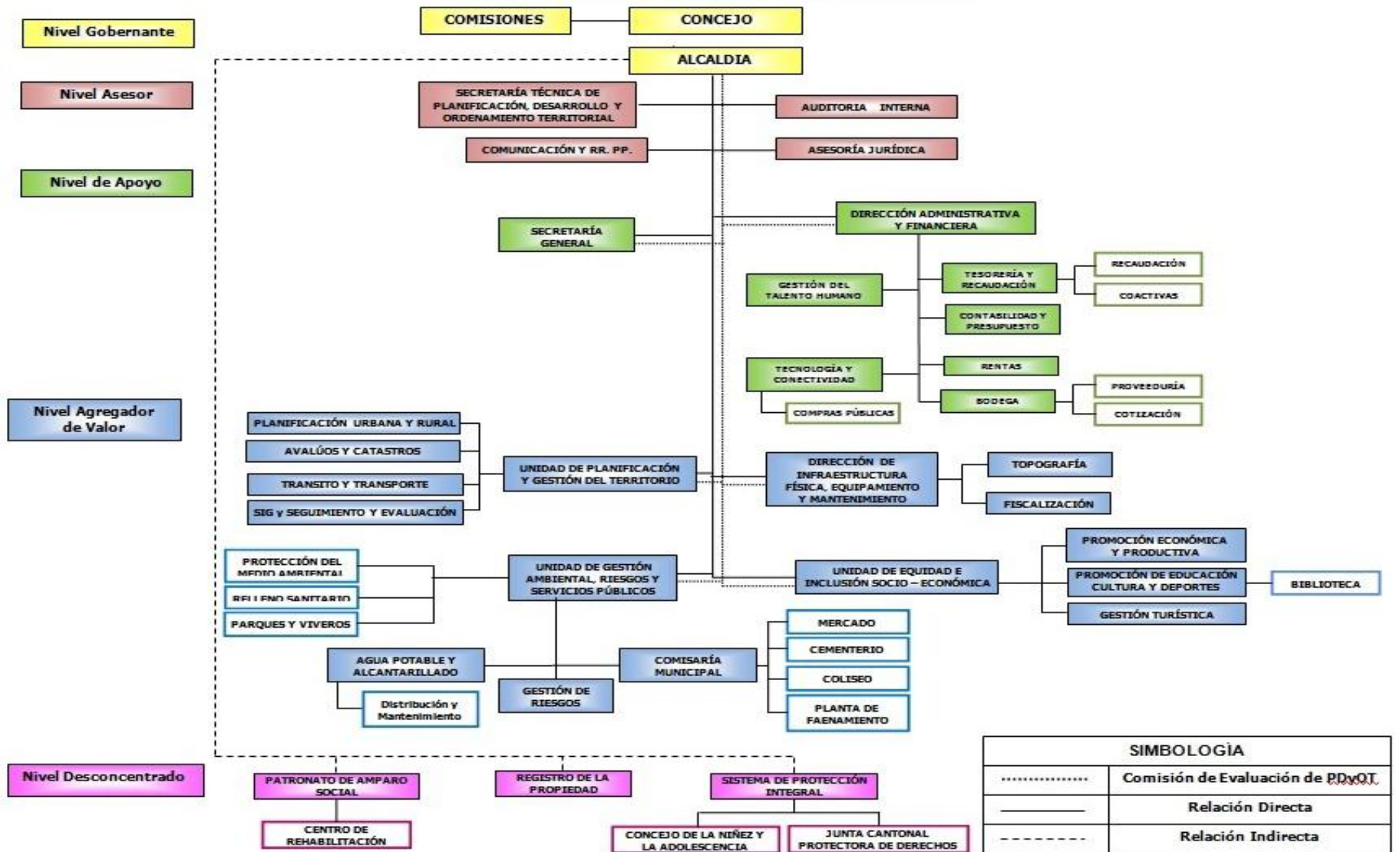
La propuesta consta de las siguientes reformas:

- 1 Creaciones de unidades administrativas:** Se evidenció la necesidad de crear la *Secretaría Técnica de Planificación Desarrollo y Ordenamiento Territorial* a Nivel de Asesor porque además que es fundamental para el GAMG así lo exige la ley; La *Unidad de Planificación y Gestión de Territorio* constituye el motor

para el correcto funcionamiento de la institución y las condiciones que representa el cantón como el número de habitantes justifica su creación; así como también la *Unidad de Equidad e Inclusión Socio-Económica* con sus respectivas oficinas, encargada fundamentalmente de planificar y ejecutar acciones para el desarrollo social, turístico y inclusión social de grupos vulnerables.

- 2. Desconcentración de unidades administrativas:** La *Unidad De Planificación y Gestión de Territorio, la Unidad de Gestión Ambiental, Riesgos y Servicio Públicos* se separa de la Dirección de Infraestructura Física, Equipamiento y Mantenimiento con el único propósito de mejorar la eficiencia en los objetivos planteados por el GAMG.
- 3. Modificación de nombres a las unidades administrativas:** entre ellas consta la *Dirección de Infraestructura Física, Equipamiento y Mantenimiento* denominado antes como la Dirección de Obras Públicas; Oficina de *Gestión de Riesgos* antes denominado Coordinación de Gestión de Riesgos
- 4 Modificaciones a las atribuciones y responsabilidades de las unidades:** Existen un gran número de modificaciones todas ellas constando en cada uno de los manuales de funciones entre los principales tenemos: la *Dirección Administrativa y Financiera* que en la actualidad sus funciones se dividen entre el Director Financiero, Secretaría General y Alcaldía; así como también la *Unidad de Gestión Ambiental, Riesgos y Servicio Públicos* administrada por un coordinador antes funcionando en diferentes direcciones y oficinas.
- 5 Modificaciones a las denominaciones de puestos institucionales:** al desconcentrar, redistribuir funciones y responsabilidades a las unidades existentes o propuestas modifican sus nombres y con ello la de sus asistentes administrativos.
- 6 Creaciones de puestos:** la oficina de *Gestión del Talento Humano* al convertirse el capital humano para toda organización en el requisito indispensable para cumplir con los objetivos de la institución; *Secretaría de Coactivas* supervisada por el Tesorero; así como también *Jefatura de Tránsito y Transporte* en virtud de las nuevas competencias asignadas a los gobiernos autónomos descentralizados por el gobierno central; *Promotor de turismo* justificada por la gran riqueza natural y cultural con la que cuenta el cantón, vista como oportunidad para el desarrollo económico de su población.
- 8. Traspasos de puestos:** Existen muchos puestos que se traspasan a las nuevas unidades, todo ellos constan en la cuadro de propuesta de asignaciones para el GAMG.

Gráfica N° 9: Propuesta de Organigrama Estructural del GAMG



Fuente: GAMG
Elaboración: Karla López

4.1.4 Estructura del Perfil y Descripción de Puesto

Los manuales de funciones permiten identificar a cada funcionario que parte le corresponde, cual es su impacto y aporte a los resultados colectivos esperados, además de realizar procesos de autoevaluación sobre los logros obtenidos en cada periodo de tiempo. Para este fin se utilizó un formato manejado por el MRL (Ministerio de Relaciones Laborales).

El formato del perfil y descripción de puesto se divide en los siguientes aspectos:

1) Datos de Identificación:

- a) **Institución:** A la que pertenece en este caso a GAMG (Gobierno Autónomo Municipal de Gonzanamá)
- b) **Puesto:** Su denominación
- c) **Nivel:** Cada nivel estructural y grupo ocupacional estará conformado por un conjunto de puestos específicos con similar valoración, independientemente de los procesos institucionales en los que actúan. Los niveles estructurales y grupos ocupacionales se organizan de la siguiente manera:

Gráfica Nº 10: Estructura Ocupacional



Fuente: Presentación Académica "Diseño Organizacional y estructura de puestos", 2011
Elaboración Mario Hervas Silva

- d) **Grupo Ocupacional:** Sera dado de acuerdo al grado al que pertenece, de la siguiente manera:

Cuadro N° 2: Grupos Ocupacionales

| GRUPO OCUPACIONAL | GRADO | RMU USD |
|---------------------------------|--------------|----------------|
| Servidor Público de Servicios 1 | 1 | 445 |
| Servidor Público de Servicios 2 | 2 | 469 |
| Servidor Público de Apoyo 1 | 3 | 495 |
| Servidor Público de Apoyo 2 | 4 | 527 |
| Servidor Público de Apoyo 3 | 5 | 570 |
| Servidor Público de Apoyo 4 | 6 | 620 |
| Servidor Público 1 | 7 | 690 |
| Servidor Público 2 | 8 | 762 |
| Servidor Público 3 | 9 | 835 |
| Servidor Público 4 | 10 | 919 |
| Servidor Público 5 | 11 | 1026 |
| Servidor Público 6 | 12 | 1197 |
| Servidor Público 7 | 13 | 1418 |
| Servidor Público 8 | 14 | 1600 |
| Servidor Público 9 | 15 | 1850 |
| Servidor Público 10 | 16 | 2100 |
| Servidor Público 11 | 17 | 2250 |
| Servidor Público 12 | 18 | 2400 |
| Servidor Público 13 | 19 | 2700 |
| Servidor Público 14 | 20 | 3220 |

Fuente: Presentación Académica “Diseño Organizacional y estructura de puestos”, 2011

Elaboración Mario Hervas Silva

- e) **Rol de Puesto:** Los roles, atribuciones y responsabilidades se reflejarán en los puestos de trabajo que integran cada unidad o proceso organizacional, considerando los siguientes niveles:

Cuadro N°3: Roles de Puestos

| <u>NIVEL</u> | <u>ROLES</u> |
|---------------------|--|
| NO PROFESIONAL | Servicio |
| | Administrativo |
| | Técnico |
| PROFESIONAL | Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico |
| | Ejecución de procesos |
| | Ejecución y supervisión de procesos |
| | Ejecución y coordinación de procesos |
| DIRECTIVO | Dirección de Unidad Organizacional |

Fuente: Presentación Académica “Diseño Organizacional y estructura de puestos”, 2011

Elaboración Mario Hervas Silva

- f) **Unidad:** Hace referencia a la unidad, dirección o oficina a la que pertenece el puesto dentro de la institución.

g) Código: La estructura de puestos institucional mantendrá una codificación integrada así:

El primer carácter hace referencia al nivel que pertenece el manual:

Es decir:

G: Gobernante

A: Apoyo

V: Agregador de Valor

S: Asesor

D: Desconcentrado

Los dos siguientes caracteres hacen referencia a la dirección o coordinación a la pertenece el manual:

De la siguiente forma:

CC Concejo Cantonal

SP Secretaría Técnica de Planificación, Desarrollo y Ordenamiento Territorial

SG Secretaría General

AJ Asesoría Jurídica

CS Comunicación Social

AF Dirección Administrativa y Financiera

PG Unidad de Planificación y Gestión Del Territorio

IF Dirección de Infraestructura Física, Equipamiento y Mantenimiento

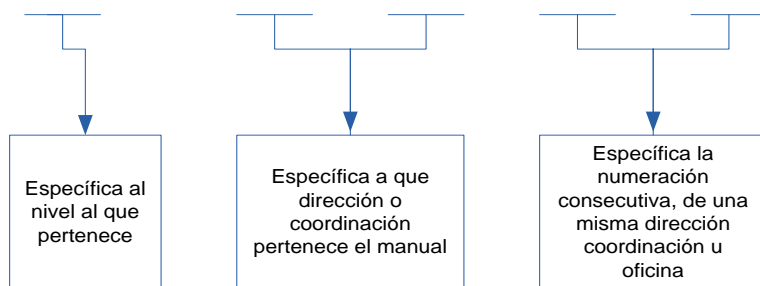
AS Unidad de Gestión Ambiental, Riesgos y Servicios Públicos

EI Unidad de Equidad e Inclusión Socio – Económica

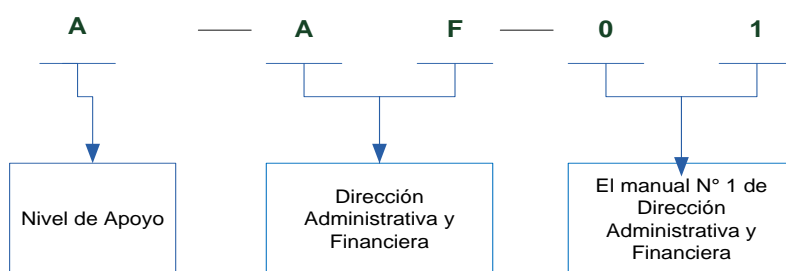
PA Patronato de Amparo Social

PI Sistema de Protección Integral

Los dos últimos caracteres son números consecutivos en caso de existir dos o más manuales de la misma dirección, coordinación u oficina.



EJEMPLO:



- a) **Puntos:** Serán obtenidos de acuerdo al puntaje obtenido en la valoración de puestos y esta se realizará considerando factores de: competencia, complejidad del puesto y responsabilidad, los que han sido jerarquizados y ponderados de la siguiente manera:

Cuadro N° 4: Ponderaciones de para la Valoración de Puestos

| <u>FACTORES</u> | <u>SUBFACTORES</u> | <u>PONDERACION</u> | <u>SUBTOTAL</u> |
|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------|------------------------|
| <i>COMPETENCIAS</i> | INSTRUCCION FORMAL | 200 | 500 |
| | EXPERIENCIA | 100 | |
| | HABILIDADES DE GESTION | 100 | |
| | HABILIDADES DE COMUNICACION | 100 | |
| <i>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</i> | CONDICIONES DE TRABAJO | 100 | 200 |
| | TOMA DE DECISIONES | 100 | |
| <i>RESPONSABILIDAD</i> | ROL DEL PUESTO | 200 | 300 |
| | CONTROL DE RESULTADOS | 100 | |
| TOTAL PUNTOS | | 1000 | 1000 |

Fuente: Presentación Académica "Diseño Organizacional y estructura de puestos", 2011

Elaboración Mario Hervas Silva

- b) **Grado:** Por el resultado alcanzado en la valoración de los puestos institucionales se definirá el grupo ocupacional que le corresponde y por consecuencia su grado, de acuerdo a la siguiente escala:

Cuadro N° 5: Escala de intervalos de valoración

| Grado | Grupo ocupacional | Intervalos | |
|--------------|----------------------------|-------------------|--------------|
| | | De | Hasta |
| 1 | Auxiliar de Servicios | 153 | 213 |
| 2 | Asistente Administrativo A | 214 | 273 |
| 3 | Asistente Administrativo B | 274 | 334 |
| 4 | Asistente Administrativo C | 335 | 394 |
| 5 | Técnico A | 395 | 455 |
| 6 | Técnico B | 456 | 516 |
| 7 | Profesional | 517 | 576 |
| 8 | Profesional 1 | 577 | 637 |
| 9 | Profesional 2 | 638 | 697 |
| 10 | Profesional 3 | 698 | 758 |

| | | | |
|----|--------------------------|-----|-------|
| 11 | Profesional 4 | 759 | 819 |
| 12 | Profesional 5 | 820 | 879 |
| 13 | Profesional 6 | 880 | 940 |
| 14 | Director Técnico de Área | 941 | 1.000 |

Fuente: Presentación Académica "Diseño Organizacional y estructura de puestos", 2011

Elaboración Mario Hervas Silva

- 2) **Misión del Puesto.-** se requiere detallar un resumen de lo que hace el puesto en términos de su naturaleza.
- 3) **Actividades del Puesto.-** son las actividades esenciales de (puestos, procesos, ocupaciones, etc.)

Las siguientes escalas sirven para identificarlas, donde:

F = frecuencia CO = consecuencias omisión CM = complejidad

| Escalas / definición | Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta actividad. | ¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad? |
| <ul style="list-style-type: none"> • Consecuencias por omisión: qué pasaría si la actividad no se ejecutara. | ¿Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara? |
| <ul style="list-style-type: none"> • Complejidad: se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad. | ¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y habilidades? |

Gradación de las escalas:

Cuadro Nº 6: Gradación de las escalas para las valorar actividades

| Grado | Frecuencia | Consecuencias por omisión | Complejidad |
|-------|-----------------------------------|--|--|
| 5 | Todos los días | Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos | Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades |
| 4 | Al menos una vez por semana | Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos, áreas o unidades funcionales de la organización | Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades |
| 3 | Al menos una vez cada quince días | Consecuencias considerables: repercuten | Complejidad moderada: la actividad requiere un grado |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | negativamente en los resultados o trabajos de otros | medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades |
| 2 | Una vez al mes | Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto | Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades |
| 1 | Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.) | Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados | Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades |
| Total = frecuencia + (consecuencias x complejidad) | | | |

Fuente:(Resolución N° SENRES-RH-2005-000046, 2005)

ElaboraciónKarla López

Ejemplo, continuación

| Puesto: Asistente de Recursos Humanos | F | CO | CM | Total |
|---|----------|-----------|-----------|--------------|
| Aplica las pruebas de evaluación a los candidatos. | 4 | 4 | 3 | 16 |
| Entrevista a los candidatos en la fase preliminar | 4 | 3 | 4 | 16 |
| Elabora reportes de evaluación de pruebas y entrevistas | 3 | 3 | 5 | 18 |

Identificar las actividades esenciales:

1. El número máximo de actividades esenciales será de 5 a 7.
2. Las 5 ó 7 actividades con las puntuaciones totales más altas son las esenciales.

¿Qué significa una actividad esencial?:

1. Tiene el mayor impacto para la organización porque genera resultados que agregan valor.
 2. Demanda los mayores recursos psicológicos del ocupante (conocimientos, destrezas, habilidades, etc.).
 3. La organización debe asegurarse que el ocupante de la posición desempeñe con competencia las actividades esenciales.
- 4) Interfaz del Puesto.-** son relaciones de trabajo indispensables que deben llevarse a cabo para el cumplimiento efectivo de las funciones del cargo. Considera los contactos que el puesto debe mantener con los compañeros de trabajo, supervisores, colaboradores, funcionarios de otras áreas, funcionarios de otras instituciones, clientes y proveedores. También, este factor valora el nivel jerárquico de las personas con quienes se mantiene contacto y la razón de ser de éste.

- 5) **Conocimientos Requeridos.-** describe los conocimientos esenciales o documentos de consulta o sustento necesarios para el ejercicio del puesto: base legal, manuales, resoluciones, procedimientos, políticas, directrices, normas, leyes, etc.
- 6) **Instrucción Formal Requerida.-** Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, competencia necesaria para que el servidor se desempeñe eficientemente en el puesto
- 7) **Experiencia Laboral Requerida.-** Este sub-factor aprecia el nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente del rol, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto, en función del portafolio de productos y servicios definidos en las unidades o procesos organizacionales
- 8) **Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas.-** Estas son capacidades que corresponden a cada puesto y se las selecciona de un catálogo de competencias técnicas mostradas en el ANEXO 4.
- 9) **Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales).-** Estas son capacidades que corresponden a habilidades que cada puesto debe poseer y se las selecciona de un catálogo de competencias conductuales mostradas en el ANEXO 5.
- 10) **Requerimientos de Selección y Capacitación.-** Se señala los cursos, seminarios, talleres u otros eventos académicos que proporcionan los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto.
- 11) **Valoración del Puesto.-** Por el resultado alcanzado en la valoración de los puestos institucionales se definirá el grupo ocupacional que le corresponde; para tal valoración se ha utilizado la Norma Técnica Del Subsistema De Clasificación De Puestos Del Servicio Civil que consta en el ANEXO 6.

Cuadro N° 7: Estructura del Perfil y Descripción de Puesto

| | | |
|--------------------|--------------------------|---------------------|
| Escudo del Ecuador | Nombre de la Institución | Escudo de Gonzanamá |
|--------------------|--------------------------|---------------------|

1. Datos de Identificación:

| | |
|---------------------------|----------------|
| Institución: | Unidad: |
| Puesto: | Código: |
| Nivel: | Puntos: |
| Grupo Ocupacional: | Grado: |
| Rol del Puesto: | |

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| Número de ocupantes: | Número de supervisados: |
| Supervisor Directo: | Localidad del puesto: |

2. Misión del Puesto:**3. Actividades del Puesto:**

| Actividades del Puesto | F | CO | CM | Total |
|------------------------|---|----|----|-------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Donde:

F = frecuencia de la actividad

CO = consecuencias por omisión de la actividad

CM = complejidad de la actividad

4. Interfaz del Puesto

| Actividades Esenciales | Interfaz |
|------------------------|---|
| | Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad. |
| | |
| | |
| | |

5. Conocimientos Requeridos:

| Actividades esenciales | Conocimientos |
|------------------------|---------------|
| | |
| | |
| | |
| | |

6. Instrucción Formal Requerida:

| Nivel de Instrucción Formal | Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.). |
|-----------------------------|--|
| | |

7. Experiencia Laboral Requerida:

| Dimensiones de Experiencia | Detalle |
|---------------------------------|---------|
| Tiempo de experiencia | |
| Especificidad de la experiencia | |

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

| Destrezas | Definición | Relevancia | | |
|-----------|------------|------------|-------|------|
| | | Alta | Media | Baja |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Sujetarse al Catálogo de Competencias Técnicas:

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

| Destrezas | Definición | Relevancia | | |
|-----------|------------|------------|-------|------|
| | | Alta | Media | Baja |
| | | | | |
| | | | | |

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

| Conocimientos / Destrezas | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|--|----------------------------|-------------------------------|
| Liste los Conocimientos | | |
| | | |
| | | |
| Liste la Instrucción Formal | | |
| | | |
| | | |
| Liste el Contenido de la Experiencia | | |
| | | |
| | | |
| Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales | | |
| | | |
| | | |
| | | |

11. Valoración del Puesto

| COMPETENCIAS | | | | COMPLEJIDAD DEL PUESTO | | RESPONSABILIDAD | |
|--------------------|-------------|-------------|--------------|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|
| Instrucción formal | Experiencia | Habilidades | | Condiciones de trabajo | Toma de decisiones | Rol del puesto | Control de resultados |
| | | Gestión | Comunicación | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

| | | |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| ELABORADO <input type="checkbox"/> | REVISADO POR | APROBADO POR |
| REFORMADO <input type="checkbox"/> | | |
| FECHA: | FECHA: | FECHA: |

Fuente: MRL
Elaboración Karla López

4.1.5 Propuesta de Asignaciones para GAMG:-De acuerdo a la información analizada respecto a los perfiles que en la actualidad cuanta el GAMG se propone la siguiente reubicación de puestos:

Cuadro N° 8: Propuesta de asignaciones del GAMG

| | Nombre | Apellido | Nivel | Dependencia | Cargo Actual | Cargo Propuesto | Código |
|----|-------------------|---------------------|--------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------|
| 1 | | | Asesor | | A crearse | Secretaría Técnica de Planificación | S-SP-01 |
| 2 | César Augusto | Pinta Pinta | Asesor | Comunicador Social y R.P. | Relacionador Público | | S-CS-01 |
| 3 | Luís Fernando | Bravo Cumbicus | Asesor | Asesoría Jurídica | Procurador Síndico | | S-AJ-01 |
| 4 | Teresa Magdalena | Herrera Pacheco | Asesor | Asesoría Jurídica | Asist. Procurador Síndico | | S-AJ-02 |
| 5 | Yolanda Ofelia | Maza Chamba | Apoyo | Secretaría General | Secretaria General | | A-SG-01 |
| 6 | Jeny María | Pacheco Veintimilla | Apoyo | Secretaría General | Asistente de Secretaría G | | A-SG-02 |
| 7 | Eulogio | Sarango Chamba | Apoyo | Dirección Financiera | Director Financiero | Director Administrativo y Financiero | A-AF-01 |
| 8 | Carlos Javier | Cueva Narváez | Apoyo | Dirección Financiera | Asist. Director Financiero | Asistente Director Adm. y Financiero | A-AF-02 |
| 9 | Nely Noemí | Felicito Alberca | Apoyo | Tesorería | Tesorera | | A-AF-03 |
| 10 | Jeny Narcisa | Luna Medina | Apoyo | Tesorería | Recaudadora | | A-AF-04 |
| 11 | Trinidad | Carrión Pacheco | Apoyo | Tesorería | Asistente de Tesorera | Secretaría de Coactivas | A-AF-05 |
| 12 | | | Apoyo | Gestión del Talento Humano | A crearse | Administrador del TH | A-AF-06 |
| 13 | Mildred Alexandra | Cañar Herrera | Apoyo | Secretaría General | Asistente Jefe de Personal | Asistente Gestión del TH | A-AF-07 |
| 14 | Julia Ceneida | Moreno Naula | Apoyo | Contabilidad | Jefe de Contabilidad | | A-AF-08 |
| 15 | Nery | Ramos Correa | Apoyo | Contabilidad | Auxiliar de Contabilidad | | A-AF-09 |
| 16 | Juliana María | Álvarez Castillo | Apoyo | Contabilidad | Asistente de Contabilidad | | A-AF-10 |
| 17 | Joselito | Bravo | Apoyo | Dirección Financiera | Rentas | | A-AF-11 |
| 18 | Karla Cesibel | Jaramillo Sari | Apoyo | Dirección Financiera | Técnica en Sistemas | y Compras Públicas | A-AF-12 |
| 19 | Vicente Antonio | Jiménez | Apoyo | Bodega | Guardálmacen | | A-AF-13 |
| 20 | Jorge Mauricio | Ojeda Luna | Apoyo | Bodega | Proveedor | | A-AF-14 |

| | Nombre | Apellido | Nivel | Dependencia | Cargo Actual | Cargo Propuesto | Código |
|----|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------------------|--|---|----------------|
| 21 | Santiago Fernando | León Castillo | Agregador de Valor | Coordinación de Proyectos | Coordinador de Proyectos GAMG | Coordinador U de Planificación y Gestión del Territorio | V-PG-01 |
| 22 | Marcia Beatriz | Chamba | Agregador de Valor | Coordinación de Proyectos | Asistente de Coordinación de Proyectos y C Internacional | Asistente de Coordinador de U Planificación y Gestión Territorial | V-PG-02 |
| 23 | Galo | Piedra García | Agregador de Valor | Planificación | Jefe de Planificación | Jefe de Planificación Urbana-Rural | V-PG-03 |
| 24 | Manuel Delfín | Acaro Veintimilla | Agregador de Valor | Planificación y Gestión de Te | Jefe de Avalúos y Catastros | | V-PG-04 |
| 25 | Edgar Fabián | Ojeda Matailo | Agregador de Valor | Planificación y Gestión de Te | Asistente de J de Avalúos y C | | V-PG-05 |
| 26 | | | Agregador de Valor | | A crearse | Jefe de Tránsito y Transporte | V-PG-06 |
| 27 | Álvaro Armando | Pacheco Jiménez | Agregador de Valor | Dirección de Obras Públicas | Director de Obras Públicas | Director de Infraestructura Física | V-IF-01 |
| 28 | Víctor Emilio | Castillo Vásquez | Agregador de Valor | Dirección de Obras Públicas | Topógrafo | | V-IF-02 |
| 29 | | | Agregador de Valor | Dirección de Infraestructura F | A crearse | Fiscalizador | V-IF-03 |
| 30 | Enma Esther | Luna Herrera | Agregador de Valor | Dirección de Obras Públicas | Asistente Director de OOPP | | V-IF-04 |
| 31 | Jean Wesley | Ojeda Piedra | Agregador de Valor | Unidad de Gestión Ambiental | A crearse | Coordinador de la Unidad de Gestión Ambiental, Riesgos y SSPP | V-AS-01 |
| 32 | Jorge Enrique | Paz Acaro | Agregador de Valor | EMAPAG | Asistente Jefe de Agua Potable y Alcantarillado | Asistente del Coordinador Unidad de G Ambiental, Riesgos y SSPP | V-AS-02 |
| 33 | César Augusto | Piedra Luna | Agregador de Valor | EMAPAG | Jefe de Agua Potable y Alcantarillado | | V-AS-03 |
| 34 | José Benigno | Romero Rivera | Agregador de Valor | EMAPAG | Inspector de servicios municipales | Distribución y Mantenimiento | V-AS-04 |
| 35 | Carlos Alexander | Palma Castillo | Agregador de Valor | Dirección de Obras Públicas | Coordinador de la U Gestión R | Promotor Gestión Riesgos | V-AS-05 |

| | Nombre | Apellido | Nivel | Dependencia | Cargo Actual | Cargo Propuesto | Código |
|----|--------------------|-----------------|--------------------|---|---|--|----------------|
| 36 | Rodrigo Manrique | Bravo Bravo | Agregador de Valor | Unidad de Gestión Ambiental, Riesgos y SSPP | Comisario Municipal | | V-AS-06 |
| 37 | Wilman | Cuenca | Agregador de Valor | Comisaría Municipal | Policía Municipal | | V-AS-07 |
| 38 | Diana Lucía | Rojas Saavedra | Agregador de Valor | Comisaría Municipal | Asistente Comisario Municipal | | V-AS-08 |
| 39 | Duarte Livio | Figuroa | Agregador de Valor | Comisaría Municipal | Veterinario | | V-AS-09 |
| 40 | Franklin | Ramón | Agregador de Valor | Comisaría Municipal | Guardia del Camal | | V-AS-10 |
| 41 | | | Agregador de Valor | Unidad de Equidad e Inclusión Socio-Económica | A crearse | Coordinador de la Unidad Equidad e Inclusión Socio-Económica | V-EI-01 |
| 42 | Néstor Alberto | Ojeda Prieto | Agregador de Valor | Unidad de Equidad e Inclusión Socio-Económica | Cotizador | Asistente del Coordinador de la U de Equidad e Inclusión Socio-Económica | V-EI-02 |
| 21 | Lorena Leonor | Vásquez | Agregador de Valor | Jefatura de Planificación | Asistente de Promotor Social | Promotor de Economía y Productividad | V-EI-03 |
| 44 | | | Agregador de Valor | Unidad de Equidad e Inclusión Socio-Económica | A crearse | Promotor de Turismo | V-EI-04 |
| 45 | Melva | Paredes | Agregador de Valor | Secretaría General | Bibliotecario | | V-EI-05 |
| 46 | Jorge Efraín | Yunga Chamba | Agregador de Valor | Secretaría General | Bibliotecario | y Promotor Educación, Cultura y Deporte | V-EI-06 |
| 47 | Glenda María | Pinta Soto | Desconcentrado | Patronato de Amparo Social | Coordinadora del Centro de Rehabilitación | Coor. del Centro de Rehabilitación y Patronato de Amparo S | D-PA-01 |
| 48 | Gladys Sonia | Cueva Nárvaez | Desconcentrado | Patronato de Amparo Social | Asistente de la Coordinadora del C. de Rehabilitación | Asistente Coor. del C de Rehabilitación y Patronato de Amp. S | D-PA-02 |
| 49 | Enrique | Quinto | Desconcentrado | Patronato de Amparo Social | Psicorrehabilitador | | D-PA-03 |
| 50 | Carlos Ramiro | Castillo Torres | Desconcentrado | JPNA-G | Miembro de JPNAG | | D-PI-01 |
| 51 | Estefanía Verónica | Ludeña Pacheco | Desconcentrado | CCPDNA-G | Secretaría Ejecutiva CCPDNA-G | | D-PI-02 |

Fuente: GAMG

Elaboración: Karla López

4.2 MANUAL DE PROCESOS PARA GAMG

4.2.1. Introducción

Los procedimientos identificados en el Gobierno Autónomo Municipal del Cantón Gonzanamá conforman el Sistema de Procesos, los mismos que han sido plasmados en un manual práctico que servirá como mecanismo de consulta permanente por parte del personal.

El presente Manual de Procesos describe los procedimientos necesarios para el continuo funcionamiento de las actividades en el GAMG, cada uno con sus correspondientes propósitos, alcances, áreas responsables, puntos de control, descripción de actividades y documentos de referencia, siendo su objetivo primordial, presentar una visión en conjunto de las áreas administrativas, delimitar actividades y responsabilidades, ayudar a la correcta ejecución de las labores encomendadas y programadas, proporcionar la uniformidad del trabajo, servir como instrumento normativo y de apoyo para el control, seguimiento y evaluación de los objetivos institucionales.

Este manual es un instrumento de apoyo de mucho beneficio para el funcionamiento del GAMG, permite entender los diversos procesos que se lleva a cabo y facilita su actualización dependiendo de las necesidades.

4.2.2. Objetivo de la propuesta

Proporcionar una base documentada y actualizada que indique de manera clara y sencilla las actividades correspondientes a cada proceso identificado en el GAMG.

4.2.3 Metodología

Para la elaboración del presente Manual se realizaron los siguientes pasos:

- Identificación de Procedimientos
- Levantamiento de información
- Validación de Procesos con sus responsables

Posteriormente se consolidó esta información en un formato previamente diseñado donde se incluyeron los datos necesarios para identificar de una manera rápida las actividades a desarrolladas por el GAMG.

4.2.4 Definiciones:

- **GAMG:** Gobierno Autónomo Municipal del Cantón Gonzanamá.
- **Guías:** Los documentos que establecen requisitos (especificaciones), recomendaciones o sugerencias.
- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Procesos de Legislativo:** Determinan las políticas en las que se sustentarán los demás procesos institucionales para el logro de objetivos. Su competencia se traduce en los actos normativos, resolutivos y fiscalizadores.

- **Procesos de Gobernante:** Orientan y ejecutan la política trazada por el proceso legislativo; le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que los demás procesos bajo su cargo, se cumplan. Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las diferentes acciones y productos.
- **Procesos de Asesor:** Corresponden al de ayuda o consejo a los demás procesos. Sus acciones se perfeccionan a través de Proceso Gobernante o Legislativo, según a quien corresponda la supervisión del trabajo, quien podrá asumir, aprobar, modificar los proyectos, estudios o informes presentados por el Proceso Asesor. (Este proceso, puede cumplir también la función de Apoyo).
- **Procesos Apoyo:** Son los que prestan asistencia técnica y administrativa de tipo complementario para la operatividad de los demás procesos
- **Procesos Generador de Valor:** Es el encargado de la ejecución directa de los proyectos o productos finales que se entregan al cliente. Encargado de cumplir con los objetivos y finalidades del GAMG. Ejecuta los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del Proceso Gobernante. Los productos y servicios que entrega al cliente, lo perfecciona con el uso eficiente de recursos.

4.2.5. Estructura del Procedimiento

Los procedimientos tienen la siguiente estructura:

Cuadro N° 9: Estructura de un Procedimiento

| PARTE | CARÁCTER | CONTENIDO |
|------------------------------|-------------|---|
| TITULO | Obligatorio | Identifica claramente el Procedimiento Documentado. |
| OBJETIVO | Obligatorio | Describen la razón de ser del procedimiento y los resultados que se desean alcanzar con el mismo. Deben contestar a las preguntas ¿Cuál es el fin del Procedimiento? |
| ALCANCE | Obligatorio | Define los límites de acción del Procedimiento. |
| RESPONSABLES | Obligatorio | Describe en nombre de los cargos que están involucrados en la ejecución de la actividad y que tienen responsabilidad del mismo. |
| DEFINICIONES | Opcional | Muestra aquellos conceptos que no son de uso general, y cuyo buen entendimiento son claves para la correcta comprensión y ejecución del procedimiento. |
| CONDICIONES GENERALES | Opcional | Son las actividades preliminares, requerimientos generales, disposiciones y directrices establecidas por el Procedimiento documentado, que deben estar acordes con las políticas generales de la Entidad. En este punto no se deben incluir actividades que se detallan en el flujo del procedimiento |
| PROCEDIMIENTO: | Obligatorio | Describe el procedimiento y las actividades enumeradas en forma secuencial y lógica. Dentro del procedimiento se pueden |

| PARTE | CARÁCTER | CONTENIDO |
|----------------------------------|-------------|---|
| | | mencionar los cargos responsables de la actividad. Cuando sea necesario se debe referenciar los documentos, registros o procedimientos de forma completa (título, código, u otro parámetro descriptor). |
| DIAGRAMA DE FLUJO | Opcional | Muestra el flujo de actividades mencionadas en el punto anterior en un diagrama de Flujo. Las convenciones empleadas en los diagramas de flujo se muestran en el cuadro 3. |
| REGISTROS | Obligatorio | Lista los Registros, Código y tiempo de retención de los Registros a que hace referencia el Procedimiento o son resultado de su aplicación. |
| DOCUMENTOS DE REFERENCIA | Opcional | Lista los documentos internos y externos que están relacionados y/o regulan la actividad descrita |
| INSTRUCTIVOS RELACIONADOS | Opcional | Lista de los nombres de los Instructivos derivados del Procedimiento. |
| ANEXOS | Opcional | Lista los documentos que se encuentran adjuntos al Procedimiento. Deben estar debidamente referenciados. |
| CONTROL DE CAMBIOS | Obligatorio | Describe los cambios realizados en los diferentes ítems del documento para identificar su trazabilidad. |

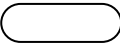
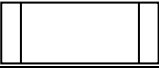
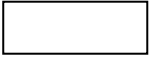
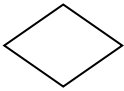


Fuente: (Chang, 1996)

Elaboración: Karla López

4.2.6. Simbología Utilizada

Para una mayor comprensión de los procedimientos a continuación se representa la simbología utilizada.

Cuadro N° 10: Simbología para los diagramas de flujo

| SÍMBOLO | REPRESENTA |
|---|---|
|  | Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información. |
|  | Proceso Predefinido.- Llamada a un proceso predefinido. |
|  | Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento. |
|  | Decisión o alternativa. Indica un punto centro de flujo en que son posibles varios caminos. |
|  | Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento. |
|  | Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina. |

| SÍMBOLO | REPRESENTA |
|---------|---|
| ○ | Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo. |
| ◡ | Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo. |
| ↔ | Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones. |
| ∟ | Anotación, aclaración o ambos casos. Siempre que se quiera hacer un comentario al margen, notas aclaratorias, etc. |
| ⬡ | Actividad fuera del ámbito de investigación. Se utiliza cuando es necesario conocer las actividades que se realizan en otro lugar, o bien para indicar que las actividades que se realizan en el proceso se encuentran desgranadas en otro lugar. |

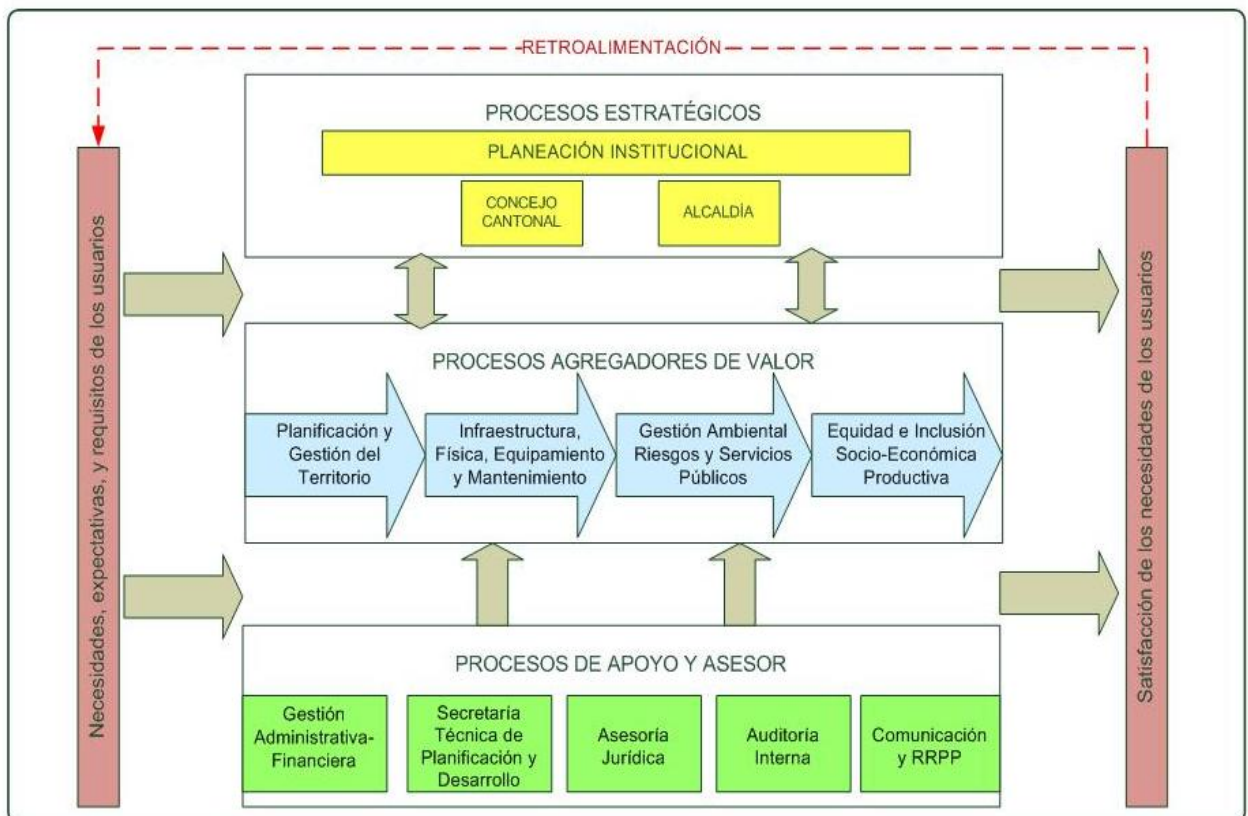
Fuente: (Chang, 1996)

Elaboración: Karla López

4.2.7. Mapa de Procesos

Los procesos identificados en el GAMG se clasifican en estratégicos, agregadores de valor y de apoyo/asesor.

Gráfica 11: Mapa de Procesos del GAMG

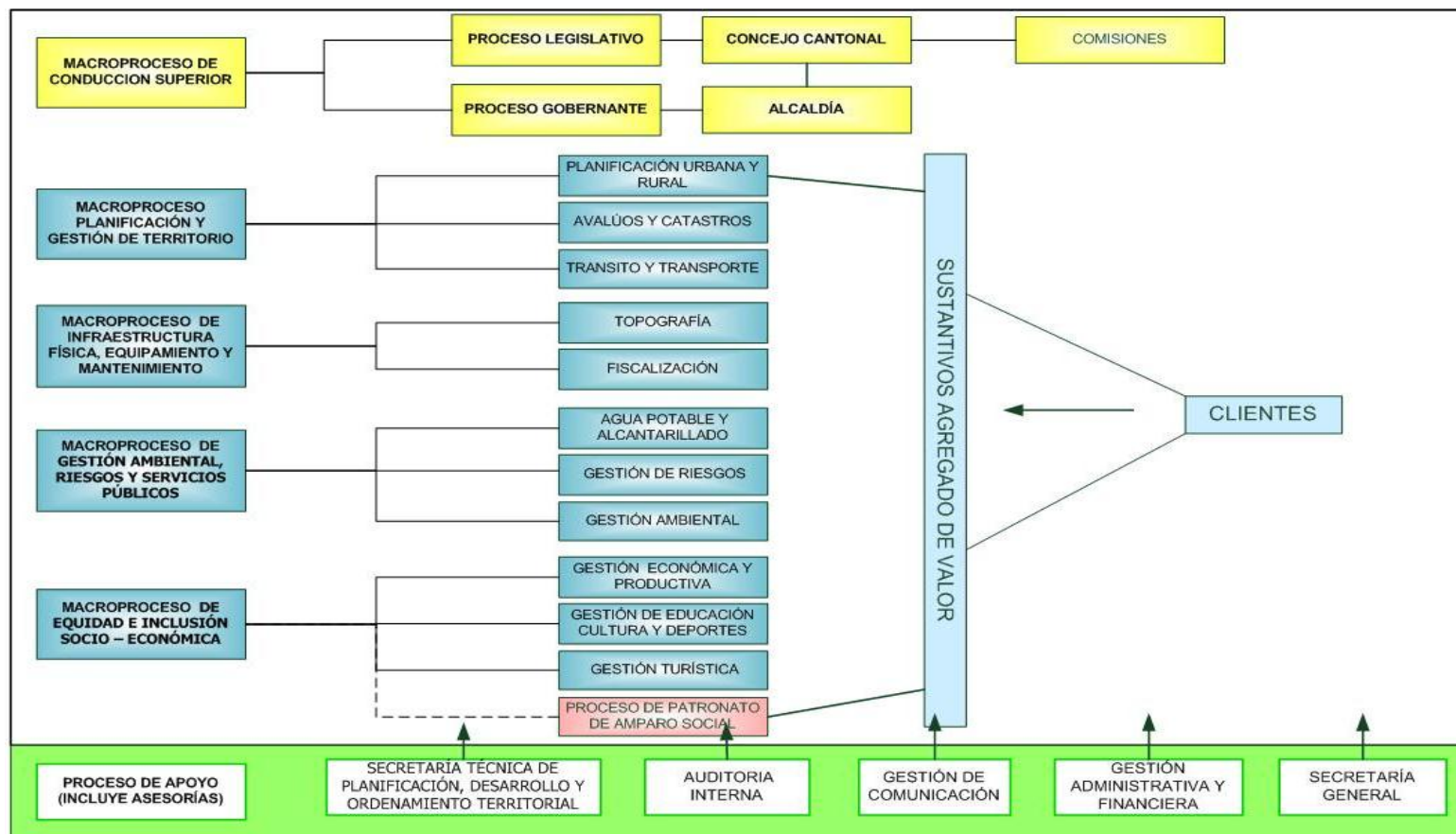


Fuente: GAMG

Elaboración: Karla López

Gráfica 12: Organigrama por Procesos

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL POR PROCESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE GONZANAMÁ



Fuente: GAMG

Elaboración: Karla López

Procesos.- En el GAMG se identifican los siguientes procedimientos:

Cuadro Nº 11: Procesos del GAMG

| MACROPROCESO | | CÓDIGO | PROCESO | | CÓDIGO | PROCEDIMIENTO | CÓDIGO | |
|----------------------|---|----------------------------------|---------------------------------------|--------------------|---|--|-------------------------------------|----------------------------|
| ESTRATÉGICOS | GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PLANEACIÓN | EGE | PLANEACIÓN FÍSICA, ECONÓMICA Y SOCIAL | 1 | EGE-01 | ELABORACIÓN, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIEN, EVALUACIÓN Y AJUSTE DEL PLAN DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL | EGE-01-01 | |
| | | | | 2 | | ELABORACIÓN DEL PLAN INDICATIVO | EGE-01-02 | |
| | | | | 3 | | FORMULACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA POR PROYECTOS | EGE-01-03 | |
| | | | | 4 | | SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE GASTOS DE INVERSIÓN | EGE-01-04 | |
| | | | | 5 | | CONSOLIDACIÓN DEL PLAN ANUAL DE COMPRAS | EGE-01-05 | |
| | | GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS | 6 | EGE-02 | ASESORÍA EN FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN | EGE-02-01 | | |
| | | | 7 | | FORMULACIÓN DE PROYECTOS | EGE-02-02 | | |
| AGREGADORES DE VALOR | GESTIÓN TERRITORIAL | GP | AVALÚOS Y CATASTROS | 8 | VGP-01 | ACTUALIZACIÓN CATASTRAL | VGP-01-01 | |
| | | | | 9 | | REVISIÓN DE LA CARTERA TOPOGRÁFICA | VGP-01-02 | |
| | | | | 10 | | EXPEDICIÓN DE VALORACIÓN DE PREDIOS | VGP-01-03 | |
| | | | | 11 | | EXPEDICIÓN DE CERTIFICADO AVALÚO | VGP-01-04 | |
| | GESTIÓN AMBIENTAL, RIESGOS Y SERVICIOS PÚBLICOS | VGA | GESTIÓN AMBIENTAL | | 12 | VGA-01 | EDUCACIÓN AMBIENTAL | VGA-01-01 |
| | | | | | 13 | | CONTROL PÚBLICO | VGA-01-02 |
| | | | | | 14 | | AUDITORÍA AMBIENTALES | VGA-01-03 |
| | | | | | 15 | | ESTUDIOS DE IMPACTO AMBIENTAL | VGA-01-04 |
| | | | | | 16 | | RESPUESTAS A QUEJAS Y/O SOLICITUDES | VGA-01-06 |
| | | | | | 17 | | VGA-02 | VIGILANCIA DE AGUA POTABLE |
| | | 18 | EMISIÓN DE CARTAS DE PAGO DE AGUA | VGA-02-02 | | | | |
| | | | VGA-03 | GESTIÓN DE RIESGOS | VGA-03-01 | | | |
| | | COMISARÍA MUNICIPAL | VGA-04 | | | 20 | FERIAS Y MERCADOS | VGA-04-01 |
| | | | | | | 21 | POLICIA MUNICIPAL | VGA-04-02 |
| | | | | | | 22 | CONTRAVENCIÓN | VGA-04-03 |
| | | | | | | 23 | PERMISOS PARA ESPETÁCULOS PÚBLICOS | VGA-04-04 |
| | | | | | | 24 | CAMAL MUNICIPAL | VGA-04-05 |

| MACROPROCESO | | CÓDIGO | PROCESO | | CÓDIGO | PROCEDIMIENTO | CÓDIGO | |
|--------------|--|-------------------------------------|--|-----------------------------|----------------------------------|--|---|-----------|
| | GESTIÓN EQUIDAD E INCLUSIÓN SOCIO – ECONÓMICA | VGE | GESTIÓN ECONÓMICA Y PRODUCTIVA | 25 | VGE-01 | ORGANIZACIÓN DE COMUNIDADES | VGE-01-01 | |
| | | | | 26 | | CONTROL, INSPECCION Y VIGILANCIA A ORGANIZACIONES COMUNALES | VGE-01-02 | |
| | | | GESTIÓN TÚRISTICA | 27 | VGE-02 | PROMOCION TURISTICA | VGE-02-01 | |
| | | | | 28 | | CATASTRO TURISTICO Y LUAF | VGE-02-02 | |
| | | | GESTIÓN DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTES | 29 | VGE-02 | POROMOCIÓN DE CULTURA Y DEPORTES | VGE-03-01 | |
| | | | | 30 | | SERVICIO DE BIBLIOTECA | VGE-03-02 | |
| | GESTIÓN INFRAESTRUCTURA FÍSICA, EQUIPAMIENTO Y MANTENIMIENTO | VGI | GESTIÓN INFRAESTRUCTURA | 31 | VGI-01 | PROCEDIMIENTO LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO | VGI-01-01 | |
| | | | | 32 | | DISEÑO DE OBRAS NUEVAS | VGI-01-02 | |
| | | | | 33 | | MANTENIMIENTO DE OBRAS Y CONSTRUCCIONES | VGI-01-03 | |
| | | | | 34 | | FISCALIZACIÓN | VGI-01-04 | |
| | | | | 35 | | DIGITALIZACION DE PLANOS PARA INGENIERIA Y ARQUITECTURA | VGI-01-05 | |
| | APOYO | GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | AGF | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. | 36 | AGF-01 | SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN | AGF-01-01 |
| | | | | | 37 | | ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN | AGF-01-02 |
| | | | | | 38 | | ELABORACION E IMPLEMENTACION PLAN BIENESTAR SOCIAL | AGF-01-03 |
| | | | | | 39 | | ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE INCENTIVOS | AGF-01-04 |
| 40 | | | | | PLAN DE DESEMPEÑO LABORAL | | AGF-01-05 | |
| 41 | | | | | SITUACIONES ADMINISTRATIVAS | | AGF-01-06 | |
| 42 | | | | | EJECUCION PRESUPUESTAL DE GASTOS | | AGF-02-01 | |
| AGF | | | INFORMACIÓN FINANCIERA Y CONTABLE | 43 | AGF-02 | NÓMINA | AGF-02-02 | |
| | | | | 44 | | RENTAS Y RECURSOS DE CAPITAL | AGF-02-03 | |
| | | | | 45 | | PREPARACIÓN, ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PRESUPUESTO MUNICIPAL | AGF-02-04 | |
| | | | | 46 | | AJUSTES CONTABLES, RECLASIFICACIONES Y AMORTIZACIONES AL BALANCE GENERAL | AGF-02-05 | |
| | | | | 47 | | PROCEDIMIENTO CONCILIACIONES BANCARIAS | AGF-02-06 | |
| | | | | 48 | | ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS | AGF-02-07 | |
| | | | | 49 | | INFORME A LA CONTRALORÍA GENERAL | AGF-02-08 | |

| MACROPROCESO | CÓDIGO | PROCESO | | CÓDIGO | PROCEDIMIENTO | CÓDIGO | | |
|--------------|-------------------------------------|--|-----|---------------------|---|-----------|---|-----------|
| | GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | TESORERÍA | 50 | AGF-03 | PAGOS O GIROS | AGF-03-01 | | |
| | | | 51 | | COBRO ADMINISTRATIVO COACTIVO | AGF-03-03 | | |
| | | RENTAS | 52 | AGF-04 | DETERMINACIÓN , LIQUIDACIÓN Y PAGO DEL IMPUESTO PREDIAL | AGF-04-01 | | |
| | | | 53 | | PATENTES | AGF-04-02 | | |
| | | | 54 | | PROCEDIMIENTO IMPUESTO AL FAENAMIENTO DE GANADO MAYOR Y MENOR | AGF-04-03 | | |
| | | GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA | 55 | AGF-05 | MANTENIMIENTO Y SOPORTE TÉCNICO | AGF-05-01 | | |
| | | | 56 | | GENERACION DE COPIAS DE SEGURIDAD | AGF-05-02 | | |
| | | | 57 | | ADMINISTRACION DE SERVICIOS INFORMATICOS | AGF-05-03 | | |
| | | | 58 | | ADMINISTRACION SITIO WEB Y CORREO ELECTRONICO OFICIAL | AGF-05-04 | | |
| | | | 59 | | ADMINISTRACION Y MANTENIMIENTO DE APLICATIVOS | AGF-05-05 | | |
| | | BODEGA | 60 | AGF-06 | INGRESO DE BIENES | AGF-06-01 | | |
| | | | 61 | | BAJA DE BIENES | AGF-06-02 | | |
| | | | 62 | | INVENTARIO DE BIENES | AGF-06-03 | | |
| | | SECRETARIA GENERAL | ASG | GESTIÓN DOCUMENTAL | 63 | ASG-01 | PROCEDIMIENTO PRODUCCION DOCUMENTAL | ASG-01-01 |
| | | | | | 64 | | RECEPCION, TRAMITE Y DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS | ASG-01-02 |
| | | | | SECRETARIA GENERAL | 65 | ASG-02 | EXPEDICION DECRETOS Y RESOLUCIONES | ASG-02-01 |
| | | | | | 66 | | PRESENTACION Y APROBACION DE PROYECTOS DE ACUERDO | ASG-02-02 |
| | | | | | 67 | | ATENCIÓN QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS | ASG-02-03 |
| | | GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN | SGC | COMUNICACIÓN Y RRPP | 68 | SGC-01 | DINAMIZACION DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA | SGC-01-01 |
| | | | | | 69 | | PRODUCCION DE PROGRAMAS DE RADIO Y TELEVISION | SGC-01-02 |
| 70 | ORGANIZACIÓN DE EVENTOS Y PROTOCOLO | | | | SGC-01-03 | | | |
| SGJ | GESTIÓN JURÍDICA | | 71 | AGJ-01 | RESOLUCION DE PROCESOS | AGJ-01-01 | | |
| | | | 72 | | DERECHOS DE PETICION | AGJ-01-02 | | |

Fuente: GAMG

Elaboración: Karla López

CONCLUSIONES

Al finalizar el proyecto de investigación puedo concluir lo siguiente:

- Para alcanzar la misión y objetivos, el GAMG, esta debe contar con el conocimiento técnico y capacidad de respuesta, dada por la estructura organizacional que posibilite el logro de objetivos.
- Cambiar la institución para hacerla más sensible. Eficaz y capaz de generar el aprendizaje organizacional y renovación, también exige del esfuerzo de la aplicación sistemática del conocimiento de las ciencias de la conducta, en diversos niveles.
- En el Gobierno Autónomo Municipal del Cantón Gonzanamá conoce únicamente las funciones y procesos de forma verbal, convirtiendo en una gran desventaja ante las actuales y aceleradas transformaciones que se presentan en las organizaciones principalmente gubernamentales, es por cuanto que el presente trabajo se describirá la información más importante de manera precisa y clara para su fácil interpretación.
- El direccionamiento estratégico y la cultura organizacional son una herramienta indispensable para la construcción de las competencias organizacionales; las que a su vez, permiten determinar las habilidades, destrezas y actitudes que deben evidenciar los empleados del GAMG para el logro de dicho direccionamiento. Por tanto, los manuales de funciones y procesos orientarán la gestión talento humano del GAMG contribuyendo a su competitividad.
- Los manuales de funciones son el elemento básico para el desarrollo de cualquier proceso al interior de la organización, permiten identificar claramente la misión y responsabilidades del cargo, lo que a su vez es una herramienta para la identificación de las competencias específicas y realizar una eficiente evaluación de cada uno para que el propósito fundamental sea el servicio de calidad hacia el cliente.
- La realización del diagnostico sobre las funciones, procesos y procedimientos constituyo uno de los principales pasos para identificar aquellos no óptimos en el desarrollo de las actividades administrativas y técnicas lo que permite plantear las acciones correctivas para eliminar tareas repetitivas o infructuosas.
- El fortalecimiento y la reestructura organizacional se convierte en parte fundamental para llevar a cabo la implementación de los manuales de funciones y procedimientos, promoviendo la evaluación y el control de procesos.

RECOMENDACIONES

- Es fundamental implementar el manual de funciones y de procesos elaborados en este proyecto, y que estos incluyan todas las actividades y responsabilidades de los funcionarios lo cual permitirá mayor control interno y el mejor cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Socializar con todos los funcionarios los manuales realizados para que conozcan sobre cada una de las actividades y la secuencia de los procesos con el fin que sea más eficiente y eficaz.
- Fortalecer el talento humano del GAMG para que pueda contribuir desde su posición al desarrollo local, y específicamente el logro de objetivos institucionales.
- Desarrollar mecanismos para la gestión de recursos financieros que permitan la ejecución de programas y proyectos para el desarrollo del talento humano.
- Desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación de proyectos en cada etapa y presentación de informes de cada una de las dependencias.
- Incrementar un sistema para diagnosticar el grado de satisfacción de los empleados, trabajadores y ciudadanía en general;
- Mejorar la comunicación, implementando un sistema de Intranet (comunicación interna y externa) y banco de proyectos y un sistema de seguimiento presupuestal, para que esta sea formal y eficiente.
- Desarrollar un sistema de salud ocupacional en el que consten la reestructuración de los espacios físicos para lograr ambientes agradables, ergonómicos y funcionales.
- Realizar evaluaciones de desempeño por lo menos dos veces al año, para medir el nivel de cada funcionario; convirtiéndose en la base para tomar decisiones sean estas sancionadoras o estimuladoras.
- Se realizó una reestructuración completa del organigrama funcional, recomendándose que la creación de las unidades de planificación y la dependencia del Talento Humano son emergentes, para garantizar el correcto desarrollo de PDOT (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial), recientemente elaborado.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- Alles, M. A. (2010). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (Segunda ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alvarado, P. (1982). *P. Historia de Loja y su Provincia* (Segunda ed.). Loja.
- Benjamín Franklin, G. G. (2002). *Organización y Métodos un Enfoque Competitivo*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A de C.V.
- Bertalanffy, L. (1969). *Teoría General de Sistemas*. New York: George Braziller.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thompson.
- Byrne, J. (1993). *The Horizontal Corporation*. Business Week.
- Chang, R. Y. (1996). *Mejora Continua de Procesos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (9 ed.). Quebecor World Bogotá S.A.: Mcgraw-hill.
- Child, J. (1984). *Organization*. New York: Harper & Row.
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México, D.F.: Thomson Learning.
- De La Cuesta, H. D. (2002). *Metodología de la Investigación*. Pereira: Lerma.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Décima Primera ed.). México: Pearson Educación.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., & J. (s.f.).
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de la transformación* (Tercera ed.). México: Edamsa Impresiones.
- Dolan, S., Valle, R., Susan, J., & Randal, S. (2007). *La gestión de Recursos Humanos*.
- Drucker, P. (2004). *La Gerencia "Tareas, Responsabilidades y Prácticas"* (Octava ed.). Buenos Aires: El Ateneo.
- Fernández Ríos, M., & Sánchez, J. (2007). *Eficacia Organizacional: Conceptos y Evaluaciones*. Madrid: Días de Santos.

- Gilli, J. J. (2007). *Diseño Organizativo, Estructura y Procesos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *TIPOS DE INVESTIGACION*. México D.F.: McGraw Hill.
- INEC. (2010). VII Censo de Población y VI de Vivienda .
- ISO. (Mayo 2001). *Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad*. (ISO, Ed.)
- Levy, L. (2007). *Gestión por Competencias. Versión en Español*. Gestión 2000.
- Ospina, W. (2006). *Seminario Metodología de La Investigación Científica*. Pereira.
- Ostroff, F. (1999). *The Horizontal Organization*. New York: Oxford University Press.
- Radrigan R, M. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Nueva Lente.
- Robbins, S., & Coulter, M. (1996). *Administración* (Quinta ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Rodríguez Valencia, J. (s.f.). *Como elaborar y usar los manuales administrativos.* editorial: . ECAFSA.
- Silva Saltos, R., & Oviedo, M. (2011). *Diseño Organizacional y estructura de puestos* (Primera ed.). Quito, Ecuador: IAEN.

LEYES Y WEB GRAFÍA

- Nº SENRES-RH-2005-000042. (2 de Septiembre de 2005). *NORMA TECNICA DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACION DE PUESTOS DEL SERVICIO*. San Francisco de Quito.
- Resolución Nº SENRES-RH-2005-000046. (2 de Septiembre de 2005). Quito, Ecuador.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008).
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. (6 de Octubre de 2010). Quito, Ecuador.
- Ley Orgánica de Servicio Público. (6 de Octubre de 2010). *Segundo Suplemento del Registro Oficial 294*.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social* . (2010). Obtenido de <http://www.mies.gob.ec/>
- Ministerio de Relaciones Laborales*. (2010). Obtenido de <http://www.mrl.gob.ec/>

Ministerio Público del Ecuador - Fiscalía General. (2010). Obtenido de <http://www.fiscalia.gob.ec/>

Asociacion de Municipalidades del Ecuador. (2011). Obtenido de <http://www.ame.gov.ec>

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2009-2014. (2011). Gonzanama.

REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO. (24 de Marzo de 2011). San Francisco de Quito, Pichincha, Ecuador.

ANEXOS

ANEXO 1: Formulario para el levantamiento de información profesional de los empleados del GAMG



GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DEL CANTÓN GONZANAMÁ

INFORMACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS QUE TRABAJAN EN EL GAMG



| N° | Nombre | Cargo Actual | Tipo de Contrato | Grado Académico (grado académico más alto) | Especialidad | Etapay especialidad | Grupo Ocupacional | Fecha de Ingreso en la Institución | Años de Servicio en la Institución | Experiencia Laboral | Experiencia Laboral en el GAMG |
|----|--------|--------------|------------------|---|--------------|---------------------|-------------------|------------------------------------|------------------------------------|---------------------|--------------------------------|
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

ANEXO 2: Formato de Cuestionario para la entrevista para el Análisis Competencias de Puesto

ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO

| | |
|-----------------------------|--|
| Entrevistador | |
| Fecha | |
| Persona Entrevistada | |

| | |
|--|--|
| Título actual del puesto: | |
| Título del puesto sugerido: | |
| Superior inmediato: | |
| Título del puesto del superior inmediato: | |
| Departamento: | |
| Localidad del puesto: | |
| Número de empleados en este puesto: | |

| |
|---|
| Describir las tareas más importantes que el/los empleado/s realiza/n diariamente. Si se realizan tareas importantes con menos frecuencia, describirlas y especificar la frecuencia |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

| |
|--|
| Describir las tareas secundarias que el empleado realiza semanal, mensual, trimentalmente, etc., y establece la frecuencia. |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO (Hoja 2)

| Describir el equipo de computación y/o software que se requiere: |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

| Describir máquinas y otros equipos requeridos: |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

| Describir las condiciones laborales: |
|--------------------------------------|
| |
| |
| |
| |

| Describir la educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requisito para desempeño laboral satisfactorio. |
|---|
| |
| |
| |
| |

| Especificar capacitación o educación necesarias antes de que un empleado ingrese al puesto o capacitación necesaria inmediatamente después del ingreso. |
|---|
| |
| |
| |
| |

| Describir la experiencia laboral requerida e indicar la cantidad de semanas, meses o años necesarios para obtener esa experiencia, y establecer si se la adquirió en esa organización o en otro lado. |
|---|
| |
| |
| |
| |

ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO (Hoja 3)

| |
|--|
| Describir la proximidad y extensión de la supervisión que recibe un empleado en este puesto |
| ¿En que grado el supervisor inmediato hace incapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar, controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales? |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

| |
|--|
| Describir la clase de supervisión que el/los empleados/s en este puesto debe/n brindar a o- empleados. ¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a método, trabajo realizado y personal? |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

| |
|---|
| ¿Cuántos empleados se supervisan directamente? |
| |
| |
| ¿Cuántos empleados se supervisan indirectamente? |
| |

| |
|---|
| Responsabilidad por precisión y seriedad de error. ¿Cuál es la seriedad de error en este pue- sto? ¿Los errores afectan el trabajo del empleado que comete el error, otros en el mismo de- partamento, otros departamentos, personas fuera de la organización? |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO (Hoja 4)

| |
|--|
| Responsabilidades por los datos confidenciales. Establecer la clase de datos confidenciales manejados: si son personales, salariales, de política, secretos de organización, etc. |
| |
| |
| |
| |
| |

| |
|--|
| Responsabilidad por el dinero o valores. Establecer la clase de responsabilidad y el monto aproximado que el empleado debe manejar. |
| |
| |
| |
| |
| |

| |
|---|
| Describir la clase de contactos personales que debe manejar el empleado en el puesto. ¿El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de organización? Describir la importancia de los contactos para la organización. |
| |
| |

| |
|--|
| Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite al empleado independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar? |
| |
| |
| |
| |

| |
|---|
| Describir la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral. Indicar las tareas laborales donde se requiere agilidad. |
| |
| |
| |
| |

| |
|---|
| Describir el grado de repeticiones que el empleado debe realizar. Determinar la posibilidad de aburrimiento en el puesto |
| |
| |
| |
| Mencionar cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto: visión, fuerza, etc. |
| |
| |

ANEXO 3: Formulario para Levantamiento de Información de Procesos



GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DEL CANTÓN GONZANAMÁ

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Fecha:
Unidad Administrativa:
Producto o Servicio:
Frecuencia:

| N° | TAREAS | FLUJOGRAMA | | CLIENTE INTERNO | RESPONSABLE | TIEMPO EN MINUTOS |
|----|--------|--------------------------|--|-----------------|-------------|-------------------|
| | | UNIDADES ADMINISTRATIVAS | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

ANEXO 4: Catálogo de Competencias-Técnicas de Competencia

Catálogo de Competencias Técnicas del Puesto

| DESTREZA HABILIDAD | RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE | | |
|---------------------------|--|---|--|
| | ALTA | MEDIA | BAJA |
| 1 Análisis de operaciones | Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional | Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario. | Seleccionar un equipo para la oficina |
| 2 Autocontrol | Manejar efectivamente sus emociones. Evitar las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; seguir funcionando bien o responder constructivamente a pesar del estrés. | Actuar con calma. Sentir emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continuar hablando, actuando o trabajando con calma. Ignorar las acciones que le producen desagrado y continuar su actividad o conversación. | Controlar sus emociones. Sentir el impulso de hacer algo inapropiado pero resistirse a la tentación. No caer en la situación de actuar irreflexivamente. O bien sentir emociones fuertes y conseguir controlarlas. |
| 3 Capacidad para aprender | Tener gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar al realidad. Transformarse en un referente en sus ámbitos de actuación por disposición para el aprendizaje, que siempre esté sobre el promedio. | Tener muy buena capacidad para aprender, poder incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprender no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también hacerlo con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos. | Aprender nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos. |
| 4 Comprensión escrita | Leer y comprender documentos de alta complejidad. Elaborar propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión | Leer y comprender documentos de complejidad media, y posteriormente presentar informes. | Leer y comprender la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realizar las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión. |
| 5 Comprensión oral | Comprender las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrollar propuestas en base a los requerimientos. | Escuchar y comprender los requerimientos de los usuario internos y externos y elabora informes. | Escuchar y comprender la información o disposiciones que se le provee y realizar las acciones pertinentes para el cumplimiento. |
| 6 Comprobación | Realizar pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identificar claramente los errores y proponer los correctivos | Enciender máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constatar la calidad de los productos. | Verificar el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente. |

| | | | | |
|----|--|---|--|---|
| 7 | Desarrollo estratégico de los recursos humanos | Realizar una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tener un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico. | Utilizar herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promover acciones de desarrollo. | Aplicar las herramientas de desarrollo disponibles. Definir acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hacer un seguimiento de las mismas. |
| 8 | Destreza matemática | Desarrollar un modelo matemático para simular y resolver problemas. | Utilizar las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.) | Contar dinero para entregar cambios. |
| 9 | Detección de averías | Detectar fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo. | Identificar el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja. | Buscar la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla. |
| 10 | Dinamismo – Energía | Tener mucho dinamismo y energía para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo y en jornadas de trabajo prolongadas; aun así su nivel de actividad no se ve afectado. | Mostrar dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. | Trabajar duro en jornadas de trabajo exigente |
| 11 | Diseño de tecnología | Crear nueva tecnología. | Diseñar los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permitan mejorar la gestión de la organización. | Rediseñar el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información. |
| 12 | Empreneurial | Descubrir nuevas oportunidades aun donde otros no la ven. Frente a una situación nueva, inmediatamente visualizar cómo operaría y transformaría en una oportunidad para sí y para su institución y elabora y propone estrategias y cursos de acción exitosos. | Conocer a fondo todas las situaciones. Tomar decisiones estratégicas y definir objetivos para posicionar la propia la organización y generar planes de acción seguimiento que apunten a lograrlos; habitualmente lo logra. | Llevar adelante planes empresariales y de negocios siguiendo los lineamientos generales de la organización. |
| 13 | Expresión escrita | Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (informes de procesos legales, técnicos, administrativos) | Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares) | Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando) |
| 14 | Expresión oral | Exponer programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones. | Comunicar información relevante. Organizar la información para que sea comprensible a los receptores. | Comunicar en forma clara y oportuna información sencilla. |
| 15 | Generación de ideas | Desarrollar planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales. | Desarrollar estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos. | Encontrar procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios. |

| | | | | |
|----|---|---|---|---|
| 16 | Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) | Realizar análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización. Comunicarse con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte o está presionado. No dejarse presionar por los medios o representantes de la prensa y se cuida de no decir aquello que no desea ni planea decir. | Reconocer la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos. | Presentar datos estadísticos y/o financieros. |
| 17 | Habilidades Mediáticas | Comunicarse con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte o está presionado. No dejarse presionar por los medios o representantes de la prensa y se cuida de no decir aquello que no desea ni planea decir. | Manejarse adecuadamente en situaciones difíciles o esta presionado. Comunicar exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la compañía. Poseer correcto manejo del idioma y privilegia la imagen de la institución | Comunicarse adecuadamente, en circunstancias diversas y difíciles |
| 18 | Identificación de problemas | Identificar los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias. | Identificar los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso | Comparar información sencilla para identificar problemas. |
| 19 | Inspección de productos o servicios | Establecer procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución. | Realizar el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes. | Chequear el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos. |
| 20 | Instalación | Instalar maquinarias, programas y equipos de alta complejidad. | Instalar cableados y equipos sencillos. | Instalar piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros. |
| 21 | Instrucción | Capacitar a los colaboradores y compañeros de la institución | Instruir sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso . | Instruir a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación. |
| 22 | Juicio y toma de decisiones | Tomar decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idear soluciones a problemáticas futuras de la institución. | Tomar decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa. | Tomar decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad. |
| 23 | Liderazgo para el cambio | Comunicar su visión de la estrategia de la organización haciendo que aquella parezca posible y deseable para los clientes internos, despertando compromiso genuino con su gestión y sus planes. Apoyar y proponer nuevas tendencias y nuevos emprendimientos. | Su visión genera aceptación por parte de los clientes internos, consiguiendo que estos se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas. | Su visión no es relevante, por lo que no tiene importancia como es percibida por los otros. |
| 24 | Manejo de recursos financieros | Planificar y aprobar el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario. | Preparar y manejar el presupuesto de un proyecto a corto plazo . | Utilizar dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos. |
| 25 | Manejo de recursos materiales | Evaluar los contratos de provisión de recursos materiales para la institución. | Determinar las necesidades de recursos materiales de la institución y controlar el uso de los mismos. | Proveer y manejar recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos. |

| | | | | |
|----|--------------------------------|---|---|--|
| 26 | Mantenimiento de equipos | Implementar programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determinar el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales. | Depurar y actualizar el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros. | Realizar la limpieza de equipos computarizados, fotocopadoras y otros equipos. |
| 27 | Modalidades de contacto | Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. | Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas. | Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas. |
| 28 | Monitoreo y control | Desarrollar mecanismos de monitoreo y controlar de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional. | Monitorear el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos. | Analizar y corregir documentos. |
| 29 | Negociación | Ser reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utilizar herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación. | Llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización. | Realizar acuerdos satisfactorios para la organización, pero considera el interés de los demás. |
| 30 | Operación y control | Controlar la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establecer ajustes a las fallas que presenten los sistemas. | Operar los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos. | Ajustar los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño. |
| 31 | Organización de la información | Definir niveles de información para la gestión de una unidad o proceso. | Clasificar y capturar información técnica para consolidarlos. | Clasificar documentos para su registro. |
| 32 | Organización de sistemas | Diseñar o rediseñar la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo. | Diseñar o rediseñar los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales. | Identificar el flujo de trabajo. Proponer cambios para agilizar las actividades laborales. |
| 33 | Orientación / asesoramiento | Asesor a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas. | Ofrecer guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros. | Orientar a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja. |
| 34 | Pensamiento analítico | Realizar análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipar los obstáculos y planifica los siguientes pasos. | Establecer relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identificar los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla. | Realizar una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establecer prioridades en las actividades que realiza. |

| | | | | |
|----|---|---|---|--|
| 35 | Pensamiento conceptual | Desarrollar conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros . Hacer que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integrar ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil. | Analizar situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utilizar y adaptar los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros. | Utilizar conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto. |
| 36 | Pensamiento crítico | Analizar, determinar y cuestionar la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica. | Elaborar reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica. | Discriminar y priorizar entre las actividades asignadas aplicando la lógica. |
| 37 | Pensamiento estratégico | Comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establecer directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros. | Comprender los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo. | Pueder adecuarse a los cambios y participar en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo. |
| 38 | Percepción de sistemas y entorno | Identificar la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización. | Identificar situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros. | Identificar cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día. |
| 39 | Planificación y gestión | Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos. | Ser capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información. | Establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas. |
| 40 | Productividad | Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforman un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras. | Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel | Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado. |
| 41 | Profundidad en el conocimiento de los productos | Conocer tanto los productos de la institución que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta. | Ser el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. | Investigar y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. |

| | | | | |
|----|-----------------------------|--|--|--|
| 42 | Recopilación de información | Poner en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analizar la información recopilada. | Realizar un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtener información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.) | Buscar información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias. |
| 43 | Reparación | Repar los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa. | Reemplazar las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros | Ajustar las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros. |
| 44 | Selección de equipos | Identificar el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos. | Esoger un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades. | Seleccionar los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo. |
| 45 | Tolerancia a la presión | Alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Tener un desempeño alto en situaciones de mucha exigencia | Habitualmente alcanzar los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño sea alto en situaciones de mucha exigencia. | Alcanzar los objetivos aunque este presionado, su desempeño sea medio en situaciones de mucha exigencia. |

ANEXO 5: Catálogo de Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales)

Catálogo de Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales)

| | | | | |
|---|---|--|-------|---|
| 1 | Aprendizaje continuo | Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia. | Alto | Realizar trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías. |
| | | | Medio | Mantener su formación técnica. Realizar un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. |
| | | | Bajo | Buscar información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos. |
| 2 | Conocimiento del entorno organizacional | Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la institución o en otras instituciones, clientes, proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución. | Alto | Identificar las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos, instituciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan. |
| | | | Medio | Identificar, describir y utilizar las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución con un sentido claro de lo que es influir en la institución. |
| | | | Bajo | Utilizar las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responder a los requerimientos explícitos. |
| 3 | Construcción de relaciones | Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con aquellas personas internas o externas a la organización que son o pueden ser algún día valiosos para conseguir los objetivos organizacionales. | Alto | Construir relaciones beneficiosas para el cliente y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identificar y crear nuevas oportunidades en beneficio de la institución. |
| | | | Medio | Construir relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establecer un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro. |
| | | | Bajo | Entablar relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores. |
| 4 | Flexibilidad | Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. | Alto | Modificar las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridad. Propone mejoras para la organización. |
| | | | Medio | Modificar su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación. |
| | | | Bajo | Aplicar normas que dependen de cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades. |
| 5 | Orientación a los resultados | Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia. | Alto | Realizar las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrollar o modificar procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia. |
| | | | Medio | Modificar los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actuar para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos. |
| | | | Bajo | Realizar bien o correctamente su trabajo. |

| | | | | |
|--|-------------------------|--|-------|--|
| 6 | Orientación de servicio | Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos. | Alto | Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas. |
| | | | Medio | Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. |
| | | | Bajo | Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas. |
| Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo | | | | |
| 7 | Trabajo en equipo | Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás. | Alto | Crear un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resolver los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Considerarse que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promover el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. |
| | | | Medio | Promover la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valorar sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantener una actitud abierta para aprender de los demás. |
| | | | Bajo | Cooperar. Participar activamente en el equipo, apoyar las decisiones. Realizar la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Compartir información. |
| 8 | Iniciativa | Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas. | Alto | Anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actuar para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elaborar planes de contingencia. Ser promotor de ideas innovadoras. |
| | | | Medio | Adelantarse y prepararse para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo. |
| | | | Bajo | Reconocer las oportunidades o problemas del momento. Cuestionar las formas convencionales de trabajar. |
| 9 | Liderazgo | Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. | Alta | Alto desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes |
| | | | Media | Mediano desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes |
| | | | Baja | Poco desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes |

ANEXO 6: Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil

No. SENRES-RH-2005-000042

EL SECRETARIO NACIONAL TECNICO DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO

Considerando:

Que, el artículo 124 de la Constitución Política de la República, en su inciso segundo dispone que la ley garantizará los derechos y establecerá las obligaciones de los servidores públicos y regulará su ingreso, estabilidad, evaluación, ascenso y cesación;

Que, la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público - LOSCCA, publicada en el Registro Oficial N° 16 de 12 de mayo del 2005, establece que el sistema integrado de desarrollo de recursos humanos del servicio civil estará conformado, entre otros, por el subsistema de clasificación de puestos;

Que, mediante Decreto Ejecutivo N° 2474, publicado en el Suplemento del Registro Oficial N° 505 de 17 de enero del 2005, fue expedido el Reglamento de la LOSCCA, instrumento legal que norma la clasificación de puestos;

Que, los artículos 3 y 101 de la LOSCCA y artículo 1 de su reglamento, precisan las instituciones, entidades, organismos y empresas que se encuentran comprendidas en su ámbito;

Que, de acuerdo con el literal b) del artículo 6, y literal b) del artículo 24 de la LOSCCA, para ingresar al servicio civil se requiere cumplir con los requerimientos de preparación académica, experiencia y demás competencias exigibles, previstas en el Manual genérico de clasificación de puestos del servicio civil y en los manuales de clasificación de puestos de cada entidad. Y que, de acuerdo con la misma norma, uno de los deberes de los servidores públicos es desempeñar personalmente las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia y con diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;

Que, los artículos 66, 67 y 68 de la LOSCCA, facultan a la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, elaborar y administrar el Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil y sus reformas, que será de uso obligatorio en todo movimiento de personal;

Que, el artículo 138 del Reglamento de la LOSCCA señala que, para establecer la clasificación de puestos, su nomenclatura y valoración, prevista en el artículo 67 de la ley (actual 66), se reconocerá principalmente el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, complejidad y responsabilidad;

Que, la valoración y clasificación de puestos se realizará con base en la descripción de puestos elaborada por cada una de las Unidades de Administración de Recursos Humanos-UARHs institucionales, a cuyo efecto es necesario dotarles de políticas, normas e instrumentos técnicos para valorar y clasificar los puestos del servicio civil; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere los artículos 54 literal c) y 57 literal b) de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y artículo 138 inciso primero de su reglamento,

Resuelve:

EMITIR LA NORMA TECNICA DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACION DE PUESTOS DEL SERVICIO CIVIL.

CAPITULO I

DEL OBJETO Y AMBITO DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACION DE PUESTOS DEL SERVICIO CIVIL

Art. 1.- Objeto.- La norma tiene por objeto establecer los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permitan a las Unidades de Administración de Recursos Humanos, UARHs, de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, analizar, describir, valorar, clasificar y estructurar puestos.

Art. 2.- Ámbito de aplicación.- Comprende a las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado descritas en los artículos 3 y 101 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público - LOSCCA, y en el artículo 1 de su reglamento.

Art. 3.- Del Subsistema de Clasificación de Puestos.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para analizar, describir, valorar, clasificar y definir la estructura de puestos.

CAPITULO II

DE LA CLASIFICACION DE PUESTOS

Art. 4.- De los sustentos de la clasificación de puestos.- La valoración y clasificación de puestos se efectuará sobre la base de los siguientes sustentos:

a) La clasificación de puestos se basará en las políticas, normas e instrumentos emitidos por la SENRES, que servirá de sustento para el establecimiento de planes y programas de actividades institucionales de clasificación de puestos;

b) La definición y ordenamiento de los puestos se establecerá sobre la base de la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales, vinculada a la misión, objetivos y portafolio de productos y servicios;

c) La descripción, valoración y clasificación de puestos debe guardar armonía con la funcionalidad de la estructura organizacional y con el sistema integrado de desarrollo de recursos humanos del servicio civil;

d) Los niveles estructurales de puestos y grupos ocupacionales se definirán para agrupar familias de puestos de características similares, como resultado del proceso de análisis, descripción, valoración y clasificación de puestos, garantizando igualdad de oportunidades de ingreso, ascenso, régimen interno, desarrollo de carrera del recurso humano, y el establecimiento del sistema de remuneraciones; y,

e) La relevancia de los factores, sub-factores y competencias para la descripción y valoración estarán determinados por las características operativas de gestión que ejecutan los puestos de trabajo en cada unidad o proceso organizacional, en función del portafolio de productos y servicios específicos y su grado de incidencia en la misión institucional.

Art. 5.- De las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado.- Determinarán, al interior de cada una de ellas, el portafolio de productos y servicios, unidades o procesos organizacionales y los puestos específicos necesarios para su funcionamiento.

Art. 6.- De los roles, atribuciones y responsabilidades de los puestos.- Los roles, atribuciones y responsabilidades se reflejarán en los puestos de trabajo que integran cada unidad o proceso organizacional, considerando los siguientes niveles:

| <u>NIVEL</u> | <u>ROLES</u> |
|---------------------|--|
| NO PROFESIONAL | Servicio |
| | Administrativo |
| | Técnico |
| PROFESIONAL | Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico |
| | Ejecución de procesos |
| | Ejecución y supervisión de procesos |
| | Ejecución y coordinación de procesos |
| DIRECTIVO | Dirección de Unidad Organizacional |

¹Art. 7.- De los niveles estructurales y grupos ocupacionales.- Cada nivel estructural y grupo ocupacional estará conformado por un conjunto de puestos específicos con similar valoración, independientemente de los procesos institucionales en los que actúan. Los niveles estructurales y grupos ocupacionales se organizan de la siguiente manera:

¹ Reforma: Resolución N° SENRES-2006-080, publicada en el Registro Oficial N° 286 de 7 de junio de 2006

| <u>NIVELES</u> | <u>GRUPO OCUPACIONAL</u> |
|-----------------------|---------------------------------|
| NO PROFESIONALES | Auxiliar de Servicios |
| | Asistente Administrativo A |
| | Asistente Administrativo B |
| | Asistente Administrativo C |
| | Técnico A |
| | Técnico B |
| PROFESIONALES | Profesional 1 |
| | Profesional 2 |
| | Profesional 3 |
| | Profesional 4 |
| | Profesional 5 |
| | Profesional 6 |
| | Especialista en Gestión Pública |
| DIRECTIVO | Director Técnico de Área |

Art. 8.- Componentes del subsistema.- El Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, está integrado por los procesos de: Análisis de Puestos, Descripción de Puestos, Valoración de Puestos, Clasificación de Puestos, y Estructura de Puestos.

CAPITULO III

DEL PROCEDIMIENTO

Art. 9.- Del plan de clasificación de puestos.- Las UARHs presentará para conocimiento y resolución de la autoridad nominadora, las políticas institucionales, el programa de actividades e instrucciones para la elaboración o actualización de la estructura ocupacional de la institución.

En el programa se especificará las responsabilidades y resultados deseados en el cumplimiento de las actividades de: análisis, descripción, valoración, clasificación y estructura de puestos.

Los resultados obtenidos en cada una de las actividades descritas serán puestos a consideración del Comité de Gestión de Desarrollo Institucional, antes de ser sometidos a la aprobación de la autoridad nominadora.

Art. 10.- Del análisis de puestos.- Es el proceso que permite conocer las características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales, a fin de determinar su real dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarios para un desempeño excelente.

El titular o responsable de cada unidad o proceso, con la asesoría y colaboración de las UARHs, llevará adelante el análisis de los puestos que integran la unidad que lidera, sobre la base de los instrumentos técnicos elaborados para este propósito por la SENRES.

Art. 11.- De la descripción de puestos.- Es el resultado del análisis de cada puesto y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas al puesto, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y los procesos organizacionales.

Cada titular o responsable de la unidad o proceso, en coordinación con las UARHs, elaborará y actualizará la descripción de los puestos asociados a su proceso interno, aplicando los instrumentos y herramientas técnicas respectivas.

En el perfil de exigencias se determinará el grado de instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de las competencias requeridas, para el desempeño del puesto según el proceso interno.

Art. 12.- De la valoración de puestos.- Proceso que define el procedimiento, metodología, componentes y factores de valoración, a fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos en las unidades o procesos organizacionales, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la institución, independientemente de las características individuales de quienes los ocupan.

Las UARHs, de conformidad a la metodología prevista en el Capítulo IV de esta norma técnica y sobre la base de las descripciones de puestos y perfiles de exigencias, valorará los puestos que conforman la estructura ocupacional institucional, a fin de ordenarlos o agruparlos en los niveles estructurales y grupos ocupacionales de la escala de remuneraciones mensuales unificadas.

Art. 13.- De la clasificación de puestos.- Los puestos conformarán grupos ocupacionales o familias de puestos similares por su valoración, cuyo ordenamiento responderá al puntaje obtenido, de acuerdo a la escala de intervalos de valoración prevista en el artículo 19 de esta norma técnica.

Art. 14.- De la estructura de puestos.- La estructura de puestos institucional mantendrá una codificación integrada por uno y dos dígitos, que tendrán una secuencia numérica lógica e identificarán los sectores o área del Estado, institución, procesos organizacionales, series, clases de puestos y niveles:

CÓDIGO SECTORES E INSTITUCIONES DEL ESTADO

| | | |
|-----------|----------------|--|
| 1. | SECTOR: | GOBIERNO CENTRAL |
| 1.1 | Servicio: | Presidencia y Vicepresidencia |
| 1.2 | Servicio: | Economía y Finanzas |
| 1.3 | Servicio: | Energía y Minas |
| 1.4 | Servicio: | Educación y Cultura |
| 1.5 | Servicio: | Salud Pública |
| 1.6 | Servicio: | Trabajo y Empleo |
| 1.7 | Servicio: | Bienestar Social |
| 1.8 | Servicio: | Desarrollo Urbano y Vivienda |
| 1.9 | Servicio: | Agricultura y Ganadería |
| 1.10 | Servicio: | Ambiente |
| 1.11 | Servicio: | Turismo |
| 1.12 | Servicio: | Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad |
| 1.13 | Servicio: | Obras Públicas y Comunicaciones |
| 1.14 | Servicio: | Gobierno, Cultos, Policía y Municipalidades |
| 1.15 | Servicio: | Relaciones Exteriores |
| 1.16 | Servicio: | Defensa Nacional |
| 1.17 | Servicio: | Organismos de Desarrollo Regional |
| 2. | SECTOR: | ORGANISMOS DE CON-TROL Y REGULACION |
| 3. | SECTOR: | ORGANISMOS ELECTORALES |
| 4. | SECTOR: | REGIMEN SECCIONAL AUTONOMO |
| 4.1 | | Consejos provinciales |
| 4.2 | | Municipios |
| 4.3 | | Juntas parroquiales |
| 5. | SECTOR: | SOCIEDADES |
| 6. | SECTOR: | EMPRESAS PÚBLICAS |

CAPITULO IV

DE LA VALORACION DE PUESTOS

Art. 15.- De los factores para la valoración de puestos.- La valoración de puestos se realizará considerando factores de: competencia, complejidad del puesto y responsabilidad, los que han sido jerarquizados y ponderados de la siguiente manera:

| <u>FACTORES</u> | <u>SUBFACTORES</u> | <u>PONDERACION</u> | <u>SUBTOTAL</u> |
|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------|------------------------|
| <i>COMPETENCIAS</i> | INSTRUCCION FORMAL | 200 | 500 |
| | EXPERIENCIA | 100 | |
| | HABILIDADES DE GESTION | 100 | |
| | HABILIDADES DE COMUNICACION | 100 | |
| <i>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</i> | CONDICIONES DE TRABAJO | 100 | 200 |
| | TOMA DE DECISIONES | 100 | |
| <i>RESPONSABILIDAD</i> | ROL DEL PUESTO | 200 | 300 |
| | CONTROL DE RESULTADOS | 100 | |
| TOTAL PUNTOS | | 1000 | 1000 |

Art. 16.- De las competencias.- Son conocimientos asociadas a la instrucción formal, destrezas y habilidades adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos a través de los subfactores de:

a) Instrucción formal.- Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, competencia necesaria para que el servidor se desempeñe eficientemente en el puesto:

| <u>NIVEL</u> | <u>PUNTAJE</u> | | |
|---|-----------------------|-------------------|--------------|
| | <i>Por años</i> | <i>Por título</i> | <i>Total</i> |
| Educación Básica | | | 15 |
| Bachiller | 5 | 15 | 45 |
| Técnico | 10 | 20 | 85 |
| <i>Profesional - Universitario</i> | | | |
| Profesional - Tecnología | 15 | 35 | 125 |
| Profesional - 4 años | 15 | 35 | 140 |
| Profesional - 5 años | 15 | 35 | 155 |
| Profesional - 6 años o más | 15 | 35 | 170 |
| Diplomado Superior | | 10 | |
| Especialidad | | 20 | |
| Maestría o PHD | | 30 | |

CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS

| <u>NIVEL</u> | <u>DESCRIPCION</u> |
|----------------------------------|---|
| <u>EDUCACION BASICA</u> | Nivel de instrucción básica. |
| <u>BACHILLER</u> | Estudios formales de educación media. |
| <u>TECNICO</u> | Estudios técnicos de una rama u oficio - post bachillerato. |
| <u>TITULO PROFESIONAL</u> | Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria. |
| <u>DIPLOMADO</u> | Conocimiento de una rama científica adicional. |
| <u>ESPECIALISTA</u> | Suficiencia y dominio de una rama científica especializada. |
| <u>MAESTRIA O MAS</u> | Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica. |

b) Experiencia.- Este sub-factor aprecia el nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente del rol, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto, en función del portafolio de productos y servicios definidos en las unidades o procesos organizacionales:

| <u>Nivel</u> | <u>Años de Experiencia</u> | <u>Puntaje</u> |
|--|----------------------------|----------------|
| NO PROFESIONAL | | |
| Servicios | Hasta un año | 13 |
| Administrativo | Hasta un año | 25 |
| Técnico | 1 año | 38 |
| PROFESIONAL | | |
| Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico | 2 años | 50 |
| Ejecución de Procesos | 3 - 4 años | 63 |
| Ejecución y Supervisión de Procesos | 5 - 6 años | 75 |
| Ejecución y Coordinación de Procesos | 7 - 9 años | 88 |
| DIRECTIVO | | |
| Dirección de Unidad Organizacional | 10 años o más | 100 |

c) Habilidades de gestión.- Competencias que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales, sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control:

ASIGNACION DE PUNTOS

| <u>NIVEL</u> | <u>PUNTAJE</u> |
|--------------|----------------|
| 1 | 20 |
| 2 | 40 |
| 3 | 60 |
| 4 | 80 |
| 5 | 100 |

| <u>NIVEL</u> | <u>DESCRIPCION</u> |
|--------------|--|
| 1 | El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario. |
| 2 | El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. |
| 3 | El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto. |
| 4 | Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo. |
| 5 | Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso. |

d) Habilidades de comunicación.- Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administrar información; a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Valora trabajo en equipo, persuasión, seguridad, firmeza, orientación de servicio y facilitación de relaciones.

ASIGNACION DE PUNTOS

| <u>NIVEL</u> | <u>PUNTAJE</u> |
|--------------|----------------|
| 1 | 20 |
| 2 | 40 |
| 3 | 60 |
| 4 | 80 |
| 5 | 100 |

| <u>NIVEL</u> | <u>DESCRIPCION</u> |
|---------------------|---|
| 1 | El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros. |
| 2 | Establece una red básica de contactos de laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. |
| 3 | Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico. |
| 4 | Establece una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado. |
| 5 | El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia. |

Art. 17.- De la complejidad del puesto.- Determina el grado de dificultad y contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios que realizan las unidades o procesos organizacionales, a través de los siguientes subfactores:

a) Condiciones de trabajo.- Análisis de las condiciones ambientales y físicas que implique riesgos ocupacionales al que está sujeto el puesto, considerando entre éstos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

ASIGNACION DE PUNTOS

| <u>NIVEL</u> | <u>PUNTAJE</u> |
|---------------------|-----------------------|
| 1 | 20 |
| 2 | 40 |
| 3 | 60 |
| 4 | 80 |
| 5 | 100 |

| <u>NIVEL</u> | <u>DESCRIPCION</u> |
|---------------------|---|
| 1 | Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. |
| 2 | Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. |
| 3 | Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. |
| 4 | Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional. |
| 5 | Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. |

d) Toma de decisiones.- Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución para cumplir la misión y objetivos de las unidades o procesos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, análisis, innovación, creatividad y solución de problemas:

ASIGNACION DE PUNTOS

| <u>NIVEL</u> | <u>PUNTAJE</u> |
|---------------------|-----------------------|
| 1 | 20 |
| 2 | 40 |
| 3 | 60 |
| 4 | 80 |
| 5 | 100 |

CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS

| <u>NIVEL</u> | <u>DESCRIPCION</u> |
|---------------------|---|
| 1 | Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. |
| 2 | La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional. |
| 3 | La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional. |
| 4 | La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. |
| 5 | La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional. |

Art. 18.- De la responsabilidad.- Examina las actividades, atribuciones y responsabilidades que realiza el puesto de trabajo en relación con el logro de los productos y servicios de la unidad o proceso organizacional, a través de los siguientes subfactores:

a) Rol del puesto.- Es el papel que cumple el puesto en la unidad o proceso organizacional, definida a través de su misión, atribuciones, responsabilidades y niveles de relaciones internas y externas, para lograr resultados orientados a la satisfacción del cliente:

ASIGNACION DE PUNTOS

| <u>Grupo Ocupacional</u> | <u>Nivel</u> | <u>Puntaje</u> |
|--------------------------|--|----------------|
| NO PROFESIONAL | Servicios | 25 |
| | Administrativo | 50 |
| | Técnico | 75 |
| PROFESIONAL | Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico | 100 |
| | Ejecución de Procesos | 125 |
| | Ejecución y Supervisión de Procesos | 150 |
| | Ejecución y Coordinación de Procesos | 175 |
| DIRECTIVO | Dirección de Unidad Organizacional | 200 |

CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS

| <u>NIVEL</u> | <u>DESCRIPCION</u> |
|--|---|
| SERVICIO | Constituyen los puestos que ejecutan actividades de servicios generales. |
| ADMINISTRATIVO | Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo. |
| TECNICO | Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. |
| EJECUCION DE APOYO TECNICO Y TECNOLOGICO | Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica. |
| EJECUCION DE PROCESOS | Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. |
| EJECUCION Y SUPERVISION DE PROCESOS | Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo. |
| EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS | Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales. |
| DIRECCION DE UNIDAD ORGANIZACIONAL | Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. |

b) Control de resultados.- Se examina a través del monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto, considerando el uso de los recursos asignados; y la contribución al logro del portafolio de productos y servicios:

ASIGNACION DE PUNTOS

| <u>NIVEL</u> | <u>PUNTAJE</u> |
|--------------|----------------|
| 1 | 20 |
| 2 | 40 |
| 3 | 60 |
| 4 | 80 |
| 5 | 100 |

CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS

| <u>NIVEL</u> | <u>DESCRIPCION</u> |
|--------------|---|
| 1 | Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados. |
| 2 | El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos. |
| 3 | Responsable de los resultados del puesto de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados |
| 4 | Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios |
| 5 | Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados. |

Art. 19.- Escala de intervalos de valoración.- Por el resultado alcanzado en la valoración de los puestos institucionales se definirá el grupo ocupacional que le corresponde de acuerdo a la siguiente escala:

| Grado | Grupo Ocupacional | Intervalos | |
|--------------|---------------------------------|-------------------|--------------|
| | | De | Hasta |
| 1 | Auxiliar de Servicios | 153 | 213 |
| 2 | Asistente Administrativo A | 214 | 273 |
| 3 | Asistente Administrativo B | 274 | 334 |
| 4 | Asistente Administrativo C | 335 | 394 |
| 5 | Técnico A | 395 | 455 |
| 6 | Técnico B | 456 | 516 |
| 7 | Profesional 1 | 517 | 576 |
| 8 | Profesional 2 | 577 | 637 |
| 9 | Profesional 3 | 638 | 697 |
| 10 | Profesional 4 | 698 | 758 |
| 11 | Profesional 5 | 759 | 819 |
| 12 | Profesional 6 | 820 | 879 |
| 13 | Especialista en Gestión Pública | 880 | 940 |
| 14 | Director Técnico de Área | 941 | 1.000 |

Art. 20.- Reformas.- Los niveles estructurales y clases de puestos previstos en los artículos 1 y 3 de la Resolución SENRES No. 2004-000186, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 463 de 17 de noviembre del 2004, con la que se promulgó la Escala Nacional de Remuneraciones Mensuales Unificadas de los Servidores Públicos, queda expresamente reformada de conformidad a lo determinado en los artículos 7 y 19 de la presente norma técnica.

DISPOSICIONES GENERALES

Primera.- Del Manual Genérico de Clasificación de Puestos del Servicio Civil.- La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones, SENRES, expedirá y mantendrá actualizado el Manual Genérico de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, que contendrá las descripciones y perfiles de exigencias referenciales de los niveles estructurales y grupos ocupacionales definidos en el artículo 7 de esta norma técnica.

Segunda.- Del Manual de Clasificación de Puestos institucional.- Las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, a través de las Unidades de Administración de Recursos Humanos, UARHs, hasta el 31 de diciembre del 2005 y previo al proceso de implementación de la Escala de Remuneraciones Mensuales Unificadas, emitirán y mantendrán actualizado el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Institucional, de conformidad a lo establecido en el artículo 149 del Reglamento de la LOSCCA que será expedido por la máxima autoridad, previo dictamen favorable de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES.

Las descripciones y perfiles de exigencias que conforman los manuales institucionales, formarán parte del Manual General de Clasificación de Puestos del Servicio Civil.

Los manuales de clasificación de puestos institucionales, en lo que se refiere al perfil de exigencias, guardarán armonía con los niveles de instrucción establecidos en la Ley de Educación Superior y Ley de Educación.

La descripción y perfil de exigencias del puesto se constituirá en instrumento básico para la definición de bases de los concursos de méritos y oposición, para la evaluación del desempeño de los servidores dentro de las unidades y procesos de gestión organizacional; establecimiento de sistemas retributivos e identificación de competencias desarrollables que sustenten el plan de desarrollo y capacitación.

Tercera.- Presupuesto.- La aplicación del proceso de descripción, valoración y clasificación de puestos, genera afectaciones económicas que deben estar acordes con las normas establecidas en las disposiciones generales del Presupuesto del Estado.

Las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado con sustento en la metodología establecida en esta norma técnica, procederán a valorar y clasificar los puestos, definiendo los roles, misión y niveles de atribuciones y responsabilidad de los mismos dentro de las unidades o procesos organizacionales, previo dictamen presupuestario del Ministerio de Economía y Finanzas, y el estudio, análisis y resolución de la SENRES.

Cuarta.- Obligatoriedad del sistema.- La estructura de puestos institucionales y los grupos ocupacionales genéricos, será de uso obligatorio en todo movimiento de personal relativo al ingreso, reingreso o restituciones, ascenso, traslado, traspaso, cambio administrativo, licencias y comisiones con remuneración y sin remuneración, sanciones, incrementos de remuneraciones, subrogaciones o encargos, cesación de funciones, contratos ocasionales, vacaciones, listas de asignaciones, elaboración de distributivos de remuneraciones y roles de pago, en las instituciones, entidades, empresas y organismos del Estado, una vez que se haya revisado e implementado las descripciones, valoración y clasificación de puestos, de conformidad a esta norma técnica.

Quinta.- Del cambio de regímenes laborales.- Los servidores o trabajadores amparados en el Código del Trabajo u otros regímenes laborales que por efectos de requerimientos organizacionales han venido ejecutando actividades de servicios, administrativas, técnicas o profesionales; a petición voluntaria de los servidores o trabajadores y aprobación de la máxima autoridad institucional, podrán cambiar de régimen laboral a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público Codificada, siempre y cuando cumplan con los perfiles de exigencias de los puestos, previa calificación emitida por la SENRES.

Sexta.- Cambios de denominación.- Los cambios a las denominaciones de puestos establecidas en los manuales de clasificación de puestos institucionales, no invalidarán las actuaciones administrativas legalmente realizadas.

Séptima.- Restricción.- Los procesos de revisión de la descripción, valoración y clasificación de puestos en las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, procederá específicamente en casos en los que los puestos se encuentren vacantes; por motivo de creación o reorganización institucional; cambio de régimen de personal legalmente aprobado, entre otros. En tales circunstancias, la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, dictaminará sobre los puestos estrictamente necesarios, conforme lo determinan los artículos 66 y 67 de la LOSCCA.

La inobservancia de esta norma técnica, será sancionada de conformidad con lo previsto en los artículos 43, 128, 136 y disposición general octava de la LOSCCA; y, disposición general tercera y cuarta de su reglamento.

Octava.- Puestos creados.- Todo puesto que fuere creado por necesidades de funcionamiento de unidades o procesos organizacionales será valorado y clasificado dentro de la escala de remuneraciones mensuales unificadas.

Novena.- Movilidad.- Los estudios de clasificación de puestos respecto a la estructura organizacional de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, generan grupos ocupacionales permanentes y de movilidad, cuyos servidores son susceptibles de ser trasladados, traspasados o sujetos a cambios administrativos en función de las necesidades de funcionamiento de las unidades o procesos organizacionales, previo informe de las UARHs y de acuerdo a lo previsto en la LOSCCA y su reglamento.

Décima.- Criterio de aplicación.- En los casos de duda, que surjan de la aplicación de la presente norma técnica por parte de las UARHs, la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, absolverá las consultas que serán de aplicación obligatoria, conforme lo determina el artículo 57 literal d) de la LOSCCA.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Primera.- Los servidores que según los estudios de valoración y clasificación de puestos, se encuentren ocupando puestos a cuyas exigencias no respondan su perfil personal, entrarán, en un plan de formación y desarrollo de personal, que permita adecuar sus competencias a los requerimientos de los puestos y procesos organizacionales.

El plan de formación y desarrollo de personal será instrumentado y administrado por las Unidades de Administración de Recursos Humanos, UARHs de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, a fin de que los servidores puedan cumplir con los requisitos de los puestos que ocupan, en un plazo que no podrá ser superior a tres años.

Los servidores que no respondan a los perfiles de exigencias de los puestos, no podrán ser promocionados a puestos jerárquicos superiores.

Segunda.- Mientras se efectúe el proceso de expedición de las estructuras ocupacionales y manuales de clasificación de puestos institucionales de acuerdo a esta norma técnica, el Índice Ocupacional y Manual de Clasificación de Puestos, expedidos mediante Resolución No. DNP-036, publicada en Registro Oficial No. 190 de 14 de mayo de 1993 y sus reformas, y las estructuras y manuales de clasificación de puestos de que disponen las instituciones, entidades, empresas y organismos del Estado, se mantendrán vigentes.

Derogatoria.- Se deroga expresamente la Resolución No. OSCIDI-2001-034, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 234 del 29 de diciembre del 2000, y sus reformas expedidas mediante Resolución No. OSCDI-2001-075, publicada en Registro Oficial No. 434 del 17 de octubre del 2001.

Artículo final.- La presente resolución entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, 2 de septiembre del 2005.

**Dr. Juan Abel Echeverría R. Secretario
Nacional Técnico - SENRES.**

ANEXO 7: Formulario para evaluación de Desempeño por Competencias para uso del jefe inmediato



FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

| FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO | | | | | |
|--|-----------|------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------|
| DATOS DEL SERVIDOR: | | | | | |
| Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado): | | | | | |
| Denominación del Puesto que Desempeña: | | | | | |
| Título o profesión: | | | | | |
| Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador): | | | | | |
| Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa): | | Desde: | Hasta: | | |
| EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO | | | | | |
| INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: | | # Actividades 0 | Factor: | 60% | |
| Descripción de Actividades | Indicador | Meta del Período Evaluado (número) | Cumplidos | % de Cumplimiento | Nivel de Cumplimiento |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| | | | |
|---|------------------|---------------------------|-----------------------|
| ¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ? | | APLICA EL + 4 % | % DE AUMENTO |
| | | | 0 |
| Total Actividades Esenciales: | | | 0% |
| CONOCIMIENTOS | # Conocimientos: | 0 | Factor: 8% |
| | | | Nivel de Conocimiento |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Total Conocimientos: | | | 0% |
| COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO | | # Competencias: | 0 |
| | | | Factor: 8% |
| DESTREZAS | Relevancia | Comportamiento Observable | Nivel de Desarrollo |
| | | | |
| | | | |

| | | | |
|---|-------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| | | | |
| | | | |
| Total Competencias Técnicas del Puesto : | | | 0% |
| COMPETENCIAS UNIVERSALES | | | |
| # Competencias: | | 0 | Factor: 8% |
| ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE : | | | |
| DESTREZA | Relevancia | Comportamiento Observable | Frecuencia de Aplicación |
| APRENDIZAJE CONTINUO | | | |
| CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL | | | |
| RELACIONES HUMANAS | | | |
| ACTITUD AL CAMBIO | | | |
| ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS | | | |
| ORIENTACIÓN DE SERVICIO | | | |
| Total Competencias Universales: | | | 0% |
| TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO | | | |
| | | Factor: | 16% |
| DESCRIPCIÓN | RELEVANCIA | COMPORTAMIENTO OBSERVABLE | Frecuencia de Aplicación |
| TRABAJO EN EQUIPO | | | |
| INICIATIVA | | | |
| LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN. | | | |
| LIDERAZGO | | | |
| Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo: | | | 0% |

| OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA): | | | | |
|--|-------------|-------------------|--|------------------------|
| | | | | |
| QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02 | | | | |
| Nombre de la persona que realiza la queja | DESCRIPCIÓN | No. DE FORMULARIO | APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | % DE REDUCCIÓN |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| TOTAL: | | | | 0 |
| RESULTADO DE LA EVALUACIÓN | | | | |
| FACTORES DE EVALUACIÓN | | | | CALIFICACION ALCANZADA |
| Indicadores de Gestión del puesto | | | | 0,0 |
| Conocimientos | | | | 0,0 |
| Competencias técnicas del puesto | | | | 0,0 |
| Competencias Universales | | | | 0,0 |
| Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo | | | | 0,0 |
| Evaluación del ciudadano (-) | | | | 0,0 |
| PROCESO INCORRECTO | | | | |
| PROCESO INCORRECTO | | | | |
| FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A) | | | | |
| Fecha (dd/mm/aaaa): | | | | |
| CERTIFICADO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño. | | | | |
| <p>_____</p> FIRMA Evaluador o jefe Inmediato | | | | |